



T.C

ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

LİDER ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞÜNÜN ÇALIŞANLARIN HİZMET ODAKLI
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Cüneyt TAT

Danışman

Doç. Dr. Serpil KOCAMAN

ALANYA

2024

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

LİDER ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞÜNÜN ÇALIŞANLARIN HİZMET ODAKLI
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Cüneyt TAT

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Program Adı: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Danışman

Doç. Dr. Serpil KOCAMAN

ALANYA

(2024)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....
Cüneyt TAT

TEŞEKKÜR

Danışmanım olduğu günden itibaren, benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, her durum ve koşul da yanımda olan, değerli danışmanım, Doç. Dr. Serpil KOCAMAN' a teşekkürlerimi sunarım. Tezimin en güzel şekilde sonuçlanması için tezime değerli görüş ve önerileri ile önemli katkılarda bulunan tez izleme jüri üyelerim Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ' e ve Prof. Dr. Murat Alper BAŞARAN' a teşekkürlerimi sunarım. Doktora tezime olan değerli katkılarından dolayı jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞENGÖZ' e ve Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR' a teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte bana olan desteğini hiçbir zaman unutmayacağım değerli hocam, Doç. Dr. Tolga Gül'e teşekkürlerimi sunarım. Akademik süreçte her zaman yanımda olan ve beni destekleyen değerli hocalarım Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN ve Doç. Dr. Namık HÜSEYİNLİ başta olmak üzere, bu günlere gelmemde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Benden bilgisini, tecrübesini ve dostluğunu esirgemeyip, bana bu zorlu süreçte her zaman destek olan Dr. Gökhan KENAR' a ve Arş. Gör. Muhammet Necati Çelik'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecim boyunca bana destek olan annem Kamile TAT' a ve kardeşim Fatih Tat'a çok teşekkür ederim.

Bu günlerimi göremeyen canım babama verdiğim sözü yerine getirmenin mutluluğu ve gururu ile ...

Cüneyt TAT

Alanya, 2024

ÖZET

LİDER ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞÜNÜN ÇALIŞANLARIN HİZMET ODAKLI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Cüneyt TAT

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Haziran, 2024 (79 Sayfa)

Bu araştırmanın amacı, lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma, Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket formu ve online anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 355 kişilik veri seti elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi ve Process makrosundan yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda ilk olarak korelasyon analizi ile lider alçakgönüllülüğünün hem hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı hem de psikolojik sermaye ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda lider alçakgönüllülüğünün hem hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını hem de psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak Hayes (2017)'in SPSS programı için oluşturduğu Process eklentisi kullanılarak lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Lider Alçakgönüllülüğü, Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Psikolojik Sermaye, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF LEADER HUMILITY ON EMPLOYEES' SERVICE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: AN APPLICATION IN ACCOMMODATION BUSINESSES IN ANTALYA

Cüneyt TAT

Department of Tourism Management

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

June, 2024

The purpose of this research is to determine the mediating role of psychological capital in the effect of leader humility on service-oriented organizational citizenship behavior. The research was carried out in four and five star accommodation establishments in Antalya. The data were collected by means of the questionnaire form and online questionnaire form. In the research, a data set of 355 person was obtained using the convenience sampling method. Correlation analysis was used to determine the relationship between research variables. Simple linear regression analysis and Process macro were used to test the hypotheses.

As a result of the research, firstly, through correlation analysis, it was determined that leader humility had a positive and significant relationship with both service-oriented organizational citizenship behavior and psychological capital. As a result of simple linear regression analyzes performed to test the hypotheses of the research, it was determined that leader humility positively affected both service-oriented organizational citizenship behavior and psychological capital. Finally, using the Process add-on created by Hayes (2017) for the SPSS program, it was determined that psychological capital had a mediating role in the effect of leader humility on service-oriented organizational citizenship behavior.

Keywords: Leader Humility, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Psychological Capital, Accommodation Establishments



İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR.....	4
2.1.Lider Alçakgönüllülüğü.....	4
2.1.1.Lider alçakgönüllülüğüne kavramsal bakış.....	5
2.1.1.1.Kişisel sınırları, kusurları ve hataları kabul etmek.....	5
2.1.1.2.Takipçilerin güçlü yönlerini ve katkılarını ön plana çıkartmak.....	7
2.1.1.3.Öğretilebilirliği modelleme.....	8
2.1.2.Alçakgönüllü lider davranışlarını etkileyen faktörler.....	10
2.1.2.1. Algılanan yetkinlik (compentece).....	10
2.1.2.2. Algılanan samimiyet (sincerity).....	12
2.1.2.3.Aşırı tehdit ve zaman baskısı (extreme threat and time pressure).....	12
2.1.2.4. Öğrenme kültürü (learning culture).....	12
2.1.2.5. Hiyerarşik bağlılık (hierarchical adherence).....	13
2.1.3.Lider alçakgönüllülüğünün çıktıları.....	14
2.1.3.1. Takipçilerin gelişim yolculuklarının meşrulaştırılması.....	14
2.1.3.2. Psikolojik özgürlük.....	15
2.1.3.3. Takipçi etkileşimi (follower engagement).....	15
2.1.3.4. Belirsizliğin meşrulaştırılması (legitimizing uncertainty).....	16
2.1.3.5. Sürekli küçük değişikliklerin tercih edilmesi (preference for continuous small changes).....	17
2.1.3.6. Örgütlenmede akıcılık (fluidity in organizing).....	18
2.1.4.Turizm alanında lider alçakgönüllülüğü ile ilgili yapılan çalışmalar.....	18

2.2.Psikolojik Sermaye	22
2.2.1.Pozitif psikoloji.....	22
2.2.2.Pozitif örgütsel davranış (PÖD).....	24
2.2.3.Psikolojik sermaye.....	25
2.2.3.1.Psikolojik sermayenin boyutları	26
2.2.3.1.1.Özyeterlilik	27
2.2.3.1.2.Umut	32
2.2.3.1.3.İyimserlik.....	33
2.2.3.1.4.Dayanıklılık	35
2.2.4.Lider alçakgönüllülüğü ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar.....	37
2.3.Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık.....	40
2.3.1.Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı.....	40
2.3.1.1. Örgütsel vatandaşlık davranışına açılım sağlayan çalışmalar.....	42
2.3.1.1.1. Barnard'ın katkısı	42
2.3.1.1.2. Katz ve Kahn'ın katkıları.....	42
2.3.1.1.3. Roethlisberger ve Dickson'ın katkıları	42
2.3.1.1.4. Gouldner'ın katkıları.....	43
2.3.1.1.5. Blau'nun katkıları	43
2.3.1.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları	43
2.3.1.2.1. Özgecilik (diğergamlık, altruizm).....	44
2.3.1.2.2. Vicdanlılık (conscientiousness)	44
2.3.1.2.3. Nezaket (courtesy)	44
2.3.1.2.4.Sportmenlik (centilmenlik, sportmanship)	45
2.3.1.2.5. Sivil erdem (civic virtue)	45
2.3.2. Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	46
2.3.3. Lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar	47
3.YÖNTEM	48
3.1. Araştırmanın Amacı.....	48
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
3.4. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi	51
3.5. Veri Toplama Aracı	52
3.5.1. Alçakgönüllü liderlik ölçeği	52
3.5.2. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği	52

3.5.3. Psikolojik sermaye Ölçeği	52
3.6. Verilerin analizi	53
4.BULGULAR.....	54
4.1. Demografik Bulgular	54
4.2.Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular	56
4.2.1.Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi	56
4.2.2.Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	57
4.2.3.Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	58
4.2.4.Psikolojik sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	60
4.2.5.Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	62
4.2.6.Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	63
4.3.Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	65
4.4.Korelasyon Analizi	65
4.5.Hipotez Testine İlişkin Bulgular.....	66
4.5.1.Basit doğrusal regresyon analizi	66
4.5.2. Aracılık Analizi.....	67
5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	77
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	77
ÖZGEÇMİŞ	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Turizm alanında lider alçakgönüllülüğü ile ilgili yapılan çalışmalar	19
Tablo 2.2. Rekabet avantajı için gelişen sermaye	26
Tablo 2.3. Lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar	38
Tablo 4.1. Demografik bulgular	55
Tablo 4.2. Lider alçakgönüllülüğü ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	56
Tablo 4.3. LA ölçeğinin uyum indeks değerleri	58
Tablo 4.4. Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	59
Tablo 4.5. PS ölçeğinin uyum indeks değerleri	61
Tablo 4.6. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	62
Tablo 4.7. Hoövd ölçeğinin uyum indeks değerleri	64
Tablo 4.8. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler	65
Tablo 4.9. Korelasyon	65
Tablo 4.10. Regresyon analizi 1: lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye	66
Tablo 4.11. Regresyon analizi 2: lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı ö.v.d	67
Tablo 4.12. Regresyon analizi 3: psikolojik sermaye ve hizmet odaklı ö.v.d	67
Tablo 4.13. Doğrudan etki ve aracılık modeli sonuçları (Model 4)	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin dfa analizi	57
Şekil 4.2. Psikolojik sermaye ölçeğinin dfa analizi.....	61
Şekil 4.3. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin dfa analiz.....	64
Şekil 4.4. Aracılık modeli.....	67



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar

AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR	Bileşik Güvenilirlik
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
HOÖVD	Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
LA	Lider Alçakgönüllülüğü
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PS	Psikolojik Sermaye
PsyCap	Psychological Capital
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1.GİRİŞ

Konaklama işletmeleri hızlı teknolojik gelişim, artan rekabet ve müşterilerin artan beklentileri ile karşı karşıyadır. Müşteriler her zamankinden daha fazla yeni ve benzersiz deneyimler arayışındadır. Bu, hizmetlerin eşzamanlı olarak üretildiği ve tüketildiği, hatalara çok az yer bırakılan konaklama endüstrisi için zorlayıcı niteliktedir. Konaklama işletmelerinin hizmet sunumundaki olası başarısızlıkları önleyerek ve hizmetlerde yenilik yaparak müşteri deneyimlerini iyileştirmesi gerekmektedir (Luu, 2021).

Başarısı yüksek oranda, lider ve takipçileri arasındaki yakın ilişkiler özelinde insan kaynağına dayanan konaklama işletmelerinde lider alçakgönüllülüğü önem arz etmektedir (Luu, 2021). Konaklama işletmeleri liderler, takipçiler ve müşteriler arasındaki sık etkileşimleri içerdiğinden, konaklama işletmelerinde alçakgönüllü liderlerden ziyade otoriter liderlik sergileyen liderlerin (amirlerin) bulunması yüksek ihtimaldir. Bununla birlikte, konaklama işletmeleri bağlamında liderin alçakgönüllülüğü özel bir öneme sahiptir. Hem içsel (örneğin, daha az cazip maaşlar, daha yaşlı bir işgücü, genç nesillerin belirli avantajlar için artan beklentileri, yüksek işgücü devir hızı) hem de dışsal (örneğin, dijital dönüşüm, artan rekabet) zorluklarla karşı karşıya kalan konaklama işletmelerinde görülen geleneksel hiyerarşik liderlik stilleri, çevresel talepleri yansıtmayabilir. Konaklama endüstrisinde “insanlara hizmet eden insanlar” ile karakterize edilen çalışanlar, yalnızca müşterilerin beklentileri, olumlu ve olumsuz deneyimleri ile ilgili bol miktarda ilk elden bilgi elde etmekle kalmamalı, aynı zamanda müşterilerin çeşitli taleplerine yanıt verme yetkinliğine de sahip olmalıdır. Talepkâr olan ve istekleri sürekli değişiklik gösteren müşteri kitlesi ve sürekli değişen iş ortamının varlığı nedeniyle konaklama sektörü çalışanları, çeşitli iş zorluklarıyla (örneğin, yüksek performans baskısı, kaynak eksikliği, destekleyici olmayan veya otokratik liderler, meslektaşlar arasındaki şiddetli rekabet) giderek daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklarla karşılaşan çalışanlarda iş stresi, duygusal tükenmişlik, korku ve öfke gibi duygular ve geri çekilme gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. (Wang vd., 2022). Bu nedenle talepkâr olan müşterilerdeki artan öngörülemezlik ve bilinmezlik alçakgönüllü liderliği daha fazla gerekli kılmaktadır.

Konaklama işletmelerindeki çalışanlar genellikle müşteriler ile en geniş etkileşime sahiptir ve bu da müşterilerin sorunları ve istekleri ortaya çıktıkça çalışanların bunları fark etmelerini ve çözmelerini kolaylaştırmaktadır (Al Hawamdeh,2022). Özellikle çok çeşitli ve hızla değişen müşteri ihtiyaçlarının neden olduğu belirsizliğin yalnızca belirlenmiş davranışlarla çözülemeyeceği hizmet işletmelerinde hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı (HOÖVD) kritik hale gelmektedir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının iş rollerinin ötesinde müşterilere hizmet verme konusunda istekli olarak hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri müşterilerin kendileri için değer yaratan benzersiz deneyimler yaşamalarına olanak sağlayacaktır (Tuan vd., 2021). Konaklama işletmeleri hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık yoluyla hizmet kalitesini artırmayı hedefliyorsa, alçakgönüllü liderliğin rolünü anlamalı ve bunu lider seçim süreci, liderlik eğitim programları, liderler ve astları arasında rol değiştirmeleri ile yönetici pozisyonunda bulunan liderler arasında inşa etmelidirler (Tuan vd., 2021). Bu bağlamda, lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanan sosyal değişim teorisinden yararlanılmıştır. Teori bağlamında, liderler astlarına alçakgönüllü davranışlar sergilediklerinde astlar kendilerinde liderlerine karşılık verme zorunluluğu hissedecekler ve bu nedenle hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye istekli olacaklardır.

Konaklama işletmelerindeki liderlerin alçakgönüllü olmaları astlarının olumlu psikolojik güçlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Tuan vd., 2021). Sosyal bilgi işleme teorisinin bakış açısı ile bireylerin önemli bir bilgi kaynaklarını sosyal çevreleri oluşturmaktadır. Sosyal çevreleri bireylerin olayları yorumlamaları, anlamlandırmaları, tutum ve davranışlar geliştirmeleri için ipuçları sağlamaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bu doğrultuda liderler, yüksek statüleri ve liderlik ettikleri kişiler ile doğrudan etkileşim kurduklarından dolayı önem arz eden sosyal bilgi kaynaklarıdır (Rego vd., 2017).

Bu teorinin bakış açısından bireyler, çevrelerini anlamak ve yargılamak için sosyal bilgi ipuçlarına güvenir. Sosyal bağlam yalnızca bireylerin olayları yapılandırmasına ve yorumlamasına doğrudan yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda dolaylı olarak bireylerin dikkatini belirli türdeki bilgilere çekebilir ve sonuç olarak tutumlarını ve psikolojik durumlarını şekillendirebilir. Çalışma ortamında alçakgönüllü liderin tutum ve davranışları, astlarına önemli sosyal bilgi ipuçları sağlayan ve onların çalışma ortamına ilişkin yargılarını etkileyen, dolayısıyla psikolojik sermaye (PsyCap) tarafından

yakalanan psikolojik durumlarını etkileyen önemli bir sosyal bilgi kaynağını ifade etmektedir (Qian vd.,2020). Psikolojik sermaye istenmeyen tutum ve davranışları etkisiz hale getirdiğinden dolayı günümüzün yüksek rekabet ortamında konaklama işletmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Turizm endüstrisi ve konaklama işletmeleri özelinde konaklama işletmeleri çalışanları arasında hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklemede lider alçakgönüllülüğünün rolüne ilişkin araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda araştırmamız araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediğinin farkında olunan tek çalışma olan Tuan ve arkadaşlarının (2021) çalışmasına destek niteliğinde olup, lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyerek alçakgönüllü liderlik literatürünü genişletmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmeleri özelinde, alçakgönüllü lider davranışlarının astların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etki ile ilişkili olarak psikolojik sermayenin aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle bu araştırma, takipçilerin liderin alçakgönüllülüğüne yönelik tutumsal tepkilerine ilişkin bilimsel anlayışı genişletmektedir.

Çalışmamız literatüre en az üç şekilde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak çalışmamız turizm endüstrisi ve konaklama işletmeleri özelinde çok fazla incelenmemiş olan lider alçakgönüllülüğünün önemini ortaya çıkararak hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye özelinde araştırma akışını genişletmektedir. İkinci olarak Tuan ve arkadaşlarının (2021) kaynakların korunması teorisi merceğinden baktıkları lider alçakgönüllülüğü ve HOÖVD arasındaki ilişkiye, çalışmada sosyal değişim teorisi merceğinden bakılarak literatüre katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Üçüncü olarak çalışmamız lider alçakgönüllülüğü ve HOÖVD arasındaki ilişkiye dair bir aracı kanal olarak psikolojik sermayeye dair kanıtsal bilgiler sunarak, liderin alçakgönüllülüğünün HOÖVD üzerindeki etkisine aracılık etmede psikolojik sermayenin rolüne odaklanıp diğer çalışmalardan kendisini ayırarak literatüre katkı sağlamaktadır.

2.LİTERATÜR

Bu bölümde tez çalışmasının kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Lider alçakgönüllülüğü, psikolojik sermaye ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları açıklanmaktadır.

