



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE MÜŞTERİYE YÖNELİK  
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: KARŞILIKLI TANIMA SAYGISI VE KARŞILIKLI  
DEĞERLEME SAYGISININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Yeşim TÖMEK

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Eylül, 2020

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

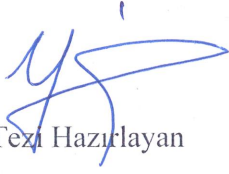
Tezi Hazırlayan

Yeşim TÖMEK



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



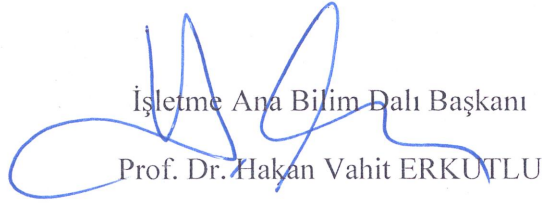
Tez Hazırlayan

Yeşim TÖMEK



Tez Danışmanı

Prof. Dr. şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Yeşim TÖMEK tarafından hazırlanan “**Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

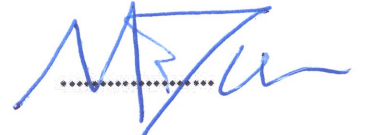
### Jüri

### İMZA

**Danışman:** Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



**Üye:** Doç. Dr. Metin KAPLAN



**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 04.09.2020 tarih ve 2020-36-764 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Enstitü Müdürü


## TEŞEKKÜR

Tez konusu belirlemede ve tez yazım süresi boyunca beni yönlendiren, değerli danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, beni bu yola çıkmamda cesaretlendiren çok değerli merhum büyükbabam Muzaffer TÖMEK'e, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım babaannem Fikriye TÖMEK'e, çok kıymetli babam Adnan TÖMEK'e ve canım annem Sevgi TÖMEK'e beni destekledikleri için teşekkürü bir borç bilirim.



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK  
KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KARŞILIKLI  
TANIMA SAYGISI VE KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISININ ARACI  
ROLÜ**

**Yeşim TÖMEK**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül 2020**

**Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ÖZET**

Günümüzde konaklama işletmeleri genelde müşteri ilişkileri yönetimi konusunda istenen başarıyı yakalayamamaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. İşletmeler bu davranışları önlemek için farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duymaktadır. Literatürde bu konuda sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle bu çalışmada müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmada dönüşümcü liderliğin yanı sıra karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının etkili olup olmadığına odaklanarak bu alandaki bulgu eksikliğini giderilmesi düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rolünü test etmektir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır (n=293). Bu çalışmada veriler Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutunu, Clarke ve arkadaşlarının (2019) ve yine Clarke ve Mahadi'nin (2017) çalışmalarından Türkçeye uyarlanan karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ölçeklerini, Hunter ve Penney'in (2014) çalışmalarındaki müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ve bu ölçeğe Power ve Lundsten (2005) çalışmasından yararlanılarak bizzat yazarlar tarafından eklenen ifadelerden oluşan soruları kapsayan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde sadece karşılıklı tanıma saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna karşın dönüşümcü liderliğin hem karşılıklı tanıma saygısını hem de karşılıklı değerlendirme saygısını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde karşılıklı tanıma saygısı aracı etkiye sahip iken, karşılıklı değerlendirme saygısının aracı etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş, araştırmaya konu değişkenler ile ilgili olarak konaklama işletmeleri yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik bazı öneriler yer verilmiş ve gelecekte alanda araştırma yapacaklar için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısı.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND CUSTOMER-DIRECTED COUNTERPRODUCTIVE WORK  
BEHAVIORS: THE MEDIATING ROLES OF MUTUAL RECOGNITION  
RESPECT AND MUTUAL APPRAISAL RESPECT**

**Yeşim TÖMEK**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, M.B.A, September 2020**

**Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ABSTRACT**

Today, hospitality businesses generally cannot achieve the desired success in customer relations management. One of the most important reasons of this situation is customer-directed counterproductive work behaviors. Businesses need different leadership styles to prevent such behaviors. Due to the limited number of studies on this subject in the literature, it is thought to eliminate the lack of findings in this field by focusing on whether mutual recognition respect and mutual appraisal respect as well as transformational leadership has effect on reducing customer-directed counterproductive work behaviors or not in this study. The purpose of this study is to reveal the relationship between transformational leadership and customer-directed counterproductive work behaviors and to show the mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect in the relationship between two variables. The sampling of the study consists of executives and employees in hospitality businesses in Nevşehir Province (n=293). The data in this study was collected with the help of a questionnaire including the transformational leadership sub-dimension of the Multi-Factor Leadership scale developed by Avolio and Bass (2004), the scales of mutual recognition respect and mutual appraisal respect adapted to Turkish from the studies of Clarke and colleagues (2019) and Clarke and Mahadi (2017), customer-directed counterproductive work behaviors scale designed by



Hunter and Penney (2014) and items added to this scale by the authors themselves by using the studies of Power and Lundsten (2005). The data were analyzed with Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modelling.

According to the research findings; it was determined that transformational leadership had a negative effect on customer-directed counterproductive work behaviors. Similarly, it has been demonstrated that only mutual recognition respect has a negative effect on customer-directed counterproductive work behaviors. However, it has been determined that transformational leadership positively affects both mutual recognition respect and mutual appraisal respect. In addition, it was revealed that mutual recognition respect has a mediating effect in the relationship between transformational leadership and customer-directed counterproductive work behaviors, but mutual appraisal respect does not have a mediating effect in this relationship. Finally, it has been stated that there are some limitations of the study, some suggestions have been made for managers and employees in hospitality businesses and some suggestions have been made for future researchers related to the variables of the research.

**Key Words:** Transformational Leadership, Customer-Directed Counterproductive Work Behaviors, Mutual Recognition Respect and Mutual Appraisal Respect.

## KISALTMALAR

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>AGFI</b>                   | : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).                                 |
| <b>BC</b>                     | : Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected; BC) Önyükleme Yöntemi.                                      |
| <b>BYG</b>                    | : Bileşik Yapı Güvenilirliği.  |
| <b>CFI</b>                    | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).  |
| <b>DFA</b>                    | : Doğrulayıcı Faktör Analizi.  |
| <b>DL</b>                     | : Dönüşümcü Liderlik.  |
| <b>GFI</b>                    | : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).  |
| <b>KDS</b>                    | : Karşılıklı Değerleme Saygısı.  |
| <b>KTS</b>                    | : Karşılıklı Tanıma Saygısı.   |
| <b>MI</b>                     | : Değişim Endeksleri (Modification Indices).   |
| <b>MYUKD</b>                  | : Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar.  |
| <b>NFI</b>                    | : Normalleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Normed Fit Index).                                     |
| <b>OAV</b>                    | : Ortalama Açıklanan Varyans.  |
| <b>RFI</b>                    | : Bağlı Uyum İndeksi (Relative Fit Index).   |
| <b>RMSEA</b>                  | : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).                       |
| <b>SRMR</b>                   | : Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual). |
| <b>TLI</b>                    | : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).   |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | : Ki-kare/Serbestlik Derecesi.   |

## İÇİNDEKİLER

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....      | ii   |
| TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK ..... | iii  |
| KABUL VE ONAY SAYFASI .....        | iv   |
| TEŞEKKÜR.....                      | v    |
| ÖZET .....                         | vi   |
| ABSTRACT .....                     | viii |
| KISALTMALAR .....                  | x    |
| TABLOLAR LİSTESİ .....             | xv   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....             | xvi  |
| GİRİŞ .....                        | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

|   |    |
|---|----|
| 1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK .....                                 | 7  |
| 1.1.1.LİDERLİK KAVRAMI .....                                  | 7  |
| 1.1.2. LİDERLİK TEORİLERİ .....                               | 10 |
| 1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....                           | 11 |
| 1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....                 | 12 |
| 1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                          | 14 |
| 1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....                   | 16 |
| 1.1.2.4.1. Vizyoner Liderlik Teorisi .....                    | 17 |
| 1.1.2.4.2. Karizmatik Liderlik Teorisi .....                  | 18 |
| 1.1.2.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Teorisi..... | 20 |
| 1.1.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....                    | 21 |
| 1.1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK .....                               | 22 |
| 1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri .....               | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 1.1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları .....  | 24 |
| 1.1.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....  | 25 |
| 1.1.3.3.1. İlham Verici Motivasyon.....  | 26 |
| 1.1.3.3.2. İdealleştirilmiş Etki.....  | 26 |
| 1.1.3.3.3. Bireysel İlgi .....   | 27 |
| 1.1.3.3.4. Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) .....  | 28 |
| 1.1.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....  | 29 |
| 1.2.MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ<br>DAVRANIŞLARI KAVRAMI.....                             | 31 |
| 1.2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARIN TANIMI.....  | 32 |
| 1.2.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI.....  | 35 |
| 1.2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ .....   | 37 |
| 1.2.3.1. Bireysel Faktörler.....   | 37 |
| 1.2.3.1.1. Kişilik .....   | 37 |
| 1.2.3.1.2. Motivasyon ve Kontrol Odağı .....   | 38 |
| 1.2.3.1.3. Demografik Özellikler .....   | 39 |
| 1.2.3.1.4. İş ve Özel Yaşam Dengesi.....   | 39 |
| 1.2.3.2. Örgütsel Faktörler .....  | 40 |
| 1.2.3.2.1. Kişi-Örgüt Uyumu.....   | 40 |
| 1.2.3.2.2. İş Stresi .....   | 40 |
| 1.2.3.2.3. Yönetim Tarzı.....  | 41 |
| 1.2.3.2.4. İşin Niteliği ve İş Ekibi.....  | 42 |
| 1.2.3.2.5. Mobbing.....  | 42 |
| 1.2.3.2.6. Ayrımcılık.....   | 43 |
| 1.2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI VE BU<br>DAVRANIŞLARIN ÖNLENMESİ.....              | 44 |
| 1.2.5. MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI .....                                    | 45 |
| 1.2.5.1. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşiti İş Davranışı Kavramı .....                             | 45 |
| 1.2.5.2. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarının Nedenleri .....                     | 48 |
| 1.2.5.3. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarına İlişkin Araştırma<br>Bulguları ..... | 50 |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.6.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ .....  | 52 |
| 1.3.KARŞILIKLI TANIMA SAYGISI ve KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISI KAVRAMLARI.....  | 54 |
| 1.3.1. SAYGI KAVRAMI VE ÖNEMİ.....   | 54 |
| 1.3.2.SAYGI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....  | 58 |
| 1.3.2.1. Tolerans.....   | 58 |
| 1.3.2.2. Haysiyet .....  | 61 |
| 1.3.2.SAYGI TÜRLERİ .....  | 62 |
| 1.3.2.1. Tanıma Saygısı.....   | 62 |
| 1.3.2.2.Değerleme Saygısı .....  | 64 |
| 1.3.3. KARŞILIKLI TANIMA SAYGISI VE KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISININ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLERİNE DAİR BULGULAR..... | 66 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KARŞILIKLI TANIMA SAYGISI VE KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISININ ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

|  |    |
|--|----|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ ..... | 69 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....   | 73 |
| 2.2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....          | 73 |
| 2.2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....     | 74 |
| 2.2.3. MODEL VE HİPOTEZLER.....        | 76 |
| 2.2.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ .....    | 78 |
| 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....         | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3.1.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....   | 79  |
| 2.3.2.TEMEL ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....  | 82  |
| 2.3.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....  | 82  |
| 2.3.2.2. Model ve Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Yapılan Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları..... | 86  |
| 2.3.2.3. Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Etkisi                   | 87  |
| SONUÇ .....  | 90  |
| KAYNAKÇA.....  | 94  |
| ANKET FORMU .....  | 115 |
| ETİK KURUL KARARI.....   | 120 |
| ÖZ GEÇMİŞ .....  | 121 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1.1: Yöneticilik İle Liderlik Kavramları Arasındaki Farklılıklar .....                                  | 10 |
| Tablo 1.2: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kategorileri ve Bu Kategorilerdeki Davranış Örnekleri .....     | 34 |
| Tablo 2. 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....   | 75 |
| Tablo 2.2: DFA ve YEM İçin Uyum İyiliği İndeksleri.....   | 79 |
| Tablo 2.3: Araştırmaya Katılan Yönetici ve alışanların Demografik Özellikleri ...                            | 80 |
| Tablo 2.4: Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri ile İlgili Bulgular .....                                | 81 |
| Tablo 2.5: Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları .....  | 83 |
| Tablo 2.6: Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları.....  | 85 |
| Tablo 2.7: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler ..... | 85 |
| Tablo 2.8: Yapısal Model ve Hipotez Sonuçları.....  | 86 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1.1: Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları.....                           | 25 |
| Şekil 1.2: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Tipolojisi ..... | 36 |
| Şekil 2.1: Önerilen Araştırma Modeli.....                                | 77 |
| Şekil 2.2: Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA .....                     | 82 |
| Şekil 2.3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....                         | 87 |





## GİRİŞ

Günümüzde tarım ve sanayi sektörü kadar hizmet sektörü de ülke ekonomilerine istihdam ve refah yaratma açısından önemli katkılar sunmaktadır. Hizmet sektöründe ise sağladığı katkı itibarıyla turizm ön sıralarda yer almaktadır. Turizm sektörü; tüm dünyada hızla gelişen, büyüyen ve gittikçe çok fazla sayıda insana istihdam imkânı yaratan bir sektör haline gelmiştir. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin de rekabet avantajı elde etmeleri organizasyonların sürekli değişen ve gelişen ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli insan kaynaklarını çekebilmesine, işletmede tutabilmesine, verimli çalıştırmasına ve olumlu müşteri ilişkilerine bağlıdır. Bu sürecin etkinliği iç paydaşlar (yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar) kadar dış paydaşlarla (müşteriler, devlet, yerel toplum, tedarikçiler, rakipler, sivil toplum kuruluşları, medya gibi) doğru ilişkiler kurulmasına bağlıdır. Turizm işletmelerinin dinamik yapıları göz önüne alındığında bu işletmelerde müşterileri ağırlamak veya onlara hizmet sunmak kadar turizmdeki tanıtım organizasyonlarına dâhil olmak, müşteri bağlantıları kurmak ve diğer işletmelerle işbirliği yapmak da oldukça önemlidir. Özellikle bu noktada işletmelerde çalışanların işlerine motive olarak kendi sınırlarını aşmaları ve yüksek performans göstermeleri için ilham kaynağı olabilecek liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde liderler, işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmasında önemli rol oynar. Küresel ölçekte teknoloji ve iletişim ağlarının büyük bir hızla gelişmesiyle birlikte işletmeler arası rekabetin artmış olması, rakipler karşısında ürün ve hizmet sunumunda olduğu kadar strateji ve davranışlarda öngörülebilir bir fark yaratmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler işletmeleri sürekli kendilerini güncel tutmaya, yeniliklere uyum sağlamaya, değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeye gerekli kılmıştır. Bu şartlar altında paylaşılmış vizyonla işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynakları doğru eğitim, değerler ve davranışlarla onları arzulanan noktaya taşıyabilir. Bu noktada; dönüşümcü liderler çalışanlarda ortak bir vizyon ve misyon bilinci temelini oluşturarak çalışanların motivasyonlarının yükselmesine olanak sağlayabilirler.

Siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmış ve daha sonra davranış bilimciler Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uyarlanmıştır (Bass ve Riggio, 2006: 32-56). Dönüşümcü liderler, takipçilerin gereksinimlerini artırmaya çabalayan ve bireylerin, grupların ve örgütlerin dramatik değişimlerini teşvik eden liderler olarak tanımlanabilir (Yammarino, Spangler ve Bass 1993: 82). Dönüşümcü liderler, hem takipçilerin başarı ve kendini geliştirme isteklerini artırır hem de grupların ve örgütlerin gelişimini teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, havuç veya sopayla paydaşların şuan ki çıkarlarına cevap vermek yerine bireylerde grubun ve örgütün kilit sorunlarına karşı yüksek bir farkındalık yaratmaktadır. Varolmaya ilişkin endişelerden başarı, büyüme ve gelişme endişelerine kademeli olarak yönelmekte ve böylece takipçilerin güvenini artırmaktadır. Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki (karizma), bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarılma ve ilham verici motivasyon unsurları mevcuttur (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderler kendilerini çalışanlarıyla özdeşleştirerek doğrudan ilişki kurmayı tercih eden ve bu ilişkiyi onları cesaretlendirmek ve güdülemek için kullanabilen liderlerdir (Arslan, 2013: 32). Bu liderler çalışanların/izleyicilerin dikkatini çeker, ilgilerini ve enerjilerini bu amaç doğrultusunda kullanmaları konusunda onları cesaretlendirirler.

İşletmelerin en önemli sermayelerinden biri olan insan kaynağının verimliliğinin sağlanması hem birey hem de örgüt açısından işe ve örgüte uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin istihdamını gerektirmektedir. Bireyin kişilik yapısına bağlı olarak, pozitif ya da negatif iş davranışlarına sahip olması olası bir durumdur. Bu doğrultuda örgüt içinde olumsuz iş davranışlarına sahip olan çalışanın üretkenliği azaltıcı davranışlara yöneldiği büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, hem örgütün hem de çalışanların refahını tehdit eden ve onlara zarar veren önemli örgütsel normları ihlal eden gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilir (Robinson ve Bennett, 1995: 556). İşletmeler açısından maliyeti yükselten ve zaman kaybına neden olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının başında hırsızlık, ekipmanı sabote etme, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme, işe geç

kalma, erken ayrılma, aşırı molalar alma, devamsızlık, kaynak israf etme, kalite kontrolünün olmaması, gizli bilgileri ifşa etme, masraf hesaplarını kötüye kullanma ve müşteriye aldatma gelmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 557-565; Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006: 92-93). Bu davranışların, yayılan etkisi yüzünden çalışanların olumsuz rol model edinmesi ile başlayarak örgütün tümüne yansıyan istenmeyen sonuçları doğmaktadır. Bu olumsuz davranışlar, örgütlerin karanlık yüzlerini genişleterek sağlıksız örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bu tür davranışlar, bireysel düzeyde çalışanların motivasyonuna ket vuran sonuçlar doğururken, örgütsel düzeyde de amaçlardan saptırarak, yüksek verimsizlik ve zarara neden olmaktadır (Varoğlu ve Sığırı, 2013: 624).

İşletme konularına uyarlandığı 1985 yılından günümüze kadar dönüşümcü liderlik üzerine yapılan ampirik çalışmalar, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların(izleyicilerin) iş tatminini, örgütsel bağlılığını, performansını (Bass ve Riggio, 2006: 32-56) motivasyonunu (Berber, 2000: 35) olumlu yönde etkilediği, ancak iş stresini azalttığı (Bass ve Riggio, 2006: 57-81) anlaşılmaktadır. Çalışanların değişime uyum sağlaması ve onların kararlara dâhil edilmesi ve onların tatmin olması müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması için de önem arz edebilir. Bununla birlikte çalışanların saldırganlık, zarar verme, sabotaj ve hırsızlık gibi açıkça yapılan davranışların yanı sıra kurallara uymama ve geri çekilme, işini kasıtlı olarak yanlış yapma, üretimi saptırma gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlarda örgütlerde verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Ancak bu çalışmada literatürde sınırlı sayıda çalışmada ele alınan üretkenlik karşıtı davranışların türlerinden müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ele alınmaktadır (Shin vd., 2017). Müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ise önemli örgütsel normları ihlal ederek müşterinin çıkarlarını tehdit eden ve onların zararını hedef tutan gönüllü davranışlardır. Müşteriye yalan söyleme, müşteriye alaya alma ve müşteriye gereğinden fazla bekletme bu davranışlardan bazılarıdır.

Dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilere gelince; Wang ve diğerleri (2011: 254) dönüşümcü liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Lehmann-Willenbrock ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin üretkenlik karşıtı iletişimini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca Kessler ve diğerleri (2013) dolaylı olarak dönüşümcü liderlik, kişilerarası çatışma ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada dönüşümcü liderliğin negatif duyguları azalttığı ve dolaylı olarak örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları azalttığı ortaya konmuştur. Görüldüğü gibi iki değişken arasındaki ilişkileri ele alan önceki araştırmalar oldukça sınırlıdır.

İşletmeler yoğun rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla yüksek verimlilikle, düşük maliyetle ve optimum fiyat/kalite dengesiyle çalışmak durumundadırlar. Bu nedenle işletmelerin rekabet gücünü azaltan üretkenlik karşıtı iş davranışları azaltmak için yapıcı örgüt ikliminin yaratılması oldukça önemlidir. Bu iklimin yaratılmasında işletme yöneticilerinin liderliği kadar işletmelere ahlaki donanımı uygun çalışanlar işe almak, çalışanların kendilerine ve yeteneklerine saygı duymak, objektif performans sistemleri benimsemek, şeffaf ödül ve denetim mekanizmaları kurmak da önemlidir. Bu çalışmada özellikle saygı türlerinin çalışmamızın temel değişkenleri olan dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki aracı etkisi incelenmektedir.

Çalışmamızın aracı değişkenleri ise karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısıdır. Karşılıklı tanıma saygısı; kişilerarası ilişkilerdeki saygı biçimidir ve bireylerin insanlık erdemi nedeniyle sahip oldukları haklardan biri olarak, olumlu benlik saygısını artıracak şekilde muamele görme hakkıdır. Bir bireyin haklarına saygı duyma gösterilir ve onların içsel değer ve onur erdemiyle saygı görmeyi hak ettikleri düşünülür. Tüm insanların ahlaki dürüstlikle saygı görmesi ve böyle muamele görmesi gerektiğini ileri sürer. Karşılıklı değerlendirme saygısı ise bireylerin birbirlerinin yeteneklerini değerlendirmelerinin sonucu olarak ortaya çıkan saygı türünü ifade eder (Clarke ve Mahadi, 2017a: 165). Örgütlerde başarı elde etme

sürecinde beşeri ilişkilerin de önemli bir payı vardır. İnsanlar arasında karşılıklı ilişkilerde saygı, ilişkilere değer katmaktadır. Akalın'a göre özsaygı, motivasyonu, içsel kontrolü, liderliği, ilgiyi, iyimserliği, zorlayıcı hedeflere ulaşma arzusunu artırmak ve iş görenlerin iyi ilişkiler kurmasını sağlamak amacıyla iş başarısını artırmasından dolayı, örgütte tercih edilen önemli bireysel özelliklerden biridir (Akalın, 2006: 50). Kişilere kişi olarak saygı duymak, onlara ne yapılacağına karar vermede uygun düşünmeyi, kişilerden dolayı dikkate almak anlamına gelir. Örneğin, insanlar rasyonel varlıklar olduğundan, bir kişiye rasyonel varlık olarak saygı, onu itibarsızlaştırmaya çalışmaktan ziyade kendi argümanlarına cevap vermeye çağırır (Benditt, 2008: 488).

Gerek karşılıklı tanıma saygısı gerekse karşılıklı değerlendirme saygısının yokluğu veya varlığı durumunda bu ilişkinin yönünde bir değişme olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışma ilk olarak, bugün değin ihmal edilen çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini koymaktadır. İkinci olarak bu ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmeye çalışmaktadır.

Ayrıca konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlerin gücünün artırılmasının ve üretkenlik karşıtı davranışların azaltılmasının karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma konusu, dönüşümcü liderlik ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin analizi olmaktadır. Bu alandaki Türkçe yazın eksikliğine katkıda bulunulacağı ve bu bakımdan önem arz edeceği söylenebilir. Aynı zamanda araştırma sonuçlarının turizm alanında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yönetiminin iyileştirilmesi açısından da yol gösterici bir nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme

saygısının aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amaç yönünde ülke genelinde konaklama işletmeleri sektörünü incelemek zaman ve bütçe kısıtı açısından mümkün olmadığından örneklem açısından sınırlamaya gidilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme, Nevşehir ilinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin yöneticileri ve çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşan soru formu yardımıyla elde edilmiştir.

Çalışmada araştırma sorunsalı, “işyerinde dönüşümcü liderlik müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını nasıl ve ne yönde etkilemektedir?” ve “karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile birlikte işyerinde dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara cevap aramak için tasarlanan tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, dönüşümcü liderlik, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları, karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının kavramsal çerçeve ve her bir araştırma değişkeni ile ilgili yönetim yazınındaki bulgulara yer verilmiştir. *İkinci bölümde ise*, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde bulunan dönüşümcü liderler ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki ve bu değişkenler arasındaki ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla yapılan bir ampirik araştırmanın bulguları yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

#### 1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik başlığı altında liderlik kavramı, liderlik teorileri ve modern liderlik yaklaşımlarına kısaca değinildikten sonra dönüşümcü liderlik kavramı ve alan yazındaki gelişimi, dönüşümcü liderliğin boyutları, dönüşümcü liderliğin özellikleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarına dair önceki araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Yönetim literatüründe 20.yüzyılın başlarında Frederic W. Taylor'dan bu yana dünyada vuku bulan değişim ve gelişimlere paralel olarak üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri liderliktir. Liderlik ile ilgili literatürde çok farklı tanımlara rastlamak mümkündür (Telli, Ünsar ve Adil, 2012: 135). Kişilik özellikleri, davranışlar, etki, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri ve işgal edilen yönetsel pozisyon açısından liderliğin tanımları farklılık göstermektedir (Yukl, 2010: 20).

Liderlik, genel anlamda belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir bireyin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014: 668).

House'ye göre liderlik; bir bireyin, örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunma yeteneğini etkileme, motive etme ve sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 21).

Drucker'a göre ise liderlik, bir kimsenin vizyonunu daha da yükselten, onun performans standartlarını en yüksek standarda taşıyan ve normal sınırların ötesinde bir kişilik oluşturma sürecidir (Cohen, 2010: 7).

Liderlik, başka insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkileme gücü (Zaleznik, 1992: 2), takipçilerinin ortak hedef ve amaçlarını kendilerine hatırlatarak bu amaç ve hedeflere yönlendirmede yol gösterici ve birleştirici unsur (Diker, 2017: 136) olarak tanımlanırken aynı zamanda liderlik, talimatlar veren, önemli kararlar alan ve grupları yöneten bazı özel insanların gerçekleştirdiği faaliyetlere karşılık gelen bir yönetim kavramı ve süreci (Pınar, 1999: 29), bir kişi ile grup arasındaki güç ve otoriteye dayalı ilişki (Erdem ve Dikici, 2009: 199) olarak da tanımlanmıştır.

Lider ise, insanları bir amaç doğrultusunda toplayan, sahip olduğu motivasyon ve kişisel özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etki sahibi olan kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Bir diğer ifadeyle, lider; kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde etkileme ve değiştirebilme gücüne sahip olan kişidir (Akman vd., 2015: 131).

Lider, sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir. Bu, lider doğulur anlamına gelmez. Ancak doğuştan getirilen özelliklerle hayatın ilk on beş-yirmi yılı içinde gelişen özelliklerden oluşan kişiliğin kısa bir zaman süreci içinde eğitimle gelişmeyeceği de açıktır. Lider kişiliği genel olarak zamandan ve kültürel değerlerden oldukça bağımsızdır. Lider konumuna gelen kişilerin ellerindeki gücü ve yetkiyi doğru ve etkin kullanabilmelerini güvence altına almak için sahip oldukları kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir. Araştırmacılar başarılı liderlerin iç uyum ve hırsının yüksek olması, ancak aynı zamanda uzlaşılabilir, tedbirlilik, yeniliğe açık ve öğrenmeye açıklık özelliklerinin de dengeli biçimde dağılması gerektiğini göstermektedir (Baltaş, 2013: 123). Öte yandan liderlik teorileri açısından durum değerlendirildiğinde özellikler kuramına göre liderlik doğuştandır; yani öğrenilmez.



Fakat davranışsal liderlik teorilerinde liderliğin öğrenilebileceği, daha doğrusu öğrenmeyle liderin bazı özelliklerini geliştirebileceği, kişilerin liderliğe hazırlanabileceği düşünülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda Daniel Goleman gibi duygusal ve sosyal yeterlilikler üzerinde çalışan sosyal psikologlar liderliğin bazı yetkinlikleri öğrenebileceğini düşünmektedir (Metz, 2015: 12-18).

Liderlik yalnızca biçimsel örgütlerde karşımıza çıkmamaktadır. Bir kişinin liderlik sergileyebilmesi için resmi yetkilendirmeye sahip olması gerekmez. Liderlik örgütlerin alt, orta veya üst kademeler gibi farklı düzeylerinde ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2015: 671). Diğer taraftan örgütlerin tüm liderlerde mevcut olmasını istedikleri dört temel beceri vardır. Bunlar; içinde bulunduğu çevredeki değişimleri sezme becerisi, etkileme sürecini olumlu yönetme adına ilişki kurma becerisi, izleyicileri harekete geçirecek şekilde vizyon oluşturma becerisi, işlerin yapılışı ile ilgili farklı yollar öne sürmeyi sağlayan yaratıcı olma becerisidir (Ancona vd., 2007: 93). Bedensel beceriler de olduğu gibi bilişsel becerilerin de pratik yapılarak daha üst seviyelere taşıma imkânı bulunmaktadır. Bu sayede öğrenme yolu ile liderlik yetileri geliştirilebilmektedir (Alder, 2002: 26).

Liderlik, bir örgütün yenilikçi olması ve yeniliklere yönelik ekip beklentilerini motive etmesi için süreç, yapılar ve iklimini oluşturmada hayati bir rol oynamaktadır. Aslında Mintzberg'e göre liderlik, on rolünden sadece biridir. Fakat bu rol diğer bütün rolleri kuşatır. Yöneticilik ile liderlik kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar (Yukl, 2010: 25-26; Wajdi, 2017: 79):

**Tablo 1.1:** Yöneticilik İle Liderlik Kavramları Arasındaki Farklılıklar

| <b>YÖNETİCİLİK</b>   | <b>LİDERLİK</b>  |
|--|--|
| Yöneticiler istikrara, düzene ve verimliliğe değer verir.  | Liderler esnekliğe, yeniliğe ve adaptasyona değer verir.   |
| Yöneticiler kişisel olmayan olumsuz risk taşırlar ve kısa vadeli sonuçlara odaklanırlar.   | Liderler, insanları ve ekonomik sonuçları önemsiyorlar, hedefler ve stratejiler konusunda daha uzun vadeli bir perspektife sahipler.             |
| Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığından endişe duyuyorlar ve insanların daha iyi performans göstermesi için çalışıyorlar.           | Liderler işlerin insanlar için ne anlama geldiğiyle ilgileniyorlar ve insanlara en önemli şeyi yaptıklarını benimsetmeye çalışıyorlar.           |
| Yöneticiler işleri doğru yapan insanlardır.  | Liderler doğru işi yapan insanlardır.  |
| Yöneticilik, öngörülebilirlik ve düzen üretmeyi amaçlar.   | Liderlik, örgütsel değişimi üretmeyi amaçlar.  |
| Örgüt genişledikçe ve karmaşık hale geldikçe yöneticinin önemi artar.  | Dış çevre dinamik ve belirsiz hale geldikçe, liderliğin önemi artar.   |
| Yöneticilik, mal ve hizmet üretmek ve satmak için bir yönetici ile astları arasında var olan bir otorite ilişkisi olarak tanımlanır. | Liderlik, gerçek değişimi başarmaya yönelik müşterek bir amaçla bir lider ile izleyicileri arasındaki çok yönlü etki ilişkisi olarak tanımlanır. |
| Yöneticilik, rutin karmaşıklıkla başa çıkmak için düzenli bir biçimsel sorumluluktur.  | Liderlik, örgüt için bir vizyon geliştirmeyi amaçlayan bir süreç olarak değişimle başa çıkmak için rutin görevlerin ötesine gider.               |

**Kaynak:** (Yukl, 2010: 25-26; Wajdi, 2017: 79).

### 1.1.2. Liderlik Teorileri

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğe daha iyi odaklanmak için liderlik teorileri ile öz bilgi verilmiştir. Yönetim yazınına bakıldığında genelde liderlik kuramları üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Dereli, 1976: 191);

### 1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki araştırmaların temeli Thomas Carlyle tarafından öne sürölen, bazı kişilerin lider doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “Büyük Adamlar Teorisi”ne dayanmaktadır. Bu görüşe göre, lider ya doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olur ya da doğaüstü bir olay sonucu bu özellikleri edinir (Riaz ve Haider, 2010: 30). Kâhinlik gibi doğaüstü öngörülerde bulunma yeteneği veya insanları hipnotize edebilme gibi özelliklerin insanların üzerinde lider olarak belirli bir güç ve otorite sağlayabilmelerini kolaylaştırdığı görölmektedir. Thomas Carlyle, “Büyük Adamlar Teorisi” bu anlayışın güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır ve zamanla bu görüş yerini Özellikler Yaklaşımı’na bırakmıştır (Sinha, 2008: 269; Işık, 2014: 14).

Bu kuram liderin taşıdığı özelliklere odaklanır. Diğer insanlarla lideri farklı kılan bireysel, zihinsel, dış görünüşle ilgili ayrımlar yapılmıştır. Liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilemeyeceğini savunan bu görüş, bu kavramı açıklamak için liderlik vasfına sahip insanların taşıdığı yaradılıştan gelen yeteneklerin incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür (Pazarbaş, 2012: 25). Liderlik özelliklerini taşıyan kişiler her ortamda liderlik becerilerini ön plana çıkarabilirler. Liderlerin özelliklerini ortaya koymak için çok sayıda araştırma yapılmış ve liderlerin bazı özellikleri şu şekilde açıklanmıştır (Daft, 1991: 373):

- **Fiziksel özellikler:** Enerjik, aktif olma.
- **Zekâ ve yetenek:** Sorgulama, bilgi sahibi olma, etkili hitabet ve öngörü sahibi olma.
- **Kişilik:** Yaratıcılık, açık sözlölük, dürüstlük ve etiğe önem verme.
- **Çalışma ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, öncü olma isteği, sorumluluk üstlenme bilinci, göreve ve amaçlara bağlılık.
- **Sosyal özellikler:** İşbirliğine açık olma, saygınlık, dışa dönük olma, beşeri becerileri, nezaket sahibi olma.

Ayrıca bazı araştırmalarda gruplarda liderlik özelliklerine sahip olan çok sayıda kişi bulunmasına rağmen lider olarak ön plana çıkamadıkları daha az lider özellikleri bulunan kişilerin lider oldukları ortaya konmuştur. Bu sebeple, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlerin de incelenmesinin önemli olduğu fark edilmiştir (Koçel, 2005: 589). Dolayısıyla özellikler kuramı lider özelliklerini tanımlamada yetersiz kaldığından dolayı liderliğin diğer bileşenleri olan grupların özellikleri ve liderlerin davranışları üzerinde durulmaya başlanmıştır.

### **1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranışsal liderlik teorilerinin temelinde liderin güçlü, başarılı ve etkin bir lider olarak değerlendirilebilmesinin, liderin göstermiş olduğu davranışların incelenmesiyle mümkün olabileceğini ileri sürer.

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlerin özelliklerinden çok, nasıl hareket ettikleri, diğer insanlara karşı olan tutum ve davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teorilere göre lider, takipçilerine hedeflerini gerçekleştirmelerinde destek olmalı, onların değerlerini korumalı ve örgüt içinde yapılacak görevleri net bir şekilde açıklamalıdır (Zel, 2006: 124). Yine özellikler kuramına kıyasla liderlerin süreç içerisinde birbirleriyle benzer ne gibi davranışlar sergilediklerini incelemenin, liderliği davranışlar ile açıklamanın faydaları aşağıdaki gibi gösterilebilir (Zel, 2001:101):

- 1.** Özellikler yerine davranışları incelemeye almak biçimsel liderlerle birlikte biçimsel olmayan liderleri de ortaya koymaktadır.
- 2.** Lideri tanımlayabilecek belli başlı davranış biçimleri belirlenebilirse, liderlik eğitim ve yetiştirme ile sonradan da kazanılabilecek bir davranış olabilir.
- 3.** Liderin davranışlarına karşılık astlarının sergiledikleri davranışlar da incelenerek lider ve astları arasındaki davranış ilişkileri de dikkate alınabilir.

Davranışsal kuram kapsamında çok sayıda çalışma yapılmış ve her biri farklı unsurlara odaklanmaktadır. Davranışsal kuram kapsamındaki çalışmalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

*-Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmalar liderlik tarzlarını, otoriter liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakılan liderlik şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutmuştur (Aslan, 2013: 120):

*-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmalar liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bunlar, anlayış ve yapıyı harekete geçirme ya da işe ağırlık vermedir (Yukl, 1989: 5).

*-Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmalar, işi merkeze alan lider davranışı ve çalışan kişileri merkeze alan lider davranışı olarak belirgin lider davranış biçimlerini ortaya koymuştur (Koçel, 2014: 681).

*-Likert'in Sistem 4 Modeli:* Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modelde liderin davranışları, Sistem 1 (İstismarcı otokratik), Sistem 2 (Yardımsever otokratik), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) olarak isimlendirilir (Torlak, 2008: 266):

*-Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:* Robert Blake ve Jane Mouton tarafından bu matrisin kişilerarası ilişkilere odaklanma ve üretime odaklanma olmak üzere iki boyutu var (Bernardin ve Alvares, 1976: 84). Üretimi ön planda tutan liderler görev ile ilgili başarılı sonuçlar elde etmeye, kişilerarası ilişkilere ağırlık veren liderler ise çalışanlarla yakından bağ kurmaya, tartışma yaratacak ortamları önlemeye önem vermektedir (Keçecioğlu, 2003: 167). Yönetim matrisi, pasif liderlik, şehir kulübü liderliği, orta yolcu liderliği, görev liderliği ve ekip liderliği şeklinde beş liderlik tarzı olduğunu ileri sürer ve burada en etkili tarzın ekip liderliği olduğunu savunur (Can, 2002: 212).

*Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı:* X teorisi, çalışanların tembel ve çalışmayı sevmediğini; çalıştırmak için ceza ile korkutmak gerektiğini; denetlenmesi gerektiğini, ödülleri ceza kadar gerekli olduğunu, insanın sorumluluktan kaçan pasif ve otokontrolden yoksun olduğunu savunur (Özgener, 1996: 17); Y teorisi ise çalışmanın bir insan için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal olduğunu, insanın

tembel olmadığını, gerekli koşullar yaratıldığında sorumluluk aldığını ve kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkı sağlayabileceğini ileri sürer. Daha insancıl ve demokratik bir yaklaşımdır (Koçel, 2014: 279).

### **1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Hem liderlik ile ilgili birtakım tespit ve genellemelere dayanan özellikler yaklaşımı, hem de grupta süreç içerisinde karşılaşılabilecek olayları ve bu olaylar sonucunda liderin nasıl davranabileceğini ele alan davranışsal yaklaşımlar, liderin bu durumdan nasıl etkileneceğini göz ardı etmekte idi. Durumsal liderlik yaklaşımları ise her yere uygun bir liderlik tarzının olmadığını, sergilenmesi gereken liderlik tarzının içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterebileceği savına dayanmaktadır (Koçel, 2014: 435). Bu yaklaşımlar liderlik tarzının, lider özellikleri ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörleri de liderlikle ilgili çalışmalarda dikkate alarak liderlik disiplinine önemli katkılar sağlamıştır (Yukl, 2013: 162). Durumsal liderlik yaklaşımlarının tespitleri şu şekildedir:

*-Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli:* Fiedler'in durumsallık yaklaşımı liderlerin davranışlarını belirleyen üç etken üzerinde durmuştur. Bunlar lider-üye ilişkileri, yapılan iş ve liderin statüsünden aldığı gücüdür (Fiedler, 1972: 465). Bu üç etken lider için çok olumlu ortam, orta derecede olumlu ortam ve olumsuz ortam olmak üzere üç farklı ortam meydana getirmektedir (Peretomode, 2012: 16). Fiedler, en elverişli ve en elverişsiz ortamlarda işe yönelik liderlik davranış tarzı uygulamanın daha etkin sonuçlar vereceğini, ancak orta düzeyde elverişli koşulların olması durumunda ise kişiye yönelik liderlik davranış tarzını uygulamanın etkin sonuçlar vereceğini ileri sürmektedir (Eren, 2011: 509-510).

*-House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı:* Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Teorisi, liderlerin davranışlarının çalışanların performanslarına ve elde ettikleri sonucun onları ne derece tatmin ettiği ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin amacı, grup üyelerinin motivasyonlarını yüksek tutmak ve hedeflerine giden yolda yol göstermektir. Liderin başarısı, bunu başarabildiği derecede yüksek olacaktır (Koçel, 2014: 599). Yol-amaç teorisi bir liderin, otoriter

lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı odaklı lider şeklinde dört farklı davranış tarzı benimseyebileceğini ileri sürmektedir (Muchinsky, 2006: 432-433).

*-Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı:* Hersey ve Blanchard (1977) durumsal liderlik teorisinde, en etkin liderlik tipi, astların çeşitli olgunluk düzeyleriyle durumun gereklerinin bir işlevidir. Bu model, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve geliştirmek istedikleri inancına dayanır. Bu gelişmeyi teşvik etmek için bir tek en iyi liderlik tarzı yoktur (Blanchard, 2010: 75). Bu model görev ve ilişkiler olmak üzere davranışın iyi olduğunu varsayar (Graeff, 1997: 159). Bu iki ekseninde söyleyen liderlik tarzı (yüksek görev-düşük ilişki), satan liderlik tarzı (yüksek görev-yüksek ilişki), katılımcı liderlik tarzı (düşük görev-yüksek ilişki) ve yetki devri eden liderlik tarzı (düşük görev-düşük ilişki) şeklinde dört liderlik tarzı olduğunu ileri sürmektedir.

*-Vroom-Yetton'un Normatif Kuramı:* Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ortaya atılan bu modele göre; lider zaman zaman farklı liderlik modellerine göre davranabilmektedir (Şimşek, 1998: 200). Vroom ve Yetton modelinde liderin durumlara uygun davranmak için davranış tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olması gerekir. Bu model kararların etkililiği için kararın niteliği ve kararın astın başarısını etkileyen yönü şeklindeki iki ölçütten söz etmektedir. Bu modelde liderin karşılaştığı karar sorunları bireysel veya örgütsel olabilir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumu ise grup sorunları olarak ifade edilir. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını saptamada takip edilecek bir dizi karar kuralı getirdiğinden normatif model olarak isimlendirilir ve 7 değişik durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirmişlerdir (Can, 2002: 218).

*-Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:* Reddin, yönetim matrisindeki görev odaklılık ve kişilerarası ilişkiye odaklılık boyutlarına üçüncü değişken olarak etkinlik boyutunu eklemiştir. Görev odaklılık; liderin kendini ve takipçilerini örgüt amaçlarına ulaşmaya yöneltme uğraşdır. Kişilerarası ilişkilere odaklılık; liderin, takipçisi ile olan ilişkisinde karşılıklı olarak düşünce ve duygulara önem verilen, saygı ve güvenin hâkim olduğu bir ortam yaratma çabasıdır (Cote, 2017: 29). Etkinlik boyutu ise; başarılı bir performans elde etmek için gerekli olan lider

davranışdır (Reddin, 1967: 11). Liderin, ilişkiye yönelik ve göreve yönelik davranış tarzını; duruma uygun olarak kullanması etkin, duruma uygun olmayan şekilde kullanması ise etkin olmayan bir lider ortaya çıkarmaktadır. Liderin etkinlik düzeyini belirlemede temel faktör davranış tarzı değil, durumlardır (Zel, 2006: 155).

*-Lider-Üye Etkileşimi Modeli(Leader-Member Exchange-LMX):* Lider-üye etkileşim modeli (LÜE) Fred Dansereau, George Graen ve William Haga (1975) tarafından geliştirilmiştir (Kaşlı, 2009: 35). Bu model; liderin tüm astlarına benzer şekilde davranmadığını varsayar ve liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanır (Şahin, 2011: 278). Bu modele göre, bir çalışma grubunda liderin her bir üye ile olan ilişkileri özgün bir niteliğe sahiptir; yani lider her astı için farklı liderlik tarzı geliştirir. İlk temas ve ilişkiler, onların birbirleri hakkında fikir edinmelerini sağlamaktadır. Şayet ilk izlenim olumlu olursa, lider üyeye daha iyi görevler verir ve onu destekler. Ast-üst ilişkileri bir tür ‘sosyal sözleşme’ olarak değerlendirilmektedir. İlişkiler biçimsel olmayan bir şekilde gelişir, üye ile lider arasında rol alış-verişleri olur. Yöneticinin etkinliği, her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlı olmaktadır (Kaşlı, 2009: 35). Modele göre lider, yüksek kalitede ilişki kurduğu astları “iç grup” ve düşük kalitede ilişki kurduğu astları “dış grup” olarak değerlendirir. Düşük LÜE “dış grup” ilişkileri, kurallara dayalı iken; yüksek LÜE “iç grup” ilişkileri, karşılıklı güven, saygı, sevgi, karşılıklı etkiye dayalı olmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 99).

#### **1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Modern liderlik yaklaşımları, daha önceki teorilerden farklı olarak, daha çok lider ve takipçisi arasındaki etkileşime odaklanır. Bu yaklaşımlar her bireyin liderlik potansiyelinin olduğunu ileri sürmekte, liderin en önemli özelliğinin ise insanları bir araya getirip ortak amaçlara yöneltecek yaratıcı vizyonlar geliştirmek olduğunu vurgulamaktadırlar (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).



#### 1.1.2.4.1. Vizyoner Liderlik Teorisi

Örgütlerin birçoğunda son zamanlarda sahip oldukları durumu korumaktan çok değişime ayak uydurabilen, fırsatları değerlendirebilen, çalışanları bu doğrultuda örgütleyerek ve yönlendirerek geleceğe yönelik stratejik kararları alıp, uygun stratejileri belirleyen vizyoner liderlik düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Aktaş, 2002: 59).

Vizyoner liderlik, daha çok vizyon (fikir), iletişim (ifade) ve güçlendirme (eylem) şeklindeki spesifik adımlardan oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Westly ve Mintzberg, 1989: 18). Bir başka deyişle, vizyoner liderlik; bir örgütün işini anlamlı vizyon ve amacını yaratma ve açıkça ifade etme yeteneğidir. Bu liderler, işin temelinde dönüşümcü liderin aksine vizyondan yararlanır. Bu liderler kendi vizyonlarını geliştirir ve çalışanlara iletip paylaşılmış vizyona dönüştürür. Vizyonun iletilmesi insanların eyleme geçmesi için güçlendirilmesidir. Çalışanların eyleme geçmeme nedeni vizyonun açıkça iletilmemesidir, çünkü onlar hangi yöne gidecekleri konusuna çok fazla zaman harcamakta ve bu durum onları yorar ve tepkisiz kılar. (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 567).

Görüldüğü gibi başarının en önemli unsuru vizyon olarak kabul edilmektedir. Vizyon vazgeçilemezdir, geleceği görmeyi ve gelecekte istenen amaçlara ulaşmayı olanaklı kılar, örgütün istikametini belirler ve tüm örgüte ve çalışanlara ilham kaynağı olabilmektedir. Vizyon örgüte güncellik katar, çalışanların bağlılıklarını güçlendirir, performanslarını artırmalarını sağlar. Güvenilir bir vizyon oluşturup bunu uygulamak için eyleme geçmede başarıya ulaşabilmek lidere bağlıdır. Vizyonun kabul edilebilirliği bir süreç olarak görülür, ancak başarıya ulaşabilmesi hem liderin hem de çalışanların sorumluluk almalarına bağlıdır (Maxwell, 2004: 188). Vizyoner lider mevcut durumu doğru bir şekilde anlayarak geleceğe odaklanıp oluşturduğu vizyon ile yolunda emin adımlarla ilerlerse, bu durum örgüt çalışanlarını cesaretlendirir, onları örgütün ortak amaçları doğrultusunda bir araya getirip harekete geçmelerini sağlar (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 71).

#### **1.1.2.4.2. Karizmatik Liderlik Teorisi**

Eski Yunanca'da yer alan "Charismata" kelimesinden türetilen karizma, yaratıcı tarafından kişiye verilen ve o kişiyi diğer insanlardan farklı ve önder kılan olağanüstü özellikler anlamındadır (Fındıkçı, 2012: 260). Conger ve Kanungo'ya göre ise karizma, izleyiciler tarafından lidere yapılan bir atıftır (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderlik teorileri, House'nin karizmatik liderlik yaklaşımı, Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı, Shamir'in karizmatik liderliğe benlik kavramı kuramı, Karizmaya psikoanalitik yaklaşım ve Karizmaya sosyal sirayet (bulaşma) yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Kılınç, 1996: 75-98).

Karizmatik liderlik, liderlerin karizma ve kişisel özdeşleşmeyle örgütlerinin olasılık ve sorunlarını öngörme ve vizyonu gerçekleştirmek için planlarının örgütün vizyonuyla uyumlu olma yeteneğidir (Keisling, 2015: 74).

Karizmatik liderler ise daha çok örgütleri için kriz olarak değerlendirilen ortamlarda, zamanlarda ortaya çıkan kurtarıcı ve güçlü özellikleri ile otorite boşluğunda kaybedilen inanç ve düşünceleri yeniden kazandırabilen öz güveni yüksek, cesur ve hayranlık uyandıran ve takipçilerini ilham ettiren kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Walumbwa'ya (2005) göre karizmatik lider, değişimi gerçekleştirmek ve sürekli hale getirmek maksadıyla vizyon geliştirmekte ve bu vizyonu takipçilerine aktarmasıyla takipçilere güven, saygı, öz güven gibi değerler aşılacaktır. Lider ile izleyicileri arasındaki ilişkide örgütsel etkenlerin dışında izleyicilerin bireysel ihtiyaçları ve beklentileri de önemlidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 4). Conger ve Kanungo'ya

göre bu teoride karizma atfını sağlayan lider özellikleri şu şekildedir (Oktay ve Gül, 2003: 405-406):

- Vizyon Belirleme,
- Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme,
- Çevresel Duyarlılık Gösterme,
- Sıra Dışı Davranış Sergileme,
- Kişisel Risk Üstlenebilme,
- Mevcut Durumu Sürdürmeme.

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik birçok açıdan benzerlik göstermekle birlikte bu iki liderlik yaklaşımının arasındaki en önemli fark, karizmatik liderlik yaklaşımında değişim ve yenilik odağının bulunmamasıdır. Başka bir ifadeyle her dönüşümcü lider karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasına karşın her karizmatik lider dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımayabilir (Karaca, 2008: 50).

Yine karizma ve kişisel özdeşleşme karizmatik teorilerin odağında yer alırken, dönüşümcü liderliğin gerekli unsurlarından biridir. Lider karizmatik olabilir, ama dönüşümcü olamaz. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin temelinde liderlikte izleyicileri ilham ettirme, geliştirme ve güçlendirme vardır. Bu etkiler liderin karizmasına olan atfı artırmaktan ziyade azaltabilir. Ayrıca dönüşümcü liderler astlarını güçlendirmek için daha fazla çaba harcar ve bireylere önemli ölçüde yetki devretme, izleyici becerilerini geliştirme ve özgüveni geliştirerek güçlü bir kültür yaratarak onların lidere bağlılığını azaltır. Ancak karizmatik liderler, izlenim yönetimi, bilgiyi kısıtlama, olağanüstü davranış ve kişisel risk alma gibi liderin olağanüstü yetkinliğine dair imajı daha çok teşvik eder. Son olarak dönüşümcü liderler örgütün her düzeyinde bulunabilirler. Buna karşın karizmatik liderler nadirdir ve uygun koşullara bağlı olarak ortaya çıkarlar (Yukl, 2010: 287-288).

#### 1.1.2.4.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Teorisi

Etkileşimci (transactional) liderlik kavramını ilk olarak inceleyen Burns etkileşimci liderler ile izleyicileri arasındaki ilişkinin, iki taraf için de değer arz eden farklı şeylerin takas edilmesine dayalı olduğunu belirtmektedir. Etkileşimci liderlik; bir birey, değerli bir şeyin değişimi amacıyla başkaları ile iletişim kurma girişiminde bulunduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bu değişim ekonomik, politik veya psikolojik temelli olabilmektedir. Diğer taraftan, bu değiş tokuşun taraflarını, yapılan pazarlık sürecinin dışında bir arada tutan kalıcı bir amaç yoktur. Burada bir liderlik eylemi gerçekleşmektedir. Yine lider ile takipçi arasında yüksek bir amaç için süreklilik gösterecek bir bağ kurulmamaktadır (Burns, 1978: 18-19).

Etkileşimci liderlik; izleyicilerin övgü, ödül ve kaynaklar karşısında lideri benimsediği, kabullendiği, itaat ettiği ve disipline edici eylemlerden kaçındığı liderlik yaklaşımıdır. Ödüller ve tanınma rol ve görevleri başarıyla yerine getiren kişilere sağlanır. Bu liderler geçmiş ve işe dönüktürler (Bass vd., 2003: 208). Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 3-4; Judge ve Piccolo, 2004: 755):

- **Koşullu Ödül:** Lider çalışana, iki taraf içinde faydalı olacak şekilde bir takas önermektedir. Bu noktada, çalışana karşı beklentilerini, ulaşmaları gereken hedefleri açıkça ifade etmektedir. Koşullar yerine getirildiği takdirde onları ödüllendirmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755).
- **İstisnalarla Yönetim:** Bu düzeltici işlem, koşullu ödülde daha az etkilidir. İstisnalarla yönetimin, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere iki türü vardır. Aktif istisnalarla yönetimde lider, standartlardaki sapmaları, izleyicilerin görevlerindeki yanlış ve hataları aktif olarak izler ve gerektiğinde düzeltici önlemi alır ve caydırıcı yaptırımlara başvurur (Bass ve Riggio, 2006: 8 ve Howell ve Avolio, 1993: 891). Pasif istisnalarla yönetimde ise, lider sapmalar, yanlışlar ve hataların oluşması için pasif olarak beklemekte ve onlar ortaya çıktıktan sonra eyleme geçmektedir. Bu

tür pasif liderler, takipçilere ulaşılması gereken hedefler ve standartları belirlememekte, beklentilerini net bir şekilde ifade etmemektedir (Bass ve Riggio, 2006: 8; Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003: 208).

- **Tam Serbesti Taniyan Liderlik:** Etkileşimci liderliğin bu boyutunda, lider liderlik yapmaktan kaçınır ve liderliğin yokluğu söz konusudur; yani takipçilerine herhangi bir yönlendirme yapmamaktadır. Bu konudaki araştırmalar pasif ve en etkisiz lider olarak ifade edilir. Etkileşimci liderliğin aksine serbesti taniyan liderlik, bir işlemsizlik durumudur. Gerekli kararlar alınmaz, eylemler ertelenir ve sorumluluk göz ardı edilir. Aslında temel say, liderler önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınır (Bass ve Riggio, 2006: 9). Lider örgütle ilgili hiçbir konuda karar almak istememektedir. Harekete geçmekte tereddüt etmekte ve gerektiği zamanlarda yerinde bulunmamaktadır. Bir sorun ortaya çıktığında çalışanlar kendisine iletmekte ve onu çözüme zorlamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 756). Bazen bu boyut ayrı bir liderlik türü olarak da ifade edilir.

#### **1.1.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Modern liderlik kuramlarından biri de James McGregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik teorisidir. Bu teorinin diğer öncüleri ise Bernard M. Bass, Robert J. House, Bruce J. Avolio ve Donald E. Riggio olarak ifade edilmektedir (Burns, 1978; Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlik, görev çıktılarının önemi konusunda izleyicilerin farkındalığını artıran, üst düzey gereksinimlerini aktif hale getiren ve örgüt uğruna kişisel çıkarı aşacak şekilde motive eden bir liderlik tarzıdır. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarındaki temel değişimleri etkileme ve örgütün misyon, hedef ve stratejilerine yönelik bağlılık oluşturma sürecidir (Lehmann-Willenbrock vd., 2015: 1018).

Sınıflandırmanın bütünlüğünün görülmesi için bu başlık altında sadece tanımına yer verilmiştir. Ancak araştırmanın temel değişkeni olması nedeniyle aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.1.3. Dönüşümcü Liderlik**

İlk defa James V. Downton tarafından “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında bahsi geçmiş olan dönüşümcü liderlik (Transformational Leadership) kavramı siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1978 yılında kaleme alınan “Liderlik” isimli eserinde literatüre kazandırılmıştır. Türkçe literatürde dönüşümcü, dönüştürücü veya reformcu liderler olarak geçmektedir (Koçel, 2018: 608). Burns, politik liderlik ile ilgili olarak Weber’in otorite kaynağından ve A. Simon’un yönetsel yaklaşımından hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımına gitmiştir. İlk çalışmaları etkileşimci ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır (Brestrich, 1999: 37). Daha sonra özellikle Bernard M. Bass ve Robert J. House bu teoriye önemli katkıları sağlamıştır (Bass ve Avolio, 1990; Lehmann-Willenbrock vd., 2015: 1018).

Dönüşümcü liderlik literatürü incelendiğinde disiplinden disipline farklılık arz eden pek çok tanıma ulaşmak mümkündür.

Dönüşümcü liderlik; bir örgütün hedeflerinin ve liderin vizyonunun içselleştirildiği ve takipçilerin beklentilerin ötesinde performanslara ulaştığı bir noktaya kadar takipçilerin tutumları, inançları ve değerlerindeki büyük değişimleri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Gomes, 2014: 54).

Yukl’a göre ise dönüşümcü liderlik; örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarında büyük değişimler meydana getiren, örgütün misyon, amaç ve stratejilerine bağlılık göstermelerinde önemli etkileri olan bir liderlik sürecidir (Yukl, 1989: 269).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin içsel motivasyon gereksinimlerini karşılayan, onları ortak değer ve amaçlar etrafında toplayan, onların tutum ve inançlarında büyük değişimler yaratan ve onları güçlendiren kişilerdir (Burns, 1978: 4). Dönüşümcü liderler çalışanlarda ortak bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak onların bu doğrultuda motive olmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanların dikkatini çeker, ilgilerini ve enerjilerini bu amaç için kullanmaları konusunda onlara güç verirler. Dönüşümcü liderler kendilerini çalışanlar ile özdeşleştirerek doğrudan ilişki kurabilen ve bu ilişkiyi onları cesaretlendirmek, motive etmek, bilgi ihtiyaçlarını karşılamak ve güçlendirmek amacıyla kullanabilen liderlerdir (Arslan, 2013: 32).