2.1.Lider Alçakgönüllülüğü

Alçakgönüllülük işyerindeki eylemler için ahlaki bir temel sağlayan ve işyerinin genel kabul görmüş normları dışındaki davranışları ifade eden aykırı davranışları engelleyen bir erdemdir. Alçakgönüllülük yüksek performans ve fedakârlık gibi pozitif sosyal davranışları teşvik eden örgütsel erdemlerden bir tanesidir. Örgütsel bağlamlarda alçakgönüllülük gibi eylemler genellikle iyi, insani ve sosyal iyileşme üreten erdemler olarak görülmüştür. Çünkü alçakgönüllülük genellikle benliğin ötesindeki bilgi ve rehberliğin tanınmasını ve takdir edilmesini gerektirdiğinden Budizm, Hristiyanlık/Yahudilik, Hinduizm ve İslam olmak üzere tüm büyük dünya dinlerinde temel bir ilkedir (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllülük kavramı kültürel ve tarihi bir kökene sahiptir. Örneğin Batı’da Sokrates tüm bilgeliğin merak etmekten kaynaklandığı için bilgisizliğin veya cehaletin kabul edilmesi gerektiğini ve Doğu’da Konfüçyüs yapılanın ve bilinmeyen şeylerin kabul edilmesi gerektiğini öğretmişti. Bu bağlamda alçakgönüllülük kibirli, ben merkezci ve kendini beğenmiş olmak yerine daha mütevazı, saygılı, ayakları yere basan ve açık fikirli olmak ile karakterize edilen psikolojik bir nitelik olarak anılır (Ye vd., 2020).

Bilim insanları ve uygulayıcılar bugünün ve özellikle de yarının liderlerinin rollerine daha fazla alçakgönüllü yaklaşımları gerektiğini giderek daha fazla tartışır hale gelmişlerdir. Örneğin; artan işyeri karmaşıklığı ve uyum sağlayabilme gereksinimleri nedeni ile son liderlik çalışmaları liderliğin aşağıdan yukarıya olan yönüne daha fazla vurgu yapmaya başlamıştır. Araştırmacılar, liderlerin liderliğe ilişkin kahraman mitinin ya da “büyük adam” bakış açılarının ötesine geçmeleri, bilgi ve deneyimdeki sınırlamaları konusunda daha açık olarak insan olduklarını göstermeleri gerektiğini ve takipçilerin liderlik sürecini nasıl etkilediğine daha fazla odaklanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Owens & Hekman, 2012).

2.1.1.Lider alçakgönüllülüğüne kavramsal bakış

Lider alçakgönüllülüğü; kendini doğru bir şekilde görme istekliliğini, başkalarının güçlü yanlarını ve katkılarını takdir etmeyi ve öğretilbilirliği çağrıştıran veya yeni fikirlere ve geri bildirimlere açıklığı ifade eden sosyal bağlamlarda ortaya çıkan kişiler arası bir özelliktir. İfade edilen alçakgönüllülük sosyal etkileşimlerde ortaya çıkan, davranışa dayalı ve başkaları tarafından fark edilebilir, tanınabilir bireysel bir özelliği temsil etmektedir (Owens vd., 2013; Owens & Hekman, 2016). Bu çerçevede alçakgönüllülük benliğin dünyayla olan ilişkisini (düşünümsel bilinç), başkalarıyla olan ilişkisini (kişilerarası varlık) ve kişinin ne yaptığı (yürütme işlevi) ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile kişinin dünyayla ilişkili olarak daha objektif bir şekilde kendisini nasıl gördüğünü, daha takdir edici bir şekilde başkalarını nasıl gördüğünü ve daha açık bir şekilde nasıl yeni bilgi veya bakış açılarını aldığını yansıtır (Owens & Hekman, 2016).

Yukarıdan aşağıya liderlik stillerinin (örneğin, dönüşümcü, yenilikçi ve paternalist liderlik) aksine, lider alçakgönüllülüğü aşağıdan yukarıya liderlik tarzını ifade ederken, düşük kişisel çıkar, başkalarına yönelim, ahlaki ve sosyal davranış yanlısı eğilimleri ile karakterize edilir (Wang vd., 2022). Alçakgönüllü lider davranışları ekip üyeleri tarafından eşit derecede taklit edilebilir ve yapıcı ilişkiler, görev tahsisi etkinliği, bilgi alışverişi, sürekli güncelleme, izleme ve kendini düzeltme gibi temel ekip süreçleriyle ilgilidir (Owens & Hekman, 2016).

Owens ve Hekman (2012) alçakgönüllü lider davranışlarının anlamlı bir şekilde üç genel kategoride açıklanabileceğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi kişisel sınırları, kusurları ve hataları kabul etmek; ikincisi takipçilerin güçlü yönlerini ve katkılarını öne çıkartmak ve son olarak üçüncüsü de öğretilbilirliği modellemedir.

2.1.1.1.Kişisel sınırları, kusurları ve hataları kabul etmek

Alçakgönüllülük kişisel sınırlılıkların şeffaf bir şekilde açıklanması, hataların kabul edilmesi ve benlik hakkında gerçekçi bir geri bildirim aranması yoluyla ortaya çıkan, kişisel güçlü yönlerin ve sınırlamaların objektif bir değerlendirmesini ifade etmektedir (Owens vd., 2013). Kişisel sınırların farkında olmak diğer bir ifade ile kendini tanımak ve öz değerlendirme yapmak alçakgönüllülüğün temelidir ve alçakgönüllü liderler kendi kimlikleri, bilgileri, yetenekleri, başarıları, sahip oldukları ve eksiklikleri hakkında net bir algıya sahip olan liderlerdir (Peng vd., 2022).

Alçakgönüllü liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Alçakgönüllü liderler sosyal ortamlarda hem güçlü hem de zayıf yönlerini gizleme ihtiyacı duymazlar ve bu

yönleri tamamen herkese açıktır. Alçakgönüllü liderlerin “sessiz karizmasını” ve gücünü hataların ve sınırların kabul edilmesi oluşturmaktadır. Alçakgönüllü liderler benzersiz güçlerini, kişisel zaafalarını, bilgi boşluklarını, yargılamadaki hatalarını, aldıkları kötü kararları ve iyi öncülük edemediklerini kabul etmeleri de dahil olmak üzere takipçilerine/astlarına “insanlıklarını” gösterme cesaretine sahip olmalarından alır (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü liderler uzman olmadıkları bir konuda asla uzman olduklarını iddia etmezler ve sınırlarının farkındadır. Başkalarının nelerde kendilerinden güçlü nelerde kendilerinden zayıf olduğunu bilirler ve hiçbir zaman olduğundan daha mükemmel görünmeye çalışmazlar. Zayıflıklarını kabul eden alçakgönüllü liderler takipçilerinden zayıflığını düzeltmelerine veya telafi etmelerine yardımcı olmalarını istemekten çekinmezler (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü liderler başarısızlığın sorumluluğunu üstlenen ve suçlanmayı kabul eden liderlerdir. Alçakgönüllü liderler sadece kendi hatalarının sorumluluğunu değil aynı zamanda ekiplerinin başarısızlığını ve ekip üyelerinin hatalarının sorumluluğunu da üstlenirler. Çünkü alçakgönüllü liderler ekiplerinin başarısızlığını, ekiplerini yeterince hazırlayamamalarına, yeterince yönlendirememelerine, ekiplerinin başarılı olabilmesi için yeterli kaynağı sağlayamamalarına bağlı olduğunu düşünürler. Ayrıca alçakgönüllü liderler gergin bir ortamda soğuk kanlı bir bireyin durumla ilgilenmesine izin verirler (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü liderler destekleyici, teşvik edici ve farklı fikirlere açık liderlerdir. Kendi zayıflıklarının olduğuna ve diğerlerinden üstün olmadıklarına inandıklarından dolayı yeni fikirleri ve farklı görüşleri memnuniyetle karşılarlar (Ye vd., 2020).

Alçakgönüllü bir lider destekleyici liderlik davranışları sergiler. Çalışanlarına kendilerini doğru bir şekilde ifade etmelerinin önemini vurgulayarak ve çalışanlarının iyi çalışmalarını överek çalışanların içsel motivasyonlarını artırır (Ye vd., 2020). Liderin alçakgönüllülüğü destekleyici organizasyonel ortamlar oluşturmada ve bireylerin güçlü yönlerinin ve sınırlılıklarının farkına varmalarını sağlayarak yeteneklerini geliştirmeleri için olanaklar sağlar ve takipçilerini sınırlılıklarının farkına varmaya ve bunların üstesinden gelmelerine yardımcı olacak iş kaynaklarını (örneğin bilgi ve beceriler) aramaya teşvik eder (Al Hawamdeh, 2022).

Alçakgönüllü liderler duygularını iyi düzenleyen, öfke veya stresle iyi başa çıkan veya yalnızca olumlu duygular gösteren liderlerdir. Alçakgönüllü liderler konularının onları zayıflıklarını veya hatalarını kabul etmekten muaf kıldığına inanmazlar (Owens & Hekman, 2012). Özetle alçakgönüllü liderler konularının onların hata ve zayıflığını örttüğü yanılığısına düşmezler.

Dengeli veya daha doğru bir öz farkındalık, ekip üyelerinin ve liderlerinin ne zaman harekete geçeceklerini ve bir konu hakkında ne zaman daha fazla bilgi edineceklerini, hangi çabayı veya girişimi göstermeye yetkin olduklarını, hangi girişimlerin deneyimsizlik veya yetersizlik nedeniyle denenmemesi gerektiğini daha doğru bir şekilde bilmelerine yardımcı olmaktadır (Owens vd., 2013).

2.1.1.2. Takipçilerin güçlü yönlerini ve katkılarını ön plana çıkartmak

Alçakgönüllü liderler takipçilerinin bir takıma veya örgüte sahip oldukları belirli değerleri iletmelerine önem verirler. Zeki ve yetenekli takipçilerini kendisine tehdit olarak gören ve bu konuda şüpheleri bulunan “alçakgönüllü olmayan” liderlerin aksine alçakgönüllü liderler takipçilerini ön plana çıkartmaya isteklidir. Alçakgönüllü liderler takipçilerinin çalışmalarını ve çabalarını görmezden gelmeyecek onları güçlü yönlerini fark edip, bu güçlü yönlerini takdir edip överler (Owens & Hekman, 2012). Alçakgönüllü liderler astların cezalandırıldığı ortamlar yerine astların farklı fikirlerini belirtmelerine teşvik edildiği ve yaratıcılıkların, yeni fikirlerin övüldüğü güvenli bir ortam tesis ederler. Bu ortamlarda astlar sorunları açıkça dile getirebilecek veya sorunlara yeni çözümler üretebilecek şekilde psikolojik olarak güçlendirilir (Ye vd., 2020).

Alçakgönüllü liderler odağı kendilerinden çok başkalarına kaydırma eğilimindedirler ve başkalarının güçlü yönlerini kabul ederler (Wang vd., 2022). Başkalarının erdemlerine ve katkılarını odaklanırlar ve astlarına destek ve tanınma fırsatı sağlarlar. Alçakgönüllü liderler astlarının katkılarını takdir eder ve astlarının yeteneklerine güvenirlir. Alçakgönüllü liderler astlarının organizasyona olan katkılarını ve kazandırdıkları değerleri takdir etmek ve övmek gibi olumlu mesajlarla onaylayarak çalışanlarını motive ederler. Alçakgönüllü liderler astlarının değerlerini takdir eder ve tanır, onlarla kurumsal onuru paylaşır ve astlarında kuruluşa karşı güçlü bir aidiyet ve güven duygusu yaratırlar (Li, 2021). Alçakgönüllü liderler astlarının katkılarını takdir ederek ve bu katkılara saygı göstererek bir sosyal destek kaynağını temsil ederler (Tuan vd., 2021). Katkılarından dolayı övgü alan astlar, gelişme ve performans gösterme karşılığında anında ödüller kazanacaklarının farkına varırlar. Sosyal değişim

perspektifinden bakıldığında bu motivasyonel artışlar, astlara daha fazla ekip başarısı sağlamak için ekstra çaba göstermenin fark edileceğini ve takdir edileceğini garanti eder (Owens & Hekman, 2016).

Alçakgönüllü liderler astlarının güçlü yönleri karşısında kendilerini onların öğrencisi olarak görürler. Bu nedenle çevrelerindeki “insan sermayesi” konusunda uzmandırlar. Bu özellikleri çevrelerindeki insanlar tarafından bilinir ve insan sermayesinin önemine dikkat çekmek için aktif olarak insana önem veren davranışlarda bulunurlar.

Alçakgönüllü liderler dikkatleri kendi üzerlerine çekmek yerine başarılarından bahsederken “ben” yerine “biz” derler. Alçakgönüllü liderler üst yönetime bilgi verirken iyi iş çıkaran takipçileri hakkında boş övgüler yerine gerçek övgüler sunarlar, iyi yapılan işleri ve iyi fikirleri takipçilerine atfederler. Alçakgönüllü liderler olumlu olaylarda dikkati başkalarının üzerine, olumsuz olaylarda kendi üzerlerine çekerler (Owens & Hekman, 2012).

2.1.1.3.Öğretilebilirliği modelleme

Alçakgönüllü liderler yeni fikirlere ve bilgilere açık liderler olup yeni şeyler öğrenmeye isteklidirler. Konuşmadan önce dinleme alışkanlığına sahip olan alçakgönüllü liderler, bir liderin tüm cevaplara sahip olması gerektiği inancını çürütürerek, başkalarını dinleyen ve geri bildirim almayı isteyen liderlerdir (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü liderler şeffaflığa önem veren, takipçilerinin kendileri hakkında ne düşündüğünü dinlemeye istekli, tavsiyeye ihtiyacı olduğunu çekinmeden belli eden liderler olup, takipçilerine yardım etmeyi amaçlayan dostane bir tavır sergilerler. Bu davranışları ile alçakgönüllü liderler takipçileri ile aralarındaki güç mesafesini ortadan kaldırırlar (Al Hawamdeh, 2022). Alçakgönüllü bir lider aynı zamanda astları ile yargılayıcı olmayan, açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar ve geri bildirimde bulunur, böylece çalışanlarının da yeni fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır. Ayrıca alçakgönüllü liderler, sınırlarının farkında oldukları için yeni fikirleri benimsemeye ve başkalarından öğrenmeye daha istekli ve açıktırlar (Al Hawamdeh, 2022). Kişilerarası etkileşimler sırasında alçakgönüllü liderler başkalarının fikirlerini dinler ve diğer bakış açılarını anlamaya çalışırlar. Anlamadıkları konularda çalışanlardan tavsiye isterler, bu da astların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar, güvenlerini artırır ve daha fazla enerji ve dayanıklılık kazanmalarına olanak tanır (Peng vd., 2022). Alçakgönüllü liderliğin yeni bilgi, fikir ve önerilere açık olması, onların kapsayıcı, öğrenmeye açık ve iyi tavsiyelere

açık olduklarını gösterir; bu, çalışanların öneride bulunma riskinin daha az olduğu ve önerilerinin liderler tarafından benimsenme olasılığının daha yüksek olduğu anlamına gelir (Li, 2021). Geri bildirim ve yeni fikirlere açık alan liderler ile çalışan ekip üyelerinin yeni kazanımların, gelecek ile ilgili olasılıkların ve olabilecek iyileştirmelerin takipçisi olmanın normal ve meşru bir davranış olduğunu hissetme olasılıkları yüksektir (Owens & Hekman, 2016).

Alçakgönüllü liderler karar alma süreçlerine astlarını da dahil ederler ve bu sayede astları ile bir etkileşim oluşturma fırsatı yakalarlar. Çalışan etkileşimlerini ve kaynak alışverişini etkileyen alçakgönüllü liderler, çalışanların yapısal ve sosyal kaynaklarını (yani bilgi sahibi olmak ve geri bildirim almak) daha da zenginleştirebilirler (Tuan vd., 2021).

Alçakgönüllü liderler, kendilerine az düzeyde odaklanarak, başkalarını geliştirme yöneliminde olan, fedakarlığa ve yardım etme davranışına vurgu yapan liderlerdir. Alçakgönüllü liderler takipçilerine mevcut sorunları gözden geçirip çözüm yolları bulmak için başkalarının görüşlerini dikkate almanın önemini vurgular. Takipçileri bu yolla yavaş yavaş farklı bakış açılarına katılmayı öğrenebilmekte ve kendileri için yeni bilgi arama ihtiyacının farkına varabilmektedir (Luu, 2021).

Alçakgönüllü liderler bir şeyi başarmanın birden fazla farklı yolu olduğunu kabul ederek, başkalarının geri bildirimlerine ve fikirlerine açık olan liderlerdir. Her zaman her şeyi bilmek zorunda olmadıklarını ve her zaman mükemmel olmaları gerekmediğini düşünen liderler olarak alçakgönüllü liderler herkesin öğrenecek çok şeyi olduğuna inanır. Alçakgönüllü liderler, stresli durumların ve başarısızlıkların genellikle takipçilerin dinlenmesi ve zorluklar karşısında birlikte çözümler yaratmak için takipçilerinin girdilerinin alınması gerektiğini düşünen liderlerdir. Alçakgönüllü liderler, takipçileri ile rol değiştirmeleri başlatarak yani takipçi rolünü üstlenerek ve takipçiyi lider-eğitmen rolüne koyarak öğretebilirliği modelleyen liderlerdir. Alçakgönüllü liderler takipçilerine sadece bir şeylerin nasıl yapılacağını söylemek yerine takipçi görevlerini modelleyen ve ardından takipçiden geri bildirim arayan liderlerdir (Owens & Hekman, 2012). Özellikle belirsiz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında çalışanlar, bağlama uygun davranışları modellemek için liderlerine bakar. Liderlerinin konumsal güce sahip olması nedeniyle takipçilerin liderlerini taklit etme olasılığı yüksektir (Owens & Hekman, 2016).

Alçakgönüllü liderler takipçisine “bunu birlikte öğrenelim” diyerek, bir işi birlikte yapmayı teklif eden ve o işi yaparken neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda astına geri bildirimler sağlayarak daha sonra astının yapılan işi denemesine yardımcı olur (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü liderler takipçilerinin karşılaştığı zorlukları ilk elden öğrenmek için “altın tahtan inmeye” ve “siperlere atlamaya” istekli liderlerdir. Zorluklar ile karşılaşan astlarına yardımcı olan alçakgönüllü liderler için hiçbir astın görevi onlar için önemsiz değildir ve astları için hiçbir görevi modellemekten kaçınmazlar. Alçakgönüllü liderler modelleme yoluyla yeni şeyler öğrenmek ve takipçilerin zorlukların üstesinden gelebilmeleri için en iyi şekilde nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda daha derin bir anlayış kazanmaya ve proaktif bir tutum geliştirmeye kararlı liderlerdir (Owens & Hekman, 2012).