Dönüşümcü liderlik tanımları incelendiğinde, genel olarak liderin örgüt üyeleriyle olan ilişkisinde; pozitif etki yaratıcı konumundan, örgüt ve bireysel düzeyde gelişime olan katkılarından bahsedilmiştir. Vizyon oluşturup paylaşarak gerçekleştirilmek istenen değişimi yönlendiren, bunu örgütteki bireylerin vizyonu haline getirerek tüm örgüt kültürüne yaymayı amaçlayan karizması ve kişisel özdeşleşme ile çalışanları harekete geçiren kişi olduğu vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin, bireylerde ve örgütlerde köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. Bu dönüşüm sürecinde lider, yaratıcılık ve inovasyon arayışı içinde olan bir çalışma iklimi ve vizyon ile kuşatılmış bir çevre oluşturmaktadır (Chen, Bian ve Hou, 2015: 439).

### **1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Dönüşümcü liderlik, hem bireysel olarak izleyicilerin dönüşümünü hem de tüm örgütün dönüşümünü ifade eder. Temel etki süreçlerini dikkate almadan ortaya atılan en etkili liderlik tarzıdır (Yukl, 2010: 287). Dönüşümcü liderlerin bazı özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Hacker ve Roberts, 2003: 75-76; Eraslan, 2006):

- Hem yeni bir gelecek öngörebilme yetisine sahiptirler hem de mevcut gerçeklik hakkında analitik düşünürler.
- İşlerin yönetilmesinde yaratıcı düşüncüyü bizzat kullanırlar ve izleyicileri de yaratıcı düşünmeye hazırlar ve teşvik ederler.

- Aktif ve enerjiktirler ve izleyicilere yetkiler vererek ve onları bilgilendirerek onları güçlendirirler.
- Vizyon oluşturur, bu vizyonu izleyicilerine iletip paylaşılmış vizyon haline getirirler.
- İzleyicilerin tutum ve davranışlarında temel değişimi yaratan, onları kişisel özdeşleşme ile ilham ettiren kişilerdir.
- Bireysel ve örgütsel dönüşüm ve değişimin temsilcileridir.
- Kişisel risk almaktan kaçınmazlar ve psikolojik dayanıklılıkları yüksektir.
- Dinamik bir örgütsel yapı oluşturmak adına esnek bir yönetim anlayışına sahip kişilerdir.
- Çalışan entelektüel becerilerine ilgi duyar ve geliştirir.
- Kendi yetenekleri ve potansiyellerinden emindirler ve davranış tarzlarıyla insanların güvenini kazanırlar.
- İzleyicilerin kendine bağımlılığını azaltmak için güçlendirir.

### **1.1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları**

Dönüşümcü liderlik, temel değişimleri yaratmaya yönelik bir liderlik modelidir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzı krizlerin yaşandığı dönemlerde, istikrarın az olduğu çevrelerde ve tam olarak kurumsallaşmamış örgütlerde zor ve karmaşık olan iş sorunlarının çözümünde daha çok ön plana çıkmaktadır (Bryant, 2003: 36). Bireyci kültürlerle kıyasla toplulukçu kültürlerde dönüşümcü liderlik daha etkili sonuçlar verebilmektedir. Toplulukçu kültürlerde lider ve izleyicilerin birbirlerine karşı müşterek sorumlulukları vardır. Özellikle lider, takipçileri ile ilgilenme konusunda kendini sorumlu hissederken, takipçiler de lidere güven duymaktadır. Toplulukçu kültürlerde dönüşümcü liderler daha kolay ortaya çıkmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile örgütlerin hayat safhaları arasında yakın bir ilişki olduğundan söz edilebilir (Şekil 1.1). Ürün yaşam eğrisinin giriş (pazara ürünü tanıtarak farkındalık yaratma) ve gerileme (satışlarda ve kârlılıkta düşüşün başlaması) safhalarında



dönüşümcü liderlere olan gereksinim artmaktadır (Ataman, 2002: 472-473 ve Kaya, 2019: 30).



Şekil 1.1: Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Kaynak: (Kaya, 2019: 30).

### 1.1.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Burn ve Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire) ile karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere 7 farklı boyut üzerinde durulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda bu boyutlar farklılık gösterse de genel olarak dönüşümcü liderliğin boyutları ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve idealleştirilmiş etki olarak ifade edilir (Arslantaş, 2007: 263).

#### **1.1.3.3.1. İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderin örgütün amaçlarını, vizyonunu ve misyonunu başarma sürecinde izleyicilerinin de bu konuda istekli bir şekilde hareket etmesini, ondan ilham almalarını sağlayabilmesidir. Lider, izleyicilerinin de hedeflerini yükseltir, yüksek düzeyde başarı için onlara yol gösterir, ortak vizyonu başarma konusunda onları isteklendirir. Bunun sonucunda izleyicileri de ona bağlanır, inanır ve gerçekleştirecekleri amaçlar için motivasyonları artmaktadır (Bass ve Avolio, 2000). Lider, takipçileri ortak amaç ve girişimlerde bulunmaya ve iş birliği yapmalarını teşvik etmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Böylece bu motivasyon sayesinde ekip ruhu oluşur, çalışma isteği artar ve bireylerin zihinlerinde olumlu düşünceler belirir (Aslan, 2013: 136).

Kısacası, ilham verici motivasyon izleyicilerde, zorlu hedefleri başarma isteği uyandıran ve işlerine anlam yüklemelerini sağlayan vizyonlar oluşturarak, onları motive eden ve onlara ilham veren şekillerde davranan dönüşümcü liderleri tanımlayan bir özelliktir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

#### **1.1.3.3.2. İdealleştirilmiş Etki**

Dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalarda en fazla tartışma karizma boyutu üzerinde yaşanmıştır. Bazı çalışmalar karizmanın dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biri olduğunu savunurken, bazı araştırmalar ise karizmanın izleyicilerin lidere yapılan bir atıf olduğunu, ancak liderin kişisel etkilemeyi ikinci plana ittiğini ifade etmişlerdir. Eski Yunanca'da karizma, "ilahi ilham yeteneği" (Divinely Inspired Gift) olarak geçmektedir. Anlam olarak karizma, yüksek ikna becerisine sahip olma, karşısındakini etkileyebilme ve ona güven verebilme demektir. Yönetim alanında karizma kavramından ilk bahseden Max Weber'dir. Weber, karizmayı izleyicilerin lidere yaptığı bir atıf olarak tanımlar ve daimi bir kişilik özelliği olmadığını savunur (Doğan, 2019: 27-28).

İdealleştirilmiş etki ise kriz ortamlarında önem kazanan sıra dışı liderlerin sahip olduğu özelliklerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi sürecinin kararlı ve azimli birer takipçisidirler. Kendi çıkarları her zaman izleyicilerin ve örgütün çıkarlarından daha önemsizdir ve sahip oldukları başarının da hep birlikte başarıldığının, herkesin bir ürünü olduğunun farkındadırlar (Celep, 2004: 58).

İdealleştirilmiş etki boyutunda, liderlerin genellikle en üst düzeyde ahlak, güven, doğruluk, dürüstlük anlayışı ve değerli amaçlara sahip oldukları görülmektedir (Kirkbride, 2006: 27). Liderler izleyicilerine rol model olacak davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle liderin, olağanüstü yeteneklere, kararlılık ve azim gibi özelliklere sahip olduğundan astlar ona hayranlık duyar, saygı gösterir ve güvenilir kişi olarak atıfta bulunur. Bu nedenlerden dolayı dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etkisinin iki boyutu vardır: liderin davranışları ve takipçileri tarafından lidere atfedilen özelliklerdir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

- *İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen:* Bu boyutta, lider diğerlerine engellerin aşılması konusunda güven verir. Lider, izleyicilerinin gereksinimlerini karşılamak için özveride bulunur. İzleyiciler de liderin davranışlarını benimserler ve onunla özdeşleşirler (Yolaç, 2011: 64).

*İdealleştirilmiş Etki-Davranış:* Bu boyutta lider, kolektif bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. Lider, örgüt misyonu, amaç ve değerlerine göre hareket eder ve kolektif bir şekilde bu ilkelerin takip edilmesinin önemini vurgular (Rowold, 2005: 5).

### **1.1.3.3.3. Bireysel İlgi**

Dönüşümcü liderler her bir izleyicinin bir koç veya akıl hocası olarak hareket ederek izleyicilerin kişisel gelişimine önem verirler ve onlara fırsatlar sunarlar. Liderin doğrudan bireysel destek sağlayabilmesi ve bu desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi, öğrenme ortamının oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda bireysel destek, izleyicilerin daha yüksek performans göstermelerini sağlar. (Bass, 1994). İhtiyaçlar ve arzular bakımından bireysel farklılıklar kabul edilir.

Liderin davranışı bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir (örneğin, bazı çalışanlara daha fazla teşvik, bazılarına daha fazla özerklik, bazılarına daha sıkı standartlar ve yine bazılarına daha fazla görev verme gibi). İki yönlü iletişim teşvik edilir ve “etrafta dolaşarak yönetim” uygulanır. Takipçilerle olan etkileşimler kişiselleştirilir (örneğin, lider önceki konuşmaları hatırlar, bireysel endişelerin farkındadır ve bireyi sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir kişi olarak görür). Bireysel düşünen lider etkili bir şekilde dinler. Lider, takipçileri geliştirmenin bir yolu olarak görevleri delege eder. Yetki verilen görevler, izleyiciler desteğe ihtiyaç duyup duymadıklarını görmek ve ilerlemeyi değerlendirmek için izlenir; onlar kontrol edildiklerini hissetmezler. Lider, eğitim ve koçluk için zaman harcar (Avolio ve Bass, 2002: 3; Bass ve Riggio, 2006: 7).

Dönüşümcü liderler tarafından istek ve ihtiyaçları ile ilgilenildiğini fark eden izleyiciler olaylara kendi bakış açılarını daha iyi yansıtabileceklerdir. Bu da onların farklılıklarından oluşan potansiyel zenginliğin veya sinerjinin ortaya çıkarak örgüte daha faydalı olmasını sağlayacaktır (Bass ve Avolio, 1990: 26). Dönüşümcü lider, izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarını da takip eder. Organizasyon yapısını onların yeni şeyler öğrenebileceklerini sağlayabilecek şekilde belirler. Tecrübelerini artırabilecek fırsatlar oluşturmaya ve onlara güven aşılama dikkat eder (Karip, 1998: 450).

#### **1.1.3.3.4. Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)**

Değişime uyum sağlamanın önem arz ettiği günümüz dünyasında, liderlerin, çalışanları nasıl motive edebilecekleri ve yaratıcı davranmalarını sağlayacakları konusu üzerine daha fazla düşünmeleri bir gereklilik halini almıştır. Lider entelektüel uyarım özelliği ile ilham veren vizyonlar geliştirerek çalışanların yaratıcılık yönlerini ön plana çıkarmasında etkili olabilmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Kaya Özbağ, 2016: 247).

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendirerek ve eski durumlara yeni şekillerde yaklaşarak izleyicilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma

çabalarını teşvik eder. Yaratıcılık, teşvik edilir. Bireysel üyelerin hatalarına dair herkes önünde eleştiriye yer yoktur. Yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri, problemleri ele alma ve çözüm bulma sürecine dâhil olan izleyicilerden talep edilmektedir. İzleyiciler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilir ve liderlerin fikirlerinden farklı oldukları için fikirleri eleştirilmez. Liderler, izleyicilerin problemlere birçok farklı açıdan bakmalarını sağlamaktadır(Bass ve Riggio, 2006: 7).

#### **1.1.4. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Araştırma Bulguları**

Dönüşümcü liderlik çalışmaları temel dayanağını karizmatik liderlik teorisinden almaktadır. Dönüşümcü liderlikle ilgili literatürde çok sayıda kuramsal çalışma yapılmıştır (Burns, 1978; Bass ve Avolio, 1990; Yukl, 2010). Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans (Bass ve Riggio, 2006: 32-56) motivasyon (Berber, 2000: 35) ve iş stresi (Bass ve Riggio, 2006: 57-81) gibi örgütsel ve bireysel iş çıktıları inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Bass (1999)'ın dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı bir çalışmada dönüşümcü lider davranışı olarak astlara ilham verme onları entelektüel anlamda motive etme astların bireysel istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme, katılımcı davranış, yüksek ahlak sahibi olma olarak bulunmuştur. Yine aynı çalışmada erkeklerden çok kadınların dönüşümcü liderlik tipini benimsediği ortaya çıkmıştır. Bir diğer bulgu olarak dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarında, hastanelerde, sanayi kuruluşlarında, askerî birimlerde ve çeşitli işletmelerde işlemsel liderlikten daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Molero ve diğerleri (2007) dönüşümcü liderlik ile demokratik, otokratik ve görev odaklı liderlik arasındaki ilişki ve bunların iş çıktıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik tipinin demokratik liderlikle güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik tipinin

performans, tatmin ve ekstra çalışma gibi işletme çıktılarını artırdığı tespiti yapılmıştır.

Türkiye’de dönüşümcü liderlik bazı bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine dair çalışmalara rastlanmaktadır. Keklik ve diğerlerinin (2012) hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmasının sonuçlarına göre yöneticilerin çalışanlar tarafından dönüşümcü liderler olarak algılanmasıyla iş üretkenliğinin arttığı tespit edilmiştir.

Korkmaz ve arkadaşları (2013); sivil ve havacılık sektöründeki kabin personeli açısından liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik algısı arttığında iş tatmininin azaldığı, ancak serbestlik tanıyan liderlik algısı arttıkça iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Baltacı ve arkadaşları (2014); Alanya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde liderlik ile iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Bulgulara göre çalışanların dönüşümcü ve vizyoner liderlik algılarının iş tatminini pozitif etkilediği, ancak etkileşimci liderlik algılarının iş tatminini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca Erdoğan Morçin ve Çarıkçı (2016), Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları örnekleminde dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde otel çalışanlarına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatminini pozitif ve anlamlı etkilediği, fakat dönüşümcü liderliğin iş tatminini daha fazla etkilediği saptanmıştır. Öte yandan Bozkır (2014) kamu ve özel sektör çalışanları açısından dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminini güçlü bir şekilde pozitif etkilediği belirlenmiştir.

Doğan ve Deniz’ in (2017) algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolünü ele aldıkları araştırmanın bulgularına göre ise, enstrümantal liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları azalttığı tespit edilmiştir.

Hatta katılımcı liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları daha fazla etkilediği görülmüştür. Bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azalmasında sadece katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik etkili olmuştur. Enstrümantal liderliğin bu davranışları azaltmada etkili olmadığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde mülkiyete yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında katılımcı liderlik ve enstrümantal liderliğin etkili olduğu gözlenmiştir. Ama destekleyici liderliğin anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak işe yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında ise sadece katılımcı liderliğin etkin olduğu ortaya konmuştur.

Yine Sökmen, Kenek ve Uğraş (2019) etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Bu araştırmanın bulguları, etik liderliğin, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanmalarını ve dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışlarını da azalttığı tespit edilmiştir.

Yönetim yazınında dönüşümcü liderlik üzerine yapılan tüm çalışmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel anlamda çağın gereksinimlerine duyarlı olması bakımından en etkili liderlik tarzlarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Zira bireysel etkilemeyi göz ardı ederek bireysel ve örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektedir.

## **1.2. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kavramı**

1990'lü yıllarda yönetim yazınında üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Bazı araştırmacılar bu davranışlara ekonomideki liberalleşme eğilimlerinin kaynaklık ettiğini ileri sürmektedir (Çetin ve Fikirkoca, 2010: 43). Bu kısımda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutları ve örnekleri, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ve nedenleri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra dönüşümcü liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi irdelenmektedir.

### 1.2.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Tanımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işletmelerin bireysel, grupsal ve örgütsel çıktıları üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır. Özellikle üretkenlik karşıtı iş davranışların müşteriye yönelik olanlar ve etkileri konusunda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada konunun bu boyutları irdelenmektedir. Ancak konunun teorik temelden yoksun olmaması bakımından üretkenlik karşıtı iş davranışları ve bu konudaki çalışmalarda yer verilmiştir.

Örgütsel davranış yazınında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çok sayıda farklı tanımı ile karşılaşmaktadır.

Robinson ve Bennett (2000); üretkenlik karşıtı iş davranışları, önemli örgüt normlarını kasıtlı bir şekilde ihlal etmek ve bu davranışları sergilerken örgütün ve/veya çalışanlarının refahını tehdit eden davranış olarak tanımlanmaktadır.

Fox ve arkadaşları (2001) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgütün işleyişine veya mülkiyetine doğrudan zarar veren ya da çalışanların etkililiğini azaltan davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Martinko vd., 2002: 37).

Spector'a göre ise üretkenlik karşıtı iş davranışları, direkt olarak örgütü, paydaşlarını (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler gibi) veya her ikisini de hedef alan, iradi bir şekilde yapılan ve zarar verme niyetinin açık bir şekilde sergilendiği, ancak genelde gizlenerek yapıldığı düşünülen davranışlardır (Doğan ve Kılıç, 2014: 273). Bu tür davranışlar, saldırganlık, hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma, zamanı veya malzemeleri boş yere harcama, dedikodu yapma gibi aktif davranışlar ya da kurallara



uymama ve işini kasıtlı olarak yanlış yapma gibi daha pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlar olabilir (Fox vd., 2001: 292; Akbaş Tuna ve Boylu, 2016: 507).

Bir davranışı üretkenlik karşıtı olarak adlandırmak için davranışın tesadüfen gerçekleşmemesi, kasıtlı olarak yapılan bir davranış sonucu olması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışanlar, örgüte ve/veya çalışanlara zarar verme amacıyla, niyetlerini belli etmeden bilinçli olarak kötü veya zararlı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, düşük performans, kasıtlı bir eylem olmadığı zaman, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilemez. Bazen işgörenler işi yapmak ister, ama bilgi, yetenek ve yetkinlik bakımından istenen düzeyde olmadığından yüksek performans gösteremeyebilir (Spector ve Fox, 2005: 152). Demek ki bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmesi için örgüt üyesinin bu davranışı bilinçli bir şekilde sergilemiş olması, zarar verme amacı taşıması, ahlaka ve yasalara aykırı bir davranış olması gerekmektedir (Öcel, 2010: 19).

Gruys ve Sackett (2003) üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili yaptığı çalışmada faktör analizi yardımıyla 13 kategoride 87 farklı üretkenlik karşıtı iş davranışı tespit etmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarda bu davranışların boyutlarını 11'e ve davranış sayısını ise 66'ya düşürmüştür. Gruys'un üretkenlik karşıtı iş davranışları Tablo 1.2'de görülebilir:

**Tablo 1.2:** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Kategorileri ve Bu Kategorilerdeki Davranış Örnekleri

| <b>KATEGORİLER</b>                           | <b>DAVRANIŞ VE ÖZELLİKLERİ</b>   |
|--|--|
| <b>Hırsızlık ve ilişkili davranışlar</b>     | Örgüte, iş arkadaşlarına veya müşterilere ait olan para ya da eşyayı çalma; mal ve hizmet hediye etme, işletme harcama hesaplarını kötüye kullanma, değerinden düşük fiyatla ürün/hizmet verme, örgüt araç ve gereçlerinin çalınmasına yardım etme gibi.   |
| <b>Mülkiyete zarar verme</b>                 | Meslektaşlarının, müşterilerin ve örgütün eşyalarına kasten zarar verme, Örgüte ait bir ürün, eşya veya araç-gereçleri sabote etme, kundaklama ve yok etme.  |
| <b>Bilginin kötüye kullanımı</b>             | Kayıtları ve dokümanları yok etme ve onlarda tahrifat yapma, menfaat karşılığı gizli bilgileri dışarıya sızdırma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme, üstlerin astlara gerekli bilgiyi vermemesi veya yanlış bilgi verme gibi.   |
| <b>Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı</b> | Mesai esnasında özel işlerini görme, işyerinde işle ilgili olmayan konularda internette zaman harcama, izin almadan uzun yemek arası ve molalar verme, işyerinde boşa zaman harcama, örgüt kaynaklarını israf etme, yetkili olmadığı halde kaynakları kullanma, işte uzun süre özeli konusunda telefonla konuşma, örgütün kaynaklarını kişisel amaçlarla kullanma, iş esnasında bilgisayarda oyun oynama, çalıştığından daha fazla ücreti almak için zaman kartlarını değiştirme, gereksiz fazla mesai gibi. |
| <b>Güvenli Olmayan Davranışlar</b>           | Güvenlik prosedürlerine uymama, güvenlik prosedürlerine uymayarak çalışma arkadaşları ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma, güvenlik prosedürlerini okumama gibi.   |
| <b>İşe devamsızlık</b>                       | Yasal izni olmadığı halde işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme, işe gitmemek için hasta numarası yapma, izinli olmadığı halde erken işten ayrılma, haber vermeden işten ayrılma gibi..   |
| <b>Düşük iş kalitesi</b>                     | Kasten iş standartlarının altında performans sergileme, kasten yanlış iş yapma, kasten işi yavaşlatma gibi.  |
| <b>Alkol kullanımı</b>                       | Alkollü işe gitme, işte alkol kullanma, alkol nedeniyle düşük performans sergileme gibi.   |
| <b>Uyuşturucu kullanımı</b>                  | İşyerinde uyuşturucu kullanma, uyuşturucu alıp işe gitme, işyerinde uyuşturucu bulundurma, akşamdan uyuşturucu alması nedeniyle düşük performans sergileme gibi.   |
| <b>Uygunsuz sözlü eylemler</b>               | İşgörenlerin, tedarikçiler ve yöneticilerle tartışma ve kavga etmesi, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere sözlü tacizde bulunma, işyerinde cinsel konularda açıkça konuşma gibi.   |
| <b>Uygunsuz fiziksel eylemler</b>            | İş arkadaşları, yöneticiler ve müşterilere fiziksel saldırıda bulunma, iş arkadaşlarına, astlara, müşterilere ve yöneticilere cinsellikle ilgili istenmeyen tekliflerde bulunma.   |

**Kaynak:** Gruys ML ve Sackett PR (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior.

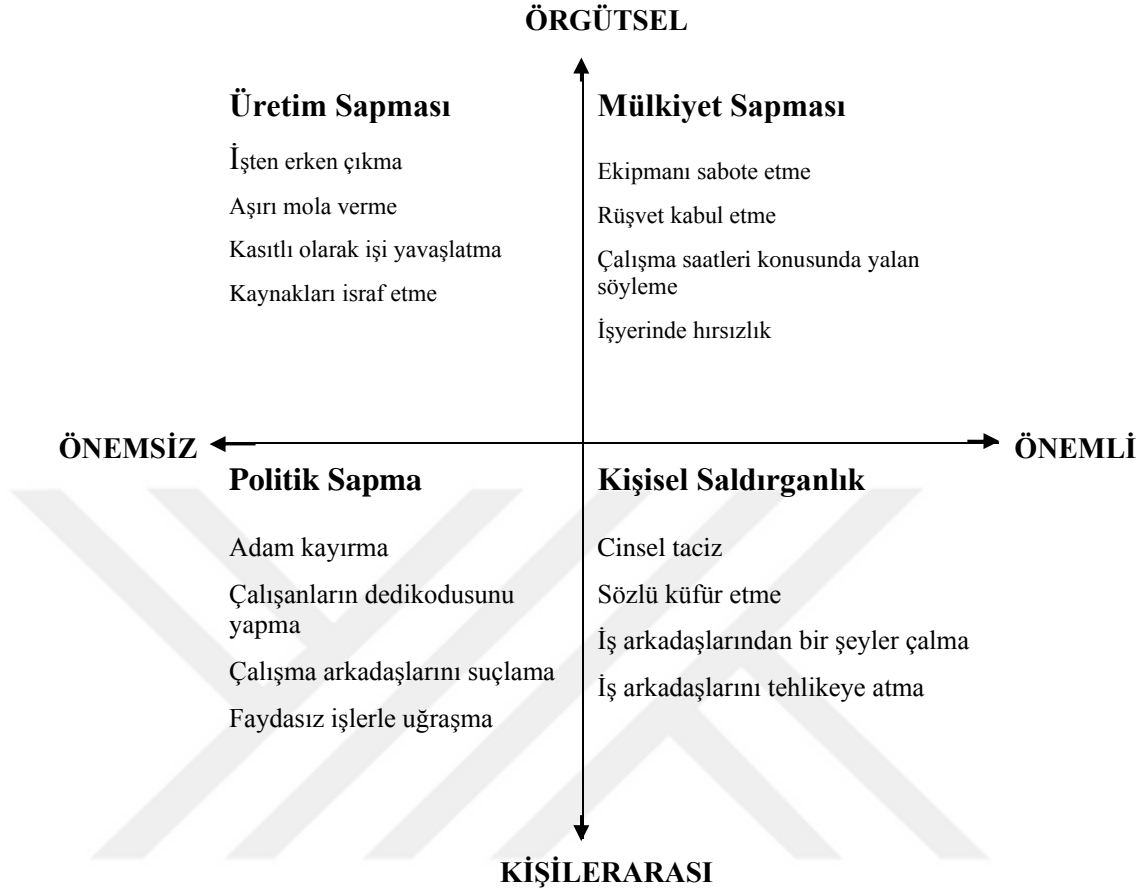
*International Journal of Selection and Assessment* 11(1): 34-35.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yayılan etkisi yüzünden örgütün tamamına yansıyan istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Bu davranışları sergileyenleri örnek edinenler bu etkinin daha da büyümesine neden olmaktadır. Bu olumsuz davranışlar, örgütlerin karanlık yüzlerini genişleterek sağlıksız örgüt ikliminin oluşmasına yol

açmaktadır. Bu tür davranışlar, hem bireysel düzeyde çalışanların motivasyonuna ket vurmakta hem de örgütsel düzeyde işletmenin verimliliğini düşürmekte ve maddi zararlar doğurabilmektedir (Varoğlu ve Sığırı, 2013: 624). Bu nedenle örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının neler olduğunun belirlenmesi; bu davranışların nedenlerinin belirlenerek önleyici mekanizmalara ve tedbirlere ihtiyaç vardır (Girgin Köse ve Aksu, 2013: 376).

### **1.2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları**

Berry ve arkadaşları (2007: 10) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, kişilerarası sapma davranışları ve örgütsel sapma davranışları olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Kişilerarası sapma davranışları, örgüt içinde diğer bireylere karşı yapılan normal kabul edilmeyen davranışlardır. Şiddet, dedikodu, çalışma arkadaşlarının eşya ve parasını çalma gibi davranışlar bu gruba girer. Örgütsel perspektif açısından üretkenlik karşıtı iş davranışları ise, örgütsel kurallara ve çıkarlara aykırı olarak yapılan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu perspektife göre öncelikli amaç, örgüte zarar vermektir. Ancak, çalışma arkadaşlarına yönelik sözlü ve fiziksel taciz gibi olumsuz davranışları da içerebilmektedir (Spector, 2011: 343). Kasten yavaş çalışma, örgütsel mülkiyete zarar verme, örgütsel sırları ifşa etme gibi durumlar bunlara örnektir (Berry vd., 2007: 10). Robinson ve Bennet 1995 yılında yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları tipolojisini Şekil 1.2'deki gibi ifade etmişlerdir.



**Şekil 1.2:** İşyerinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Tipolojisi

**Kaynak:** (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Şekil 1.2.'de aynı zamanda üretkenlik karşıtı iş davranışının şiddeti açısından da önemsiz ve önemli iki boyutu daha var. Örgüte karşı yapılan önemsiz boyutta politik sapma ve üretim sapması davranışları yer alırken, önemli boyutunda ise mülkiyet sapması ve kişilerarası saldırganlık yer alır. Bunlar (Özüren, 2017: 45):

*Üretim Sapması:* Örgüte hafif düzeyde zarar verdiği düşünülen ve çalışanların belirlenen yazılı ve sözlü talimatlar dışına çıkarak üretim kalitesini düşürmesi ve öngörülen üretim miktarının gerçekleşmemesidir.

*Mülkiyet Sapması:* Çalışanların yetkili olmadıkları işleri yaparak örgütün ürün ve hizmetlerine zarar vermeleri olarak tanımlanır. Bu durum önemli olarak görülen

örgütsel sapma davranışıdır. Örgütün araç ve gereçlerini sabote etme, rüşvet almak, hırsızlık yapmak, mesai ücreti almak için çalışma saatleri hakkında yanlış bilgi vermek ve hesaplarda tahrifat yapmak gibi davranışlar bu sapmaya örnektir.

*Kişisel saldırganlık:* İşgörenlerin diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum önemli olarak değerlendirilen kişisel sapma davranışıdır. Çalışanlara sözlü, fiziksel veya cinsel tacizde bulunma, onların eşyalarını çalma, diğer çalışanları tehlikeye düşüren davranışlar bunlara örnektir. Bu tarz davranışlar örgütün itibarına da zarar vermektedir.

*Politik sapma:* Bu durum işletmenin müşterilerinden herhangi birisine diğer çalışanlara göre avantaj elde edecek politik veya kişisel anlamda zor durumda düşünebilecek eylemlerde bulunulması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak dedikodu yapma, adam kayırma, faydasız işlerle uğraşma gibi davranışlar sayılabilir.

### **1.2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Nedenleri**

Örgütlerde üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların moral, motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz etkileyen ve örgütlerin refahına zarar veren davranışlardır. Bu olumsuz davranışların birçok sebebi olabilmektedir. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta toplanabilir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

#### **1.2.3.1. Bireysel Faktörler**

Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri; kişilik, motivasyon, kontrol odağı, demografik özellikler, iş ve yaşam dengesi gibi bireysel faktörler olabilir. Bunlar;

##### **1.2.3.1.1. Kişilik**

Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında kişilik özellikleri belirleyici olmaktadır. Yapılan araştırmalarda kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Sezici, 2015: 5).

Örgütte bireyin kişilik özellikleri diğer üyelerle uyumunu etkilemektedir. Hem bireyin kendi işini anlamada hem de grup içerisinde kendine düşen görevini anlamada kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Kişilik özellikleri pozitif olanlar sürekli kendi çevrelerine olumlu katkıda bulunurlar, işlerine motive olurlar ve işte verimli olurlar (Tınaz, 2006: 114). Buna karşın kişilik ile üretkenlik karşıtı davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri de Salgado (2002) tarafından beş büyük kişilik faktörü ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında ilişkiyi incelediği meta analiz çalışmasıdır. Araştırma bulguları kişilik özelliklerinden vicdanlılığın üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma üzerinde belirleyici olduğu; kişilik özelliklerinden deneyime açıklık, tatlılık ve duygusal dengenin iş gücü devrini etkilediği, buna karşın kişilik özelliklerinden hiçbirinin devamsızlık ve iş kazalarını etkilemediği saptanmıştır.

#### **1.2.3.1.2. Motivasyon ve Kontrol Odağı**

Motivasyon kişinin kendi kendisine ve çevresine karşı oluşturduğu pozitif yönlü bir duygu durumudur. İşe karşı motivasyon ile iş verimliliği arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin işe ve iş yerine karşı geliştirdiği olumlu duygu durumu ya da motivasyon verimliliği artırmaktadır. (Koçel, 2015: 730). Özellikle içsel motivasyonu yüksek bireylerin dışsal motivasyonu yüksek olanlara oranla üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha eğilim gösterdikleri söylenebilir.

Kontrol odağı kavramı, genel olarak kişilerin elde ettikleri iş çıktıları veya ödülleri ya da başarı ve başarısızlıklarını nelere atfetmeyle ilgilidir. Eğer birey başarı ve başarısızlığı şansa, kadere ve dış faktörlere bağlıyorsa o bireyde dış kontrol odağı hâkimdir. Buna karşın birey başarı ve başarısızlığının kendi beceri, davranış ve kararlarından kaynaklandığını düşünürse o zaman iç kontrol odağı bireyde egemendir (Çaylı, 2013: 3-6). Sprung ve Jex (2012) çeşitli işlerde tam zamanlı çalışan 91 işgören üzerinde iş stresi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde kontrol odağının düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmada da dışsal kontrol odağı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

#### **1.2.3.1.3. Demografik Özellikler**

Yaş, cinsiyet, kıdem, deneyim, eğitim ve medeni durum gibi demografik faktörlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olup olmadığına dair araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmaların bulguları genç, yeni işe başlamış veya part-time çalışan personellerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha çok eğilim gösterdiği saptanmıştır. 2003 yılında Vivian C. S.Lau, Wing Tung Au ve Jane M. C. Ho'nun yapmış oldukları araştırmada genç çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları daha çok sergiledikleri, kadınlar ve gençlerin daha çok devamsızlık yaptıkları ve evlilerin daha fazla hırsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Yine cinsiyet ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisine bakıldığında 2002 yılında Mark J.Martinko tarafından yapılan bir çalışmada erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla saldırganlık davranışı gösterdiği saptanmıştır (Seçer ve Seçer, 2007: 156 -157).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üst yönetimi de tetikleyebilmektedir. İşe alınırken yaş, eğitim, kıdem ve deneyim gibi özelliklere bakılırken; işten çıkarma sürecinde ise ırk, politik görüş, cinsiyet, etnik köken, şive, din, fiziksel engellilik gibi özelliklerde olumlu veya olumsuz etkili olmaktadır. Yöneticilerin liyakatı göz ardı ederek kendine yakın hissettiği kişileri tercih etmesi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep teşkil etmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009: 154). Bu anlayış ikinci plana itilen diğer çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneltir.

#### **1.2.3.1.4. İş ve Özel Yaşam Dengesi**

İş hayatında verimliliği etkileyen faktörlerden biri iş ve özel yaşam arasındaki dengedir. İş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki denge, karşılıklı işyerindeki sorumlulukların aile yaşamındaki sorumluluklarının ve aynı şekilde aile yaşamındaki sorumluluklarla iş yaşamındaki sorumlulukların birbirinin önüne geçmesini engellemektir. Bu denge sağlanırsa hem iş verimliliği hem aile hayatı olumlu etkilenir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar iş aile yaşamı dengesini kurmanın güç olduğunu ortaya koymaktadır (Kapız, 2002: 140).

İş ve özel yaşam arasındaki denge bozulduğunda hem iş hayatında hem de aile hayatında olumsuzluklar yaşanmaya başlayacağından iş yaşamında üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olabilir. Aynı zamanda bu bireyler özel yaşamda da daha saldırgan olmaktadır. İş ve özel yaşam arasındaki denge bozulduğunda birey motive olamamakta ve örgüt ile işbirliği yapamamaktadır. Bu durum işin kalitesinde düşüşe ve konsantrasyon eksikliği ile iş kazalarına bile neden olabilir. Bu durumda işverenle sorun yaşayan bireylerin işe bağlılığı azalır (Ödemiş, 2011: 53).

### **1.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Kişi-örgüt uyumu, iş stresi, işin niteliği ve iş ekibi, yönetim tarzı, psikolojik yıldırma (mobbing) ve ayrımcılık gibi faktörler de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **1.2.3.2.1. Kişi-Örgüt Uyumu**

Kişi-örgüt uyumu; kişi ile görev yaptığı örgüt arasındaki beklenti, istek, değerler ve önceliklerle ilgili uyum olarak tanımlanır (Yetim, 2019: 40). Çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmeleri için kişi-örgüt uyumu önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, örgütleri sosyal sistem olarak kabul etmeleri ve bireyleri de birer özgün varlıklar olarak dikkate almaları gerekmektedir. Ancak böyle bir ortamda çalışanlar işlerini anlamlı bulabilir (Çalık, 2003: 2). Ancak bireyin değerlerinin örgüt veya örgüt üyelerinin norm ve değerleri ile farklılaşması durumunda çatışmaya neden olur ve motivasyon düşüklüğü olur bu da verimliliğin veya üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kaynağı olur (Polatçı vd., 2014: 4-8).

#### **1.2.3.2.2. İş Stresi**

İş stresi, işin gereklilikleri ve işin yapılması durumunda karşılaşılabilecek sosyo-psikolojik durumların genel adı olarak algılanmaktadır. Stresin insanlar arasında olumsuz bir algısı olduğundan zararlı yanları çok fazladır (Gök, 2009: 431). İçinde bulunduğumuz çalışma hayatında işin içeriği ve bireyde olması gereken yetkinlikler



uyuşmadığında birey duygusal veya fiziksel baskı hisseder. Birçok çalışmaya göre iş stresi; işe gitmeme, saldırganlık, sürekli şikâyet etme gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olmaktadır (Denizli, 2015: 92).

İş stresini etkileyen faktörlerden biri de örgüt ve kişi uyumudur. Örgüt içerisinde kendisini konumlandıramayan bireyler örgüte yabancılaşır ve bu olumsuz iklim stres yaşamalarına neden olur. Böylesi bir durumda bireyin iş verimliliği düşer; üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileme eğilimi gösterir (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

#### **1.2.3.2.3. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı, örgütte yöneticilerin iş süreçlerinde karar vermede, emir vermede ve ilişki kurma ve sürdürmedeki davranışları, kullandıkları süreçleri ve benimsediği değer ve kuralları ifade eder. Yönetim tarzı çalışanların verimliliğini olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilir (Ogunola vd., 2013: 1).

Yönetim yazınında liderlik tarzları; otokratik yönetim, demokratik yönetim, serbest bırakıcı yönetim olarak bilinir. Yönetim tarzlarından özellikle otokratik yönetim tarzı çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelmelerinde etkilidir. Çünkü baskı, adil olmayan muamele katı hiyerarşi ve kuralcılık işgörenlerde kızgınlığa ve strese neden olur (Kanten ve Ülker, 2014: 20-24). Bununla birlikte serbest bırakıcı liderlikte de lider liderlik yapmaktan kaçınır, gerekli kararları almayı eylemleri erteler (Bass ve Riggio, 2006: 9). Hatta karar alınmak istendiği zamanlarda yerinde bulunmamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 756). Bu davranışlar da üretkenlik karşıtı iş davranışları olan devamsızlık, erken veya izinsiz işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olabilir. Buna karşın demokratik yönetim tarzı ve babacan liderlik tarzının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olduğuna dair araştırmalara rastlanmamıştır.

#### **1.2.3.2.4. İşin Niteliği ve İş Ekibi**

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasında işin niteliği ve iş ekibi de önemli unsurlardır. Çünkü iş ekibine birey sosyal olarak adapte olup grupla kaynaşırsa ve her ekip üyesi onu tamamlayıcı unsur olarak görürse, bireyin iş uyumu kolay olur ve verimliliği yüksek olur. Ancak iş ekibi ile birey arasında uyumsuzluk olursa bu durum onun motivasyonunun düşmesine ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesine neden olmaktadır (Bülbül, 2013: 27-28).

İşgörenin yaptığı iş rutin ise becerilerini kullanamıyorsa ve çok karmaşık ve baskı altında yapılan bir iş ise bu durumlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla sonuçlanabilir. Yani işin karmaşıklaşması ve işçinin tam olarak ne yapacağını bilmemesi durumları bu davranışlara ortam hazırlar. İşgören kendisine verilen görevin ne olduğunu ve beklentinin tam olarak ne olduğunu anlarsa ekip çalışmasına gerekli katkıyı sağlar. İşgören işini zengin buluyorsa ve yeteneklerini kullanıyorsa işten yüksek düzeyde tatmin duyabilir (Köse, 2013: 61).

#### **1.2.3.2.5. Mobbing**

İş yaşamında karşımıza çıkan en önemli sorunlardan biri de psikolojik yıldırma (mobbing) kavramıdır. Mobbing; örgüt içinde bir veya birden fazla işgören veya yönetici tarafından diğer işgörenlere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, pasifize etme, aşağılama, yıldırma veya işten uzaklaştırmayı amaç edinen; mağdur kişilerin değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine, sağlık ve güvenliğine zarar veren kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, 2014: 9).

Mobbing, işgörenler açısından örgütsel çatışmaların, verimsizliğin ve motivasyon düşüklüğünün en önemli kaynaklarından biridir (Tutar, 2004: 101). Yani mobbing üretkenlik karşıtı iş davranışlarının temel nedenleri arasında yer alıyor denilebilir.

İşyerlerinde ya da örgütlerde mobbingin yüksek oranda olduğunu gösteren bazı ölçütler bulunmaktadır. Bunlar (Zincirkıran, 2012: 139-141):

- Hastalık nedeniyle izin almaların artış göstermesi,
- İşten ayrılmaların artması ve personel devir hızının yüksek olması,
- İşgörenin çeşitli bahanelerle işi yavaşlatması ve aksatması,
- İşgörenin iş stresinin yüksek olması ve iş stresinden kaynaklanan hastalıkların olması, ölüm ve intiharların vuku bulması.
- Mobbing ile ilgili davaların artış göstermesi.

#### **1.2.3.2.6. Ayrımcılık**

İş yaşamında iş becerileri ile ilgisi olmayan cinsiyet, etnik köken, ırk, cinsel eğilim gibi faktörlere dayalı olarak bir işgörene diğerlerinden farklı davranmak, onun yeteneklerini işe verimli bir biçimde yansıtmasına engeldir (Turpçu, 2004: 4). İşgücünü, iş ile ilgisi olmayan ölçütlere göre değerlendiren işverenler, ne nitelikli işgörenleri işletmeye alabilirler ne de nitelikli işgörenleri işletmede tutabilirler. Bu ortam başarı için daha az rekabetçi bir ortam yaratmaktadır. Yani başarıları engellenen bireyler üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelmektedirler (Demuijnck, 2009: 91). Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmede en etkili faktörlerden biri ayrımcılıktır. Örneğin bir işgörenin diğerlerinden fazla çalıştırılması, daha az ücret karşılığında çalıştırılması, ağır işlerde çalıştırılması, sosyal haklarının verilmemesi gibi uygulamalar ayrımcılığın işaretleridir. Kendisine ayrımcılık yapıldığını fark eden birey verimlilik karşıtı davranış geliştirecektir. Bu durumda işgörenin sergilediği işten kaçma, iş yavaşlatma, işe gelmeme veya rahatsızlık bildiri gibi davranışlar üretken olmayan iş davranışlarıdır (Demirel, 2009: 124).

Ayrıca işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarla meşgul olma nedenleri arasında adil olmayan ücret ve ödül yapısı, uyuma yönelik sosyal baskılar, olumsuz ve güvenli olmayan tutumlar, iş performansı konusundaki belirsizlik, adaletsizliğe maruz kalma ve işgören güvenini kötüye kullanma sayılabilir (Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006: 93-97).

#### **1.2.4. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Sonuçları Ve Bu Davranışların Önlenmesi**

İşletmeler, küresel ölçekte rekabet ortamında düşük maliyet ve yüksek kalite ile fark yaratarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Bu nedenle verimlilik işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Ancak üretkenlik karşıtı iş davranışları ise işletmenin verimliliğini düşüreceği gibi küresel ortamda rekabet gücünü azaltacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının artması, düşük verimlilik, işgören tatminsizliği ve büyük psikolojik stres gibi örgütsel ve bireysel sonuçlara yol açmaktadır (Jensen ve Patel, 2011: 466).

Çalışanlar arasında iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma, molaları aşırı uzatma, kaynak israfı, zamanı boşa harcama gibi eylemler iş yerinde üretkenlik karşıtı davranışlar arasında sayılmaktadır. Bu durumlar işletmelerde hem verimliliğin azalmasına hem de kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranış geliştirmenin olası sonuçları arasında işletmelerin itibar ve finansal kayıp yaşamasının yanında işçilerin kendilerine dönük sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar arasında yer alan en önemli faktör işçilerin psikolojik yönden etkilenmesidir. İşçilerin işletmelerde maruz kalacakları sosyo-psikolojik durumlar, işçilerin motivasyon kaybına neden olacaktır bu durumda intihar teşebbüsleri ortaya çıkacaktır. Bunların genel durumları değerlendirildiğinde üretkenlik karşıtı iş davranışları hem örgütsel sorunlara hem de kişisel sorunlara neden olduğu ortaya çıkmaktadır (Moretti, 1986: 134-135).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının geliştirilmesinin önüne geçmeye yönelik araştırmalarda şu önlemler alınmaktadır (Moretti, 1986: 134 ve Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006: 98-100):

- Bir etik iklim oluşturma,
- Güven ilişkileri oluşturma,
- İşgörenlere yönelik kural, rol ve cezaların açıkça belirtilmesi,
- Uygun politika ve prosedürlerin belirlenmesi,
- İşletmelerin çalışma ortamının güvenlik personeli tarafından denetlenmesi,
- Elektronik takip cihazlarıyla izleme imkânlarının olması,
- İşe alım sürecinde kişilik ve güvenilirlik testlerinin uygulanması.

### **1.2.5. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları**

Kişilerarası ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar literatürde yaygın olarak işlenmesine karşın müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kapsamı, hedefi ve bunların zararları konusundaki tartışmalar sürmektedir. Bu çalışma da bu tartışmaya küçük bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### **1.2.5.1. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kavramı**

Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, sadakat ve buna bağlı olarak örgütsel kârlılık gibi bir dizi önemli örgütsel çıktı ile ilişkili olduğu için müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışının bir işletmenin kârlılığını diğer örgütsel veya kişilerarası üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göre daha fazla doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir. Bu nedenle müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri ile ilgili bir araştırmanın, hem yönetim yazını hem de konaklama işletmeleri

yöneticilerinin bu maliyetli davranışları daha iyi anlamalarını ve onları önlemede eyleme geçmelerini sağlamada faydalı olacağı düşünülmektedir.

Müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı; stres geçişi, duygusal düzenleme gerilimi, müşteri stres faktörleri gibi nedenlerle uluslararası örgütlerin, kamu otoritesinin veya örgütün müşterilerle ilgili normlarını kasıtlı bir şekilde ihlal eden ve bu davranışlarla öncelikle müşterinin zararını hedef tutan ve dolaylı olarak örgüt ve çalışanların refahını tehdit eden ve onların etkililiğini azaltan davranış olarak tanımlanabilir (Robinson ve Bennett, 2000; Hunter ve Penney, 2014; Moon ve Hur, 2018; Hur, Moon ve Lee, 2018).

Müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları sektörden sektöre ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu çalışma bir hizmet sektörü olan konaklama işletmelerindeki müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ele aldığından davranışların sayısında çeşitlilik gözlenmektedir. Bu durum sektördeki konaklama işletmelerinin kendi bünyesinde konaklama hizmeti dışında ürün satış, organizasyon satışı, hizmet satışı, tur satışı, işbirlikleri yaparak hizmet vermesi gibi birçok işi yürütmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerde mal ve hizmet sunumu esnasında müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları şu şekilde ifade edilebilir (Çulha, Hacıoğlu ve Kurt, 2009: 44-46; Hunter ve Penney, 2014: 263-275; Power ve Lundsten 2005: 187-188; Durceylan, 2013; Albayrak, 2013: 36; Yılmaz, 2014; Aslanzade, 2017: 64-72):

- Müşterileri alaya alma,
- Müşterilere yalan söyleme,
- Verilen sözde durmama,
- Müşteriyi gereğinden fazla bekletme,
- Müşterileri ihmal etme ve onlara ilgisiz davranma,
- Müşteriye kaba davranma,
- Müşteriyle gereksiz tartışmalara girme,

- Müşterilere sesini yükseltme ve onlara herkesin önünde bağırma,
- Müşterinin makul isteklerini reddetme,
- Bahşış konusunda müşterilerle yüz göz olma veya onların izni olmaksızın yüksek bahşış alma,
- Müşterilere hakaret etme,
- Müşteriden rüşvet alma veya müşteriye rüşvet verme,
- Müşterileri tehdit etme,
- Müşterilerin yemeğinin içine hijyen kurallarını ihlal edilecek şekilde istenmeyen maddeler koyma,
- Yiyecek-içecekler hakkında doğru bilgi vermeme,
- İşletmenin ve çalışanların imajını korumak maksadıyla müşterilere yanlış bilgi verme ve bilgileri manipüle etme,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatları konusunda yanlış bilgi vererek müşterileri aldatma,
- İşletme ve ekipmanları hakkında doğru bilgi vermeme,
- Başka işletmelerin müşterilerini çalma,
- Müşteriyi kayırma veya müşteriye özel muamelede bulunma,
- İşletmenin haksız olsa bile müşteriye karşı kendini personeli kollaması,
- İşletme çalışanlarının müşterilerle flört etme, istismar etme, maddi çıkar sağlama gibi ahlaki olmayan ilişkiler kurması,
- Müşteriye ihtiyacı olmayan ürün ve hizmeti satma,
- Kısa dönemde aşırı kâr elde etme anlayışı ile müşteriye ürün ve hizmet satışı konusunda ısrarcı davranma,
- Müşteriye yönelik gerçeğe aykırı fatura kesme,
- Müşteriler arasında ayrımcılık yapma (fiyat, hizmet sunumu gibi konularda).
- Müşteriden intikam alma niyeti.

### 1.2.5.2. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Nedenleri

Hızlı teknolojik gelişmenin yaşandığı bilgi toplumunda işletmenin faaliyet alanı, faaliyet gösterdiği ülkenin yasaları ve denetim mekanizmalarının etkinliği ve toplumun duyarlılığı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.

Ancak müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının doğası itibariyle kişilerarası ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarından farklı nedenleri vardır. Müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışların gerisindeki nedenler şunlardır:

*1. Stres Geçişi:* Stres geçişi, bireyin bazı yaşam olaylarının neden olduğu stresinin başka bir kişi ve çalışma arkadaşları için stresöre dönüşmesi olarak tanımlanır. Bir bireyin stresinin, olumsuz duyguların bulaşması yoluyla üçüncü bir tarafın stresörü haline gelmesi iddia edilmektedir. Bu bağlamda, 1998 yılında Spector ve Jex tarafından ortaya atılan stresör-gerilim modeli ve 2001 yılında Westman'ın ortaya attığı stres geçiş teorisi fikirlerine dayanarak, iş arkadaşlarının nezaketsizliğini deneyimlemenin, çalışanın müşterilerle etkileşimini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Daha spesifik olarak, iş arkadaşlarının nezaketsizliği tarafından tetiklenen duygusal tükenme hissi yaşayan çalışanın olumsuz ruh hali ve iş stresinin müşterilere yayılması ve müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla sonuçlanması muhtemeldir (Moon ve Hur, 2018: 557-558).

*2. Duygu Düzenleme Gerilimi:* iş stresi üzerinde yapılan araştırmalar işgörenlerin kızgınlık ve engellenme deneyimleri ile ilişkilidir. Müşteri stresörleri hariç tutulmaktadır. Duygu düzenlemenin iki çıktısı, duygusal uyumsuzluk ve duygusal tükenmedir. Duygusal uyumsuzluk; hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki tutarsızlıktır (Hunter ve Penney, 2014: 265). Duygusal tükenme; kişinin özgüveninin



azalması, bitkinlik, yorgunluk, güçsüzlük, işine karşı ilgi ve coşkusunun azalması ya da yitimidir (Oğuzberk ve Aydın, 2008: 168). Başka bir ifadeyle duygusal tükenme, iş stresi sonucunda ortaya çıkan yorgunluk, depresyon ve bıkkınlık durumunu ifade eder. Duygusal tükenme en çok müşteri ilişkilerinin yüz yüze olduğu çalışma ortamlarında görülür (Gügerçin, 2019: 181). Uyumsuzluk ve tükenme önemli işgören çıktıları olan iş tatmini, devamsızlık ve işgören devri ve müşteri tatminsizliği ile bağlantılıdır. İş stresi ve duygu düzenlemenin, müşteri stresörleri, duygu düzenleme gerilimi (duygusal uyumsuzluk gibi) ve kızgınlık treytini (özelliğini) ihtiva eden müşteriye yönelik üretken olmayan iş davranışlarının öncülleri olduğunu ortaya koymak önemlidir (Hunter ve Penney, 2014: 265).

*3.Müşteri Stres Faktörleri:* Müşteri stresörlerinin, duygu düzenleme gerilimi yoluyla doğrudan ve dolaylı olarak müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açabileceğini açıklamak için hem sosyal etkileşim teorisi hem de kaynak bağımlılığı teorisi düşüncesinin ilkelerini dikkate alabiliriz.

*4.Süreklili Öfke veya Öfke Treyti:* Bu öfke, bireyin kendisine yapılan bir haksızlık karşısında hayal kırıklığı, incinme, baskı, engellenme ve korkuyu ihtiva eden kontrol edilmesi oldukça zor olan duygusal tepkisi olarak tanımlanır (Duran ve Eldekeleklioğlu, 2005: 268). Bireyin öfkesini dışı vuramayıp içinde tutması içe dönük öfke olarak ifade edilirken, hiç düşünmeden kişi ya da nesneye karşı gösterdiği saldırgan davranışlar ise dışı dönük öfkeyi ifade eder (Temel vd., 2017: 123). Sürekli öfkenin kontrol edilememesi, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile sonuçlanmaktadır.

Süreklili öfke (veya öfke treyti), sinirlilik, sıkıntı, öfke ve şiddet duygularını deneyimleme eğilimidir. Sürekli öfkenin, hem iş olaylarının algılanmasını hem de belirli olaylara maruz kalmayı etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Öfke treyti yüksek olan bireylerin düşük olanlardan daha fazla, istenmeyen müşterilerle uğraşması, kızgın müşteriye provake etme gibi durumları algılaması söz konusudur

ve bu yüzden daha çok müşteri stresörlerini rapor edebilirler (Hunter ve Penney, 2014: 267). Bu çalışmada da öfke treyinin duygu düzenleme gerilimi ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğu öngörülmektedir.

### **1.2.5.3. Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Araştırma Bulguları**

Yönetim yazınında örgüt ve üyelerine zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan kasıtlı çalışan eylemleri olarak tanımlanan, üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel ve kişilerarası sonuçları hakkında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Artan üretkenlik karşıtı iş davranışlar, öncelikle düşük verimlilik, çalışan memnuniyetsizliği ve daha büyük psikolojik sıkıntı anlamına gelir (Jensen ve Patel, 2011).

Üretkenlik karşıtı davranışlar konusundaki önemli çalışmalar arasında Robinson ve Bennett'in (1995) üretkenlik karşıtı davranış tipolojisi ortaya koyması ve Gruy ve Sackett'in (2003) üretkenlik karşıtı davranışların 11 boyutunu (Hırsızlık ve ilişkili davranışlar, mülkiyete zarar verme, bilginin kötüye kullanımı, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, güvensiz davranış, devamsızlık, düşük kalitede iş yapma, alkol tüketimi; uyuşturucu kullanımı; uygunsuz sözlü ifadeler ve uygunsuz fiziksel eylemler) ortaya koyması olarak sayılabilir.

Kessler ve diğerlerinin (2013) işgörenler açısından liderlik, kişilerarası çatışma ve üretkenlik karşıtı davranış arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmanın bulgularına göre kişilerarası çatışma ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Pasif liderlik davranışlarının hem örgüte yönelik üretkenlik karşıtı hem de bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışları pozitif etkilediği saptanmıştır. Buna karşın dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı, ancak kişilere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği saptanmıştır. Öte yandan negatif duygular aracı olduğunda hem dönüşümcü liderlik hem de pasif liderlik davranışlarının üretkenlik karşıtı davranışlarla pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Durceylan (2013) havayolu yolcu taşımacılığı hizmetinde yaşanan kritik olayların kabin personeli bakış açısıyla araştırdığı çalışmasında müşteri memnuniyetsizliğinin gerisinde yolcunun istek ve ihtiyaçlarının karşılanmaması, yolcuya kaba ve saygısız davranılması olduğunu tespit etmiştir. Yine Yılmaz (2014) tarafından İzmir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları açısından algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam alma niyeti etkisinin incelendiği araştırmada sonuçlar, mağduriyet algısındaki artışın affetme eğilimini negatif yönde, intikam niyetini ise pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların uzun süre saldırgan davranışlara maruz kalmaları durumunda kolaylıkla intikam almayı seçebilecekleri tespiti yapılmıştır.

Ayrıca Erdost Çolak, Sırkıntıoğlu Yıldırım ve Esen (2018) çalışanların yalan söyleme eğilimi ile üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Çalışmada bulgular, yalan söyleme eğilimi ile üretkenlik karşıtı davranış arasında pozitif ilişki olduğunu ve bu ilişkide sadece kişiliğin sorumluluk boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yönetim yazınındaki son çalışmalar, işgörenlerin örgüt içerisinde algıladığı etik iklimin üretkenlik karşıtı davranışları önleyebileceğini ortaya koymaktadır. Başkalarının iyiliği isteyen ve destekleyici iklimin, çalışanların (özellikle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ilgi duyan kişilerin) etik kararlar vermesini teşvik edebilir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri nedeniyle örgütüne güçlü bağlılık duyan işgörenler, aşırı uzun molalar verme, sosyal tembellik, sabotaj, sözlü taciz, hırsızlık, yalan söyleme, kişilerarası düşmanlıkla meşgul olma gibi üretkenlik karşıtı davranışlardan kaçınmaktadır. Eğer işgören örgütün sosyal adalet ve sosyal sorumlulukla ilgilendiğini fark ederse üretkenlik karşıtı davranışlardan vazgeçer. Ama örgüt sadece finansal sonuçlara odaklanırsa örgütte çalışanların kabalığı veya nezaketsizliği, duyarsızlığı ve müşterilere kötü muamelesi ile karşılaşma olasılığı oldukça yüksektir (Hur, Moon ve Lee, 2018: 1089-1090).

Araştırma sonuçları, çalışma arkadaşlarının nezaketizliğine maruz kalma davranışı ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koymuş ve ayrıca çalışma arkadaşlarının nezaketizliğine maruz kalma davranışı ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide duygusal tükenmenin aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir (Moon ve Hur, 2018: 557-558).

#### **1.2.6. Dönüşümcü Liderlik İle Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi**

Yammarino, Spangler ve Bass'ın (1993) ADB Deniz Harp Okulundan mezun olan 186 öğrenci üzerinde dönüşümcü liderlik ile performans ilişkisini ele aldıkları çalışmada bulgular, dönüşümcü liderlerin beklentilerin çok üzerinde performansa katkı yaptığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Wang ve diğerleri (2011) dönüşümcü liderlik ile kriterlere ve düzeylere göre performans arasındaki ilişkileri inceledikleri bir meta analiz çalışmasında, dönüşümcü liderliğin görev performansına nazaran bağlamsal performansı daha fazla pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde performans ile ilişkili olduğu bir başka tespit olmuştur. Ayrıca Brown ve Trevino (2006) ABD'deki büyük ölçekli sağlık işletmeleri çalışanları örneğinde iş ekiplerinde sosyalleşmiş karizmatik liderlik, değer uyumu ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini inceledikleri çalışmanın bulguları, sosyalleşmiş karizmatik liderlik davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını engellediğini ortaya koymuştur.