2.1.2. Alçakgönüllü lider davranışlarını etkileyen faktörler

Liderlerin alçakgönüllü lider davranışlarının uygunluğunu ve etkililiğini etkileyen bağlamsal ve kişisel faktörler bulunmaktadır. Kişisel faktörler olarak belirtilen lider özellikleri içerisinde yetkinlik (competece) ve samimiyet (sincerity) yer almakta iken, bağlamsal faktörler içerisinde tehdit ve zaman baskısı (threat and time pressure), öğrenme kültürü (learning culture) ve hiyerarşiye bağlılık (hierarchical adherence) yer almaktadır.

2.1.2.1. Algılanan yetkinlik (competece)

Alçakgönüllü liderlik davranışı, özellikle de hataları ve sınırları kabul etme davranışıyla ilgili olarak, liderin astları tarafından yetkin veya yetenekli olarak algılandığı ölçüde etkili olmaktadır. Görünür bir lider rolüne (Örneğin CEO veya yönetici) veya açık dış otorite belirtilerine (üniforma üzerindeki askeri şeritler, dini tören kıyafeti) sahip olan liderlerin yetkinlikleri daha kolay kabul edilmekte ve sergilediği alçakgönüllü liderlik davranışı az sorgulanmaktadır. Alçakgönüllülük gösteren liderler aynı zamanda kendinden emin ve etkin olarak algılanmadıklarında alçakgönüllülükleri zayıflık olarak algılanmaktadır (Owens & Hekman, 2012).

Alçakgönüllü bir liderin yetkinlik derecesi, çalışanların, liderlerini inandırıcı ve arzu edilen hedeflere ulaşmada liderlik etmeye değer bulma inancının düzeyine bağlıdır (Tariq vd., 2023). Lider yetkinliği, bir liderin işini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlayan davranış, bilgi, beceri ve niteliklerinin birleşimini ifade eder. Nitelikler, işe ilişkin uzmanlaşmış yetenekler ve işi gerçekleştirmek için uzmanlık, liderlik becerileri, iş

bilgisi, işi yapma yeteneği ve başarılı bir kişi olarak tanınmak bir liderin yetkinliklerine örnektir (Tariq vd., 2023).

Astları zorluklarla karşılaştıklarında onlara yaratıcı çözümler sunan yetkin liderler astları için güvenilir bir rol model olmaktadır. Aksi durumda astların liderlerini karşılaşılan zorluklara çözüm bulmada yetersiz kaldığını düşünmeleri, astların liderlerinin yetkinliğini ve güvenilirliğini sorgulamalarına yol açmaktadır. Bu sorgulama sonucunda astlar liderlerinin yetersiz olduğunu düşündüklerinde onlarla ilgili şakalar yapma eğiliminde olacaktadırlar (Tariq vd., 2023).

Demografik farklılıklar liderlerin etkili bir alçakgönüllülük sergilemesinde önemli bir yere sahiptir. Kendisinden daha yaşlı astları olan genç liderlerin zayıflıklarını kabul etmeden önce kendilerini kanıtlamaları ve yeterlilik için itibar kazanmaları veya oluşturmaları gerekmektedir. Bu itibar olmadan hatalarını ve sınırlılıklarını kabul ederek alçakgönüllülük göstermek liderlerin astlarının beklentilerini karşılayamama riskini omuzlamalarına neden olmaktadır (Owens & Hekman, 2012).

Yaş gibi cinsiyette liderlerin alçakgönüllü davranışlarının etkililiğini belirlemektedir. Kadın liderler cinsiyet rolü beklentileri ile lider rolü beklentilerini aynı anda karşılamaya çalışırken genellikle çifte açmaz yaşamaktadır. Alçakgönüllülükle ilgili olarak kadın liderler dar bir kabul edilebilirlik aralığında faaliyet göstermektedir. Kadın liderler bir yanda güçlü bir lider bir yanda ise alçakgönüllü bir kadın olma baskısını hissetmektedir. Kadınlardan alçakgönüllü davranışları beklenmekte ve alçakgönüllü olarak davrandıklarında yetkinliklerinin sorgulanmasında erkeklere oranla bir adaletsizlik oluşmaktadır. Alçakgönüllülük gösteren erkeklerin kadınlara göre sosyal olarak cezalandırılma olasılıkları daha düşük olmakta, bunun yerine alçakgönüllülük gösteren erkekler takdir edilmekte ve alçakgönüllülük gösteren erkekler alçakgönüllülük gösteren kadınlara göre daha fazla itibar görmektedir. Genel olarak yaş ve cinsiyete dayalı sosyal statü farklılıkları özellikle hataların ve sınırların kabul edilmesiyle ilgili olarak astların liderleri ile ilgili yetkinlik algılarının ve liderlerin alçakgönüllülüklerinin etkililiğinin önemli belirleyicileridir. Net hiyerarşik sıralamaların ve konumların olduğu askeri ortamlarda bu sıralamaların ve konumların güçlü güvenilirlik sinyalleri vermelerinden dolayı yaş ve cinsiyet astların liderleri ile ilgili yeterlilik algılarını şekillendirmek için daha az etkili olmaktadır (Owens & Hekman, 2012). Özetle liderlerin hatalarını ve sınırlılıklarını kabul etmelerinin alçakgönüllülük olarak algılanabilmesinin temel koşulu liderin yetkinliğidir.

2.1.2.2. Algılanan samimiyet (sincerity)

Alçakgönüllü liderler dürüst ve anlamlı iltifatlar ile başkalarının gerçek güçlü yanlarını ortaya çıkararak ve başkalarının katkılarına gerçekten takdir eden liderlerdir. Gizli bir iyilik kazanmak veya astları tarafından iyi bir insan olarak düşünülme isteyen liderler astlarına sahte övgüler sunarak alçakgönüllü görünmeye çalışır. Zamanla bu sahte alçakgönüllülük astlarda liderlerine karşı daha temkinli ve savunmacı bir zihniyetin oluşmasına neden olacaktır. Astların zamanla liderlerine olan saygıları azalacak ve onların söylediklerine karşı bir güvensizlik hissedeceklerdir. Eğer bir toplumda alçakgönüllülük sosyal itibar ile ödüllendiriliyorsa bazı insanlar otantik alçakgönüllülüğün tipik davranışlarını taklit edeceklerdir. Liderler sosyal bir itibar kazanmak için değil de astlarına gerçek anlamda içten ve samimi bir şekilde yaklaşım onları takdir ettiklerinde; astlar liderlerinin samimi ve davranışlarının gerçekçi olduğuna inandıklarında liderlerinin alçakgönüllü olduğunu düşünür (Owens & Hekman, 2012).

2.1.2.3. Aşırı tehdit ve zaman baskısı (extreme threat and time pressure)

Genel olarak lider alçakgönüllülüğü ve özellikle öğretilebilirliği modelleme liderlerin karşılaştığı bağlamsal koşullara ve örgütlerin kültürüne bağlılık göstermektedir. Özellikle statüko yani süregelen şimdiki durum ciddi bir şekilde bozulduğunda, eyleme geçme süresinin kısa olduğu veya takipçilerin önemli bir tehditle karşı karşıya kaldıkları durumlarda öğretilebilirliği modellemek liderler için zorlaşmaktadır. Bu gibi durumlarda takipçiler takdir edici yorumlardan veya kendilerini ifade etme ve başkaları tarafından dinlenme fırsatından çok düzenin yeniden kurulmasına ihtiyaç duymaktadır. Acil eylemin gerekli olduğu yüksek tehditli durumlarda lider için öğretilebilirliği modellemek ve takipçi için öğrenmeye ve gelişmeye zaman ayırmak zor olacaktır. Aşırı zaman baskısının olduğu durumlarda liderlerin alçakgönüllü davranışlar sergilemeleri takipçileri üzerinde ters etki yaratabilmektedir. Takipçiler liderlerinin aşırı zaman baskısının olduğu durumlarda liderlik etme vasfına sahip olup olmadığını sorgulayacaklardır (Owens & Hekman, 2012).

2.1.2.4. Öğrenme kültürü (learning culture)

Bir liderin ve takipçilerinin etkileşimde bulunduğu örgütün kültürü öğretilebilirliği modellemenin yorumlanmasını ve modellemenin meşrutiyetini etkilemektedir. Öğrenmeyi teşvik eden ve güçlendiren organizasyon kültüründe öğretilebilirliği modellemek daha mümkün ve etkili olmaktadır.

Örgüt içerisindeki üst kademelerdeki liderlerin davranışları örgüt içindeki öğrenme kültürünü şekillendirmekte ve alt düzeydeki liderler için alçakgönüllü liderlik davranışlarını doğrular niteliktedir. Üst düzey liderlerin öğretilebilirliği modellemesi ile bu davranış örgüt kültürünün simgesi haline gelmekte ve alt düzey liderler için bu davranış meşru hale gelmektedir. Alçakgönüllü liderler örgüt üyelerinden liderin kararları hakkındaki endişelerini dile getirmelerini isteyerek tartışmayı memnuniyetle karşılayan, örgüt içerisinde iş birliğine teşvik ederek öğrenme kültürünü teşvik eden liderlerdir. Öğrenme kültürünün liderler tarafından desteklenmesi ile alt düzeydeki liderler nerelerde zorlandıklarını kabul etmekte ve zorluklara çözüm bulmak için başkalarından bir şeyler öğrenmeye istekli hale gelmektedir. Diğer taraftan rekabetin ve rekabet kültürünün bulunduğu örgütlerde öğretilebilirliği modelleme gibi alçakgönüllü lider davranışlarına sık rastlanamamaktadır (Owens & Hekman, 2012).

Özetle öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün bulunduğu bir örgütte, örgüt kültürü öğretilebilirliği modellemeyi daha mümkün kılmakta, rekabetin bulunduğu örgütlerde ise öğretilebilirliğin modellenmesine sık rastlanamamaktadır.

2.1.2.5. Hiyerarşik bağlılık (hierarchical adherence)

Örgütlerin hiyerarşik bir kültüre sahip olma dereceleri alçakgönüllü liderlik davranışlarının tümünü etkilemektedir. Hiyerarşik bağlılığın az olduğu bağlamlarda alçakgönüllü liderler şakacı, kendisini küçümseyen veya mizahi yollarla alçakgönüllülük gösteren liderler iken, daha fazla hiyerarşik bağlılığın olduğu bağlamlarda alçakgönüllülük yerini ciddiyete bırakmaktadır. Hiyerarşik bağlılığın az olduğu bağlamlarda fazla olduğu bağlamlara göre alçakgönüllü liderler elde edilen başarıları takipçilerinin başarısı olarak göstermektedir. Hiyerarşinin fazla olduğu bağlamlarda ise başarıları takipçilerinin başarısı kadar kendi başarıları olarak da göstererek itibarı paylaşmaktadırlar. Askeri ve endüstriyel bağlamlarda alçakgönüllü liderler takipçilerini daha az takdir ederken, daha az hiyerarşik bağlamlarda alçakgönüllü liderler başarı için tüm takdiri takipçilerine veren liderler olarak ortaya çıkmaktadır (Owens & Hekman, 2012).

Kişisel sınırlılıkları, hataları ve kusurları kabul etme davranışında hiyerarşik bağlılığın fazla olduğu durumlarda liderler kendileri hakkında farkındalığa sahip olmalarına rağmen dışarıya dönük olarak sınırlamaları ve hataları kabul etme davranışını sıklıkla göstermemektedir. Askeri bir görevde iken veya bir endüstriyel montaj hattında çalışırken, liderler çok güçlü bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşik yapı ile

çalışır. Bu liderlerin hedefleri çok nettir ve nihai hedeften sapmaları en aza indirmeyi hedeflerler. Bu gibi durumlarda liderlerin zayıflıklarını ortaya çıkarmaları ve takipçileri ile geri bildirim gerektiren tartışmalar başlatmaları uygun ve etkili olmayacaktır. Anlatılanlara bağlı olarak hiyerarşik bağlılığın fazla olduğu bağlamlarda alçakgönüllü liderlik davranışlarının olası kariyer ve itibar maliyetleri hiyerarşik olmayan bağlamlardaki alçakgönüllü liderlik davranışlarının olası maliyetlerinden daha fazla olacaktır. Hiyerarşik bağlılığın daha fazla olduğu bağlamlarda liderlerinin alçakgönüllü olması astları için ödül niteliğindedir. Çünkü takipçiler alçakgönüllü liderlerinin birim başarısızlığının hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkaracağı yükünü taşıyacağını bilirler (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.Lider alçakgönüllülüğünün çıktıları

Alçakgönüllü lider davranışları takipçilerde tatmin, sadakat ve güven duygusu oluşturmakla birlikte en geniş anlamıyla alçakgönüllü liderlik davranışları takipçilerin hem yapma “doing” yani işe gitme durumlarını hem de “becoming” olma yani gelişime yönelik tutumlarını etkilemektedir. Alçakgönüllü liderlik davranışları takipçilerin kendi gelişim yolculuklarını meşrulaştırmalarını ve takipçilerin kendilerini psikolojik olarak özgür hissetmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda alçakgönüllü liderlik davranışları bağlamsal belirsizliği meşrulaştırarak büyük süreksiz değişimlere nazaran küçük ve süreklilik arz eden yani farklı işleyiş biçimlerine geçişte kolaylık ve hızlilik sağlayan örgütlenmelerin tercih edilmesini sağlamaktadır (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.1. Takipçilerin gelişim yolculuklarının meşrulaştırılması

Liderler kişisel sınırlılıklar konusunda şeffaf davranarak ve öğretilebilir olduklarını modelleyerek kendilerini “süreç içerisinde” olarak sunmaktan korkmadıklarını gösterdiklerinde, takipçileri de kendi gelişim çabalarının liderleri tarafından onaylandığını hissetmektedir. Bu durum astlar için çalışma ortamında kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini ve hatta fazlasını ifade etmektedir. Alçakgönüllü liderler takipçilerinin kişisel fikirlerini etkilemekte ve takipçilerinde kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissettikleri gelişimsel bir kimlik şekillendirmektedir. Alçakgönüllü liderlerin kendi deneyimsizliklerini, zayıf yönlerini ve eksikliklerini kabul etmeye istekli olmaları nedeniyle astlar kendi hatalarının liderleri tarafından daha iyi anlaşılacağına inanırlar. Alçakgönüllü liderler bir şeyi başarma coşkusuyla hata yapmanın normal ve hatta öğrenmenin faydalı bir parçası olduğunu belirterek astlarının gelişim sürecini meşrulaştırmaktadır (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.2. Psikolojik özgürlük

Alçakgönüllü liderlik davranışlarının takipçilerin gelişimsel yolculuklarını meşrulaştırıyor olması takipçilerde derin bir içsel psikolojik rahatlama duygusunun oluşmasını sağlamakta ve takipçilerin liderlerinin onları değerlendirmeleri konusundaki endişelerini azaltmaktadır. Alçakgönüllü liderlerin takipçileri kendi gelişim süreçleri konusunda şeffaf olmakta ve kendilerini aşağılamadan gerçekte oldukları ve olmak istedikleri durumları arasındaki farkı göstermekte ve bu farkı kapatmak için nasıl çalıştıklarını başkalarına göstermek konusunda kendilerini özgür hissetmektedir.

Alçakgönüllü liderlerin hem kendilerinin hem de başkalarının sınırlılıklarını ve hatalarını kabul etmeleri, takipçilerine liderin sadece performansları ile değil kendilerinin gelişimiyle de ilgilendiğini göstermektedir. Bu da takipçileri hem deneyimsizliklerini hem de hatalarını gizlemenin psikolojik yükünden ve gerçekçi olmayan bir yüksek benlik imajını koruma ve savunma yükünden kurtarmaktadır. Alçakgönüllü liderlik davranışları çalışma ortamındaki gerilimi ve heyecanı azaltarak astların kendilerini kanıtlamak zorunda olduklarını düşünmelerini engellemekte ve astların eksiklerini söylemeleri konusunda dürüst olmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca alçakgönüllü davranmanın liderler içinde psikolojik faydaları olmaktadır. Alçakgönüllülük liderlerin hem kendilerini hem de çevrelerindeki diğer insanları sevmelerini ve diğer insanları oldukları gibi görmelerini sağlayarak liderlerinde omuzlarından bir yük alır. Alçakgönüllülük liderlere gerçek benliklerini yaşamaları hususunda yardımcı olur. Liderler alçakgönüllülükle yollarına çıkan psikolojik engelleri aşarak arzu ettikleri hayatı yaşama fırsatı bulur. Liderler ve takipçileri alçakgönüllü lider davranışlarının bir sonucu olarak psikolojik engellerden kurtulur ve psikolojik engellerden daha fazla kurtuldukça daha üretken amaçlar uğruna harcamak için daha fazla psikolojik ve duygusal kaynaklarını serbest bırakır. Başka bir ifade ile bu psikolojik rahatlama veya rahatlık daha iyi sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Çünkü takipçiler hata yapma veya deneyimsizlik gösterme korkusu ile ilgili bilişsel yüklerden kurtularak derinlemesine işleme ve yaratıcılık için daha fazla bilişsel kaynağa sahip olur (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.3. Takipçi etkileşimi (follower engagement)

Kişisel gelişimin meşrulaştırılması takipçilerin iş görevlerini öğrenmek ve ustalaşmak için içsel motivasyonunu artırmakta ve takipçileri dış performans standartlarını (patrondan övgü, ikramiye alma) karşılama hedefinden işinde ustalaşma gibi iç performans standartlarını karşılama hedefine kaydırmaktadır. Astından bir tavsiye

istemek gibi küçük bir alçakgönüllü liderlik davranışı astın çalışma motivasyonunu arttırdığı gibi, takipçilerine her şeyi kendi istediği gibi yapmaları için bağırarak bir liderlik davranışı astların motivasyonunu düşürmektedir. Liderlerin alçakgönüllülük göstererek başkalarının düşüncelerine açık olmaları daha interaktif bir etkileşimin oluşmasını sağlamaktadır.

Alçakgönüllü liderlerin takipçi görevlerini modelleme konusundaki isteklilikleri görevlerin takipçiler için algılanan anlamlılığını ve önemini arttırmaya yardımcı olmakta ve bu da takipçileri işe bağlı olmaya teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanlarını doğru yerlere yerleştirmede ve takipçilerinin benzersiz yetenek ve becerilerinden yararlanma konusunda usta olan alçakgönüllü liderler astlarına onları heyecanlandıran yeni görevler verme konusunda isteklidir.

Alçakgönüllü liderler yeri geldiğinde astlarına karışmayan, müdahale etmeyen ve geri çekilen liderler iken aynı zamanda takipçilerine pratikte uygulamalı olarak yardımcı olan ve onlara görevlerini yerine getirmeleri hususunda yardımcı olmada aktif katılım sağlayan liderlik rolünü üstlenmektedir.

Alçakgönüllü olmayan liderler zorlu şartlar altında zor duruma düştüklerinde takipçileri arkalarına yaslanarak sadece liderlerinin o durum karşısında zayıf kaldığını düşünürlerken, alçakgönüllü liderlerin takipçileri liderleri zor duruma düştüğünde liderlerine yardım etmek için adım atarlar ve yeri geldiğinde lider rolünü üstlenirler. Özetlemek gerekirse, alçakgönüllü lider davranışları takipçilerin kişisel gelişimi meşru bir işyeri hedefi olduğunu hissetmelerini sağlamakta ve bu da takipçilerin işleri ile ilgili motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.4. Belirsizliğin meşrulaştırılması (legitimizing uncertainty)

Alçakgönüllü liderlik altında çalışanlarda belirsizliğin, öğrenmenin ve gelişimin meşrulaştırıldığı duygusu gelişebilmektedir. Bu duygu, çalışanların gelecek odaklı düşüncelerini tetikleyebilmekte ve bu da onları yeni hizmet projeleri gibi statükoyu değiştirebilecek iş zorluklarıyla uğraşmaya yönlendirebilmektedir (Tuan vd.,2021).

Alçakgönüllü liderler belirsizlikler ve hatalar nedeniyle astlarının kötü duruma düşmeleri yerine, astlarından belirsizliklerini ve şüphelerini dile getirmelerini ve deneme yanılma yoluyla deneyler yaparak ilerlemelerini isteyen ve onları cesaretlendiren liderlerdir. Buna karşılık alçakgönüllü olmayan liderler her şeyi biliyormuş gibi görünerek astlarının faaliyet gösterdiği dinamik ortamlardan uzak kalmakta ve bu nedenle

de takipçiler kendilerini aydınlatıcı soruları sormakta isteksiz kalmaktadırlar. Alçakgönüllü liderler takipçilerini bir karar vermeye ve bu kararla devam etmeye teşvik ederek, denemenin ve hareket halinde kalmanın önemli olduğunu, yapılan şeyin yanlış olması veya olumsuz sonuçlanması neticesinde ondan yeni şeyler öğrenileceğini ve bir daha bu yanlışın yapılmamasını sağlayacağını düşünen liderlerdir (Owens & Hekman, 2012). Özetle alçakgönüllü liderler takipçilerinden belirsizliklerini ve şüphelerini dile getirmelerini isteyen ve bunları deneme yanılma yoluyla çözüme ulaştırmaları konusunda astlarını cesaretlendiren liderlerdir.

2.1.3.5. Sürekli küçük değişikliklerin tercih edilmesi (preference for continuous small changes)

Birim düzeyinde değişimin sıklığı ve büyüklüğü, alçakgönüllü lider davranışlarından ve belirsizliğin meşrulaştırılmasından etkilenmektedir. Alçakgönüllü liderler tarafından yönetilen birimler büyük ve seyrek değişikliklerden çok küçük ve devamlılık gösteren zincirleme değişiklikleri tercih etmektedir. Alçakgönüllü liderler ekip üyelerinin güçlü yönlerini sürekli dikkate alarak ve değişen çevresel taleplerle ekip üyelerinin güçlü yönlerini eşleştirerek ekiplerinin çevrelerine daha iyi uyum göstermelerini sağlamaktadır. Alçakgönüllü liderlerin öğretilebilirliği modelleme ve bilgi sahibi olmamaları gibi kişisel sınırlılıklarını kabul etme davranışları takipçilerin belirsizliği bir tehdit olarak değil de çevrelerinin ortak ve herkes tarafından kabul edilen bir durum olarak yorumlamalarına yardımcı olmaktadır. Belirsizliğin alçakgönüllü liderler tarafından meşrulaştırılması öngörülemezliğin kabulünü, yeni bilgilere açıklığı ve daha fazla deneme yanılma denemesinin yapılmasını teşvik etmektedir. Bu nedenle de alçakgönüllü liderler tarafından yönetilen birimler çoğu zaman “öğrenme modunda” olmaktadır. Birimler izledikleri rotayı sık sık değerlendirmekte ve rotalarını yenileyerek kademeli değişiklikler yapabilmektedirler. Alçakgönüllü liderler belirsizliği meşrulaştırsalar da ilk kararların doğru olup olmadığını değerlendirmek için ileriki zamanlarda da bu kararların uygulanmasını teşvik etmektedirler. Böylelikle ilk kararlar sorgulanmakta ve sürekli ayarlamaları yapılmaktadır.

Alçakgönüllü liderlerin takipçileri tarafından gözlemlenen başarısız eylemlerine bağlılıkları da düşük olmaktadır. Çünkü alçakgönüllü liderler geri bildirimlere açıktır ve takipçilerinin o eylemlerin başarısız olduğunu belirtmeleri ile kendilerini doğrulama ve geliştirme amaçlı aldıkları o kararlardan vazgeçebilmektedir.

Alçakgönüllü liderler mükemmel olmak yerine hareket halinde olmaları gerektiğini, yani o an için yeterince iyi çözümler yaratmanın değerli olduğunu takipçilerine benimsetmektedir. Bu nedenle alçakgönüllü liderler doğru karar vermek yerine doğru yönde ilerlemeye önem vermektedir.

Alçakgönüllü liderler yeni başlangıçlar yapıp yeni bir düzen inşa etmek yerine hali hazırda aksaklık yaşamayan ve düzeltilmeye ihtiyacı olmayan bir düzeni devam ettirmeye kararlıdır. Yani daha önce gidenlerin omuzlarında durmaya istekli olup “kırılmadıysa düzeltmeyin” şeklindeki düşünce tarzını teşvik etmektedir (Owens & Hekman, 2012).

2.1.3.6. Örgütlenmede akıcılık (fluidity in organizing)

Alçakgönüllü liderlerin önderlik ettikleri birimler değişen durumsal taleplere yanıt olarak farklı örgütlenme türleri arasında; yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya daha hızlı veya akıcı geçişler yapabilen birimlerdir. Alçakgönüllü liderler belirsizliği meşrulaştırdığı için takipçiler farklı çevresel zorluklara hızlı uyum sağlamakta ve liderleri birimin işleyişinde değişikliğe gittiğinde onları açıklayıcı bir lider olarak kabul etmektedirler. Alçakgönüllü liderlerin birimleri genel olarak aşağıdan yukarıya doğru bir şekilde işlev görse de, liderler ekiplerinin yukarıdan aşağıya doğru çalışmasını gerektiren bir durum olduğunu hissettiklerinde takipçilerini tabir-i caizse gemilerine alırlar (Owens & Hekman, 2012). Böyle durumlarda takipçiler liderlerinin şemsiyesi altına girerek liderleri tarafından yönlendirilmeyi beklerler.

Alçakgönüllü olmayan liderler tarafından yönetilen birimlerde ise bu durum tam tersidir. Birimler diğer birimlere göre çok daha az akıcılık göstermektedir. Bu liderler astlarının fikirlerine ihtiyaç duyduklarında yani aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım deneme ihtiyacı hissettiklerinde, astlar liderin düşüncesine aykırı bir şey söylemekten korktukları için fikirlerini açıklamak konusunda daha şüpheli ve suskun kalmaktadır (Owens & Hekman, 2012).

Özetlemek gerekirse, alçakgönüllülük liderlerin birimlerinin çalışma şeklini ne zaman değiştirmeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olmakta ve alçakgönüllü liderlerin takipçileri bu değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

2.1.4. Turizm alanında lider alçakgönüllülüğü ile ilgili yapılan çalışmalar

Literatür taraması sonucunda lider alçakgönüllülüğü ile ilgili turizm alanı özelinde gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Lider

alçakgönüllülüğünün turizm alanı özelinde araştırma konusu olduğu sınırlı sayıdaki araştırmalar ve bu araştırmaların bulguları sistematik olarak tablo 2.1’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.1.Turizm alanında lider alçakgönüllülüğü ile ilgili yapılan çalışmalar

Kaynak	Çalışmanın Yılı	Uygulama Alanı	Hedef Kitle	Metodoloji	Örneklem	Sonuç
Ye , Tung, Li, Zhu	2020	Çin , Guangdong eyaleti	3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları	Anket	76 çalışma ekibi- 531 çalışan	Liderin alçakgönüllülüğünün ekip alçakgönüllülüğü üzerinde etkili olduğu ve Ekip alçakgönüllülüğü ve çalışanların yaratıcı performansları arasındaki ilişkide görev bağlılığının ve rekabet ortamının düzenleyici etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Dantong Li	2021	Kuzey Çin	Bir konaklama işletmesi	Anket	204 çalışan	Alçakgönüllü liderlik ile çalışanların proaktif davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve rol nefes özyeterliliğinin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
Tuan Trong LUU	2021	Vietnam	4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri	Anket	87 Yönetici ve 674 doğrudan ast	Lider alçakgönüllülüğünün çalışanların bilgi toplama ve bilgi paylaşma davranışları ile pozitif ilişkili olduğu ve kaynak aramanın, zorluk aramanın ve talep azaltmanın bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
Tuan, Rowley, Masli, Le , Nhi	2021	Vietnam	Tur Şirketi	Anket	136 Yönetici ve 894 ast	Lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş becerikliliği davranışının aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Wang, Liu, Wen, Xiao	2022	Çin	Bir Grup otel işletmeleri	Anket	330 çalışan	Lider yardımseverliğinin lider alçakgönüllülüğü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve öğrenme hedefi yönelimi ve bilgisel adalet algısının lider alçakgönüllülüğü ile lider yardım severliği arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Nayel Al Hawamdeh	2022	Ürdün	Konaklama işletmesi	Online Anket	321 çalışan	Lider alçakgönüllülüğünün çalışanların işe bağlılıkları üzerindeki etkisinde liderin bilgi paylaşımının aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Peng, Tian, Zhou, Wu	2023	Çin Guangdong Eyaleti	20 otel işletmesi	Anket	Ön hat çalışanları ve yöneticilerinden oluşan 467 kişi	Lider alçakgönüllülüğünün çalışanların proaktif müşteri hizmetleri performansı üzerindeki etkisinde ilişkisel enerjinin aracılık etkisinin olduğu ve kişi-yönetici uyumunun lider alçakgönüllülüğü ve ilişkisel enerji arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tariq, Abrar ,Ahmad	2023	Pakistan	Yıldızlı otel işletmesi çalışanları	Anket	52 yönetici ve 312 Doğrudan ast	Lider alçakgönüllülüğünün yaratıcı hizmet performansını olumlu yönde etkilediği ve iş

						yerindeki başarının bu etkide aracılık, lider yeterliliğinin de bu aracılığı düzenleyicilik rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Cao , Yang , Wang , Huang , Liu	2023	Çin	4 dört yıldızlı ve 6 beş yıldızlı konaklama işletmesi	Online Anket	124 ekip-448 çalışan	Ekip liderinin alçakgönüllülüğünün ekibin proaktif müşteri hizmetleri davranışı üzerindeki etkisinde ekibin terfi ve önleme odağının aracılık rolü üstlendiği; lider alçakgönüllülüğü ve ekibin terfi odağı arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyicilik rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaların içerikleri incelendiğinde Ye ve arkadaşları (2020) tarafından Çin'in Guangdong eyaletindeki üç ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada liderin alçakgönüllülüğünün ekip alçakgönüllülüğü üzerinde etkili olduğu ve ekip alçakgönüllülüğünün çalışanların yaratıcı performansını etkilediği, ekip alçakgönüllülüğünün çalışanların yaratıcı performansı üzerindeki etkisinin, yüksek görev bağlılığı ve yüksek rekabet ortamında en güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Li (2021) tarafından kuzey Çin'deki bir konaklama işletmesinde gerçekleştirilen çalışmada alçakgönüllü liderlik ile çalışanların proaktif davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve rol nefes özyeterliliğinin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Luu (2021) Vietnam'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmasında lider alçakgönüllülüğünün çalışanların bilgi toplama ve bilgi paylaşma davranışları ile pozitif ilişkili olduğu ve kaynak aramanın, zorluk aramanın ve talep azaltmanın bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Tuan ve arkadaşları (2021) tarafından Vietnam'daki bir tur şirketinde gerçekleştirilen çalışmada lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş becerikliliği davranışının aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Wang ve arkadaşları (2022)'nin Çin'deki bir otel grubu işletmelerinde lider yardımseverliğinin lider alçakgönüllülüğü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve öğrenme hedefi yönelimi ve bilgisel adalet algısının lider alçakgönüllülüğü ile lider yardım severliği arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hawamdeh (2022) Ürdün'deki bir konaklama işletmesinin çalışanları ile yaptığı çalışmasının sonucunda lider alçakgönüllülüğünün çalışanların işe bağlılıkları üzerinde etkisinin olduğu ve bu ilişkide liderin bilgi paylaşımının aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Peng ve arkadaşları (2023) tarafından Çin'deki 20 otel işletmesinin ön hat çalışanları ve onların amirleri ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda lider alçakgönüllülüğünün çalışanların proaktif müşteri hizmetleri performansı üzerindeki

etkisinde ilişkisel enerjinin aracılık etkisinin olduğu ve kişi-yönetici uyumunun lider alçakgönüllülüğü ve ilişkisel enerji arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu vurgulanmıştır. Tariq ve arkadaşları (2023) tarafından Pakistan'daki yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada lider alçakgönüllülüğünün yaratıcı hizmet performansını olumlu yönde etkilediği ve iş yerindeki başarının bu etkide aracılık, lider yeterliliğinin de bu aracılığı düzenleyicilik rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cao ve arkadaşları (2023) tarafından Çin'de gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ekip liderinin alçakgönüllülüğünün ekibin proaktif müşteri hizmetleri davranışı üzerindeki etkisinde ekibin terfi ve önleme odağının aracılık rolü üstlendiği; lider alçakgönüllülüğü ve ekibin terfi odağı arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyicilik rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.



2.2.Psikolojik Sermaye

Bu bölümde pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları açıklanmaktadır.

2.2.1.Pozitif psikoloji

Pozitif Psikoloji Hareketi, psikolojinin insan işleyişinin ve davranışının olumsuz ve patolojik yönleriyle meşgul olmasına ve insanların hayatı yaşamaya değer kılan güçlü yönlerine ve olumlu özelliklerine yeterince değer vermemesine bir tepki olarak oluşmuştur.

Bir bütün olarak psikoloji alanının üç temel hedefi bulunmaktadır. Bunlar; hasarı onarmaya çalışmak, sorunları önlemek ve insanların güç kazanmasını sağlamaktır. Araştırma ve uygulamada özel dikkat neredeyse tamamıyla psikolojik sorunların ve zayıflıkların nasıl düzeltilip tedavi edileceğine üzerine toplanmıştır. İlerleyen zamanlarda kendileri de bu olumsuz yaklaşıma kapılan, Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanı Martin Seligman liderliğindeki küçük ama hızla büyüme gösteren bir araştırma psikoloğu grubu, güçlü yönler üzerine inşa edilen önemli bir olumlu yaklaşımın kötü bir şekilde ihmal edildiğinin farkına varmıştır. Bu farkındalık ile amacı vurgunun, hayattaki en kötü şeylerden daha çok en iyi şeylerin incelenmesi ve anlaşılmasına kaydırıldığı pozitif psikoloji hareketini başlatmışlardır (Luthans, 2002a).

Pozitif psikolojinin amacı, psikolojide sadece hayattaki en kötü şeyleri onarmakla meşgul olmak değil, aynı zamanda hayattaki en iyi nitelikleri inşa etmeye yönelik bir değişimi sağlamaktır. Pozitif psikoloji hareketi öznel olarak, esenlik ve tatmin gibi geçmiş deneyim ile, mevcut zamanda neşe, zevk ve mutluluk ile, gelecekte ise iyimserlik, umut ve güven gibi deneyimler ile ilgilidir. Bireysel düzeyde mesleğini sevmek, kişiler arası iletişim, duyarlılık, azim, bağışlayıcılık, beceriklilik ve geleceğe dönük olmakla ilgili iken; grup düzeyinde ise bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru yönlendiren, sorumluluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı gibi sivil erdemler ve kurumlar ile ilgilidir (Seligman, 2002).

Pozitif Psikolojinin ortaya çıkışı Martin Seligman'ın Amerikan Psikoloji Derneği başkanı seçilmesinden birkaç ay sonra başlamış ve beş yaşındaki kızı Nikki ile bahçesinde yaşadığı olay üzerine şekillenmiştir. Seligman bu olayın kendisi için bir aydınlanmaya neden olduğunu belirtmektedir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). M.Seligman'ın Pozitif Psikolojiye yönlendiren olay Seligman tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

“O an beş yaşındaki kızım Nikki ile bahçemde yabancı otları temizlerken yaşandı. Hedef odaklıyım ve zamanım önemlidir. Ben yabancı otları temizlemeye çalışırken, Nikki havaya otları fırlatıyor, şarkı söylüyor ve etrafta dans ediyordu. Ona bağırdım. Gitti ve sonra geri geldi ve şöyle söyledi:

“Baba seninle konuşmak istiyorum”.