İş yaşamında en önemli üretkenlik karşıtı iş davranışlarından ikisi rüşvet ve nepotizm olmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak Banerji ve Krishnan (2000) tarafından Hindistan'da bankacılık sektöründe dönüşümcü liderin etik tercihleri üzerine yapılan ampirik araştırmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderliğin ilham verici boyutunun

rüşvet ve nepotizm ile negatif ilişkili olduğu ve yine entelektüel uyarımın rüşvet alma ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Hunter ve Penney (2014) üretkenlik karşıtı davranışların örgüt ve örgüt üyeleri açısından ele alındığını ancak müşterilere yönelik hiçbir araştırmanın yapılmadığı düşüncesinden hareketle müşteri stres faktörleri, duygusal uyumsuzluk ve duygusal tükenme dâhil olmak üzere hizmet çalışanları deneyimlerini esas alan müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı modelini test etmek istemişlerdir. Bu amaçla 438 restoran ve bar çalışanı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bulgular, müşteri stres faktörlerinin kişilerarası veya örgütsel üretkenlik davranışlarından ziyade müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla daha güçlü ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, müşteri stresörlerinin duygusal uyumsuzluk ve tükenme deneyimlerinin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Hur, Moon ve Lee (2018) tarafından Güney Kore'deki otellerde çalışan ön büro personeli üzerinde kurumsal sosyal sorumluluk ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ele alındığı çalışmanın bulguları, bu işgörenlerin sosyal sorumluluk algılarının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif etkilediği saptanmıştır.

Lehmann-Willenbrock ve diğeri (2015) 30 ekipte 153 ekip üyesi üzerinde dönüşümcü liderliğin ekip çalışması üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular dönüşümcü liderliğin görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda dönüşümcü liderliğin üretkenlik karşıtı iletişimi kısıtladığını ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada dönüşümcü liderliğin üretkenlik karşıtı davranışları azalttığına dair tespitlere yer verilmiştir.

Matikainen'in (2019) İskandinav ülkelerindeki otel çalışanları örneğinde liderlik tarzlarının iş çıktılarına etkileri üzerine yaptığı çalışmanın bulgularına bakıldığında dönüşümcü liderlik davranışlarının yöneticinin iş tatmini, ekstra çaba ve algılanan

etkinliği üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Ancak serbest bırakıcı liderliğin aynı değişkenlerle negatif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğu üzere dönüşümcü liderlik ile üretkenlik karşıtı davranış ve hatta müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi incelenmemiştir. Bu yüzden çalışmamız bu konudaki bulgu ve bilgi eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır.

### **1.3.Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısı Kavramları**

Literatürde saygı kavramı, yönetim, sosyal psikoloji ve sosyoloji açısından farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Saygı kavramı ile literatürde ampirik araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışma bu konudaki eksikliği giderme üzerine yoğunlaşmaktadır.

#### **1.3.1. Saygı Kavramı Ve Önemi**

Saygı kavramı Latincedeki “respicere” sözcüğünden türetilmiştir. Nezaket ve kibarlık ile yakından ilişkilidir (Assmann, 2013: 81). Yönetimde kişilerarası ilişkilerde saygı, karşılıklı saygı, değerleme saygısı ve özsaygı kavramları oldukça önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle yönetim yazınında bu çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda saygı kavramı değerlik şekilde tanımlanmaktadır (Darwall, 1977; Clarke ve Mahadi, 2017a). Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu (2020) Güncel Türkçe sözlüğünde, saygı kavramı; “Değer, üstünlüğu, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı nedeniyle bir bireye veya bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi, hürmet ve ihtiram duygusu” veya “başkalarını rahatsız etmekten çekinme duygusu” şeklinde tanımlanır.

Saygı; bireylerin karşılıklı tanıma ve başkalarına saygılı şekilde davranmadır. Saygı, aynı zamanda eşsiz varlık olarak bireylerin değerlemesi anlamında kullanılır (Güngör vd., 2013: 1351).

Saygı; karşıdaki kişiyi belli bir şekilde algılama ve ona göre kişiye tepkide bulunma eylemi olarak tanımlanır (Akkoyun, 1993: 16).

Kant'a göre ise saygı, ahlakın ortaya çıkardığı bir duygudur. Saygı dışardan etki yoluyla alınan bir duygu değil, bir rasyonel kavramla kendi kendine ortaya çıkan bir duygudur (Güngör vd., 2013: 1350).

Saygı, başkaca değerlere veya iyiliklere katkısı açısından da önemli ve değerli görülmektedir. Kişilere kişi olarak saygı duymak, onlara ne yapılacaklarına karar vermede uygun düşünmeyi ve kişi olduklarından dolayı dikkate alınmayı ifade eder. Örneğin, insanlar rasyonel varlıklar olduğundan, bir kişiye rasyonel varlık olarak saygı, onu itibarsızlaştırmaya çalışmaktan ziyade kendi argümanlarına cevap vermeye çağırır (Benditt, 2008: 488).

Parekh'e göre saygının altı boyutu vardır. Bu boyutlar şunlardır (Topcubaşı, 2015: 20-21):

*1-Merak:* Saygı, ilgi duyma ve merakla başlar. Merak edilen unsura yönelik bilgi edinilerek merak duygusu tatmin edilir.

*2-Dikkat:* Merak duygusu giderildikten sonra dikkatler ona çevrilir ve değeri yükselir.

*3- Diyalog:* Dikkat yoğunlaşmasından sonra diyalog evresine geçilir. Diyalog boyutu ile birlikte saygı gelişir.

*4-Duyarlılık:* Birey kendisi ile fikir ve düşüncede uyuşmak istemeyenleri, farklılıkları olduğu gibi kabul eder ve onların değerlerine ve kimliklerine saygı duyar.

*5-Motive Etme:* Meraklı, dikkatli, diyaloga hazır ve başkasına duyarlı olan kişi iletişim kapılarını açar ve işe motive olur.

6- *İyileştirme*: Yukarıdaki beş boyutu barındıran olgun birey farklılıktan kaynaklanan travmatik yaşantıların üstesinden gelir.

Bireylerin ve içinde yaşadıkları toplumun en önemli değerlerinden birisi saygıdır. Saygı değeri konusunda farkındalık kazanmış bir birey, kendi ile diğer bireyler arasındaki sınırı bilme konusunda da farkındalığa sahip olur. Saygının kendisi temel bir değer olmakla birlikte birçok değere de temel teşkil eder. Örneğin, adalet, eşitlik, yardımseverlik, sevgi gibi değerlerin temelinde de saygı yatar. Saygının yerleştiği toplumda ve çalışma ortamında bireyler, birbirleri ile eşit olduklarını düşünürler ve hiç kimse başkasının hakkını ihlal etmeye kalkmamaktadır. Böylelikle herkesin birbirlerine adil muamele ettiği, saygı çerçevesinde gerçek sevgi ve iyiliğin hâkim olduğu ortamlar ortaya çıkmaktadır. Saygının ortak değer olup eyleme yansıtıldığı bir toplumda insanlar daha mutlu olur (Altunsoy, 2019: 35).

Saygı, bir birey için iş ilişkilerinde iş güvenliği ve maaştan daha önemli bir unsurdur. Son zamanlarda, saygı kavramı hakkındaki anlayışımızda önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda saygı, yapının farklı biçimlerini vurgulayan değerlendirme saygısı ve tanınma saygısı olarak iki kategoride ele alınmıştır. Honneth'in (1995) tanıma saygısı kavramı, bu saygıyı, kabul ve tanınmayı eşit olarak ileten, Kant'ın olumlu özsaygıya dair düşüncelerine dayanan bir ayrım esas alır (Clarke, Alshenalfi ve Garavan, 2019: 399). Saygı, başkaca değerlere veya iyiliklere katkısı açısından da önemli ve değerli görülmektedir. Birçok araştırma saygı ile öz-saygı arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Benditt, 2008).

İşgörenlerin zorlayıcı hedeflere ulaşması, iyi ilişkiler kurması ve içsel motivasyonu sağlaması yönünden özsaygı, nitelikli işgörenler açısından önemlidir. Yüksek özsaygı duygusuna sahip işgörenler, kendilerini olumlu bir şekilde değerlendirir, olumlu düşünür ve kendini iyi hisseder. Hatta yetersiz taraflarını keşfederek bu yönlerini güçlendirmeye çabalar. Buna karşılık düşük özsaygı duygusuna sahip



işgörenlerin özgüveni zayıftır, başkalarına bağıllık hisseder ve çekingendirler (Keriman, 2019: 41).

Saygı, başta yönetim, ahlak, siyaset bilimi, insan hakları, eğitim ve insan ilişkileri gibi birçok alanda önemli bir değerdir. Çağdaş siyaset bilimi felsefecilerinden Charles Larmore insana saygının liberal demokratik kuramın merkezinde yer aldığını, diğer siyasi değerleri normatif olarak dayandırabileceğimiz yegâne değerın saygı olduğunu belirtir. Yine saygı, hem ödev ahlakının temel unsuru hem de evrensel insan haklarının temelinde yatan bir değerdir (Yazıcı ve Yazıcı, 2015: 772).

Gelişmiş ülkelerde insanların büyük çoğunluğu özgün bireyler olmak adına kendini değerlendirme, özsaygı, başkalarının kendisine değer vermesi ve kendisinin başkalarına değer vermesiyle çok fazla ilgilenmektedir. Bu değerler bireyin kapasitesi ve diğerlerinden saygı bekleme davranışı ile yakından ilişkilidir. Ancak bu gereksinimlerin ardışık olduğu söylenebilir. Birincisi, yeterli olma, başarılı olma, güçlü olma, kendini güvende hissetme, ifade özgürlüğü, özerklik ve bağımsızlık şeklinde belirtilebilir. Demek ki burada birey önce kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini oturtmak zorundadır. Birey bu değerleri oturtuktan sonra çevresinin kendisine değerleri oranında göndermeler yapması beklentisi içine girecektir. Yani bu değerlere ulaşmak bir bakıma bireyin kendi inisiyatifindedir. İkincisi ise ilgi bekleme, tanınma, prestij, başkalarının kendisine değer vermesi beklentisi, takdir edilme ve önemli kabul edilme olarak ifade edilebilir. Bu değerler daha çok birinci kategorideki değerlerle orantılı şekilde bireyin toplumsal ve iş çevresinin onu takdir ettiği değerlerdir. İnsan önce başkalarının dikkatini çekmek ve takdirini kazanmak için çabalar. Bu gereksinim makul ölçüde tatmin olduktan sonra özsaygı hissedecek ve kendisine hayranlık duyacaktır. Bu aşamadan sonra birey nefesine saygı duyabilir ve kendini gerçekleştirme gereksinimini daha yoğun hissedebilir (Özgener, 1996: 43-44).

Son olarak örgütsel saygı; örgüt içinde birbirine bağı faktörlerin birbirlerine verdikleri değer olarak tanımlanır (Wiedner ve Mantere, 2019: 669). Örgütsel saygı sürdürülebilir ast-üst ilişkisi kadar çevre ile ilişkiler açısından önemlidir. Bu bakımından değer gereksinimlerinin tatmin edilmesi işletme açısından oldukça önemlidir.

### **1.3.2. Saygı İle İlişkili Kavramlar**

Hem yönetim literatüründe hem de günlük ve iş yaşamında tolerans ve haysiyet kavramları saygı kavramı ile sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasındaki farklılıkları görmek bakımından tolerans ve haysiyet kavramları üzerinde de kısaca durmakta fayda vardır.

#### **1.3.2.1. Tolerans**

Tolerans sözlükte; kişiyi veya herhangi bir durumu tolere etme isteği, yeteneği ya da kapasitesi ya da dayanma gücü veya katlanma gücü şeklinde tanımlanır. Toleransın Farsça karşılığı ise hoşgörü, tahammül ve müdara kelimeleridir. Tahammül etmek yani diğerini olduğu gibi kabul etmek anlamındadır. İnsanların oldukları gibi görünme hakları vardır. Tahammül ve müdara eden insan, kendini karşıdakinden dolayı sınırlandırmaktadır. Başkasının varlığını hisseder ve meşru sayar. Kendinden farklı, yabancı ve tuhaf olan bir öteki ile yan yana yaşamının gerekliliğine inanır. Bunu yapabilen herkes, katlanma, umursamazlık, metanetle kabullenme, merak ve şevkle kabullenme açısından nerede durduklarına bakılmadan, tolerans erdemine sahip oldukları söylenebilir (Yılmaz, 2018: 16-17).

Tolerans, bireyin aynı fikirde olmasa da veya onları onaylamasa da kendisinden farklı davranış, inanç ve düşünceleri kabul etme istekliliğidir. Birey kabul etse de etmese de farklı şeylerin var olma hakkına sahip olduğunu kabul eder. Buna karşın saygı, iyi fikir ve niteliklere sahip olduğuna inanılan biri veya bir şey için duyulan ve gösterilen hayranlık olarak ifade edilebilir (Wood, 2016).

Tolerans; bireyin başkalarının görüşüne, inancına, eylemlerine karışmaması, biastan ve önyargıdan uzak olması, karşısındakine belli bir kusurluluk sınırı tanınmasıdır. Aslında toleranslı kişi karşısındakini anlayan, onun duyduklarını duymak zorunda olmayıp, ona katlanmaya çalışan kişidir (Başaran, 1995).

Batuhan'a göre tolerans, başkaları ile olan ilişkilerde düşündüğü ve yaptığı her şeyin sebebini kendi kendinde arama özgürlüğü tanınmasıdır. Ona göre toleransın 3 unsuru mevcuttur (Yılmaz, 2018: 16-17):

1. *Başkalık Unsuru:* Toleransın ontolojik temelidir. Bireyler sosyolojik, psikolojik, kültürel açılarından farklı olabilmektedir. Onlar büyük aykırılıklar ve karşıt durumların kapısını hızla aralayabilmektedirler.
2. *Katlanma Unsuru:* Toleransın negatif yönü olarak değerlendirilir. İçgüdüsel tepki olarak farklı olan şeylerden korkma, düşmanlık hissi besleme ve kuşku duyma normal karşılanmaktadır. Tolerans bu duyguya karşılık en azından göz yummadır.
3. *Hoş Görme Unsuru:* Kişilere kendileri olma hakkını tanıma, karışmama durumudur. Farklılıklara, zıtlıklara, alışılmadık olan unsurlara karşı psikolojik kaygılardan kurtulma, negatif olan şeylerden pozitif olan şeylere bir yönelme söz konusudur.

Hem saygı hem de tolerans, birisinin bir faaliyetle meşgul olmasına izin verilmesi veya en azından onu engelleyici müdahalede bulunulmamasına ilişkin bir tanınmayı kapsar. Toleransın aksine saygı, saygı duyulan kişinin veya şeyin bir ahlaki değere sahip olduğuna dair tanınmayı gerektirir (Herring, 2008: 21). Tolerans ve saygı arasındaki ilişkiler hakkında iki tez ileri sürülmektedir. Bunlar (Carter, 2013: 196):

- *Uyumluluk Tezi:* Saygı ve tolerans uyumludur, çünkü saygı belirli haklara dayanır ve tolerans göstermek ise bir kişiye, inanca veya uygulamaya bu hakları tanımak ve korumaktır.

- *Uyumsuzluk Tezi:* Saygı ve tolerans uyumsuzdur, çünkü kişi bir şeye saygı duymamakta, ancak onu olumsuz değerlendirmemektedir.

Uyumluluk tezine göre saygı, toleransın kabul bileşeni için makul bir gerekçe sunmaktadır. Buna karşın uyumsuzluk tezine göre saygı, toleransın itiraz unsuruyla çelişmektedir. Bu boyut daha az saygındır. Toleranslı insanlar eleştirildiklerinde veya yargılandıklarında bazen güçlerini gösterebilirler. Bu nedenle iş yaşamında özellikle dini ve etnik azınlıklardan gelen işgörenler, toleransın olumsuzluklarından şikâyetçi olmuşlardır. Bu yüzden toleranstan çok saygı duyulmasını beklediklerini ifade etmişlerdir (Carter, 2013: 197).

Saygı söz konusu olduğunda eylem kelimelerden daha güçlüdür. Saygı davranışı, karşımızdaki için önemli olanı, onun için kabul etmenin sergilenmesini içeren bir yaşantıdır (Akkoyun, 1993: 17). Saygı kavramı, nezaket ve kibarlık ile yakından ilişkili iken; tolerans, yukarıdan aşağı doğrudur, katı bir hiyerarşiyi destekleyici niteliktedir. Temelde cehalet ve kayıtsızlık erdemine yol açan pasif bir temas biçimidir. Aksine saygı olumlu bir eylemdir. Bu tanıma kavramıyla bağlantılı diğerlerinin aktif bir değerlemesini kapsar (Assmann, 2013: 81). Batı toplumlarının bireylerin ayrımcılığına, sömürüsüne ve baskı altına alınmasına karşı daha duyarlı, eleştirel ve toleranssız olduğu görülmektedir. Buna karşın bireysel yaşam sınırlarının genişlemesi nedeniyle Batı toplumları daha fazla toleranslıdır. Saygı farklılık üzerinde gelişir. Eşitsizliğin kabul edildiği, konsolide edildiği, özen ve hürmet işaretleri yoluyla desteklendiği toplumun hiyerarşik yapısının bir parçasıdır (Assmann, 2013: 81).

Tolerans benimseme anlamında değil, katılmadan sadece karşı tarafın söz konusu olgu bağlamındaki yasallığını kabul etmedir. Örneğin, dindar bir birey, gerçekten dine aykırı olduğuna inandığı eylemden hoşlanmamasına rağmen o eylemlerin ortadan kalkması söz konusu olmadığından onlara tolerans gösterir. Çünkü bu eylemler onun hoşlandığı şeyler değildir. Fakat hoşlanmamak, gerçekliği inkâr etmek

anlamına da gelmediğinden böyle durumlarda tolerans devreye girer ve birey, hoşlanmadığı şeylere tolerans gösterebilir (Yılmaz, 2018: 18).

### 1.3.2.2. Haysiyet

Türk Dil Kurumu sözlüğünde haysiyet (onur); “insanın kendine karşı duyduğu saygı, şeref, özsaygı, izzetinefis” ve “başkalarının gösterdiği saygının dayandığı kişisel değer, şeref, itibar” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2020). Kuçuradi’ye (2007: 69-76) göre ise haysiyet “*bireyin sırf insan olması sebebiyle değerli ve saygıya layık bir varlık olması*” veya “*sadece insanın insan olarak değeri*” olarak tanımlanabilir. Çünkü insan doğuştan, başka hiçbir şart aranmaksızın değerli ve saygı görmeye layık bir varlıktır.

Bireyin kendi kendine ve başkalarının kendisine saygısı ise haysiyet olarak ifade edilir. Bireyin kendine saygı duyması, yaradılışın sırrını anlamaya çalışmasını ve kendi değerini bilmesini gerektirir (Küçük, 2013: 21; Altıntaş, 2013: 67).

Haysiyet sadece işletme yönetimi ve mesleki yaşamın sürdürülmesi açısından önemli değil, ahlak, siyaset bilimi, devlet yönetimi, hukuk ve insan hakları açısından çok önemli bir kavramdır. 1946 tarihli Fransız Anayasası, 1947 tarihli İtalyan Anayasası, 1949 tarihli Alman Anayasası, 1961 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası gibi birçok ülkenin anayasası, insanların kişiliğine bağlı dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez temel hak ve özgürlüklerine yer vermiştir. Hatta Alman Anayasası'nın birinci maddesinde “İnsan haysiyetine dokunulamaz. Her türlü devlet otoritesi insan haysiyetine saygı göstermek ve onu korumakla görevlidir.” denilmektedir (Karayalçın, 1962: 256).

İş yaşamında mesleğin haysiyeti; aslında bireyin yürüttüğü mesleğe karşı kendisinin ve toplumun gösterdiği saygıdır. Mesleğin haysiyeti, mesleki etiğin bir bakıma iç motivasyonel yönünü yansıtmaktadır. Haysiyet, günümüzde sadece kişisel bir

saygınlık meselesi değil, aynı zamanda meslek ve iş sahibi birçok insan için kitlesel bir saygınlığın değer ölçüsüdür. Bireyin meslek onurunu güçlendiren öğeler ise etik ve mesleki sorumluluk duygusudur (Arı, 2020). Çünkü bireylerin işlerin düzgün yapma çabası, mesleklerin gereklerini yerine getirmesi ve ilkelerine uyması onların haysiyetlerinin bir parçasıdır. Bu her iş ve meslek sahibi insana algılama ve değerlendirme özgünlüğü sağlayabilir.

### **1.3.2. Saygı Türleri**

Saygı, nesnesine veya nesnenin özelliklerine göre farklılık gösterebilen bir kavramdır. Bu özelliği itibarıyla Darwall (1977: 38) saygıyı, tanıma saygısı ve değerlendirme saygısı olarak ikiye ayırmaktadır. Bunlar;

#### **1.3.2.1. Tanıma Saygısı**

Tanıma saygısı, diğer insanlara kişi olmaları nedeniyle saygı duyulması veya saygı duyulmaya değer görülmeleri nedeniyle duyulan saygıyı ifade eder. Örneğin; “Dora komşularına saygı duymaz” veya “Öğretim üyeleri öğrencilerine saygı duymalıdır” gibi ifadeler tanıma saygısına örnektir (Darwall, 1977: 38).

Tanıma saygısı, tüm bireylere haysiyetle eşit ve adil davranılması gerektiği inancına karşılık gelir. Bu saygı biçimi, insanlara insanlıklarına dayanarak bireysel saygı duyulması gerektiğini belirtir. Bu, liyakat, değer veya statünün takdir edilmesine bağlı olan değer biçilen saygı biçimiyle çelişmektedir. Bu, belki de bir bireyin belirli özelliklerine veya yeteneklerine değer verildiğinden veya çok saygı duyulduğundan dolayı saygı kazandığımız fikrine karşılık gelir. Her iki saygı biçiminin de kendine değer ve benlik saygısı duyguları getirdiği gösterilmiştir, ancak her biri ayırt edici olarak kabul edilmektedir (Simon ve Grabow, 2014; Simon, Grabow ve Böhme, 2015).

Tanıma saygısı, aynı zamanda bir bireye duruşundan veya statüsünden dolayı duyulan saygıdır. Aynı statüde olan herkese eşdeğer düzeyde saygı gösterilmelidir. Tanıma saygısı kesinlikle onaylamayı kapsamamaktadır. Ancak toplumdaki konumu veya statüsü nedeniyle objeye uygun tepkilerin verildiği takdirde içermektedir. Örneğin; yasaya saygı duymak, nasıl harekete geçileceğine dair karar verildiği zaman ona içerdiği yükümlülüklerinden dolayı saygı göstermek demektir (Herring, 2008: 21).

Tanıma saygısı, bir bireyin haklarına saygı duyulduğu ve temeli olarak da kişinin insanlığını tanıdığı fikriyle aktarılır. Bireylere içsel değer veya haysiyetleri nedeniyle saygı duyulduğu fikrini ortaya atar. Bütün insanların dürüstlükte özerk ahlaki ajanlar olarak görülmesi ve böyle muamele görmesi gerektiğini ileri sürer. Rawls'a göre, bireylerin insanlıklarından dolayı sahip oldukları haklardan biri, olumlu benlik saygısını artıracak şekilde davranma hakkıdır. Ancak hem ahlaki açıdan doğru olması hem de dürüstlük sergilemesi ve adaleti benimsemesi nedeniyle bireye saygının doğduğu fikrini de içerir (Clarke ve Mahadi, 2017a: 164).

Tanıma saygısı, kimlik oluşumu ile yakından bağlantılıdır ve hatta kimlik oluşumunun temel taşıdır. Tanıma olmadan birey, kim olduğunu bilemez. Bu karşılıklı bağımlılık önemli bir sosyolojik içgörüdür. Sosyal etkileşimciliğin öncülerinden G.H. Mead'e göre sosyal bir bağlamda benlik ve diğerleri arasındaki ilişkiden başka bir kimlik oluşumu yoktur. Demek ki benliğin ortaya çıkışı, başkasının deneyimini gerektirir (Assmann, 2013: 73).

Tanıma saygısı etiğin merkezinde yer alır. Kant'ın etiğinin ikinci kategorik emrinde tüm davranışlarında birey, başkalarına saygı göstermeli ve onları kendi amaçları için bir araç olarak görmemeli denilmektedir (Pratt, 2012: 150). Tanıma saygısının nesnesi kişilerdir. Gerçekte tüm insanlara karşı borçlu olduğumuz söylenen saygıdır. Burada gerekli olan şey anlaşma meselesi değildir. Çünkü sadece diğer insanlara karşı ahlaki yükümlülüklerimiz ve ödevlerimiz sorusuna yanıt bulmaya odaklanır. En

önemli nokta tüm insanların saygı görme hakkı olduğuna dair bir anlayışın gerekliliğidir. Hatta kişi sadece bir kişi olarak saygı duymanın nesnesi olmayabilir. Çünkü insanlar başkalarıyla etkileşimlerinde çeşitli roller oynarlar veya çeşitli "benlikler" sunarlar. Diğerleri sunulan benliğe veya rollere uygun şekilde tepki verebilir veya vermeyebilir. Kişiye cevap verirken onu ciddiye almamak, o rolde ona tanıma saygısı duymamaktadır. Bir babayı ne oğlunun ne de karısının ciddiye almaması, onun saygı görmesine engel değildir (Darwall, 1977: 38).

### **1.3.2.2.Değerleme Saygısı**

Değerleme saygısı, bir bireyin karakterinin veya onun niteliklerinin olumlu bir değerlemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda kişi kendisine hangi davranışların gerekli olacağını veya böyle bir saygıyı karşılayan özelliklerin neler olacağını iyi bilmek zorundadır (Darwall, 1977: 39; Gibbard, 1992).

Değerleme saygısı, bir kişi veya onun aklına ilişkin olumlu bir değerlendirmeyi içerir. Örneğin; dünya standartlarında bir sporcuya ya da çocuklarına iyi bakan bir aileye yaptıklarından dolayı saygı duyuyorsanız bu değerlendirme saygısı olmaktadır. Değerleme saygısı oldukça incelik isteyen bir saygıdır (Herring, 2008: 21).

Bir kişinin saygıyı hak ettiğini söylediğimizde aslında aklımızdaki değerlendirme saygısıdır. Bir bireyin uygun zeminlerde pozitif değerlendirme ölçüsüdür. Bu türden saygıyı göstermek veya ifade etmek için belli davranışlar uygun olacaktır. Tanıma saygısının aksine değerlendirme saygısı uygun bir davranış veya muhakemeden oluşmamaktadır. Değerlendirmenin kendisinden oluşur (Darwall, 1977: 39).

Değerleme saygısı, bir kişiye özel nitelikleri, karakteri ve kahramanlık erdeminden dolayı atfedilen değer ve hayranlık duygusudur. Örneğin; “Orhan Pamuk çok saygın bir roman yazarıdır” veya “Naim Süleymanoğlu bir halterci olarak dünya çapında saygınlık kazanmıştır.” Başka ifadeyle değerlendirme saygısı, bireylerin birbirlerinin



yeteneklerini değerlendirerek birbirine duydukları saygıyı ifade eder. Ötekinin yeteneklerine ve niteliklerine yönelik karşılıklı saygıdır. Tanıma saygısı, ahlaki olarak doğru, önyargısız ve adil olmayı hedefleyen muhakemenin özelliklerine dayalı olarak verdiğimiz muhakemeden farklıdır. Değerleme saygısının aksine tanıma saygısı, ahlaki muhakemede köklerini bulur. (Clarke ve Mahadi, 2017b: 129-130).

Tanınma saygısının oluşumunu destekleyen mekanizma, değerin değerlemesinden ziyade sosyal tanınma üzerine kuruludur. Aksine değerleme saygısı ise, bireylerin birbirlerinin yeteneklerini değerlemeleri sonucunda ortaya çıkan saygı türünü ifade eder (Clarke ve Mahadi, 2017a: 164).

İşletme ortamında değerleme ve tanıma saygısı, gözetimciler ile astların birbirlerine nasıl davrandıklarını ortaya koyması bakımından büyük ilgi görmektedir. Bu ilişkilerde belirli nitelikler veya statü için bir takdir ileten davranışların değerlendirme saygısı ile ilişkili olması daha olasıdır. Buna karşın ahlaki ve etik davranışlar sergilenirken, adalet ve dürüstlüğün örnekleri sergilenirken tanınma saygısının gösterilmesinden bahsedilir. Buna ilaveten, bu ilişkilerde kibar ve olumlu muameleyi ileten davranışların tanıma saygısı ile daha ilişkili olduğu düşünülmektedir (Grover, 2013). Grup üyelerinin adalet ve statüye göre davranma şekilleri, bireye saygı duyup duymadıklarının işaretleridir. Birey kendine saygı duyulduğunu düşünür ve hissederse grupla özdeşleşmesi ve kaynaşması da yüksek olur.

Assmann'a (2013: 81-82) göre karşılıklı değerleme saygısının boyutları şunlardır:

**-Statü Saygısı:** Pre-modern bir saygı biçimidir. Statü saygısı hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru tek yönlüdür. Hiyerarşik olarak yapılandırılmış kurumlar ve bürokratik olarak örgütlenmiş toplumlar, biçimsel olarak saygı duyulan rütbe ve statüleri kişilere sunar.

**-Başarma Saygısı:** Bireyleri, yetenekleri ve başarılarına göre diğerlerinden ayıran bir saygı biçimidir. Bu saygı, teoride sosyal eşitsizlik yaratmaksızın kişisel kapasitelere dayalı farklılıkları onaylar. Başarma saygısı aynı zamanda önemli bir sosyal bağ işlevi görür. İnsanlar kendilerinin yapamayacakları şeyleri yapanlara saygı duyarlar ve onlara hayranlık duyarlar. Karşılıklı saygı ve hayranlık biçimleri, eşitlik ve dostluğun güçlü bir temelini oluşturur.

### **1.3.3. Karşılıklı Tanıma Saygısı Ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Dönüşümcü Liderlik Ve Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İle İlişkilerine Dair Bulgular**

Ne dönüşümcü liderliğin ne de müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışların karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile ilişkilerine dair çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak Nguyen ve diğerleri (2019) liderlerden tanıma saygısı gören takipçilerin ona daha fazla değerlendirme saygısı attettikleri, daha az zorbalık yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Yine Bass (1998) dönüşümcü liderliğin endüstriyel, askerî ve eğitimsel etkilerini incelediği çalışmasında dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi unsurunun izleyicilerin örgüte bağlılığını artırdığını ve bunun çalışanlarda yüksek motivasyon ve yüksek özsaygı duygusu ile sonuçlandığını belirtmiştir. Bu bulgular dikkate alındığında saygı ile birlikte dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, Clarke ve Mahadi (2017a) Malezya’da 203 sigorta çalışanı üzerinde lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı tanıma saygısının izleyici performansı ve iyi oluş üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmanın bulgularına göre karşılıklı tanıma saygısının hem izleyici performansı hemde iyi oluş üzerinde belirleyici olduğunu, ancak değerlendirme saygısının sadece iş performansı ile pozitif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Clarke ve Mahadi (2017b) Malezya’daki sigorta çalışanları üzerinde duygusal zekâ, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde karşılıklı tanıma saygısının aracı rolünü incelediği çalışmanın bulguları, karşılıklı tanıma saygısının duygusal bağlılık ve iş tatminini pozitif yönde yordadığını ve

duygusal zekânın karşılıklı tanıma saygısı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Nguyen ve diğerleri de (2019) liderlerden tanıma saygısı gören takipçilerin liderlerine daha fazla daha değerlendirme saygısı gösterdikleri ve bundan dolayı onların daha az zorbalık yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırmaların bulguları göz önüne alındığında hem karşılıklı tanıma saygısının hem de karşılıklı değerlendirme saygısının izleyici performansı ve iş tatmini ile pozitif ilişki içinde olduğunu, ancak zorbalıkla negatif ilişki içinde olduğunu görebiliriz. O zaman karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile negatif ilişki içinde olabileceği savı ileri sürülebilir.

Son olarak Clarke, Alshenalfi ve Garavan (2019) Suudi Arabistan'daki kamu ve özel sektör işletmelerindeki 389 ast-üst çifti üzerinde yaptıkları çalışmada yukarı doğru etkileme taktiklerinin iş performansı ve esnek çalışma düzenlemeleri üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde karşılıklı değerlendirme saygısı ve karşılıklı tanıma saygısının aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular, etkileme taktiklerinin iş performansı ve esnek çalışma düzenlemeleri üzerindeki etkisinde hem karşılıklı değerlendirme saygısının hem de karşılıklı tanıma saygısının aracı rolü oynadığını ortaya koymuştur. Her iki saygı biçiminde de işgörenler ile üstleri arasındaki ilişkileri etkilediği bulgulardan anlaşılmıştır. Hem bu çalışmanın bulgularından hem de Clarke ve Mahadi'nin (2017b) isimli çalışmasının bulgularından yola çıkarak bu çalışmada karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

Türkiye'de karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile ilgili ampirik çalışma bulunmamasına karşın Yazıcı ve Yazıcı (2015) saygı değerinin kuramsal açıdan kozmopolitan (evrenselci) ve komüniteryan (cemaatçi) boyutlarını incelemişler ve bu iki boyutu kapsayan bir Saygı Ölçeği geliştirmişlerdir. Yani denilebilir ki saygı, toplumların en temel değerlerden biri olmasına karşın ulusal ve uluslararası yönetim literatüründe sınırlı sayıda uygulamalı çalışmaya konu olmuştur. Bu ampirik çalışmanın karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile

ilgili bulgu eksikliğini giderme yönü itibarıyla literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KARŞILIKLI TANIMA SAYGISI VE KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISININ ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

Çalışmanın bu bölümü dönüşümcü liderlik ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rolüne dair ampirik araştırmanın amacı, önemi, metodolojisi ve bulgularını ihtiva etmektedir.

#### **2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Teknolojik değişim ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz çalışma hayatında, örgüt-çalışan ilişkilerinin verimlilik üzerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Rekabetçi üstünlüğün çalışanların becerilerini üretken bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmeler, iş ortamında verimliliğin sağlanabilmesi için yaşanan hızlı ilerlemelere en yüksek seviyede adapte olmak adına yapıcı örgüt kültürü yaratmakla birlikte örgütü ve çalışanları dönüştürecek liderlik becerilerine de ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çalışanları ilham ettiren, onların yeteneklerine ilgi gösteren ve onlara farklı düşünmeyi sağlayacak sıradışı yöntemler öğreten ve onlarla açık iletişimde bulunan yöneticiler çalışanlara aidiyet hissi vermekte ve motivasyonlarını artırmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde dönüşümcü liderlik

tarzına sahip yöneticiler ortak vizyon oluşturarak, paylaşılmış vizyon yaratmaktadır. Bu bakış açısı sayesinde yüksek düzeyde motive olan çalışanlar, ekip çalışmasına daha önemli katkılar sunmakta ve verimlilikleri artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel ve bireysel değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine yazına pek çok araştırmacı katkılar sağlamıştır. Bunlardan bazıları dönüşümcü liderlik ile performans (Yammarino, Spangler ve Bass, 1993), iş doyumu (Bilir, 2007), görev performansı, bağlamsal performans (Wang vd., 2011), örgütsel performans (Katou, 2015), psikolojik güçlendirme (Temel, 2016), örgütsel bağlılık (Uzun, 2016), iş yaşam kalitesi (Akar, 2017) ve işe bağlanma (Thisera ve Sewwandi, 2018) ilişki üzerinde durmuşlardır.

Dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen somut araştırma bulgularına henüz rastlanmasa da dolaylı çalışmalar mevcuttur. Brown ve Trevino (2006) sağlık işletmeleri çalışanları örnekleminde iş ekiplerinde sosyalleşmiş karizmatik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini incelemişlerdir. Banerji ve Krishnan (2000) ise bankacılık sektöründe dönüşümcü liderliğin ilham verici boyutu ile üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilen rüşvet ve nepotizm ilişkisini incelemişlerdir.

Hizmetler sektöründe işin kalitesi ve performansı konusunda insan faktörü çok önemli bir paya sahiptir. Özellikle yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olmak isteyen konaklama işletmeleri, rakiplerine göre müşterilerini daha fazla memnun etmek durumundadırlar. Ancak bu işletmelerde üretkenlik karşıtı iş davranışları, hem örgüt ve çalışanların refahını tehdit etmekte, hem de müşteriler nezdinde işletmenin itibarını zedelemekte ve imajını olumsuz etkilemektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüt çalışanı tarafından bilinçli ve istekli bir şekilde yapılan eylemler örgütün işleyişini, amaçlarını ve fonksiyonlarını doğrudan etkileyen en büyük engellerden birisidir. Örgüt içerisinde karşılıklı güven ortamı oluşturularak, çalışanların konumları da göz ardı edilmeksizin karar ve değişim

süreçlerine katılımı sağlanarak, açık iletişim, hesap verilebilirlik ve etkin denetimle bu davranışların önüne geçebilen işletmelerin performansı daha yüksek olabilmektedir.

Robinson ve Bennett (1995) üretkenlik karşıtı davranış tipolojisini, Bennett ve Robinson (2000) dağıtım adaletsizliği ve süreç adaletsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini; Fox ve diğerleri (2001) adaletsizlik algısı ile üretkenlik karşıtı davranış ilişkisini; Gruys ve Sackett (2003) üretkenlik karşıtı davranışların boyutlarını incelemişlerdir. Bununla birlikte Yang ve Diefendorff (2009) iş yerinde duygular, işyeri davranışları ve tutumları ile işyeri sapkınlığı arasındaki ilişkiyi, Kessler ve diğerlerinin (2013) işgörenler açısından liderlik ile üretkenlik karşıtı davranış arasındaki ilişkiyi; Erdost Çolak, Sırkıntıoğlu Yıldırım ve Esen (2018) çalışanların yalan söyleme eğilimi ile üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Görüldüğü gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili araştırmalar mevcuttur.

Öte yandan müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Moon ve Hur (2018) çalışma arkadaşlarının nezaketizliğine maruz kalma davranışı ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini; Hunter ve Penney (2014) müşteri stres faktörleri, duygusal uyumsuzluk ve duygusal tükenme ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini ve Hur, Moon ve Lee (2018) otellerde çalışan ön büro personeli açısından kurumsal sosyal sorumluluk ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini incelemişlerdir. Fakat dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu durum çalışmamızın gerisindeki temel güdülerden biridir. Bu yüzden çalışmada dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi tercih edilmiştir.

İşletmelerde bazen liderlik tarzları üretkenlik karşıtı iş davranışlarını engellemede başarılı olamayabilir. Bu davranışların nedenleri farklılık arz edebilir. Şüphesiz bu nedenlerden biri de saygı değeridir. Ancak bugüne değin saygı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi üzerine yapılmış herhangi bir çalışma olmadığından bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile ast-üst ilişkilerindeki karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile birlikte müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileme durumu da incelenmektedir.

Toplumumuzda çalışanların iş ilişkisinde saygı, iş koşulları, iş güvenliği ve ücret kadar önemli faktörlerden biri de “saygı” olmaktadır. Tanınma saygısı, Kant’ın olumlu özsaygı düşüncelerine dayalı olarak kabul ve tanınmayı eşit olarak ileten saygıdır. Bu saygı, onurlu bir şekilde bütün bireylere eşit ve adil davranması gerektiği inancına karşılık gelir. İnsan olmaları nedeniyle bireylere saygı duyulması gerektiğini ifade eder. Değerleme saygısı ise, kıdem, liyakat ve statü değerlendirmelerine dayalı olarak gösterilen saygı olmaktadır. Bireyin yeteneklerine ve özelliklerine değer vermemiz nedeniyle takdir edilen saygıdır (Clarke, Alshenalfi ve Garavan, 2019: 400).

Literatürde Nguyen ve diğerleri (2019) tanıma saygısı ve değerlendirme saygısı ile zorbalık ilişkisini; Clarke ve Mahadi (2017a) lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı tanıma saygısının izleyici performansı ve iyi oluş üzerindeki etkilerini, Clarke ve Mahadi (2017b) duygusal zekâ, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde karşılıklı tanıma saygısının aracı rolünü ve Clarke, Alshenalfi ve Garavan (2019) yukarı doğru etkileme taktiklerinin iş performansı ve esnek çalışma düzenlemeleri üzerindeki etkisinde karşılıklı değerlendirme saygısı ve karşılıklı tanıma saygısının aracı rolünü incelemiştir. O zaman karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile negatif ilişki içinde olabileceği savı ileri sürülebilir. Bu çalışmaların bulgularından yola çıkarak çalışmada karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı aracı değişkenler olarak ele alınmıştır.



Bu bağlamda araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide hem karşılıklı tanıma saygısının hem de karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada; “konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile birlikte dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki bu etkisinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır?” sorularına yanıt aranması için Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri yöneticileri ve çalışanları üzerinde bir saha araştırmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Literatür incelendiğinde daha önce hem dönüşümcü liderlik hem de karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma bulunmadığından bu alandaki bilgi eksikliğinin giderilmesi bakımından bu çalışma literatüre katkı niteliğindedir. Buna ek olarak araştırmada ortaya çıkacak bulguların konaklama işletmelerinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tespit edilmesi ve anlaşılması ve bu davranışları önleme konusunda bu işletmelerin çalışan ve yöneticilerine katkıda bulunacağı umulmaktadır. Zira bu çalışmanın bulgular ve sonuç kısmında bu sektördeki paydaşlara yönelik öneriler bulunmaktadır.

## **2.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçek, örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

### **2.2.1. Evren Ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Ancak tez çalışma süresinin kısıtlı olması ve araştırmanın COVID-19 pandemi dönemine denk gelmesinden

dolayı birçok konaklama işletmesinin kapalı olması (hatta çalışanlarının ücretli izinli olması) nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemi Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışan yönetici ve çalışan sayısı tam olarak bilinmediğinden; yani evren bilinmediğinden Çıngı'nın (1994: 327) "Örneklem Kuramı" isimli eserindeki örneklem tablosundaki 384 örneklem büyüklüğü esas alınmıştır. Bu doğrultuda bu işletmelerin yönetici ve çalışanlarına tesadüfî olarak 500 anket formu bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve 150 civarında çalışana internet ortamında anket linki gönderilmiştir. Araştırmaya, eksik ve hatalı doldurulan 28 anket çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 293 anket formu geri dönmüştür. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı 0.53'tür. Bu oran örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Baş, 2013: 43).

### **2.2.2. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı rolü analiz edilmektedir. Bu araştırmada temel araştırma değişkenleri dönüşümcü liderlik, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları iken karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ise aracı değişkenlerdir. Bu ölçekler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:* Bu çalışmada dönüşümcü liderlik özelliğini ölçmek için Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) alt ölçeği olan *Dönüşümcü Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki (atfetme) (4 ifade), ideal etki (davranış) (4 ifade), ilham verici motivasyon (4 ifade), bireysel ilgi (4 ifade), entelektüel uyarım (4 ifade) olmak üzere toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda bu kısımda 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Arada Sırada, 4= Sık Sık, 5= Hemen Her Zaman).

*Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği:* Otel çalışanlarının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek için Hunter ve Penney (2014) tarafından geliştirilmiş olan 13 ifadeli *Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır. Ancak ölçeğin sektör ve ulusal koşullara uygun olabilmesi için Power ve Lundsten'in (2005) çalışmalarından yararlanılarak bu ölçeğe bizzat yazarlar tarafından 6 ifade eklenmiştir. Bu ölçek 5'li Likert tipidir (1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Arada Sırada, 4= Sık Sık, 5= Hemen Her Zaman).

*Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısı Ölçekleri:* Konaklama işletmesi çalışanlarının karşılıklı tanıma saygısı algılarını ölçmek için Clarke ve Mahadi (2017a) tarafından geliştirilmiş 8 ifadeli *Karşılıklı Tanıma Saygısı Ölçeği* kullanılmıştır. Bununla birlikte bu çalışanlarının karşılıklı değerlendirme saygısı algıları, Clarke, Alshenalfi ve Garavan (2019) tarafından geliştirilen 3 ifadeli *Karşılıklı Değerleme Saygısı Ölçeğine* bizzat araştırmacıların 5 ifade eklediği bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Bu ölçek de 5'li Likert ölçektir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Bu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıda Tablo 2.1'de görülebilir. Görüldüğü gibi tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70'in üzerindedir. Nunnally (1978)'e göre bu ölçeklerin tümü bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 2. 1:** Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

| ÖLÇEK   | İfade Sayısı | Güvenilirlik Katsayısı<br>(Cronbach's Alpha Katsayısı) |
|---|--------------|--|
| Dönüşümcü Liderlik Ölçeği                                   | 20           | .96  |
| Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği | 19           | .96  |
| Karşılıklı Tanıma Saygısı ölçeği                            | 8            | .93  |
| Karşılıklı Değerleme Saygısı Ölçeği                         | 8            | .91  |

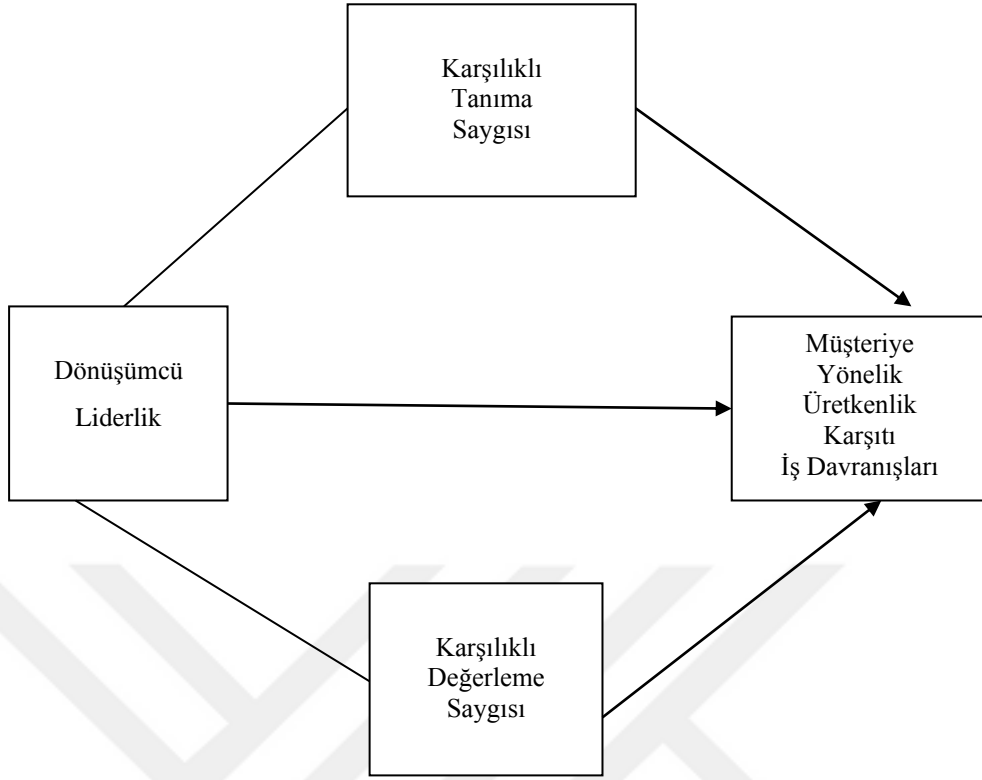
Anketin son bölümünde ise katılımcılara dair bilgilere ulaşmak amacıyla demografik özelliklere ilişkin bir takım sorulara yer verilmiştir.

### 2.2.3. Model ve Hipotezler

Bu araştırmada yöneticiler ve çalışanlar açısından dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerleme saygısının aracı rolü incelenmektedir. Bu çalışmanın tasarlanmasına temel teşkil eden literatür incelendiğinde; karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerleme saygısı aracılığıyla dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda araştırma bulgularını dolaylı olarak destekleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Nguyen ve diğerlerinin (2019) liderlerden tanıma saygısı gören takipçilerin liderde değerleme saygısı atfetmesi ile zorbalık arasında negatif ilişki tespit etmelerine ve Bass'ın (1998) dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile izleyicilerin örgüte bağlılığı, motivasyon ve yüksek özsaygı arasında pozitif ilişki olduğuna dair tespitleri dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ile negatif bir ilişki içinde olabileceği savını ileri sürmemizde yol gösterici olmuştur.

Clarke ve Mahadi'nin (2017a) karşılıklı tanıma saygısı ile izleyici performansı ve iyi oluş arasında pozitif ilişki olduğunu, fakat değerleme saygısı ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine Clarke ve Mahadi (2017b) karşılıklı tanıma saygısının hem duygusal bağlılık ve iş tatminini ile pozitif ilişki içinde olduğunu belirlemişlerdir. Clarke, Alshenalfi ve Garavan (2019) ise, hem karşılıklı değerleme saygısının hem de karşılıklı tanıma saygısının, etkileme taktikleri ile iş performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular dikkate alınarak araştırmanın model ve hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve yönetim literatüründeki çalışmalar dikkate alınarak, bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 2.1: Önerilen Araştırma Modeli

Bu saha araştırmasının hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Dönüşümcü liderlik, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Dönüşümcü liderlik, karşılıklı tanıma saygısı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Dönüşümcü liderlik, karşılıklı değerlendirme saygısı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Karşılıklı tanıma saygısı, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** Karşılıklı değerlendirme saygısı, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** Karşılıklı tanıma saygısı, dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

**Hipotez 7:** Karşılıklı değerleme saygısı, dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

#### **2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Bu çalışmanın veri seti, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada öncelikle eksik ve hatalı doldurulan 12 anket çıkarılmıştır. Daha sonra Mahallabonis uzaklığı değerleri ve ortalama hesaplanarak aşırı uç değerler olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle normal dağılımı bozan 16 anket daha çıkarılmıştır. Eksik anketler belirlendikten sonra kayıp veri ataması yapılmıştır. Aşırı uç değerler tespit edildikten sonra +2,5 ile -2,5 arasındaki değerler analize tabi tutulmuştur. Daha sonra değişkenler yaratılmış ve her bir değişkene ilişkin verilerin Tek yönlü Kolmogorov Smirnov testine göre normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Bu testin bulgularına göre tüm değişkenlerin test istatistiği değerlerinin 0.05'ten büyük olduğu, yani normal dağıldığı varsayılmıştır.

Bu aşamadan sonra öncelikle çalışma kapsamına dâhil olmuş yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuştur. Ardından her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve tüm değişkenleri ihtiva eden bir ölçüm modeli geliştirilmiştir. Burada öncelikle modeldeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının tespiti için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçüm modelinden yola çıkarak model ve hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Ayrıca aracı değişken etkisini ortaya koymak için BC Önyükleme yönteminden yararlanılmıştır.

Hem Doğrulayıcı Faktör Analizi hem de Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi ile ortaya konan modelin uygun olup olmadığını test etmek için literatürde bazı uyum iyiliği indeksleri ortaya konmuştur. Bu uyum iyiliği indeksleri Tablo 2.2'de görülebilir:

**Tablo 2.2:** DFA ve YEM için Uyum İyiliği İndeksleri

| Uyum Ölçümleri  | İyi Uyum   | Kabul edilebilir Uyum   | Yazarlar  |
|---|--|---|---|
| $\chi^2$<br>p değeri<br>$\chi^2/df$                               | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$<br>$.05 < p \leq 1.00$<br>$0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$<br>$.01 \leq p \leq .05$<br>$2 < \chi^2/df \leq 3$ | Jöreskog ve Sörbom,1989;<br>Bentler, 1990; Schumacker ve<br>Lomax, 1996; Hu ve Bentler,<br>1999; Schermelleh-Engel,<br>Moosbrugger ve Müller, 2003;<br>Byrne, 2010; Erkorkmaz vd.,<br>2013. |
| RMSEA<br>p value for test of<br>close fit<br>(RMSEA <.05)<br>SRMR | $0 \leq RMSEA \leq .05$<br>$.10 < p \leq 1.00$<br>$0 \leq SRMR \leq .05$     | $.05 < RMSEA \leq .08$<br>$.05 \leq p \leq .10$<br>$.05 < SRMR \leq .10$      |   |
| NFI   | $.95 \leq NFI \leq 1.00.$  | $.90 \leq NFI < .95.$   |   |
| NNFI  | $.95 \leq NNFI \leq 1.00$  | $.90 \leq NNFI < .95$   |   |
| CFI   | $.95 \leq CFI \leq 1.00$   | $.90 \leq CFI < .95$  |   |
| GFI   | $.95 \leq GFI \leq 1.00$   | $.80 \leq GFI < .95$  |   |
| AGFI  | $.90 \leq AGFI \leq 1.00,$<br>close to GFI                                   | $.80 \leq AGFI < .90,$<br>close to GFI  |   |

### 2.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir saha araştırmasının bulguları ele alınmaktadır.

#### 2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yönetici ve çalışanların demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 2.3'te görülmektedir.

**Tablo 2.3:** Araştırmaya Katılan Yönetici ve Çalışanların Demografik Özellikleri

| Demografik Özellikler   | Sayı | %    | Demografik Özellikler   | Sayı | %    |
|---|------|------|---|------|------|
| <b>Cinsiyet</b>   |      |      | <b>Yaş Durumu</b>   |      |      |
| Erkek   | 165  | 56,3 | 25 yaş ve aşağısı   | 41   | 14,0 |
| Kadın   | 128  | 43,7 | 26-35 yaş arası   | 141  | 48,1 |
| <b>Medeni Durum</b>   |      |      | 36-45 yaş arası   | 88   | 30,0 |
| Evli  | 166  | 56,7 | 46-55 yaş arası   | 21   | 7,2  |
| Bekâr   | 127  | 43,3 | 56 yaş ve üzeri   | 2    | ,7   |
| <b>Eğitim Durumu</b>  |      |      | <b>İş Deneyimi</b>  |      |      |
| İlköğretim  | 23   | 7,8  | 1 yıldan az   | 9    | 3,1  |
| Lise  | 85   | 29,0 | 1-5 yıl arası   | 117  | 39,9 |
| Meslek Yüksekokulu  | 79   | 27,0 | 6-10 yıl arası  | 74   | 25,3 |
| Fakülte   | 83   | 28,3 | 11-15 yıl arası   | 50   | 17,1 |
| Yüksek Lisans/Doktora   | 23   | 7,9  | 16 yıl ve üzeri   | 43   | 14,7 |
| <b>Araştırmaya Katılan Personelin Oteldeki Pozisyonu</b>  |      |      |   |      |      |
| Üst Düzey Yönetici ve Sahip Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür, İşletme Sorumlusu, )    | 38   | 13,0 | Yiyecek-İçecek Personeli (Restoran Şefi, Restoran Personeli, Şef Garson, Garson, Komi, Kahvaltıcılar) | 46   | 15,7 |
| Departman Müdürü (İnsan Kaynakları Müdürü, Satış ve Pazarlama Müdürü, Ön büro Müdürü, Vardiya Yöneticisi) | 19   | 6,5  | Kat Hizmetleri Personeli  | 39   | 13,3 |
| Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri  | 8    | 2,7  | Mutfak Personeli  | 10   | 3,4  |
| İdari İşler ve Muhasebe Personeli   | 36   | 12,3 | Güvenlik Hizmetleri   | 15   | 5,1  |
| Şef   | 5    | 1,7  | Şoför ve Servis Personeli   | 5    | 1,7  |
| Ön büro Personeli   | 50   | 17,1 | Diğer   | 4    | 1,4  |
| Teknik Personel   | 18   | 6,1  |   |      |      |

Bu çalışmada veriler Nevşehir ilinde bulunan konaklama işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarından araştırmaya katılan 293 kişiden elde edilmiştir. Araştırmaya katılım gösterenlerin %56,3'ü erkek iken, %43,7'si kadınlardan oluşmaktadır. Bu katılımcıların %56,7'si evlilerden, %43,3'ü bekârlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %7,8 ilköğretim mezunu, %29 lise mezunu, %27 meslek yüksekokulu mezunu, %28,3 fakülte mezunu ve %7,8 yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Yine araştırmaya katılan kişilerin %14'ü 25 yaş ve aşağısı, %48,1'i 26-35 yaş arası, %30'u 36-45 yaş arası, %7,2'si 46-55 yaş arası ve son olarak 0,7'sinin 56 yaş ve üzeri yaş gruplarında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmaya dâhil olan katılımcıların deneyim durumlarına bakıldığında, %3,1'inin 1 yıldan az, %39,9'unun



1-5 yıl arasında, %25,3'ünün 6-10 yıl arasında, %17,1'inin 11-15 yıl arasında, %14,7'sinin 16 yıl ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Bu katılımcıların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde ise, %13'ünün üst düzey yönetici ve sahip yönetici, %6,5'inin departman müdürü, %2,7'sinin halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri personeli, %12,3'ünün idari işler ve muhasebe personeli, %1,7'sinin şef, %17,1'inin ön büro personeli, %6,1'inin teknik personel, %15,7'sinin yiyecek-içecek personeli, %13,3'ünün kat hizmetleri personeli, %3,4'ünün mutfak personeli, %5,1'inin güvenlik hizmetleri, %1,7'sinin şoför ve servis personeli ve %1,4'ünün diğer personel pozisyonlarında görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleriyle ilgili bazı bulgular Tablo 2.4'te verilmiştir. Tablo 2.4'de araştırmaya katılanların çalıştıkları konaklama işletmelerinin spesifik özelliklerine dair verilere yer verilmiştir. Bu verilere göre araştırmaya katılanların çalıştıkları konaklama işletmelerinin %59,7'sinin aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu işletmelerin %61,4'ünün kurucusunun profesyonel yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin %19,1'inin 10 ve daha az, %35,8'inin 11-25 arası, %23,9'unun 26-50 arası ve %21,2'sinin 51 ve daha fazla çalışana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların %31,1'inin özel belgeli, %5,5'inin 3 yıldızlı, %16,4'ünün 4 yıldızlı, %21,5'inin 5 yıldızlı ve %25,6'sının diğer konaklama işletmelerinden oluştuğu saptanmıştır.