“Evet Nikki ?”

“Beşinci doğum gününden öncesini hatırlıyor musun? Üç yaşından beş yaşına kadar mızımızlandım. Her gün sızlandım. Beş yaşına geldiğimde artık sızlanmamaya karar verdim. Bu şimdiye kadar yaptığım en zor şeydi. Ben mızımızlanmayı bırakabilirsem sen de mızımızlanmayı bırakabilirsin.”

Martin Seligman kızı Nikki ile yaşadığı bu diyalog ile çocuk yetiştirmenin onların yanlışlarını düzeltmekten çok daha fazlası olduğunu, bu çocukların zayıf yönlerine odaklanılmaktansa güçlü yönlerine odaklanarak çocukların bu güçlü yönlerini fark etmelerini ve bu yönlerini geliştirerek en iyi şekilde yaşayabilecekleri ortamları bulmalarına destek vererek zayıflıklarına karşı bir tampon oluşturulması gerektiğini fark etmiştir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman (2002) İkinci Dünya Savaşı’ndan önce psikolojinin üç farklı görevinin bulunduğunu öne sürerek bunların; akıl hastalıklarını iyileştirme, tüm insanların hayatlarını daha üretken ve tatmin edici kılma ve bireylerin yeteneklerini ve güçlü taraflarını belirleyip beslemek olduğunu belirtmiştir. Ancak Seligman İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra psikolojinin tatmin olmuş birey ve gelişen toplum fikrini ve güç yetiştirmenin cephanelikteki en güçlü silah olma olasılığını ihmal ettiğini ve büyük ölçüde kendini iyileştirmeye adanmış bir bilim haline geldiğini vurgulamıştır.

Amerikan Psikoloji Derneği’nin o dönemki başkanı olan Martin Seligman tarafından başlatılan pozitif psikoloji insanlarda neyin yanlış olduğunu belirleyip düzeltmek yerine insanlarda neyin doğru olduğu ile ilgilenmekte ve bunu temel almaktadır (Luthans & Youssef, 2004).

İnsanın zayıflıklarının aksine güçlü yönlerine, kırılabilirliklerinin aksine dayanıklılıklarına patolojik yönleri yerine sağlık, refah ve iyi yaşamı geliştirmeye odaklanan pozitif psikoloji deneyimlerle ilgilidir. Öznel deneyimler geçmiş için, esenlik, memnuniyet ve tatmin; gelecek için umut ve iyimserlik ve şimdiki zaman için akış ve mutluluktur. Bireysel düzeyde, sevgi, cesaret, meslek yeteneği, estetik duyarlılık, azim,

bağışlayıcılık, kişilerarası yetenek, geleceğe yönelik olma, maneviyat, yüksek yetenek gibi pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir. Kurumsal ve grup düzeyinde ise bireyleri daha pozitif vatandaşlığa doğru yönlendiren sorumluluk, fedakârlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, diğerkamlık ve güçlü bir iş ahlakı gibi pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002b).

Pozitif Psikoloji, pozitifliği ve güce dayalı yönetimi çalışma yaşamına uygulayan birbiriyle ilişkili iki hareketi teşvik etmiştir. Bunlardan ilki, büyük ölçüde Michigan Üniversitesi'ndeki örgütsel alanda çalışan akademisyenlerin çalışmalarına dayanan, kriz zamanlarında ve olumsuz koşullarda örgütsel olarak hayatta kalmayı ve etkinliği arttırabilmeyi sağlayan pozitif örgütsel özellikleri vurgulayan Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu'dur. İkincisi ise günümüzün iş yerlerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynağı gücü ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulamaları ifade eden Pozitif Örgütsel Davranıştır (Luthans & Youssef, 2004).

2.2.2.Pozitif örgütsel davranış (PÖD)

Örgütsel davranış alanında Western Electric Company'de yürütülen Hawthorne çalışmaları çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasında açık bir şekilde ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Zaman ilerledikçe örgütsel davranış alanının araştırmacıları pozitif güçlendirme, pozitif etki, pozitif odaklı iş gören davranışları ve hatta mizahın performans üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Luthans, 2002a).

Dünya çapındaki işinin yüzde doksanından fazlasını yönetim danışmanlığı ve iş yeri geliştirme alanının oluşturduğu tanınmış bir anket şirketi olan Gallup ile kıdemli bir araştırmacı olan Luthans'ın yollarının kesişmesiyle Luthans pozitif psikoloji akımının farkına vardığını belirtmektedir. Gallup danışmanlık şirketinin sponsoru olduğu ilk Pozitif Psikoloji Konferansı'nda uluslararası kabul görmüş araştırma psikologları M. Seligman ve Ed Diener'in genel liderliği altında sunulan bildiriler, Luthans'a örgütsel davranışa olumlu yaklaşımı nasıl uygulanabileceği konusunda ilham kaynağı olmuştur (Luthans, 2002b).

Pozitif örgütsel davranış Luthans (2002a) tarafından “günümüz iş yerinde veya çalışma ortamında performansın iyileştirilmesi için geliştirilip etkin bir şekilde yönetilebilen, ölçülebilen, pozitif yönelimli insan kaynakları güçlerinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım kasıtlı olarak ölçülebilir olma ve iş yerinde performans iyileştirmeye katkıda bulunma

kriterlerini içermektedir (Luthans, 2002b). Yapılan tanımlamaya bağlı olarak kapasiteler insan kaynağının pozitif psikolojik durumunu ifade etmektedir. Bu pozitif psikolojik durumlar iş yerinde öğrenmeye, gelişmeye, değişmeye ve yönetilmeye açıktır. Pozitif örgütsel davranış, eğitim programları aracılığıyla geliştirilebilir, iş başında yönetilebilir ve birey tarafından kendi kendine geliştirilebilir (Luthans, 2002b).

Pozitif örgütsel davranışın pozitif psikoloji tarafından teşvik edilen ve desteklenen örgütsel çalışmalara yönelik tek pozitif yönelimli yaklaşım olmamasından dolayı, pozitif örgütsel davranışı diğerlerinden ayıran, olumlu olması, kapsamlı teori ve araştırma temellerine dayanması, geçerli ölçütlere sahip olması ve performansın iyileştirilmesi için geliştirilebilir ve yönetilebilir durum benzeri bir özelliğinin bulunmasıdır. Pozitif örgütsel davranışa dahil olma kriterlerini taşıyan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın duruma benzer psikolojik kaynak kapasiteleri psikolojik sermayenin temel yapısını oluşturmaktadır (Luthans & Youssef,2007).

2.2.3.Psikolojik sermaye

Örgütsel psikolojik sermayenin temelleri gelecekte getiri elde etmek için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü ekonomik sermayeye kadar uzanmaktadır. Psikolojik sermaye insan sermayesinin “ne biliyorsun?” sosyal sermayenin “kimi tanıyorsun?” ve ekonomik sermayenin “neye sahipsin?” sorularından farklı olarak temelde “kim olduğun” ve “pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin” diğer bir ifade ile “kimsiniz?” ve “ileride kim olacaksınız?” sorularına karşılık gelen bir faktördür (Çetin & Basım,2012). Psikolojik sermaye kısaca bir bireyin pozitif psikolojik gelişim durumunu ifade etmektedir.

İşletmelerin tesisleri, ekipmanları, patentleri ile temsil edilen ekonomik sermayeleri ile rekabet güçlerini arttırabilmeleri gibi, becerinin, bilginin, yeteneğin geliştirilmesi yoluyla insan sermayesine yapılan yatırım ve iyileştirmelerle de işletmenin rekabet gücü arttırabilir (Larson & Luthans, 2006). İnsan sermayesi taklit edilemez, kolayca kopyalanamaz ve satın alınamaz bir özelliğe sahip olduğundan örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinde son derece önemli bir kaynaktır. Bu bakımdan örgütlerdeki liderlerin çalışanlara yalnızca ne yapmaları gerektiğini açıklamak yerine çalışanların bilgi ve becerilerine değer vermesi ve bunları güçlendirmesi gerekmektedir (Larson & Luthans, 2006).

Bill Gates, şirketindeki en önemli varlıkların her gece kapıdan çıkıp gittiğini belirtmiştir. Bill Gates bu yorumu ile çalışanlarının toplu bilgi, beceri ve yeteneklerinin

değer yarattığını ve çalışanlarının Microsoft'u rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan yetkinliği temsil ettiğini vurgulamaktadır (Luthans vd., 2004).

Sosyal sermaye bağlamsal bir yapıya sahip olup, tamamlanması gereken bir görev ya da çözülmesi gereken bir sorun olduğunda insanlar yalnızca otorite sahiplerine değil, daha çok arkadaşlara, aileye ve iş arkadaşlarına yönelirler. Bu bakış açısı ile sosyal sermaye bireylerde, onların ağlarında ve başkaları ile olan ilişkilerinde gömülüdür. Örneğin, işe alımlarda örgütün çalışanı tarafından işe alım yapacak yetkililere yönlendirilen başvurular, yönlendirilmeyen adaylara göre daha avantajlı olmaktadır. Ancak sosyal sermaye bağlamsal bir yapıya sahip olduğundan sosyal sermayenin değer kazanabilmesi için beslenmesi gerekmektedir. Hiç kimse sosyal sermaye üzerinde sonsuza kadar mülkiyet hakkına sahip olmadığından, taraflardan birisi ilişkiden çekildiğinde sosyal sermayede doğal olarak çözülme eğilimindedir (Larson & Luthans, 2006).

Otantik mutluluk üzerine yazdığı kitabında Seligman ilk olarak psikolojik sermayenin olup olmadığını, varsa ne olduğunu ve nasıl elde ettiğimizi sormuş ve; “Biz akışa kapılıp kendimizi meşgul ettiğimizde, belki de yatırım yapıyoruz, geleceğimiz için psikolojik sermaye inşa ediyoruz.” şekilde yanıtlamıştır. Bu akış içerisinde oluşturulan ve pozitif psikolojiye dayanan psikolojik sermaye, sosyal ve insan sermayenin “kimi tanıdığınız” ve “neyi bildiğiniz sorularının ötesinde “kim olduğunuz” sorusunun cevabına dayanır (Luthans vd.,2004).

Tablo 1.2. Rekabet avantajı için gelişen sermaye

Geleneksel Ekonomik Sermaye	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
Neye Sahipsiniz?	Ne Biliyorsunuz?	Kimi Tanıyorsunuz?	Kimsiniz?
<ul style="list-style-type: none">Finansal varlıklar-mali durumSomut varlıklar- (tesis, ekipman, patent, veri)	<ul style="list-style-type: none">DeneyimEğitimBecerilerBilgiFikirler	<ul style="list-style-type: none">İlişkilerİletişim ağıArkadaşlar	<ul style="list-style-type: none">Öz yeterlilikUmutİyimserlikDayanıklılık

Kaynak: Luthans vd., 2004

2.2.3.1. Psikolojik sermayenin boyutları

Pozitif psikoloji akımını temel alan ve hareket noktası olarak kullanan pozitif örgütsel davranışı en iyi şekilde karşılayan psikolojik sermayenin boyutları olarak ilk zamanlarda liderin ve insan kaynağının güçlü yönlerini vurgulayan; öz-yeterlilik (güven), umut, iyimserlik, öznel iyi oluş (mutluluk), duygusal zeka üzerinde durulmuştur

(Luthans,2002a). Luthans (2002b), daha sonraki çalışmasında ise pozitif örgütsel davranışı temsil etmede en yüksek etkiye sahip olan bileşenlerin öz yeterlilik-güven (confidence-self efficacy), umut (hope) ve daha kesin olarak sunulmasa da dayanıklılık (resiliency) olduğunu belirtmiştir (Luthans, 2002b) ve Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından psikolojik sermayenin boyutları öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak belirlenmiştir.

2.2.3.1.1.Özyeterlilik

Temelleri Bandura'nın sosyal bilişsel kuramına ve kapsamlı ampirik araştırmasına dayanan öz yeterlilik (Luthans & Youssef, 2007); Bir bireyin, belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yürütmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem biçimlerini harekete geçirme yeteneği hakkındaki inancını veya güvenini ifade eder (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Larson & Luthans, 2006). Bu tanımın temel noktası görev ve bağlamın belirliliğidir. Başka bir ifade ile bireyler belirli durumlar ve belirli görevler için özyeterlilik geliştirebilirler (Luthans, 2002b).

Bireyin bir alanda elde ettiği özyeterlilik veya güven, bireyin işinin veya yaşamının diğer alanlarına taşınmaz. Örneğin bir birey teknik gerektiren başka bir işe transfer edilirse veya kariyerini değiştirmeye karar verirse daha önceki işinde inşa ettiği yeterlilik inancı yeni alanında o kadar geçerli olmayabilir. Birey özyeterliliğini yeniden inşa etmek için yeni alanında başarıyı deneyimlemesi ve bilişsel süreci yeniden başlatması gerekir. Bu bilişsel süreç simgeleştirme, önsezi, gözlem, öz düzenleme ve öz yansıtma kapasitesinden oluşmaktadır (Luthans vd., 2007). Simgeleştirme, bir bireyin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla, potansiyel müşterilerin veya paydaşların ilgisini çekecek ürünleri ve bu ürünleri almadaki karar süreçlerinin zihinsel resmini oluşturmasını ifade eder. Önsezi, bireyin hedeflediği performans düzeyine ve beklediği sonuçlara göre eylemlerini planlamasını ifade eder. Eğer birey müşterisinin en ucuz ürünü aradığını biliyorsa teklifinin uygun maliyetli ve verimli, sorunsuz bir çözüm sunduğundan; eğer müşterisinin kaliteye önem verdiğini biliyorsa daha lüks ve rekabetçi ve benzeri az olan ürünler sunduğundan emin olması gerekmektedir. Gözlem, bireyin kendisinden daha deneyimli olan meslektaşlarının tavsiyelerinden ve geri bildirimlerinden bir şeyler öğrenebilmesini ve en önemlisi de onların performanslarını ve özellikle başarılı olan eylemlerinin pekiştirici sonuçlarını inceleyerek neyin doğru neyin yanlış olduğunun öğrenilmesini ifade etmekte ve liderlerin takipçilerine kendilerinin olumlu sonuçlara nasıl ulaşabileceklerini öğretecek belirli davranış ve eylemler

sergilemesinin önemini vurgulamaktadır. Gözlem ile deneme yanılma deneyimlerine harcanan zamandan ve enerjiden tasarruf edilmektedir. Öz düzenleme ise düşünme ve davranışın fiilen değiştiği noktadır. Örneğin, kurumsal değerler ve kurum kültürü risk almayı, değişmeyi teşvik ediyor ve birey sosyal bir destek görüyorsa, birey düşünce ve davranışlarını değiştirebilecektir. Son bilişsel süreç kapasitesi ise, öz yansıtmadır. Öz yansıtma, geçmiş eylemleri, başarıları ve başarısızlıkları derinlemesine düşünmeyi ifade eder. Önceki deneyimlerinden ders çıkartan bireyler öğrendiklerini gelecekteki fırsatlara ve zorluklara uygulama konusunda başarılı olurlar (Luthans vd. 2007; Luthans & Youssef, 2007).

Özyeterliliği yüksek olup kendine güvenen bireyler zorlu görevleri seçerler ve görevleri başarmak için zorlu şartlarda azim gösterip çaba harcarlar (Larson & Luthans, 2006). Özyeterliliği yüksek olan insanlar beş önemli özellik ile diğer insanlardan ayrılabilir. Bunlar (Luthans vd. 2007):

- Kendileri için yüksek hedefler belirlerler ve zor görevleri seçerler.
- Zorlu iş ve görevlerden kaçmazlar.
- İçsel motivasyonları yüksektir.
- Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
- Engellerle karşılaştıklarında direnç gösterirler.

Luthans ve arkadaşları'nın (2007) "PsyCap Efficacy" olarak adlandırdıkları öz yeterliliğin keşif (discovery) olarak adlandırdıkları beş temel özelliği şunlardır (Luthans vd. 2007):

-Öz yeterlilik etki alanına özgüdür.

Bireyler bazı alanlarda kendilerinden ne kadar emin olurlarsa olsunlar, yeterlilik konusunda kendilerinden çok da emin olamayacakları alanlar olacaktır. Diğer bir ifade ile psikolojik sermayenin öz yeterliliği alana özeldir. Bu nedenle bir alanda oluşturulmuş güven ya da öz yeterlilik aşına olunan veya aşına olunmayan başka alanlara kolayca aktarılamayabilir. Örneğin bir lider astları ile bire bir olan ilişkilerinde kişisel gelişimlerine katkı sağlayan bir lider olurken, aynı lider ilham verici bir platform konuşmacısı olamayabilir.

-Öz yeterlilik uygulamaya veya ustalığa dayanır.

Bireylerin tekrar tekrar uyguladıkları ve ustalaştıkları görevlerin kendilerine en çok güvendikleri görevler olmaları muhtemeldir. Bireylerin kendilerinden emin olmadıkları görevler, kaçınma eğiliminde oldukları veya çok az deneyimledikleri görevlerdir. Öz yeterlilik bireyin gelecekteki başarılı olma olasılığı hakkındaki tahminine dayanır. Bu nedenle olumlu bir öz yeterlilik tahmini yapabilmek deneyime sahip olmayı gerektirir. Bireyler öz yeterliliklerini değerlendirirken olumlu deneyimlerini bir alandan diğer alanlara genelleyebilir ve buda daha olumlu bir geliştirilmiş öz yeterlilik duygusunun oluşmasını sağlar.

-Öz yeterlilikte her zaman gelişime yer vardır.