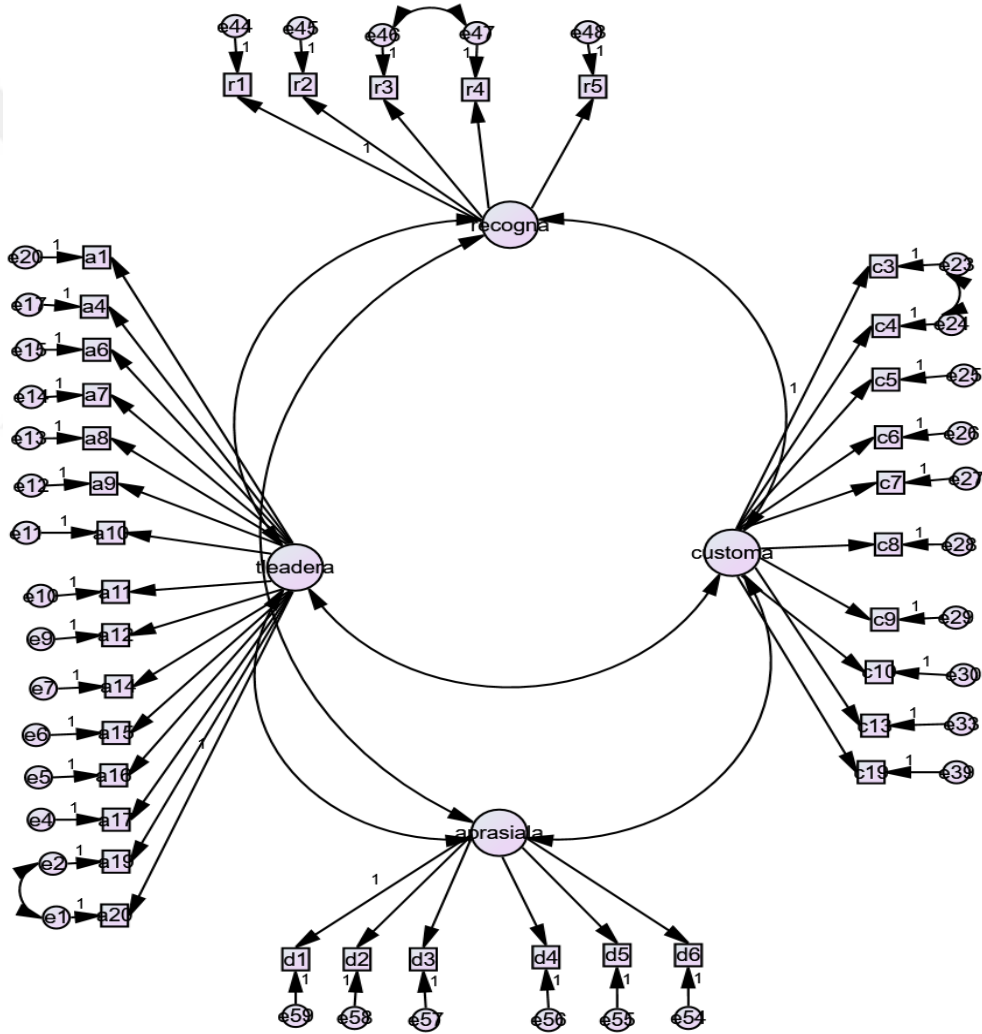
**Tablo 2.4:** Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri ile İlgili Bulgular

| Özellikler                                   | Sayı | %    | Özellikler   | Sayı | %    |
|--|------|------|--|------|------|
| <b>İşletmenin Aile İşletmesi Olma Durumu</b> |      |      | <b>İşletmenin Kurucusunun Profesyonel Yönetici Olma Durumu</b> |      |      |
| Evet   | 175  | 59,7 | Evet   | 180  | 61,4 |
| Hayır  | 118  | 40,3 | Hayır  | 113  | 38,6 |
| <b>Oteldeki çalışan kişi sayısı</b>          |      |      | <b>Otelin Yıldız Sayısı</b>                                    |      |      |
| 10 ve daha az                                | 56   | 19,1 | Özel belgeli   | 91   | 31,1 |
| 11-25 arası                                  | 105  | 35,8 | 3 yıldızlı   | 16   | 5,5  |
| 26-50 arası                                  | 70   | 23,9 | 4 yıldızlı   | 48   | 16,4 |
| 51 ve daha fazla                             | 62   | 21,2 | 5 yıldızlı   | 63   | 21,5 |
|  |      |      | Diğer  | 75   | 25,6 |

## 2.3.2. Temel Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

### 2.3.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma modelinde kullanılan dönüşümcü liderlik, tanıma saygısı, değerlendirme saygısı ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı davranış ölçeklerinin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla öncelikle ölçüm modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Şekil 2.2’de ölçüm modeline ilişkin birinci düzey DFA sonuçları görülmektedir.



**Modelin Uyum iyiliği Değerleri:**  $\chi^2/df= 2,626$ ; SRMR=.051; TLI=.90; CFI=.90; RMSEA=.075

Şekil 2.2: Ölçeklere İlişkin Birinci Düzey DFA

Çalışmada ölçüm modeline dair doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ayrıntılı olarak Tablo 2.5'te sunulmuştur.

**Tablo 2.5:** Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları

| Ölçek  | İfade Sayısı | Std. Faktör Yükleri | t değerleri*** | $\chi^2/df$ | SRMR | CFI | RMSEA | BYG | OAV |
|--|--------------|---------------------|----------------|-------------|------|-----|-------|-----|-----|
| Dönüşümcü Liderlik                                   | A20          | .755                | *              | 2.626       | .051 | .90 | .075  | .96 | .60 |
|  | A19          | .806                | 20,667         |             |      |     |       |     |     |
|  | A17          | .741                | 13,286         |             |      |     |       |     |     |
|  | A16          | .808                | 14,697         |             |      |     |       |     |     |
|  | A15          | .767                | 13,823         |             |      |     |       |     |     |
|  | A14          | .742                | 13,305         |             |      |     |       |     |     |
|  | A12          | .833                | 15,244         |             |      |     |       |     |     |
|  | A11          | .855                | 15,715         |             |      |     |       |     |     |
|  | A10          | .808                | 14,678         |             |      |     |       |     |     |
|  | A9           | .788                | 14,254         |             |      |     |       |     |     |
|  | A8           | .735                | 13,164         |             |      |     |       |     |     |
|  | A7           | .728                | 13,020         |             |      |     |       |     |     |
|  | A6           | .730                | 13,068         |             |      |     |       |     |     |
|  | A4           | .773                | 13,961         |             |      |     |       |     |     |
| A1   | .748         | 13,465              |                |             |      |     |       |     |     |
| Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları | C3           | .761                | *              |             |      |     |       |     |     |
|  | C4           | .843                | 20,415         |             |      |     |       |     |     |
|  | C5           | .910                | 17,260         |             |      |     |       |     |     |
|  | C6           | .922                | 17,556         |             |      |     |       |     |     |
|  | C7           | .930                | 17,740         |             |      |     |       |     |     |
|  | C8           | .702                | 12,623         |             |      |     |       |     |     |
|  | C9           | .795                | 14,613         |             |      |     |       |     |     |
|  | C10          | .881                | 16,571         |             |      |     |       |     |     |
|  | C13          | .825                | 15,279         |             |      |     |       |     |     |
| C19  | .726         | 13,120              |                |             |      |     |       |     |     |
| Karşılıklı Tanıma Saygısı                            | BK1          | .878                | *              |             |      |     |       |     |     |
|  | BK2          | .913                | 21,897         |             |      |     |       |     |     |
|  | BK3          | .850                | 19,235         |             |      |     |       |     |     |
|  | BK4          | .756                | 15,603         |             |      |     |       |     |     |
|  | BK5          | .712                | 14,308         |             |      |     |       |     |     |
| Karşılıklı Değerleme Saygısı                         | BD6          | .749                | 14,878         |             |      |     |       |     |     |
|  | BD5          | .875                | 19,001         |             |      |     |       |     |     |
|  | BD4          | .858                | 18,340         |             |      |     |       |     |     |
|  | BD3          | .905                | 20,048         |             |      |     |       |     |     |
|  | BD2          | .798                | 16,306         |             |      |     |       |     |     |
|  | BD1          | .835                | *              |             |      |     |       |     |     |

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade eder. \*\*\* p<.001

DFA analizi sonucunda ilk olarak yukarıda Tablo 2.2'de verilen *Ki-Ki Kare/Serbestlik Derecesi* ( $\chi^2/df$ ), *SRMR*, *CFI*, *RMSEA* gibi uyum iyiliği değerlerinden yola çıkarak modelin uygun olup olmadığı test edilmiştir. Daha sonra yapı geçerliğine temel teşkil etmesi için bileşik yapı güvenilirliği (BYG) ve Ortalama

Açıklanan Varyans (OAV) değerleri hesaplanarak her bir ölçeğin ayırt edici geçerliliğine ve yakınsak geçerliliğine bakılmıştır.

Yukarıda Tablo 2.5'teki ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda öncelikle elde edilen uyum iyiliği değerleri yeterli görülmediğinden öncelikle faktör yükü düşük olan ifadeler çıkarılmıştır. Bu aşamada dönüşümcü liderlik ölçeğinden A2, A3, A5, A13 ve A18 ifadeleri; müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinden C1, C2, C11, C12, C14, C15, C16, C17 ve C18 ifadeleri; karşılıklı tanıma saygısı ölçeğinden BK6, BK7 ve BK8 ifadeleri ve karşılıklı değerlendirme ölçeğinden BD7 ve BD8 ifadeleri çıkarılmıştır.

Schumacker and Lomax (2010) tarafından önerildiği gibi modelin yeterliliğinin test edilebilmesi için düzeltme göstergeleri veya indisleri (modification indices-MI) yardımıyla dönüşümcü liderlikte a20 ifadesine ait e1 ile a19 ifadesine ait e2 hata terimleri arasında; karşılıklı tanıma saygısındaki r3 ifadesine ait e46 ile r4 ifadesine ait e47 hata terimleri arasında ve müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğindeki c3 ifadesine ait e23 ile c4 ifadesine e24 hata terimleri arasındaki MI değerleri yüksek olduğundan bu hata terimleri arasında bağ (covarians) oluşturularak Ki-Kare değerinin düşmesi sağlanmış ve uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmüştür (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Tablo 2.5'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde bütün faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olduğu, BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu ve OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olduğu görülebilir. Bu durumda tüm ölçekler için yakınsak geçerliliğin sağlandığı rahatlıkla söylenebilir.

Ölçeklerin ayırt edici geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına gelince; Tablo 2.6'teki yer alan ölçüm modelindeki tüm değişkenlere ilişkin OAV değerinin istenilen minimum düzey olan 0.50'yi geçmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon karelerinin, her bir değişkenin (veya faktörün) OAV değerlerinden düşük olması nedeniyle tüm ölçeklerin ayırt edici geçerliliğinin sağlandığı açıkça ifade edilebilir

(Kline, 2011). Görüldüğü üzere tüm ölçeklerin yakınsak geçerliliği ve ayırt edici geçerliliği sağlandığından ölçeklerde yapı geçerliliğinin de sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 2.6:** Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlik Bulguları

|       | DL   | MYUKD | KDS  | KTS |
|-------|------|-------|------|-----|
| DL    | .60  |       |      |     |
| MYUKD | 0,21 | .69   |      |     |
| KDS   | 0,21 | 0,09  | .68  |     |
| KTS   | 0,28 | 0,16  | 0,23 | .70 |

DL: Dönüşümcü Liderlik; MYUKD: Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşısı Davranışlar; KDS: Karşılıklı Değerleme Saygısı, KTS: Karşılıklı Tanıma Saygısı

**Not:** Tablo'da çapraz seyreden koyu katsayılar Açıklanan Ortalama Varyans değerlerini ifade eder.

Bununla birlikte Tablo 2.7'deki ölçüm modelindeki tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'den düşük olması nedeniyle de ayırt edici geçerlilik koşullarının sağlandığı belirtilebilir (Kline, 2011).

**Tablo 2.7:** Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişkenler  | $\bar{x}$ | St. Sapma | 1        | 2        | 3       | 4    |
|--|-----------|-----------|----------|----------|---------|------|
| 1.Dönüşümcü Liderlik                                   | 3,85      | 0,84      | 1,00     |          |         |      |
| 2.Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşısı İş Davranışları | 1,67      | 0,83      | -0,457** | 1,00     |         |      |
| 3.Karşılıklı Değerleme Saygısı                         | 4,06      | 0,84      | 0,456**  | -0,303*  | 1,00    |      |
| 4.Karşılıklı Tanıma Saygısı                            | 3,92      | 0,76      | 0,528*** | -0,402** | 0,479** | 1,00 |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabloda görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ( $r = -0,457$ ;  $p < 0,01$ ), karşılıklı değerlendirme saygısı ( $r = -0,303$ ;  $p < 0,05$ ) ve karşılıklı tanıma saygısı ( $r = -0,402$ ;  $p < 0,01$ ) ile müşteriye yönelik üretkenlik karşısı iş davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderliğin hem karşılıklı değerlendirme saygısı ( $r = 0,456$ ;  $p < 0,01$ ) hem de karşılıklı tanıma saygısı ( $r = 0,528$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca karşılıklı değerlendirme saygısı ile karşılıklı tanıma saygısı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r = 0,479$ ;  $p < 0,01$ ).

### 2.3.2.2. Model ve Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Yapılan Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırmada ölçüm modelinin sağlanmasından sonra hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine dair uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğu Tablo 2.8’de görülebilir.

Tablo 2.8: Yapısal Model ve Hipotez Sonuçları

| Hipotezler             | İlişkiler   | Std. Faktör Yükleri | t değeri | Sonuç |
|------------------------|---|---------------------|----------|-------|
| H1                     | DL → MYUKD  | -0,299**            | -4,308   | Kabul |
| H2                     | DL → KTS  | 0,582***            | 8,565    | Kabul |
| H3                     | DL → KDS  | 0,425***            | 7,408    | Kabul |
| H4                     | KTS → MYUKD   | -0,171*             | -3,020   | Kabul |
| H5                     | KDS → MYUKD   | -0,062              | -0,996   | Ret   |
| Uyum İyiliği Değerleri | $\chi^2/sd=2.663$ ; CFI= .90; TLI=0,90; SRMR=,061; ,RMSEA= .075 |                     |          |       |

**DL:** Dönüşümcü Liderlik; **MYUKD:** Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı Davranışlar; **KDS:** Karşılıklı Değerleme Saygısı, **KTS:** Karşılıklı Tanıma Saygısı; \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

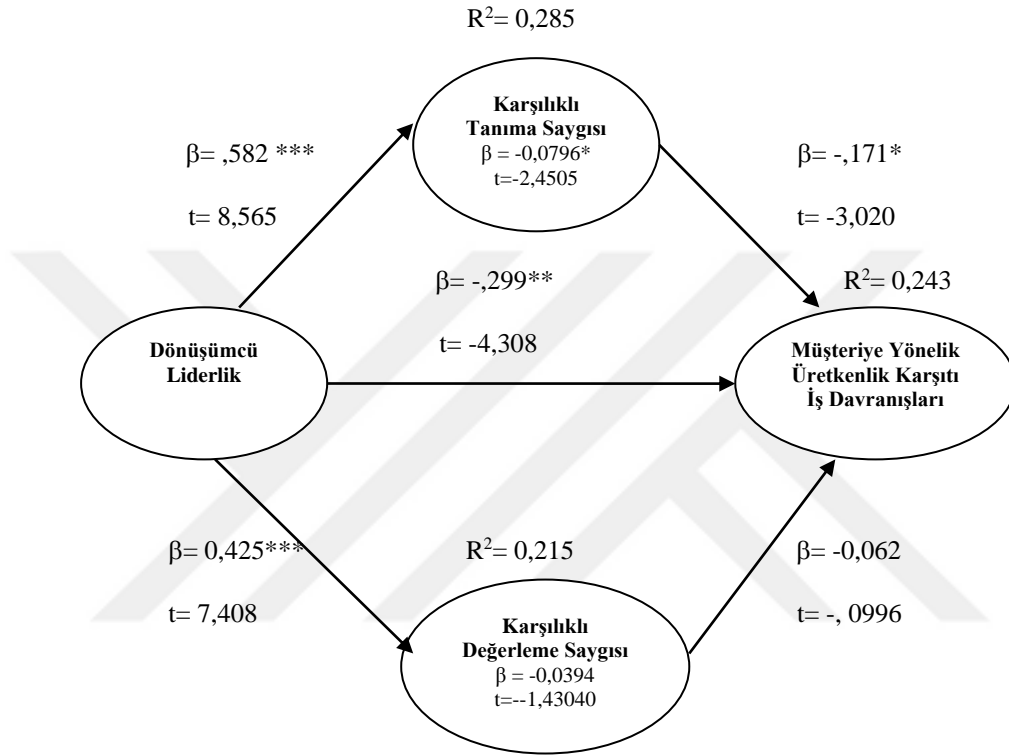
Yukarıda Tablo 2.8’deki araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta= -0,299$ ;  $p<0.01$ ). Bu nedenle **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Yine dönüşümcü liderlik hem karşılıklı tanıma saygısını ( $\beta= 0,582$ ;  $p<0.001$ ) hem de karşılıklı değerlendirme saygısını ( $\beta= 0,425$ ;  $p<0.001$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla bu bulgulara göre **H2 ve H3** hipotezleri desteklenmektedir.

Öte yandan karşılıklı tanıma saygısı müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip iken ( $\beta= -0,171$ ;  $p<0.05$ ); karşılıklı değerlendirme saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta= -0,062$ ;  $p>0.05$ ). Bu araştırma bulguları göz önüne alındığında **H4** hipotezi kabul edilirken, **H5** hipotezi ret edilmiştir.

Ayrıca bağımsız değişken dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki varyansı açıklama oranı %24.3 ( $R^2= 0,243$ ), aracı değişkenler karşılıklı değerlendirme saygısındaki varyansı açıklama oranı %21.5 ( $R^2= 0,215$ ) ve karşılıklı tanıma saygısındaki varyansı açıklama oranı %28.5

( $R^2= 0,285$ ) olarak hesaplanmıştır. Yani dönüşümcü liderlik müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ve karşılıklı değerlendirme saygısına orta düzeyde etki ederken, karşılıklı tanıma saygısına yüksek düzeyde etki etmektedir.

Bu bulgular dikkate alındığında araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri:  $\chi^2/sd=2.663$ ; CFI= ,90; TLI= ,90;

SRMR= ,061; RMSEA= ,075

Şekil 2.3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

### 2.3.2.3. Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Etkisi

Bu çalışmada karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu modelde dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemek için karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Yapısal

Eşitlik Modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi orta düzeydedir. Aracı değişkenlerden karşılıklı tanıma saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi yüksek düzeyde iken, karşılıklı değerleme saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ise orta düzeydedir.

Önce aracı değişkenlerden karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerleme saygısının dâhil edilmediği yalnızca dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine dair modele bakılmıştır. Bu modelin bulgularına göre doğrudan dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = -0,323$ ;  $p < 0.01$ ). Buna karşın araştırma modeline karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerleme saygısı aracı olarak birlikte dâhil edildiğinde ise dönüşümcü liderliğin yine müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = -0,136$ ;  $p < 0.05$ ). Yani aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde azalma ( $\hat{c} < c$ ) olduğundan kısmi aracı rolü oynadıkları söylenebilir.

Yine aracı değişkenlerin etkisini test etmek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen en etkin yöntemlerden biri olan BC önyükleme yönteminden de faydalanılmıştır. Bu yöntemde belirli bir alt örneklem sayısının belirlenmesi gerektiğinden alt örneklem olarak literatürde genellikle önerilen 1000 örneklem değeri bu çalışmada tercih edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2004). Bu doğrultuda karşılıklı tanıma saygısının aracı etkisine dair %95 güven aralığında Bootstrap tahminleri incelendiğinde dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde bir azalış söz konusudur ( $\beta = -0,0796$ ; %95 CI [ -0,1463 ile -0,0223]) ve ayrıca bu etki anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığından aracı rolü oynamaktadır ( $p < 0.05$ ). Bu bulguya göre **H6** hipotezi kabul edilmiştir. Yani karşılıklı tanıma saygısı bu ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisine karşılıklı değerleme saygısının aracı etkisine dair %95 güven aralığında alt ve üst sınırların



sıfırı kapsadığı görülmektedir ( $\beta = -0,0394$ ; %95 CI [-0,1045 ile 0,0191]) ve aynı zamanda bu etki anlamlı değildir ( $p>0.05$ ). Aynı zamanda Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracılık etkisinden söz edebilmek için hem bağımsız değişken hemde aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerektiğinden karşılıklı değerlendirme saygısı aracı etkiye sahip değildir. Çünkü Tablo 2.8'deki direkt ilişkilere bakıldığında aracı değişken karşılıklı değerlendirme saygısı müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = -0,062$ ;  $p>0.05$ ). Bu yüzden **H7** hipotezi ret edilmiştir.

Bu bulgular yorumlandığında dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde daha da etkili olabilmesi için karşılıklı tanıma saygısının devreye girmesi gerekmektedir. Karşılıklı tanıma saygısının devreye girmesi ile dönüşümcü liderlerin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha kolay azaltabileceği veyahut önleyebileceği düşünülmektedir. Bu örnekte karşılıklı değerlendirme saygısının dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

## SONUÇ

Türkiye’de konaklama işletmeleri turizm sektöründe yaratılan katma değerın önemli bir kısmını yaratmaktadır. Bu işletmelerin performansı genelde beklentilerin altında kalmaktadır. Performansın düşük olmasının nedenlerinden biri müşteri ilişkilerinin etkin yönetilememesidir. Bu sorunun gerisinde iki neden yatmaktadır. Birincisi işletmede benimsenen liderlik tarzıdır. İkincisi ise müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaygın olmasıdır. Bu işletmelerde karizmatik liderlerden öte örgütü ve çalışanları dönüştürecek yeni bir liderlik tarzına gereksinim duyulmaktadır. Bu liderlik tarzlarından biri de dönüşümcü liderlik olmaktadır. Bu liderlik tarzının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltabileceği düşünülmektedir. Ancak bazen liderlik tarzının bu tür davranışları önlemede yeterli olamayacağı düşünülmektedir. Özellikle üst-ast ilişkilerinde saygının olmaması durumunda dönüşümcü liderler de başarılı olamayabilir. Bu nedenle işletmelerde karşılıklı tanıma ve karşılıklı değerlendirme saygısının yaygınlaştırılması hem liderin etkinliğini artırır, hem de müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önleyebilir. Bu doğrultuda çalışmada dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri ve bu iki değişken arasındaki ilişkide karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının aracı etkisi incelenmektedir.

Yapısal eşitlik modeli bulgularına göre dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bass (1998) ve Nguyen ve diğerleri (2019) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu bulguyu dolaylı olarak desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye dair ilk ampirik bulgu olması nedeniyle literatüre katkı olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık dönüşümcü liderliğin karşılıklı tanıma saygısını ve karşılıklı değerlendirme saygısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Bass (1998) tarafından yapılan çalışmadaki dönüşümcü liderlik ile yüksek özsaygı arasında pozitif ilişki bulunmasına dair tespit de bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, karşılıklı tanıma saygısı müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahiptir. Ancak karşılıklı değerlendirme saygısı müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Bu tespit konusunda literatürde henüz bir çalışmaya rastlanmamakla beraber Clarke ve Mahadi'nin (2017a) karşılıklı tanıma saygısı ile izleyici performansı arasında ve yine karşılıklı değerlendirme saygısı ile iş performansı arasında pozitif ilişki ortaya koydukları çalışma kısmen de olsa bu bulguyu desteklemektedir. Çünkü karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı performansı artırmaktadır. Bu bulgu dikkate alındığında karşılıklı tanıma saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltması beklenen bir durumdur.

Yine yapısal eşitlik modeli bulgularına göre dönüşümcü liderlik ile müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide karşılıklı tanıma saygısının aracı etkiye sahip olduğu, ancak karşılıklı değerlendirme saygısının aracı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Clarke, Alshenalfi ve Garavan (2019) tarafından yapılan çalışmada da hem karşılıklı değerlendirme saygısının hemde karşılıklı tanıma saygısının, etkileme taktikleri ile iş performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın modeli bir bütün olarak dikkate alındığında çalışmanın literatüre yeni bir katkı yaptığı söylenebilir. Bununla birlikte çalışmanın bulguları dikkate alınarak konaklama işletmeleri sektöründeki işletmeler, çalışanlar ve yöneticilere yönelik şu öneriler sunulabilir:

-Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu dikkate alındığında konaklama işletmelerindeki insan kaynakları departmanlarının yönetici seçimini bilimsel yöntemlerle yapmaları önerilebilir. Yönetici seçiminde birçok boyut üzerinden birçok yöntemi bir arada kullanan değerlendirme merkezleri yaklaşımı benimsenebilir

(Yelboğa, 2012). Bununla birlikte müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması için yönetici ve çalışanların sürekli etkileşim halinde olmaları ve ilişkilerde empatik bir yaklaşım benimsemeleri önerilebilir.

-Çalışanların birey oldukları için saygı görmeyi hak ettiğini ifade eden karşılıklı tanıma saygısının da müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları azalttığı gözlenmiştir. Bu çerçevede çalışanların farklı inançlarına, değerlerine, kültürlerine ve görüşlerine saygı gösteren işletmelerin daha fazla katma değer yaratacağı düşünüldüğünden bu işletmelerin personelini ve yöneticilerini farklılıkların yönetimi konusunda eğitmeleri önerilebilir. Bu kapsamda farklılıkların kabul görmesi için koçluk, mentorluk ve personel güçlendirme uygulamaları yaygınlaştırılabilir. Bunun yanı sıra farklılıkların hoş görülebilmesi ve farklılık liderliği konusunda personele eğitim verilebilir, ayrımcı olmayan işe alma ve terfi politikaları izlenebilir, farklılıklara karşı duyarlı çalışanlar ödüllendirilebilir ve işletme esnek çalışma biçimleri benimsenebilir (Özgener, 2016: 318-336).

-Çalışmada, çalışana veya yöneticiye iş bilgisinden, yetkinliğinden, profesyonel becerilerinden, performansından, itibar ve imajından dolayı duyulan saygıyı ifade eden karşılıklı değerlendirme saygısının müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların düşük değerlendirme saygısına sahip olduğu bir sektörde çalışanlar düşük iş tatminine sahip olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayacak etkin ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerini benimsemeleri önerilebilir. Çünkü çalışanların emeklerinin karşılığını alamadığı, performanslarının adil değerlendirilmediği, bilgi ve becerilerini kullanacağı işlerin verilmediği ve hak ettiği pozisyonlara getirilmediği otel işletmelerinde karşılıklı değerlendirme saygısı düşük olabilmektedir. Dolayısıyla düşük değerlendirme saygısının sonuçlarından biri de müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları olmaktadır.

Bu çalışmanın içerdiği değişkenler ve analiz yöntemleri açısından birçok güçlü yanı olmasına karşın yönetim ve örgütsel davranış yazınındaki her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Birincisi bu çalışma Covid-19

pandemi döneminde yapıldığı için konaklama işletmelerinin büyük bir kısmı kapalı olduğundan örneklem, nispeten kabul edilebilir niteliktedir. Zira konaklama işletmelerindeki personelin önemli bir kısmı izinli olduğundan anket uygulanacak, personel bulmakta güçlük çekilmiştir. İkincisi, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği, karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı ölçekleri ilk defa uygulanmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş olsa dahi bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır. Üçüncüsü, müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı yeni ortaya atılan bir konu olduğundan teorisini oluşturmada güçlük çekilmiştir. Bu çalışma teorik olarak literatüre katkı sağlasa da teoriye katkı yapacak daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısı aracılığıyla dönüşümcü liderliğin müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Gelecekte araştırma yapacaklara yönelik önerilerden biri müşteriye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasına yönelik kapsamlı çalışmadır. Bir diğer öneri, karşılıklı tanıma saygısı ve karşılıklı değerlendirme saygısının bireysel çıktılar üzerindeki etkilerinin örgütsel kademeler açısından karşılaştırılmasına dair bir ampirik araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akalın Ç (2006) Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.
- Akar H (2017) Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Akbaş Tuna A, Boylu Y (2016) Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(4): 505-521.
- Akkoyun F (1993) Saygı kavramına transaksiyonel analiz (TA) açısından bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 1(4): 16-22.
- Akman V, Hanoğlu M (2015) Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 14(52): 130-145.
- Aktaş A (2002) *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi* (Azim Yayıncılık, Antalya).
- Albayrak A (2013) Restoran işletmelerinde müşteri şikâyetleri ve şikâyete ilişkin davranışlar. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* 9(2): 24-51.
- Alder H (2002) Bir Lider Gibi Düşünün, çev. Halime Misge Kurşun. (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Altıntaş R (2013) *Cahiliye Zihniyeti ve Çiğnenen İnsan Onuru, Hz.Peygamber ve İnsan Onuru* (Dib Yayınları, Ankara).
- Altunsoy Y (2019) Sosyal bilgiler dersinde duygu ve düşüncelere saygı değerinin etkinlik temelli öğretiminin öğrencilerin saygı eğilimine etkisi.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalı, Erzurum.

Ancona D, Malone TW, Orlikowski WJ, Senge PM (2007) In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review* 85(2): 92-100.