Bireylerin kendilerinden çok emin olduklarını düşündükleri alanlarda bile kendilerini rahat hissetmedikleri görevler bulunabilmektedir. Örneğin, alanında harika bir teknik insan olan birinin kişiler arası becerileri olmayabilir ya da harika iletişim becerilerine sahip olan birisinin gerektiği kadar analitik düşünmemesi kendisini endişelendirebilir.

-Öz yeterlilik başkalarından etkilenebilir.

Bireylerin kendi öz değerlendirmeleri başkalarının kendisi hakkında söylediklerinden etkilenebilir. Örneğin birçok kişi bireyin başarılı olabileceğine inanırsa, bireyde kendisinin başarılı olabileceğini düşünmeye ikna edilebilir. Birey pek çok açıdan kendisine benzeyen diğer kişilerin belirli görevleri yerine getirdiklerini ve ilgisini çeken belirli hedeflere ulaştıklarını gördüğünde kendisinin de bu görevleri yerine getirebileceği ve hedeflerine ulaşabileceği konusunda kendisine güven duymaya başlayacaktır. Bu tür bir temsili öğrenme, öz yeterliliği geliştirmenin çok güçlü bir şeklidir. Burada temel faktör, bireyin yapabilecekleri ile ilişkilendirebildiği, model aldığı kişiyle özdeşleşebilme yeteneğidir.

-Öz yeterlilik değişkendir.

Bireylerin öz yeterlilik düzeyleri birçok faktöre bağlı olarak değişebilir. Bireyin belirli bir hedefe ulaşmasına yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olabilmesi bireyin kendi kontrolündedir. Ancak belirli hedeflere ulaşmak için gerekli adımların uygulanması gereken bağlamda başka faktörlerde olabilir. Örneğin, bir çalışanın yenilikçi bir ürün için harika bir fikri olabilir ancak işletme çalışanın hayalini gerçekleştirmesine yardımcı olacak mali kaynaklara sahip olamayabilir. Ayrıca bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı da bireyin öz yeterliliğine katkı da bulunabilir. Örneğin,

sağlıklı bir yaşam tarzı sürdüren ve sosyal ilişkilerinden memnun olan bir bireyin, iki gece üst üste uyumayan veya bir iş arkadaşı ile kavga eden bir bireye göre öz yeterliliğinin veya güveninin daha fazla olma ihtimali yüksektir.

Bandura bireylerin öz yeterlilik inançlarını belirleyen dört ana deneyim kategorisi belirlemiştir. Bunlar (Stajkovic & Luthans, 1998; Luthans vd. 2007):

•Aktif Ustalık Deneyimleri: Zorlu bir görevde başarılı olmayı ifade eden ustalık deneyimleri, yeterlilik inancı oluşturmanın en güçlü ve öz yeterliliğin doğrudan performans bilgisi sağlayan tek öncüdür. Ancak bu öz yeterlilikteki değişikliğin performans başarısının doğrudan bir sonucu olduğu anlamına gelmemektedir. Bu değişim bireyin önceki performansının üretti bilgileri nasıl kullandığı ile ilgilidir (Stajkovic & Luthans,1998). “Alıştırma mükemmelleştirirken başarı güven oluşturur.” Öz yeterlilik, yeterliliğin inşa edileceği görevlerin tekrar tekrar başarılması ile elde edilir. Liderler astların öz güvenlerini geliştirmek için karmaşık bir görevi alt bileşenlerine ayırabilirler ve astlarına basit alt bileşenlerin her birini tek tek öğretebilirler. Bu, astların küçük başarıları sık sık deneyimlemelerini sağlar ve astlarda öz yeterliliğin oluşmasını sağlar. Astlara liderleri tarafından onlara başarıyı deneyimleme olasılıklarının nispeten fazla olduğu görevlerin verilmesi ve başarı yoluyla her gün en iyi yaptıkları şeyleri yapmalarına izin verilmesi öz yeterlilik duygularının gelişmesini sağlar. Ayrıca deneyim kazanılan ortamların risksiz olması ve bireylere alanında esnek hedefler belirlenmesi öz yeterliliklerinin gelişmesinde önemli bir noktadır. Bu sayede birey yeni bilgi, beceri ve yetenekleri doğru bir şekilde özümseme ve uygulama fırsatı yakalar (Luthans vd. 2007).

•Dolaylı Öğrenme: Bireyler dolaylı öğrenme ve modelleme gibi bilişsel süreçler aracılığıyla başkalarının ustalık deneyimlerinin, başarılarının yanı sıra hatalarını ve başarısızlıklarını da gözlemleyerek kendi öz yeterliliklerini oluşturabilirler. Gözlemsel deneyimler bireylerin başkalarının başarılarını ve hatalarını gözlemleyerek bunlardan ders çıkarmalarını ve başarılı eylemlerini seçici bir şekilde taklit etmelerine olanak sağlar. Bu öğrenme, gözlemcinin gelecekteki ustalık deneyimleri ve başarısı konusunda şansını artırır. Ancak dolaylı öğrenmenin öz yeterliliği geliştirebilmesi için hem durum hem de model benzerliğinin bulunması gerekir. Eğer gözlemcinin kendisine rol model olarak belirlediği lideri kendisine ne kadar çok benzer ise bireyin öz yeterliliği o rol modelin başarısından ve pekiştirici sonuçlarından o kadar etkilenir (Luthans vd. 2007).

Gözlemleyen bireyler için akranlar kariyer geçmişi, yetenekler ve kariyer hedefleri açısından daha benzer olarak algılanma eğilimindedirler. Bu nedenle alanında saygın akranlarının performanslarını ve başarı ile pekiştirilmesini gözlemleyen bireylerde “eğer o yapabilirse bende yapabilirim” inancı oluşmakta ve bu sayede öz yeterlilikleri artmaktadır (Luthans vd. 2007). Özellikle yönetsel karar vermede son derece teknik durumlarda ve diğer karmaşık bilişsel çabalarda bir rol modelin nihai kararlarını ve davranış kalıplarını gözlemlemek öz yeterliliğin oluşması için yeterli olmayabilir. Öz yeterliliğin oluşabilmesi için bireyin, gözlemlenen modelin mantığını takip etmesi, seçilen eylemlere veya davranış modeline yol açan muhakeme sürecinin, kriterlerin ve temel varsayımların anlaşılması gerekmektedir (Luthans vd. 2007).

Dolaylı öğrenmede, liderler veya rol modeller önce görev ile ilgili adımları açıklar ve gözlemcileri için bu adımları canlandırırlar. Daha sonra gözlemci liderin veya rol modelinin performansını kademeli olarak adım adım tekrarlar. Bu noktada rol model gözlemcinin performansını takip eder ve geri bildirim sağlar (Stajkovic & Luthans, 1998).

•Sözlü/Sosyal İkna: Bireyin güvendiği ve alanında yetkin kabul ettiği birinin sözlü iknası kişisel yeterliliği güçlendirmenin diğer bir yoludur (Stajkovic & Luthans, 1998). Bireyin başkaları tarafından teşvik edilmesi, kendine güvenildiğini hissetmesi ve ilerleme kaydettiğine dair olumlu geri bildirimler kendisinden şüphe duyan bireyin inançlarını yeterlilik inancına dönüştürebilir. Başka bir ifade ile “bunu yapabilirsin” veya “ilk adımı gerçekleştirmede çok iyisin” gibi bireyi cesaretlendirici sözler bireyde “bunu yapabilirim” düşüncesinin oluşmasını sağlar (Luthans vd. 2007). Teknik eğitimlere ve maliyetli finansal ödül sistemlerine yatırım yapan örgütler ve yöneticiler, sınırsız miktarda ve bedelsiz olarak sahip oldukları bir kaynağı göz ardı etmektedirler. Bu kaynak sadece performans amacıyla istenen çalışan davranışları üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olmakla kalmayan aynı zamanda öz yeterlilik oluşturmaya da yardımcı olan çalışanları kabul etmeyi ve tanımayı, takdir etmeyi, geri bildirim sağlamayı içeren sözlü/sosyal iknadır (Luthans vd. 2007).

•Psikolojik ve Fizyolojik Uyarılma: Öz yeterliliğin dördüncü ana kaynağı psikolojik ve duygusal uyarılma durumudur. Psikolojik ve fizyolojik iyi oluş durumları bireylerin öz yeterliliklerine katkıda bulunmaktadır. Örneğin pozitif bir psikolojik durum bireylerin simgeleştirme, önsezi, gözlem, öz düzenlenme ve öz yansıtma gibi bilişsel süreçlerine katkı sağlayabilir. Pozitif psikolojik durum bireylerin kendilerine güvenlerini, kontrol algılarını ve inançlarını canlandırmaktadır. Olumsuz psikolojik bir durumda olan

tükenmiş veya aşırı stresli bir birey ise umutsuzluk, çaresizlik ve karamsarlık yaşama eğiliminde olacaktır. Bu da bireyin kendisinden şüphe duymasına ve öz yeterliliğinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle olumlu psikolojik durumlar bireyleri başarabileceklerine dair bakış açılarındaki değişiklikleri desteklemeye ve sürdürmeye teşvik edebilir.

Fizyolojik olarak sağlıklı ve zinde olmak, iyi hissetmek ve fiziksel olarak iyi durumda olmak öz yeterlilik inancı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Diğer taraftan hasta, yorgun ve formsuz olmak öz yeterlilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Luthans vd. 2007).

2.2.3.1.2.Umut

Umut, günlük hayatta “Umarım bitirebilir”, “Umarım yakında görüşürüz” gibi iyiye yormak ve “Umarım bu işe yarar” gibi şüpheyi ima etmek için kullanılsa da umudun geçerli ölçütler ve hatırı sayılır araştırma desteği ile teorik bir temele dayanan çok kesin bir anlamı vardır (Larson & Luthans, 2006).

Umut, değerli amaçlar belirleyebilme (istenç) ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını (başarma gücü) kapsayan motivasyonel bir durumu ifade etmektedir. Snyder (2000) umut kavramını birbirleri ile etkileşim halinde olan temsil (amaca odaklanmış enerji) ve metotlardan (amaca ulaşmanın yollarının planlanması) oluşan ve başarı duygusuna dayanan pozitif bir durum olarak açıklamaktadır (Çetin & Basım, 2012).

Umudun bileşenlerinden biri olan temsil veya irade gücü kişinin hedeflerine ulaşmak için kararlılığını ve motivasyonunu ifade eden eylemlilik-temsil (agency) veya içselleştirilmiş kontrol duygusunu ifade ederken, metotlar (pathways) veya yol gücü ise hedeflere ulaşmak ve engelleri aşmak için alternatif yolların ve acil durum planlarının yaratıldığı ve uygulandığı süreçtir (Luthans & Youssef, 2007). Umudun irade gücü ve yol bileşenleri birbiri ile ilişkilidir ve umudu oluşturmak için birleşik ve yinelemeli bir süreçte çalışmaktadır (Luthans & Jensen, 2002).

İrade gücü bir kişiyi hedefe ulaşmak için enerji dolu tutan itici motivasyonel bir güçtür. Bu irade gücü hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için gerekli olup, arzulanan hedeflere ulaşmada engellerle karşılaşıldığında böyle bir irade gücü düşüncesine sahip olmak daha kritik hale gelir. Bu tür tıkanıklıklarda irade gücü insanları en iyi alternatif yollara yönlendirir. Umudun ikinci bileşeni ise yol gücü veya alternatif yollar

düşüncesidir. Bu düşüncenin özü zamana yani şimdiden geleceğe ya da A noktasından B noktasına nasıl gideceğine ve engellerin etrafındaki alternatif yollara vurgu yapar (Larson & Luthans, 2006). Bu düşüncenin merkezinde engeller karşısında alternatif yolların araştırılıp belirlenmesi yer almaktadır (Çetin & Basım, 2012).

Umudu yüksek olan bireyler orijinal planın işe yaramaması durumunda proaktif olarak alternatif planlar geliştirirler. Umudu düşük olan bireylerde ise orijinal planlarından çok beklentileri yok ise alternatif yollar proaktif olarak oluşturulmamaktadır (Larson & Luthans, 2006).

Luthans ve Jensen (2002) umut düzeyinin geliştirilmesi hususunda aşağıdaki önerileri sunmaktadırlar (Luthans & Jensen, 2002):

- Zorlayıcı kurumsal ve bireysel hedeflerin belirlenmesi; sayıların, yüzdelerin ve hedef tarihlerin belirlenmesi hedefin özgün olmasını sağlayacaktır.
- Adımlama yöntemi ile amaca ulaşabilmek için amacın küçük kazanımlar ve başarı sağlayacak yönetilebilir alt adımlara bölünmesi.
- Hedefe ulaşmak amacı ile eylem planı içerisinde hedefe giden en az bir alternatif veya acil durum yolları ve planları belirlenmesi.
- Sadece nihai kazanıma odaklanmama ve hedefe doğru ilerleme sürecinden zevk alabilmek.
- Engeller ve sorunlarla karşılaşılması ihtimaline karşı hazırlıklı olmak ve proaktif yollar oluşturmak.
- Hedefe ulaşmaya giden yol verimli veya uygulanabilir olmadığında, hangi alternatif yolların ne zaman seçileceği konusunda hazırlıklı olmak.
- Hedefin gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması durumunda ve yanlış umut tuzakından kaçınmak için ne zaman nasıl yeniden hedef ve alternatif senaryolar belirlenmesi gerektiği konusunda yetenekli ve hazırlıklı olmak.

2.2.3.1.3. İyimserlik

İyimserlik kavramı ilk bakışta umut güven gibi kavramlarla benzer anlam taşımakla birlikte yapılan çalışmalar sonucunda teorik ve ampirik açıdan farklı bir kavram olduğu ortaya çıkarılmıştır. İyimserlik kişinin niteleyici ve açıklayıcı tarzlarına dayanmaktadır. İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken (sadece

bu sefer oldu) ve spesifik, belirli (yalnızca bu olay) olarak yorumlarken; kötümser kişiler tam tersi olarak içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler (Çetin & Basım, 2012; Larson & Luthans, 2006).

İyimserlik olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere; olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü nedenlere bağlayan olumlu bir açıklama tarzını içermektedir. Bu olumlu yaklaşım ile bireylerin hayatlarındaki olumlu olaylar özgüvenlerinin ve morallerinin artmasına olanak tanımakta ve kendilerini olumsuzluklardan uzaklaştırmalarını sağlamaktadır. Ayrıca iyimserlik bireyleri depresyondan, kendilerini suçlamaktan ve umutsuzluktan korumaktadır (Luthans & Youssef, 2004).

Yukarıda ifade edilen olumlu açıklama yaklaşımı, olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü faktörler açısından yorumlayan bir açıklama tarzını ifade ederken, karamsar bir açıklama tarzı olumlu olayları, dışsal, geçici ve duruma özgü niteliklerle yorumlamakta ve olumsuz olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlı olarak açıklamaktadır. İyimserler geniş çapta kabul gören bu tanımsal çerçeveye dayanarak olumlu olayların sorumluluğunu üstlenirler. Bu arzu edilen olayların nedenlerini kendi güç ve kontrolleri dahilinde görürler. İyimserlik bireylerin hayatlarının sadece geçmişteki ve şu anki değil aynı zamanda gelecekteki iyi yönlerini de olumlu bir şekilde görmelerini ve içselleştirmelerini sağlar. Örneğin; amirlerinden olumlu geri bildirimler ve takdir alan iyimser çalışanlar, bu olumlu anı iş ahlakına atfedecek ve sadece bu işte değil, seçtikleri her işte her zaman çok çalışacaklarına ve başarılı olacaklarına dair kendilerinde güven hissedeceklerdir. Ayrıca bunun yanında olumsuz olaylar yaşadıklarında veya istenmeyen durumlarla karşılaştıklarında iyimser insanlar bu olay ve durumları dışsal, geçici ve duruma özgü olarak nitelendirirler (Luthans vd., 2007). İyimser açıklayıcı üslubun aksine kötümserler hayatlarında meydana gelen olumlu olaylar için kendilerine itibar etmezler. Örneğin yeni terfi almış kötümser bir kişi, bunun bir şans olduğunu düşünerek, diğer adayların ihtiyaç duyulan deneyimden yoksun olduklarını ve işin istenmeyen bir iş olduğu gibi dış nedenlere bağlı olduğunu ifade eden bir açıklama yaklaşımına sahiptir. Ayrıca kötümser insanlar terfi gibi olumlu olayların geçici ve duruma özgü olduğunu düşünerek, bu olumlu olayın gelecekte tekrar olma şansının düşük olduğuna inanırlar (Luthans vd., 2007).

2.2.3.1.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, olumsuzluktan, belirsizlikten, çatışmadan, başarısızlıktan sonra ve hatta olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluk gibi olumlu görünen ancak bunaltıcı olabilen değişikliklerden sonra tekrar kendini toparlayabilmeyi ifade eden pozitif psikolojik kapasitedir (Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2004; Luthans vd., 2006). İfade edilen bu dayanıklılığın kabul edilen üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar: gerçekliğin sağlam bir şekilde kabul edilmesi; yaşamın anlamlı olduğuna dair sıklıkla güçlü değerlerle desteklenen derin bir inanç; doğaçlama yapma ve önemli değişikliklere uyum sağlama konusunda esrarengiz bir yetenektir (Luthans & Youssef, 2004).

Luthans ve Youssef (2004) dayanıklılığın olağanüstü bir hediye olduğuna dair genel yanlış bir kanının var olduğunu belirtmektedir. Bu kanıya göre, dayanıklılık büyümlü mistik ve nadir görülen bir kapasite olmakta ve yalnızca genetik veya uzun vadeli çevresel değişkenlerden kaynaklanan bir özellik ve başarıları başarısızlıklardan ayıran süper bir materyal olarak kabul edilmektedir. Ayrıca dayanıklılık çoğu zaman yıkıcı etkilere maruz kalmanın ardından ortaya çıkan patolojik semptomların ortadan kalkması şeklinde ortaya çıkan ve olay sonrası pasif bir uyum süreci olarak görülmektedir. Ancak Luthans ve Youssef (2004)'e göre dayanıklılık insanların günlük hayattaki, ilerici adımlarla üstlendikleri, yaşam boyu süren bir gelişim yolculuğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle dayanıklılık bir nihai hedeften ziyade bir süreçtir (Luthans & Youssef, 2004).

Dayanıklılığın son derece benzersiz bireylerde gözlemlenebilen ve takdir edilebilen olağanüstü bir kapasite olarak kavramsallaştırılmasının aksine pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış perspektifi dayanıklılığın her insanda geliştirilebilen ve durum olarak ölçülebilen bir kapasite olduğunu vurgulamaktadır (Luthans & Youssef, 2007).

Psikolojik dayanıklılık uyum sağlama ve gelişime yönelik tehditlerin iyi sonuçlara yol açtığı bir olgudur. Dayanıklılık iki ana yargıyı gerektiren çıkarımsal ve bağlamsal bir yapıdır. İlk yargı çıkarımın tehdit yönünü ele almaktadır. Eğer bireyler gelişim süreçlerinde hiçbir zaman tehdit algısı hissetmemişlerse dayanıklı olarak kabul edilmemektedirler. Normatif gelişmeyi rayından çıkarabilecek potansiyele sahip olan mevcutta veya geçmişte tehlikelerin olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile kanıtlanabilir bir riskin olması gerekir. Bu risklere sağlık sorunları ve sosyo ekonomik durum örnek gösterilebilir. Dayanıklılık ile ilgili olan ikinci yargı ise uyumun veya gelişimin sunucunun “iyi” olarak değerlendirilmesidir (Masten, 2001). Masten (2001)'e

göre birey gelişim sürecinde bir olumsuzluk ile karşılaştığında veya sıkıntıya maruz kaldığında bu sürecin sonucundaki gelişimini olumlu değerlendirmesi bireyin psikolojik dayanıklılığını ifade etmektedir.

Büyük ölçüde pozitif psikolog Ann Masten'in (2001) çalışmasından yararlanan PsyCap dayanıklılığı, çalışanların sonuçlarını etkileyen risklerin ve kişisel varlıkların proaktif değerlendirmesine odaklanır (Luthans vd. 2006).

Psikolojik sermaye dayanıklılığını geliştirmeye yönelik stratejiler, varlık odaklı stratejiler, risk odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejiler olarak üç gruba ayrılabilir (Masten & Reed, 2002).

Varlık odaklı stratejiler bağlamında Masten ve Reed (2002) varlığı belirli bir sonuç kriterine göre gelecekte olumlu sonuçları öngören bir grup bireyde veya onların durumlarında ölçülebilir bir özellik olarak tanımlar (Masten & Reed, 2002). Bu varlıklar bireyin sahip olabileceği bilgi, beceri, yetenek, kişilik özelliği ve sosyal ilişkiler olabilir. Varlık odaklı stratejiler bireyin varlık envanterini artırarak dayanıklılık oluşturmalarını ve buna bağlı olarak başarı olasılığını arttırabilmesine vurgu yapar (Luthans & Youssef, 2007). Örneğin, bireylerin küçülmeye veya yapısal olarak hızlı bir değişim sürecine girecek olan bir işletmede varlıklarını sürdüreceklerini bilmeleri dayanıklılıklarını arttıracaktır.

Riskler, istenmeyen bir sonucun yüksek oranda gerçekleşme olasılığına neden olan faktörlerdir. İş ile ilgili risk faktörlerine, stres, iş yerinde çatışma, iş güvensizliği, iletişim ve geri bildirim eksikliği, etkisiz liderlik ve verimsiz grup dinamikleri örnek olarak verilebilir. Risk odaklı stratejiler mümkün olduğu kadar risk faktörünü ortadan kaldırarak veya azaltarak başarısızlık olasılığını azaltır (Luthans & Youssef, 2007).

Süreç odaklı stratejiler, psikolojik dayanıklılık sonuçtan ziyade bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte varlıklar ve riskler birleştirilir. Sahip olunan varlık ve risk faktörlerinin çeşitliliği, sıklığı ve yoğunluğuna odaklanmak yerine risk faktörleri ile etkili bir şekilde başa çıkabilmek için varlıkların uygulanabilir kullanımı ve karşılaşılan risklerin birikimi, etkileşimi ve sırası ile varlıkların geliştirilmesi dayanıklılık sürecinde belirleyici bir faktör haline gelir. Süreç odaklı stratejiler zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli varlıkların kullanımını kolaylaştırarak etkili başa çıkma mekanizmaları oluşturarak dayanıklılığı arttırmaya çalışır (Luthans & Youssef, 2007).

Dayanıklılığı oluşturmada Masten ve Reed tarafından ifade edilen risk, varlık ve süreç odaklı stratejilerin tümü olumsuz olayların öngörülmesi durumunda atılabilecek spesifik uygulama adımlarıdır (Luthans vd. 2006). Özet olarak psikolojik sermayeyi oluşturan boyutları kısaca açıklamak gerekirse; öz yeterlilik; zorlu görevler üstelenmek ve bu görevleri başarmak konusunda güvene sahip olmayı; iyimserlik; şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atıf yapmayı; umut; başarılı olmak için hedeflere doğru ilerlemek ve gerektiğinde hedeflere giden yolları yeniden belirleyebilmeyi ve psikolojik dayanıklılık; sorunlar ve zorluklar ile kuşatıldığında dayanmayı, geri dönmeyi ve hatta ilerleyebilmeyi ifade eder (Luthans vd. 2007).

2.2.4.Lider alçakgönüllülüğü ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar

Lider alçakgönüllülüğü ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların özellikle turizm alanı özelinde oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Sadece Rego ve arkadaşları (2017)'nin gerçekleştirdikleri çalışmanın veri toplama alanında konaklama işletmelerinin de bulunduğu görülmektedir. Lider alçakgönüllülüğü ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği sınırlı sayıda araştırmalar ve bu araştırmaların bulguları sistematik olarak tablo 2.3'te özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.3.Lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar

Kaynak	Çalışmanın Yılı	Uygulama Alanı	Hedef Kitle	Metodoloji	Örneklem	Sonuç
Rego, Owens , Leal , Melo , Cunha , Gonçaves , Ribeiro	2017	Portekiz	ayakkabı, perakendecilik, giyim, muhasebe hizmetleri, belediye ve sağlık hizmetleri sektörleri	Anket	82 lider ve 332 ast	Lider alçakgönüllülüğünün ekip alçak gönüllülüğünü etkilediği ve ekip alçakgön. Ekibin psikolojik sermayesi üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Armenio Rego, Bradley Owens, Kai Chi (Sam) Yam, Dustin Bluhm, Miguel Pina e Cunha, Anthony Sillard, Lurdes Goncalves, Mafalda Martins, Ace Volkmann Simpson, Wenxing Liu	2017	Çalışma 1: Singapur ve Portekiz Çalışma 2: Portekiz Çalışma 3: Çin	Singapur ve portekiz 3 işletme okulu öğrencileri 41 kuruluş: Sağlık, lojistik, danışmanlık, seramik, konaklama, bankacılık, sigorta, otomotiv 10 işletme-ik-satış-arge ve diğer bölümler	Deneyisel hikaye metodolojisi ve anket Anket Anket	Çalışma 1: Singapur 97 lisans öğrencisi Portekiz 229 lisans öğrencisi Çalışma 2: 70 ekip 282 ekip üyesi Çalışma 3: 53 ekip lideri 203 takipçi	Çalışma 1:senaryo üzerinden gerçekleştirilen çalışmada lider alçakgönüllülüğünün bireylerin psikolojik sermayeleri hakkındaki beklentilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma 2:Lider alçakgönüllülüğünün ekip psikolojik sermayesinin artması yoluyla takım performansı üzerinde anlamlı ve pozitif dolaylı bir etkisinin olduğu ancak lider alçak gönüllülüğünün ekip performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Çalışma 3:Lider alçakgönüllülüğünün, artan ekip psikolojik sermayesi ve ekip görev tahsisi etkinliği aracılığıyla ekip performansını seri olarak artırdığı tespit edilmiştir.
Gonçaves & Brandão	2017	Portekiz	40 firma	Anket	73 lider ve 341 ast	Lider alçakgönüllülüğünün psikolojik güvenlik ve psikolojik sermaye aracılığıyla takım yaratıcılığını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Wang, Liu, Zhu	2018	Çin	Üretim firmaları	Anket	165 lider ve 386 ast	Lider alçakgönüllülüğünün astların yaratıcılığına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin bulunduğu ve büyüme ihtiyacının gücünün lider alçakgönüllülüğü ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Qian, Zhang and Jiang	2020	Çin	4 Tibbi kurum	Anket	274 ast	Psikolojik sermayenin lider alçakgönüllülüğü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider alçakgönüllülüğü ile geri çekilme davranışı arasındaki ilişkilerde çapraz düzeyde aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaların içerikleri incelendiğinde Rego ve arkadaşlarının (2017) Portekiz’de perakendecilik, sağlık, giyim, muhasebe, ayakkabıcılık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirdikleri araştırmalarında lider alakgnlllĞinden etkilenen ekip alçakgönüllülüğünün çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rego ve arkadaşlarının (2017)  farklı çalışma ile gerçekleştirdikleri araştırmalarının ilk çalışmasında deneysel hikye metodolojisi kullanarak alçakgönüllü liderlerin çalışanların psikolojik sermayelerini etkiledikleri sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmada gerçekleştirilen içerisinde konaklama işletmelerinin de bulunduğu ikinci çalışmalarında alçakgönüllü liderliğin ekibin psikolojik sermayesinin artması yoluyla ekip performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çin’ de gerçekleştirdikleri nc çalışmalarında ise lider alçakgönüllülüğünün artan psikolojik sermaye ve ekip görev tahsisi aracılığıyla ekip performansını seri olarak arttırdığı kanıtlanmıştır. Gonçalves ve Brando (2017) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da lider alçakgönüllülüğünün takım yaratıcılığı üzerinde etkisinin bulunduğu ve bu etkide psikolojik güvenliğin ve psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Wang ve arkadaşlarının (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada lider alçakgönüllülüğü ile astların yaratıcılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu; büyüme ihtiyaının da lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Qian ve arkadaşları (2020) Çin’de gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sermayenin lider alçakgönüllülüğü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider alçakgönüllülüğü ile geri çekilme davranışı arasındaki ilişkilerde çapraz düzeyde aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına ait bilgilere yer verilerek, örgütsel vatandaşlık davranışının bir uzantısı olarak kabul edilen hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanmaktadır.

2.3.1.Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı

Günümüzde insan pozitif sinerji yaratabilen en değerli ve tek kaynak olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin rekabet üstü stratejilerde başkalarına göre fark yaratarak öne çıkmaları, insan kaynaklarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmektedir. Buradaki en önemli nokta belki de, insan kaynağının kendisinden isteneni yerine getirmesinin yanı sıra daha fazlasını yapabilme ve sorumlu olduğu bir birimi veya bölümü geliştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır. İnsan kaynağının yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanında çalışma yaşamında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve örgütsel işlevlerini yüksek performans düzeyiyle gerçekleştirebilmeleri için önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütlerin, biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan görevlerinin getirdikleri sorumlulukların ötesinde örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli iş görenlere ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır (Ehtiyar, 2015).

Günümüz çalışma hayatında örgütler için başarının anahtarlarından biri haline gelen öncüllerin başında informal (biçimsel olmayan) davranışlar gelmektedir. Biçimsel olmayan davranışlar, biçimsel iş tanımlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan fakat uzun dönemde örgütsel başarı için katkı sağlayan davranışlardır. Biçimsel iş tanımının ötesine geçen bu tip davranışlar ilgili yazında ‘prososyal örgütsel davranışlar’ olarak tanımlanmaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar fazladan rol (extra role) ve tanımlanmış rol (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılır. Fazladan rol davranışları tanımlanmış rol davranışlarının tersine biçimsel rol tanımlarında yer almayan örgütün etkinliğini destekleyen, gönüllülük esasına dayanan ve biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın olmadığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir fazladan rol davranışdır ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır (Ehtiyar, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün performansı ve etkililiğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarlar üzerinde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi olumlu ve yapıcı davranışları içermektedir (Çetin & Fıkrkoca, 2011).

Tanımlanmış rol veya rol içi davranışı gerekli olan veya beklenen davranıştır. Düzenli ve devam eden iş performansının temelidir. Ödül sistemi ile desteklenen tanımlanmış rol davranışlarını veya biçimsel rol davranışlarını yerine getirmeyen çalışanlar işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca rol içi davranışın sergilenmemesi, kınamalara ve olumsuz mali sonuçlara yol açabilir. Aksine ekstra veya fazladan rol davranışı olumlu ve isteğe bağlıdır. Rol talimatlarında önceden belirtilmeyip, resmi ödül sistemi içerisinde yer almayan ve gönüllülük içerisinde gerçekleştirilmemesi halinde herhangi bir cezai sonucun bulunmadığı davranışlardır. Ancak amirler ekstra rol davranışlarına değer vermektedir çünkü dinamik ortamlar, istenen tüm çalışan davranışlarının önceden tahmin edilmesine veya özelleştirilmesine izin vermemektedir. (Van Dyne & LePine, 1998).

Organ (1988)'e göre “örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyon fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayanan davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Ehtiyar, 2015).

Koçel (2020)'e göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, “organizasyonda çalışan bireyin formal görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olmamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, işletme içinde yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında da destekleme, işletme içinde gördüğü bir sorunu çözmek yönünde gayret gösterme (ilgilileri uyarma, dikkatini çekme, fiilen çözmeye uğraşma vb.) gibi tamamen gönüllülük esasına dayanan bir davranış göstergesini ifade etmektedir.

Çetin ve Fıkrkoca (2011) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, “var olan rol beklentilerinin ötesinde, örgütün işleyişine olumlu yönde katkıda bulunan veya olması niyetiyle ortaya konan, bir bütün olarak kişilere veya örgüte karşı sergilenen, isteğe bağlı olarak ortaya çıkan bireysel davranışlar” olarak tanımlanmıştır.

İfade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlamalarında ortak noktalar; davranışın hiçbir zorlama olamadan gönüllülük esasına göre gerçekleşmesi (isteğe bağlı olması), biçimsel tanımlamaların ötesinde olması, bireyin kendinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi ve örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Ehtiyar, 2015; Kodaş, 2018).

2.3.1.1. Örgütsel vatandaşlık davranışına açılım sağlayan çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının gelişimine Barnard, Katz ve Khan, Gouldner, Roethlisberger ve Blau gibi araştırmacıların düşüncelerinin katkısı bulunmaktadır (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.1.1. Barnard'ın katkısı

Barnard "The Functions of Executive" adlı kitabında çalışanların iletişimi, uyum içinde olması ve bütünlüklerinin korunması açısından informel örgütün gerekliliğine ve önemine vurgu yapmıştır. Barnard örgütü "toplu iş birliği çabaları" olarak tanımlamış ve bir örgütü meydana getirenin kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileri olduğunu vurgulamıştır. Barnard bu tanımı ile iş birliğine dayalı olarak geliştirilen ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunulan davranışların altını çizmiştir. Barnard'a göre birbirleri ile uyumlu bireyler örgüte sinerjik bir katkı sağlamakta ve bu sinerji otoritenin etkisi ile değil kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bireylerin iş birliği yapmaya yönelik çabalarının ne kadar gönüllülük düzeyi yüksek olursa biçimsel olarak yaşanan sorunlarda o kadar az olacaktır. Bu bağlam da Barnard bireylerin iş sözleşmelerine dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen gönüllü katkılarına dikkat çekmektedir (Ehtiyar,2015).

2.3.1.1.2. Katz ve Kahn'ın katkıları

Örgüt işleyişine olumlu katkıları olan yardım etme ve koordinasyon davranışlarının önemini vurgulamışlardır. Örgütlerin fonksiyonlarını etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu davranışların ilki, kişiler organizasyona girme ve kalma konularında teşvik edilmelidir. İkincisi bağımlı bir şekilde rollerinin gereklerini yerine getirmeli ve üçüncüsü zorunlu rollerinin ötesinde yenilikçi faaliyetler sergilemelidirler (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.1.3. Roethlisberger ve Dickson'ın katkıları

Hawthorne deneylerinin önemli araştırmacılarından olan Roethlisberger ve Dickson işletmenin biçimsel yapısı içerisinde tespit edilemeyen, hatta mümkün olmayan bir takım kişisel ve sosyal ilişkiler neticesinde ortaya çıkan grup ve ilişkilerin informal örgütü oluşturduğunu, informal ve formal örgütün birlikte sosyal örgütü meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Roethlisberger ve Dickson'a göre örgütsel vatandaşlık kavramına temel oluşturabilecek nitelikteki anahtar sözcükler "iş birliği", "biçimsel olmayan" ve "duygular" dır. Duygular biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren tutumlara, değerlere, hislere temel oluşturmaktadır (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.1.4. Gouldner’ın katkıları

Gouldner “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” (1960) başlıklı makalesinde “karşılıklılık normu” kavramına yer vermiştir. Gouldner’ın “karşılıklılık normu” nun temelinde insanlar kendilerine yardım edenlere yardım ederler ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermezler varsayımı bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların amirlerine karşılık verebilmelerinin bir aracıdır. Çalışanlar amirlerinin adil davranış ve tutumlarına karşılık verme ihtiyacı duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilime eğilimleri artmaktadır (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.1.5. Blau’nun katkıları

Blau 1964 yılında “Exchange and Power in Social Life” isimli eserinde mübadele kavramından yola çıkarak sosyal mübadele tanımını ortaya atmıştır. Gouldner’ın çalışmasını temel alan Blau, çalışanların örgütle ilişkisini incelemiş ve bu ilişkilerde taraflar arasındaki etkileşimin ekonomik ve sosyal olarak iki biçimde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Ekonomik etkileşimden doğan karşılıklı ilişki maddi ödeme şeklinde gerçekleşen ve açıkça tanımlanabilen bir durum iken sosyal etkileşim ekonomik etkileşimin aksine açıkça tanımlanmayan ve belirsiz yükümlülükler geliştiren bir ilişkidir. Sosyal mübadele teorisine göre örgütün çalışanlara olumlu yönde fayda sağlayan faaliyetleri çalışanları tutum ve davranışları ile bunun karşılığını verme konusunda teşvik etmektedir. Yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal mübadele çalışanları görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenlerden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Sosyal mübadele ilişkisi taraflar arasında zorunluluk duygusunu ortadan kaldırmakta ve bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer taraftan bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir. Ancak buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır (Ehtiyar, 2015). İfade edilenlere bağlı olarak sosyal mübadelenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir.