Arı H (2020) *Mesleki etik ve ilkeler*. (İstanbul Arel Üniversitesi M.Y.O Sağlık Kurumları İşletmeciliği Mesleki Sorumluluk ve Etik Dersi Notları, İstanbul.) <https://avesis.kocaeli.edu.tr/resume/downloadfile/yunusee?key=2cc98a43-2b38-44c8-98e2-b95b20b7048c> (3 Temmuz 2020).

Arslan G (2013) Liderliğin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Arslantaş CC (2007) Dönüşümsel liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1): 263.

Aslan Ş (2013) *Duygusal Zekâ: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik* (Eğitim Yayınevi, Konya).

Aslan Ş (2013) *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları* (Eğitim Yayınevi, Konya).

Aslan Ş, Özata M (2009) Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 95-116.

Aslanzade Ş (2017) Çalışan hileleri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi* (36): 61-75.

Assmann A (2013) Civilizing societies: recognition and respect in a global world. *New Literary History* 44(1): 69-91.

Ataman G (2002) *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).

Avolio BJ, Bass BM (2002) *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey).

- Avolio BJ, Bass BM (2004) *Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler Set*. (Mind Garden, Redwood City, CA).
- Baltacı F, Kavacık M, Faruk Kerem Şentürk FK ve Kurar İ (2014) Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(2): 59-85.
- Baltaş A (2013) *Ekip Çalışması ve Liderlik* (Remzi Kitap Evi, İstanbul).
- Banerji P ve Krishnan VR (2000) Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal* 21(8): 405-413.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bass BM (1994) “Transformational leadership and team and organizational decision making”, In *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (s.104-120). BM Bass and BJ Avolio (Eds.), (Sage Publications Inc, Thousand Oaks, California).
- Bass BM (1998) *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. (NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah).
- Bass BM, Avolio BJ (1990) Developing transformational leadership. *Journal of European Industrial Training* 14(5): 21-27.
- Bass BM, Avolio BJ (2000) *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire* (Mind Garden, CA: Redwood City).
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI ve Berson Y (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207-218.
- Bass BM, Riggio RE (2006) *Transformational Leadership* (NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah).



- Bass BM, Steidlmeier P (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10(2): 181-217.
- Baş T (2013) *Anket*, Yedinci Baskı, (Seçkin Yayıncılık San. E Tic. A.Ş., Ankara).
- Başaran LE (1995) *Hoşgörü ve eğitim. Hoşgörü ve eğitim toplantısı*. (UNESCO Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayın No: 2, Ankara).
- Benditt TM (2008) Why respect matters. *The Journal of Value Inquiry* (42): 487–496.
- Bentler PM (1990) Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107(2): 238-246.
- Berber A (2000) Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümcü liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi* 11(36): 33-50.
- Bernardin HJ, Alvares KM (1976) The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 21(1): 84-92.
- Berry CM, Ones DS, Sackett PR (2007) Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92(2): 410-424.
- Bilir ME (2007) Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Blanchard KH (2010) *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations* (NJ: FT Pres, Upper Saddle River).
- Bozkır HS (2014) Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Bozkurt Ö, Göral M (2013) Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(4): 1-14.

Brescick ET (1999) Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Brown ME, Trevino LK (2006) Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology* 91(4):954-962.

Bryant SE (2003) The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9(4): 32-44.

Burns JM (1978) *Leadership* (Harper & Row, New York).

Bülbül G (2013) Havayolu taşımacılığında üretkenlik karşıtı davranışlar ve kabin görevlilerinin algısı üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Byrne B M (2010) *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd edition) (Routledge, New York).

Can H (2002) *Organizasyon ve Yönetim* (Siyasal Kitabevi, Ankara.)

Carter I (2013) Are toleration and respect compatible? *Journal of Applied Philosophy* 30(3): 195-208.

Celep C (2004) *Dönüşümcü Liderlik* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Chen AS, Bian M, Hou YH (2015) Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review* 44(4): 438-453.

Clarke N, Alshenalfi N, Garavan T (2019) Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The

- mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. *Hum Resour Manage* (58): 397–416.
- Clarke N, Mahadi N (2017a) Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and well-being. *J Bus Ethics* (141): 163–178.
- Clarke N, Mahadi N (2017b) The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* (105): 129–134.
- Cohen WA (2010) *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management* (CA: Jossey-Bass, San Francisco).
- Cote R (2017) A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration* 8(5): 28-35.
- Çakınberk A, Demirel ET (2010) Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (24): 103-119.
- Çalık T (2003) İşgörenlerin örgüte uyumu (Örgütsel Sosyalleşme) *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 1(2).
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü (2014) *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. E.Ö. Tümer (Ed.), 2. Baskı, (Özel Matbaası, Ankara).
- Çaylı B (2013) Kontrol odağı, iş tatmini ilişkisi ve örgütsel adalet algısının aracı etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Çelik C, Sünbül Ö (2008) Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (3): 49-66.

- Çetin F, Fikirkoça A (2010) Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(4): 41-66.
- Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20* (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).
- Çulha O, Hacıoğlu G, Kurt G (2009) Otel müşterilerinin e-şikâyetlerine yönelik bir içerik çözümlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 6(4): 42-49.
- Daft RL (1991) *Management, Second Edition* (The Dreyden Press, USA).
- Darwall SL (1977) Two kinds of respect. *Ethics* 88(1): 36-49.
- Demirel Y (2009) Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(15): 115-132.
- Demirel Y, Seçkin Z (2009) Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin kavramsal boyutu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2(2): 144-165.
- Demujnk G (2009) Non-discrimination in human resources management: as a moral obligation. *Journal of Business Ethics* 88(1): 83-101.
- Denizli U (2015) Çalışma hayatında Tai Chi: Bir alan deneyi örneği. *Global Journal of Economics and Business Studies Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi* 4(8): 88- 96.
- Dereli T (1976) Organizasyonlarda Davranış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları* (371): 191.
- Diker O (2017) *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Dinçer M, Bitirim S (2007) Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (28): 61-72.

- Doğan A, Deniz N (2017) Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(52): 1014-1024.
- Doğan S (2019) Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğan S, Kılıç S (2014) Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1): 269-292.
- Duran Ö, Eldekeleklioğlu J (2005) Öfke kontrol programının 15–18 yaş arası ergenler üzerindeki etkililiğinin araştırılması. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25(3): 267-280.
- Durceylan AN (2013) Havayolu yolcu taşımacılığı hizmetinde yaşanan kritik olayların kabin personeli bakış açısıyla araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Eraslan L (2006) Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 1(1): 1-32.
- Erdem O, Dikici M (2009) Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29): 198-213.
- Erdoğan Morçin S, Çarıkcı İH (2016) Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(1): 97-112.
- Erdost Çolak HE, Sırkıntıoğlu Yıldırım Ş, Esen ÜB (2018) Çalışanların yalan söyleme eğilimi ve üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(2): 76-95.

- Eren E (2011) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Erkorkmaz Ü, Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY (2013) Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri J Med Sci* 33(1): 210-23.
- Fındıkçı İ (2012) *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Fiedler FE (1972) The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly* 17(4): 453-470.
- Fox S, Spector PE, Miles D (2001) Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59(3): 291-309.
- Franco M, Matos PG (2013) Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *Int Entrep Manag J* 11(2): 425-451.
- Gibbard A (1992) *Wise Choices Apt Feelings: A theory of Normative Judgement* (Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts).
- Girgin Köse S, Aksu A (2013) Okullar için örgütsel sapma ölçeği. *NWSA Education Sciences* 8(3): 375-389.
- Gomes AR (2014) “Transformational leadership: Theory, research, and application to sports”, In *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*, (s.53-114), C. Mohiyeddini (Ed.), (Nova Science Publishers, New York).
- Gök S (2009) Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 27(2): 429-448.
- Graeff CL (1997) Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly* 8(2): 153-170.
- Grover SL (2013) Unravelling respect in organization studies. *Human Relations* (67): 27-51.

- Gruys ML, Sackett PR (2003) Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment* 11(1): 30-42.
- Güngerçin U (2019) Duygusal emeğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi: Özbenlik çelişki teorisi çerçevesinde bir analiz. *KSBD* 11(11): 179-194.
- Gündüz Çekmecelioğlu H, Kaya Özbağ G (2016) Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-social and Behavioral Sciences* (235): 243-249.
- Güngör S, Aydın İ, Memduhoğlu HB, Oğuz E (2013) Respect in principal–teacher relations at primary schools in Turkey. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 26(10): 1349-1372.
- Hacker S, Roberts T (2003) *Transformational leadership: Creating Organizations of Meaning* (WI: ASQ Quality, Milwaukee).
- Herring J (2008) Respecting family life. *Amicus Curiae* (75): 21-26.
- Honneth A (1995) *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (Polity Pres, Cambridge, England).
- Howell JM, Avolio BJ (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78(6): 891-902.
- Hu LT, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1): 1-55.
- Hunter EM, Penney LM (2014) The waiter spit in my soup! Antecedents of customer-directed counterproductive work behavior. *Human Performance* 27(3): 262–281.
- Hur WM, Moon TW ve Lee HG (2018) Employee engagement in CSR initiatives and customer-directed counterproductive work behavior (CWB): The mediating roles of organizational civility norms and job calling. *Corp Soc Resp Env Ma* (25): 1087–1098.

- Işık N (2014) Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Jensen JM, Patel PC (2011) Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences* (51): 466–471.
- Jöreskog KG, Sörbom D (1989) “*LISREL 7 user's reference guide*”. (Scientific Software International Inc., Mooresville).
- Jöreskog KG, Sörbom D (1993), “*LISREL 8 [Computer Software]*”. (Scientific Software International Inc, Chicago, Illinois).
- Judge TA, Piccolo RF (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89(5): 755-768.
- Kanten P, Ülker F (2014) Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32): 16-40.
- Kapız SÖ (2002) İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(3): 139-153.
- Karaca S (2008) Orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Karayağcın Y (1962) Türk hukukunda şeref ve haysiyetin korunması. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 19(1): 251-275.
- Karip E (1998) Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi* 4(16): 443-465.
- Kaşlı M (2009) Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek



Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Katou AA (2015) Transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations* 37(3): 329-353.

Kaya C (2019) Dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki: perakende sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.

Keçecioglu T (2003) *Lider ve Liderlik* (Okumuş Adam Yayınları, İstanbul).

Keisling MD (2015) Community leaders' perceptions of their leadership behaviors and practices used to influence K-12 public education: A Q methodology study. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Florida, College of Education and Human Services, Department of Educational Leadership, Leadership, School Counsel, & Sports Management, Florida.

Keklik B, Uysal ŞA, Erdem R, Çelik R (2012) Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 15(1).

Keriman G (2019) İş güvencesizliği ile iş erteleme arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Kessler SR, Bruursema K, Rodopman B, Spector PE (2013) Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process. *Negotiation and Conflict Management Research* 6(3): 180–190.

Kılınç T (1996) Liderlikte durumsallığın ötesi (II)\* karizmatik liderlik yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 25(2): 67-108.

Kirkbride P (2006) Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training* 38(1): 23-32.

- Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. (Guilford Pres, New York).
- Koçel T (2005) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15.Baskı* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Koçel T (2015) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Koçel T (2018) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım, İstanbul).
- Korkmaz M, Aras G, Yücel AS, Kıygın S (2013) Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk hava yolları örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies* 6(7): 697-714.
- Köse SG (2013) Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişki üzerine algıları: İzmir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kuçuradi İ (2007) “İnsan Onuru Kavramı ve İnsan Hakları”, *Arslan Kaynaradağ’a Armağan: Türkiye’de Felsefenin Kurumsallaşması*. (s.288-294), M. Günay, A. Kaynaradağ (Eds.), (İlyayayınevi, İzmir).
- Küçük R (2013) *Hız. Peygamberin Örneğinde İnsan Onuru. Hız. Peygamber ve İnsan Onuru* (Dib Yayınları, Ankara).
- Lehmann-Willenbrock N, Meinecke AL, Rowold J, Kauffeld S (2015) How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly* 26(6): 1017-1033.
- Litzky BE, Eddleston KA ve Kidder DL (2006) The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives* 20(1): 91-103.
- Martinko MJ, Gundlach MJ, Douglas SC (2002) Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment* 10(1/2): 36-50.

- Matikainen M (2019) The effect of leadership styles on employees' work outcomes: A case study in Scandic Hotels. Unpublished Master's Thesis, University of Eastern Finland, Faculty of Social Sciences and Business Studies, Business School, Finland.
- Maxwell J (2004) *İçimizdeki lideri geliştirmek*, çev. Selim Yeniçeri. (Beyaz Yayınları, İstanbul).
- Metz J (2015) Can leadership be taught – a study about leadership development in education. Unpublished Master's Thesis, Linnaeus University, Sweden.
- Molero F, Cuadrado I, Navas M, Morales JF (2007) Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology* 10(2): 358-368.
- Moon TW, Hur WM (2018) Go home and kick the dog: Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice* 28(5): 554-575.
- Moretti DM (1986) The prediction of employee counterproductivity through attitude assessment. *Journal of Business and Psychology* 1(2): 134-147.
- Muchinsky PM (2006) *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (CA: Thomson Wadsworth, Belmont).
- Nguyen DTN, Teo STT, Grover SL, Nguyen NP (2019) Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. *Public Management Review* 21(6): 863-889.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition* (: McGraw Hill Inc., New York).
- Ogunola AA, Kalejaiye PO, Abrifor CA (2013) Management style as a correlate of job performance of employees of selected nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management* 7(36): 1-8.
- Oğuzberk M, Aydın A (2008) Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri* (11): 167-179.

- Oktay E, Gül H (2003) Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10): 403-428.
- Onay M, Kılıcı S (2011) İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 363-372.
- Öcel H, Aydın O (2010) Adil dünya inancı ve cinsiyetin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi* 25(66): 73-83.
- Ödemiş S (2011) Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri: bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgener Ş (1996) Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Özgener Ş (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Özüren Ü (2017) Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pazarbaş M (2012) Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya.
- Peretomode O (2012) Situational and contingency theories of leadership: Are they the same?. *IOSR Journal of Business and Management* 4(3): 13-17.
- Pınar İ (1999) Öğrenen organizasyonlarda liderlik anlayışı. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi* 10(34): 24-40.

- Polatçı S, Özçalık F, Cindiloğlu M (2014) Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 1-12.
- Power SJ, Lundsten LL (2005) Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. *Journal of Business Ethics* (60): 185-193.
- Pratt HJ (2012) Respect, recognition, and appraisal: Are All Artworks Valuable?. *J Value Inquiry* (46): 147–158.
- Preacher KJ, Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers* 36(4): 717-731.
- Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Reddin WJ (1967) The 3-D management style theory: A typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal* 21(4): 8-17.
- Riaz A, Haider MH (2010) Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons* (1)1: 29-38.
- Robinson SL ve Bennett BJ (1995) A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
- Robinson SL, Bennet RJ (2000) Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 85(3): 349-360.
- Rowold J (2005) *Multifactor leadership questionnaire: Psychometric properties of the german translation by Jens Rowold. University of Muenster* (Mind Garden inc, Redwood City, Germany).

- Salgado JF (2002) The big five personality dimensions and counterproductive behaviors *International Journal Of Selection And Assessment* 10(1-2): 117-125.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Of Psychological Research Online* 8(2): 23-74.
- Schumacker RE, Lomax RG (1996) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey).
- Schumacker RE, Lomax RG (2010) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (Routledge, New York).
- Seçer Ş, Seçer B (2007) Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları belirleyicileri ve önlenmesi. *Tisk Akademi* 2(4): 146-175.
- Sezici E (2015) Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 7(14): 1-22.
- Shin I, Hur WM, Kim M, Kang S (2017) Hidden roles of CSR: Perceived corporate social responsibility as a preventive against counterproductive work. *Behaviors Sustainability* 9(955): 1-12.
- Simon B, Grabow H (2014) To be respected and to respect: The challenge of mutual respect in intergroup relations. *British Journal of Social Psychology* (53): 39–53.
- Simon B, Grabow H, Böhme N (2015) On the meaning of respect for sexual minorities: The case of gays and lesbians. *Psychology & Sexuality* (6): 297–310.
- Sinha BP (2008) *Culture and Organizational Behaviour* (Sage Publications, New Delhi).
- Skarlicki DP, Folger R (1997) Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 82(3): 434-443.

- Sökmen A, Kenek G, Uğraş E (2019) Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review* 54(4): 1568-1582.
- Spector PE (2011) The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): an integration of perspectives. *Human Resource Management Review* 21(4): 342-352.
- Spector PE ve Fox S (2005) The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. *American Psychological Association Washington, DC, US* 151-174.
- Sprung JM ve Jex SM (2012) Work locus off control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management* 19(4): 272-291.
- Şahin F (2011) Lider-Üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 11(2): 277-288.
- Şimşek MŞ (1998) *Yönetim ve Organizasyon* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Taylor CM, Cornelius CJ, Colvin K (2014) Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 35 (6): 566-583.
- Telli E, Ünsar AS, Adil O (2012) Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 2(2): 135-150.
- Temel E (2016) Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Temel V, Birol SŞ, Akpınar S, Nas K (2017) Öğrencilerin karar verme düzeyleri ile sürekli öfke ve öfke ifade tarzlarının belirlenmesi. *Uluslararası Anadolu Spor Bilimleri Dergisi* (3): 122-132.

- Thisera TJR, Sewwandi EPI (2018) Transformational leadership and employee engagement in hospitality sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research* 18(12): 26-33.
- Tınaz P (2006) Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi* (3): 11-22.
- Topcubaşı T (2015) Farklılıklara saygı eğitim programının öğrencilerin farklılıklara saygı düzeyinin etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Torlak NG (2008) *Organizasyon Teorileri* (Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Turpçu M (2004) Avrupa birliği hukukunda işyerinde ayrımcılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tutar H (2004) İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(2): 101-128.
- Türk Dil Kurumu (2020), Güncel Türkçe Sözlük [http://tdkterim.gov.tr/bts.\(05.07.2020\)](http://tdkterim.gov.tr/bts.(05.07.2020)).
- Uzun D (2016) Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Varoğlu D, Sığı Ü (2013) *Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşılı Davranışlar* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Wajdi MBN (2017) The differences between management and leadership. *Sinergi* 7(2): 75-84.
- Wang G, Oh IS, Courtright SH, Colbert AE (2011) Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* (36): 223-270.
- Westly F, Mintzberg H (1989) Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal* (10): 17-32.



- Wiedner R, Mantere S (2019) Cutting the cord: Mutual respect, organizational autonomy, and independence in organizational separation processes. *Administrative Science Quarterly* 64(3): 659–693.
- Wood F (2016) *Comment: Tolerance is not the same thing as respect*. [https://www.timescolonist.com/opinion/columnists/ comment-tolerance-is-not-the-same-thing-as-respect-](https://www.timescolonist.com/opinion/columnists/comment-tolerance-is-not-the-same-thing-as-respect-) (2 Temmuz 2020).
- Yammarino FJ, Spangler WD, Bass BM (1993) Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly* 4(1): 81-102.
- Yang J, Diefendorff JM (2009) The relations of daily counterproductive workplace behaviour with emotions, situational antecedents and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology* 62(2): 259-295.
- Yazıcı A, Yazıcı S (2015) Saygı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Turkish Studies* 10(14): 769-780.
- Yelboğa A (2012) Değerlendirme merkezi uygulamalarının Türkiye'deki organizasyonlarda kullanımına ilişkin bir araştırma. *Yönetim Dergisi* 23(72): 8-24.
- Yetim F (2019) Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Yılmaz A, Akdemir S (2005) *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Yılmaz Ö (2018) Hoşgörünün felsefi temelleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Yılmaz ÖD (2014) Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi XVI* (1): 87-105.

- Yolaç S (2011) Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi* 9(36): 63-72.
- Yukl G (1989) *Leadership In Organizations* (Prentice Hall Inc., New Jersey).
- Yukl G (1989) Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15(2): 251-289.
- Yukl G (2010) *Leadership in Organizations*. Seventh Edition.( Pearson Prentice Hall Inc, New Jersey).
- Yukl G (2013) *Leadership in Organizations* (Pearson Prentice Hall Inc, Boston).
- Zaleznik A (1992) Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 1-12.
- Zel U (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Zel U (2006) *Kişilik ve Lider* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Zincirkıran M (2012) *Örgüt Sosyolojisi* (Dora Yayıncılık, Bursa).

## ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**Yeşim TÖMEK**

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-posta: [sozgener@nevsehir.edu.tr](mailto:sozgener@nevsehir.edu.tr)

E-posta: [ytomkk4@gmail.com](mailto:ytomkk4@gmail.com)

**A. Konaklama işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

| <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İFADELERİ</b> ( <i>Kaynak: Avolio BJ ve Bass BM (2004). Multifactor leadership questionnaire. Third Edition. Manual and Sampler Set. Published by Mind Garden; Franco M ve Matos PG. (2013). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach, Int Entrep Manag J, 11(2):425-451.</i> ) | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arada Sırada | Sık sık | Hemen Her Zaman |
|---|--------------|---------|--------------|---------|-----------------|
| <b>İdeal Etki (Atfetme)</b>   |              |         |              |         |                 |
| 1.Yöneticimle çalışmak bana gurur veriyor.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 2.Yöneticim, grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 3.Yöneticim, başkalarının kendisine saygısını arttıracak şekilde davranır.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 4.Yöneticim, bizlere güç ve güven duygusu verir.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| <b>İdeal Etki (Davranış)</b>  |              |         |              |         |                 |
| 5.Yöneticim, çalışanlarla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 6.Yöneticim, çalışanlara güçlü bir yükümlülük duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.   | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 7.Yöneticim, kararlarının etik ve moral sonuçlarını dikkate alır.   | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| 8.Yöneticim, çalışanlara kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasının önemini vurgular.  | 1            | 2       | 3            | 4       | 5               |
| <b>İlham Verici Motivasyon</b>  |              |         |              |         |                 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 9.Yöneticim, gelecek hakkında iyimser şekilde konuşur   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Yöneticim başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini heyecanlı bir şekilde anlatır.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.Yöneticim, geleceğe ilişkin pozitif ve motive edici vizyonunu ifade eder.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.Yöneticim, amaçların başarılabacağı konusundaki güvenini/inancını vurgular.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Bireysel ilgi</b>  |   |   |   |   |   |
| 13.Yöneticim, öğrenme ve eğitime zaman harcar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.Yöneticim, çalışanlara grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir bireymiş gibi davranır.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Yöneticim, her çalışanın diğerlerinden farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olduğunu düşünür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.Yöneticim, güçlü yanlarını geliştirmeleri için çalışanlara yardımcı olur.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Entelektüel uyarım</b>   |   |   |   |   |   |
| 17.Yöneticim, çalışanları yaratıcı ve eleştirel şekilde düşünmeye teşvik eder.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Yöneticim, sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar arar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Yöneticim, personelin sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Yöneticim, faaliyetlerin nasıl tamamlanacağına ve yönetileceğine ilişkin yeni bakış açıları önerir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**B. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının karşılıklı tanıma saygısı ve değerlendirme saygısı ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

| <b>KARŞILIKLI TANINMA SAYGISI İFADELERİ</b><br>(Kaynak: Clarke N ve Mahadi N (2017a). Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and well-being. J Bus Ethics, 141: 163–178). | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Çalışanlar olarak birbirimizin kişisel veya ahlaki inançlarına karşı duyarlıyız.   | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |
| 2. İnsan olarak hak ettiğimiz için birbirimize değer veririz.   | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |
| 3. Birbirimizin görüşlerine katılmasak bile herkesin farklı görüşlere sahip olma hakkı olduğunu kabul ederiz.   | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |
| 4. Çalışanlar olarak birbirimizin farklılıklarına saygı duyuyoruz.  | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |
| 5. İş ilişkilerinde birbirimize adil davranırız.  | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |
| 6. Çalışma ilişkilerimiz, dürüstlük ve  | 1                       | 2            | 3                               | 4           | 5                      |

|   |  |                         |              |                                    |              |                         |
|---|--|-------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|-------------------------|
| haysiyete dayalıdır.  |  |                         |              |                                    |              |                         |
| 7. İşyerinde birbirimizi dikkate alarak ve önemseyerek davranırız.  |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 8. Bireyler için, saygı duyulmak temel bir haktır.  |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| <b>KARŞILIKLI DEĞERLEME SAYGISI İFADELERİ</b><br>(Kaynak: Clarke N, Alshenalfi N ve Garavan T (2019). <i>Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. Hum Resour Manage. 58: 397–416</i> ve Clarke N ve Mahadi N (2017a). <i>Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and well-being. J Bus Ethics, 141: 163–178</i> ). |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 1. Amirim/astımın iş bilgisinden genelde etkilenirim.   |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 2. Amirim/astımın işteki bilgi ve yetkinliğine saygı duyuyorum.   |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 3. Amirim/astımın profesyonel becerilerine hayranlık duyarım  |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 4. Amirim/astımın performansına hayranlık duyarım.  |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 5. Amirim/astımın başarılarından dolayı elde ettiği ödüllere hayranlık duyarım.   |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 6. Amirim/astımın belli özelliklerine, eylemlerine ve karakterine hayranlık duyarım.  |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 7. Amirim/astımın nezaketine ve ilgisine hayranlık duyarım.   |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |
| 8. Amirim/astımın başarılarından dolayı elde ettiği itibara ve imaja hayranlık duyarım.   |  | 1                       | 2            | 3                                  | 4            | 5                       |

C. Konaklama işletmeleri sektöründe karşılaşılan müşteriye yönelik üretken olmayan davranışlarla ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız

|  |              |         |              |         |                 |
|--|--------------|---------|--------------|---------|-----------------|
| <b>MÜŞTERİYE YÖNELİK ÜRETKEN OLMAYAN DAVRANIŞ İFADELERİ</b> (Kaynak: Hunter EM, Penney LM. (2014). <i>The Waiter Spit in My Soup! Antecedents of Customer-Directed Counterproductive Work Behavior, Human Performance, 27: 262–281</i> ; Power SJ, Lundsten LL (2005), <i>Managerial and other</i> | Hiçbir Zaman | Nadiren | Arada Sırada | Sık sık | Hemen Her Zaman |
|--|--------------|---------|--------------|---------|-----------------|

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces, <i>Journal of Business Ethics</i> 60: 185-193)   |   |   |   |   |   |
| 1.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriler alaya alınmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriye yalan söylenmektedir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriler gereğinden fazla beklentilmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriler ihmal edilmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşterilere kaba davranılmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriyle gereksiz tartışmalara girilmektedir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında çalışanlar müşteriye sesini yükseltmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşterilerin makul istekleri reddedilmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında bahşış konusunda müşterilerle yüz göz olunmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşterilere hakaret edilmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşterilerin rızası veya izni olmaksızın yüksek bahşış alınmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında bazı müşterilerin yemeğinin içine hijyen kurallarını ihlal edilecek şekilde istenmeyen maddeler konulduğu duyuları söz konusu olabilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.Sektörde ürün ve hizmet sunumu esnasında müşteriler tehdit edilmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.Sektördeki işletmeler ve çalışanları imajlarını korumak amacıyla müşterilere yanlış bilgi vermekte ve bilgileri manipüle etmektedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Sektördeki işletmeler ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatları konusunda müşterileri aldatmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.Sektördeki işletmeler, başka işletmelerin müşterilerini çalma eğilimindedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.Sektördeki işletmelerde müşteriye kayırma veya müşteriye özel muamelede bulunma davranışına rastlanır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Sektördeki işletmeler haksız olsa bile müşteriye karşı kendini personeli kollama davranışı sergiler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Sektördeki çalışanların müşterilerle ahlaki olmayan ilişkiler kurdukları (flört etme, istismar etme, ahlaki olmayan maddi çıkar sağlama vs.) gözlemlenir.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın
2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekâr
3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte  
(...)Yüksek Lisans/Doktora
4. Yaşınız : .....
5. İş Deneyimi (Yıl Olarak) : .....
- 6.Oteldeki pozisyonunuz : .....
- 7.Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır
- 8.Oteldeki çalışan kişi sayısı: (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası  
(...) 51 ve daha fazla
- 9.İşletmenizin Kurucusu Profesyonel Yönetici mi? (...) Evet (...) Hayır
10. Otelin Yıldız Sayısı :  Özel belgeli  3 yıldızlı  4 yıldızlı  5 yıldızlı  Diğer:...

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

# ETİK KURUL KARARI

T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL KARARI

Karar Tarihi: 30.04.2020

Toplantı Sayısı: 10

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yeşim TÖMEK'in "Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 15.04.2020 tarih ve E.8892 sayılı yazının görüşülmesi.

2020.10.91. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Yeşim TÖMEK'in "Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan 15.04.2020 tarih ve E.8892 sayılı yazı görüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmannın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

| YÜRÜTÜCÜ                | ARAŞTIRMACI/UZMAN     |
|-------------------------|-----------------------|
| Prof. Dr. Şevki ÖZGENER | Yeşim TÖMEK (Öğrenci) |

Prof. Dr. Erdoğan ÇİÇEK  
Başkan  
(İmza)

Prof. Dr. Zülfiyar DURMUŞ  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Ali MEYDAN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Cesur PEHLEVAN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Şule AYDIN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Nesimi AKTAŞ  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU  
(Üye)  
(İmza)





## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı-Soyadı: Yeşim TÖMEK

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: MERSİN/ Tarsus 1995

E-posta: ytomkk4@gmail.com

### **Eğitim Bilgileri**

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2018-2020.

Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İşletme Bölümü 2014-2018.

İngilizce Hazırlık: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İngilizce Hazırlık Sınıfı 2013-2014.

**Yabancı Dil:** İngilizce