2.3.1.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, özgecilik (diğergamlık, altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sportmenlik (centilmenlik, sportmanship) ve sivil erdem (üyelik erdemi, civic virtue) dir (Yeşiltaş & Keleş, 2010; Çetin & Fıkrkoca, 2011; Ehtiyar, 2015).

2.3.1.2.1. Özgecilik (diğergamlık, altruizm)

Özgecilik, diğerk bir ifade ile diğergamlık, özellikle kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, yardım etme davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Çetin & Fıkrkoca, 2011). Özgecilik, çalışanların organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğerk üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Ehtiyar, 2015). Özgecilik davranışları genel olarak iki temel boyut içermektedir. Bu boyutlardan ilki, çalışanların yardım etme davranışlarının gönüllü olmasıdır. İkincisi ise, çalışanların iş ile ilgili oluşabilecek problemlerin önlenmesi amacıyla çevrelerine karşı sergiledikleri gönüllü davranışlardır (Çetin & Fıkrkoca, 2011). Özgecilik davranışına maddi veya manevi bir karşılık beklenmez. Hastalanan bir çalışma arkadaşının yerine işe gelen resepsiyonistin, yeni işe başlayan bir resepsiyoniste otomasyon programının kullanımını özveri ile öğreten bir şefin bu davranışları özgeciliği örnektir.

2.3.1.2.2. Vicdanlılık (conscientiousness)

Bu boyuttaki davranışlar, çalışanın özellikle kimsenin kendisini izlemediği durumlarda sergilediği davranışlardır (Yeşiltaş & Keleş, 2010). Vicdanlılık, ekip üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını (Ehtiyar, 2015), diğerk bir ifade ile işe gönüllü olarak katılmayı ve rol davranışlarının ötesinde açık bir çaba göstermeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda vicdanlı davranışlar, kural ve prosedürlerin benimsenerek, bir işin yapılmasında detaylara azami dikkat edilmesini gerektirmektedir (Çetin & Fıkrkoca, 2011). Vicdanlı bir birey işini suistimal edebileceği bir ortam olsa veya çevrede kendisini görebilecek kimse olmasa da bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir (Yeşiltaş & Keleş, 2010). Örneğin, mesaisi biten bir belboyun diğerk mesai saati içerisinde otele çok sayıda misafirin giriş yapacağını bilmesi nedeniyle, lojmana gidip dinlenmek yerine diğerk belboy arkadaşına yardım etmek için hiçbir karşılık beklemezsiniz mesaisini uzatması veya çay, kahve veya yemek aralarının dikkatli kullanılması vicdanlılık davranışlarına örnektir.

2.3.1.2.3. Nezaket (courtesy)

Bireye yönelik olan nezaket davranışı organizasyon ile ilgili sorun daha ortaya çıkmadan çalışanların birbirini uyarma, danışma ve bilgi aktarma gibi olumlu davranışlar sergilemelerine yöneliktir (Kodaş,2018). Olası problemleri önceden görmeyi ve önlemeyi içermekte olan, iş arkadaşlarının hakkını korumayı ve sürekli yapıcı tutumlar sergilemeyi,

bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Yeşiltaş & Keleş, 2010). Diğer bir ifade ile, bir problemi önlemek amacıyla başkasına yardım etmeyi veya bir problemin azaltılmasına yönelik atılan adımları kapsamaktadır. Nezaket örgütlerde diğer çalışanların yaptıkları işleri engellemeyecek şekilde davranışları veya diğer çalışanları etkileyecek kararlar almadan önce bilgi verme davranışını içermektedir. Nezaket bir davranışın problem yaratıp yaratmayacağını düşünülmesini ve problem yaratmaktan kaçınılması, davranışın iş arkadaşlarının görevlerini nasıl etkileyeceği konusunda düşünceli olmayı yansıtır. Bu bakımdan nezaket davranışları gelecek odaklı bir bakıma proaktif olmayı gerektiren olumlu davranışlardır (Çetin & Fıkırkoca, 2011).

Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayanarak tanımlanmalarından dolayı benzerlik göstermektedirler. Ancak özgecilik bir sorun ortaya çıktıktan sonra bireylerin birbirlerine soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmelerini, nezaket davranışı ise ön görülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımları içeren davranışlardır (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.2.4.Sportmenlik (centilmenlik, sportmanship)

Sportmenlik boyutu, iş görenlerin organizasyon içerisinde gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmalarını, iş görenlerin sorunları fazla abartmadan üstesinden gelmelerini, zamanlarının çoğunu işleri ile ilgili sorunlardan yakınlık geçirmemelerini, işlerindeki sıkıntılara katlanmaya istekli olmalarını ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmamalarını, her zaman pozitif tavır sergilemelerini ifade etmektedir (Ehtiyar, 2015).

2.3.1.2.5. Sivil erdem (civic virtue)

Sivil erdem boyutu örgütün gelişimini ve yönetsel işlevlerini destekleyen davranışlardır. Örgütsel politikaların oluşumu ve karar alma sürecine gönüllü katılım, toplantı ve etkinlikler ile ilgilenme, organizasyon ile ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışma ve fikirlerini ifade etmektен kaçınmama davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu oluşturmaktadır (Ehtiyar,2015;Kodaş, 2018). Örgütün gelişimine destek verme davranışları olarak görülen bu davranışlar, çalışanların kendilerini örgütsel gelişme konusunda sorumlu gördükleri ve alınan kararlarda söz sahibi olmaya dönük isteğe bağlı davranışlardır. Bu davranışlar örgüt imajının desteklenmesi ve örgüt ününün sağlanması yönünde davranma gibi davranışları ifade etmektedir (Çetin & Fıkırkoca, 2011).

2.3.2. Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Araştırmalar genel olarak farklı tip örgütler için aynı örgütsel vatandaşlık davranışlarına odaklanmışlardır. Fakat sektörel farklılıklar nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları farklılaşabilmektedir. Bazı örgütsel vatandaşlık davranışları belirli örgüt tipleri için diğerlerinden daha uygun olmaktadır. Örneğin, hizmet sektöründe çalışanlar müşteri ile yakın temas halinde bulunmaktadır. Bu durum bazı özel örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) gerektirmektedir (Gürlek, 2020). Hizmet sektöründeki çalışanların müşteriler ile yakın temas halinde bulunmaları nedeniyle hizmet sektörüne özel çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve müşteriye içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesi gerektiği araştırmacılar tarafından savunulmuştur (Bettencourt vd.,2001; Podsakoff & MacKenzie,1997). Hizmet işletmelerinin müşteriler ile ilgilenme ve organizasyonu dışarıdakilere temsil etme ile ilgili özel gereksinimleri bulunmaktadır (Bettencourt vd., 2001).

Tüketicilerin gereksinimlerinin sürekli değişim gösterdiği günümüz şartlarında, hizmet sektöründe müşteri ile yakın ilişki halinde olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri işletmeler için önem arz etmektedir. Çalışanlar hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek işletmenin imajını yükseltebilir, müşterinin sorunları ile yakından ilgilenebilir, aynı zamanda amirlerine hizmet kalitesini geliştirici ve müşteri satın alma niyetini arttırıcı stratejiler özelinde öneriler sunabilir (Kodaş & Sarı, 2021).

Bettencourt ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, hizmet çalışanlarının müşterilerine yönelik, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Gürlek, 2020).

Bettencourt vd. (2001) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının uzantısı olarak geliştirilen hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı hizmet çalışanlarının spesifik özelliklerini açıklayan sadakat, hizmet sunumu ve katılım olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

Sadakat boyutu, çalışanların bir kuruluşun ürünlerini, hizmetlerini ve imajını müşterilere aktif olarak tanıtmaya anlamına gelir (Chen, 2016). Sadakat, çalışanların sadece organizasyonun ürün ve hizmetlerinin değil, aynı zamanda imajının da dışarıdakilere karşı savunucusu olarak davranmalarını ifade etmektedir (Bettencourt vd., 2001). Hizmet işletmelerinde ön hat çalışanları örgütün temsilcileri olarak görülmekte ve

örgüt imajının arttırılmasında veya azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Kodaş, 2018).

Hizmet sunumu boyutu, çalışanların müşteri algılarını doğrudan etkileyebileceği varsayımına dayanmaktadır (Chen, 2016). Hizmet sunumu, çalışanın hizmet sunumu sırasındaki vicdani rol performansını ifade etmektedir. Hizmet sunumu boyutu hizmet sunumunda çalışanların müşterilere karşı, güvenilir, duyarlı, nazik ve saygılı davranmasını içermektedir (Bettencourt vd., 2001).

Katılım boyutu, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet iyileştirme önerilerinin gönüllü olarak sunulması (Chen, 2016) ve hizmet kalitesinin arttırılması için çalışanın bireysel inisiyatif olarak iş arkadaşları ve örgütle gönüllü iletişimini ifade etmektedir (Bettencourt vd., 2001).

2.3.3. Lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar

Yapılan literatür taraması sonucunda lider alçakgönüllülüğü ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu (Tuan vd., 2021) tespit edilmiştir. Tuan ve arkadaşları tarafından Vietnam'daki tur şirketinde gerçekleştirilen çalışmada lider alçakgönüllülüğünün çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide iş becerikliliği davranışının aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın uygulandığı evrenin ve örneklemin özellikleri, örnekleme yöntemi, veri toplama araçlarında kullanılan ölçeklere ilişkin veriler, verilerin analizinde kullanılan programlar ve yapılan analizler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada başarısı ve sektörde rekabet edebilirliği büyük ölçüde iş gören verimliliğine bağlı olan ve hizmet üretimi gerçekleştirilen konaklama işletmelerindeki (astların) iş görenlerin liderlerinin davranışlarından algıladıkları, alçakgönüllülük düzeylerinin astların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının ve bu ilişkide astların psikolojik sermaye düzeylerinin herhangi bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki

Lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi kapsamında incelenmektedir. Sosyal değişim teorisi karşılıklı ilişkileri açıklamak için kullanılan bir teoridir. Sosyal değişim teorisine göre örgütün iş görenlere olumlu yönde fayda sağlayan faaliyetleri onları, tutum ve davranışları ile bunun karşılığını verme konusunda teşvik etmektedir. Liderler ve astları arasındaki sosyal değişim çalışanları görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş sözleşmelerinde belirtilenlerden daha fazla sorumluluk almaya sevk eder. Dolayısıyla sosyal değişim çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için teşvik etmektedir. Sosyal değişim gönüllülük esasına dayanmakta ve karşı taraftan sunulan kaynağa bir karşılık beklenmemektedir. Sosyal değişim karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirmektedir (Ehtiyar, 2015). İfade edilenlerden hareketle alçakgönüllü liderler ile çalışan astların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenmektedir. Sosyal değişim teorisine uygun olarak liderleri tarafından müşterilere karşı davranışları nedeniyle takdir edilen astların müşterilere karşı daha saygılı, nazik ve duyarlı davranarak liderine karşılık vermesi beklenmektedir. Sınırlılıklarının ve hatalarının farkında olan alçakgönüllü liderler astlarından geri bildirim bekleyen liderlerdir. Astlarına öğretilebilirliği modelleyen liderler olarak alçakgönüllü liderler astlarından hizmet kalitesinin geliştirilmesi için öneriler sunmalarını beklemekte ve örgüt içerisinde gönüllü iletişimi teşvik etmektedirler. Liderlerinin öğretilebilir bireyler

olduğunu hisseden astlar değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet kalitesini iyileştirmek için alınacak olan kararlara gönüllü olarak fikirlerini beyan ederek katılım sağlayacaklardır. Liderlerinden takdir gören, gerekli durumlarda öneriler sunabilen ve kendisini örgütün bir parçası olarak hisseden astların örgütün ürünlerinin, hizmetlerinin ve imajının savunucusu olmaları beklenir.

Buradan hareket ile liderlerin, astlarının olumlu davranışlarını takdir etmelerinin, geri bildirimlere açık olup öğretilbilir olmalarının ve sınırlılıklarının farkında olmalarının astlarını hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini konusunda teşvik edeceğine inanılmaktadır. Yukarıda sunulan argümanlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1: Lider Alçakgönüllülüğünün alışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki

Lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki sosyal bilgi işleme teorisi kapsamında incelenmektedir. Bu teorinin bakış açısı ile bireylerin önemli bir bilgi kaynakları sosyal çevreleridir. Sosyal çevreleri bireylerin olayları yorumlamaları, anlamlandırmaları, tutum ve davranışlar geliştirmeleri için ipuçları sağlamaktadır (Salancik & Pfeffer, 1978). Bu doğrultuda liderler, yüksek statüleri ve liderlik ettikleri kişiler ile doğrudan etkileşim kurduklarından dolayı önem arz eden sosyal bilgi kaynaklarıdır (Rego vd., 2017).

Alçakgönüllü liderler ile çalışan astların psikolojik sermayelerinin gelişmesi beklenmektedir. Sosyal bilgi işleme teorisine uygun olarak alçakgönüllü liderlerin davranışları liderlik ettikleri astlarının algılarını şekillendiren ve psikolojik sermayenin içerdiği güçlü yönlerin astlarda geliştirilmesini kolaylaştıran sosyal ipuçlarını temsil etmektedir (Rego vd., 2017).

Alçakgönüllü liderler sınırlılıklarını kabul eden ve eleştirel olsa bile astlarından geri bildirim bekleyen aynı zamanda hatalarını kabul eden ve hatalarından ders çıkarmayı amaçlayan liderlerdir. Alçakgönüllü liderlerin sınırlılıklarını ve hatalarını kabul etmesi ve bu hatalarından ders çıkarması astlarının başarısızlığa karşı uygulanabilir bir tepki olan dayanıklılıklarının arttırmasını sağlayacaktır.

Alçakgönüllü liderler astlarının benzersiz uzmanlıklarını ve katkılarını kabul ederek onları takdir eden liderlerdir. Liderleri tarafından takdir edilen astların liderleri

tarafından onay verilip kabul edilen yeteneklerine güven duyma olasılıkları yüksek olacaktır. Astlar gelişen güvenlerini ve güçlü yönleri ile yeteneklerinin sosyal olarak onaylanmasını deneyimledikçe yeteneklerinin farkına varacaklardır. Astların yeteneklerinin farkına varmaları özyeterlilik algılarının yükselmesine olanak sağlayacaktır (Rego vd., 2017).

Alçakgönüllü liderler, bireylerin yeteneklerinin şekillendirilebileceğine inanırlar ve bu nedenle astlarını, zorlukları aktif bir şekilde benimsemeye, sorunları çözmek için yeni yollar keşfetmeye, hedeflerinde ısrar etmeye ve gerektiğinde başarıya giden yolları hedeflere yeniden yönlendirmeye teşvik ederler (Qian vd., 2020). Alçakgönüllü liderler öğretilebilirlik davranışını benimseyen liderlerdir. Öğretilebilir olan liderler mevcut eylem planları hakkında sürekli geri bildirim almayı isterler. Liderler bu davranışı modelledikçe ve onayladıkça astlar etkililiklerini ve ilerlemelerini sürekli olarak değerlendirebilme fırsatı yakalayacaklardır. Bu fırsat, kendilerini başarıya giden yolları ve bu yolların alternatiflerini belirleyebilme konusunda becerikli oldukları inancına sahip olmalarını sağlayacaktır (Rego vd., 2017). Diğer bir ifade ile alçakgönüllü liderler ile astların geri bildirimlere kulak vererek hedefe ulaşmaya yönelik uygulanabilir bir duruşu geliştirme olasılıkları yüksek olacaktır. Geri bildirimlere bağlı olarak hedeflerine bağlı kalan astlar umutla gerektiğinde hedeflere giden yolları değiştireceklerdir (Rego vd., 2017).

Alçakgönüllü liderler, astlarının çabalarını, güçlü yönlerini ve katkılarını içtenlikle takdir ederler ve bu nedenle, astları iyi performans gösterdiğinde zamanında övgü ve ödüller vermeye istekli olurlar; bu, astlarının şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bir nitelik (iyimserlik) geliştirmelerine yardımcı olabilir (Qian vd., 2020). Sınırlılıklarını ve hatalarını kabul eden astlar aksaklıkları ve belli dönemlerde oluşabilen başarısızlıkları iyimser bir şekilde gelişimin ve başarılı olma sürecinin meşru ve gerekli bir parçası olarak görürler (Rego vd., 2017).

Özetle, Alçakgönüllü liderler astlarının yüksek öz yeterliliğe olanak sağlayan ustalık deneyimlerine sahip olmalarına olanak tanır. Öz yeterliliğe sahip olan astların kendilerine olan güvenleri artar. Böylece astların hedeflere ulaşma yolundaki eylemlilik ve irade duyguları yani umutları zenginleşir. Özyeterliliği ve umudu yüksek olan astlar aksilikler, riskler, dezavantajlar ve başarısızlıklar karşısında dayanıklıdır. Alçakgönüllü liderlerin bu üç davranış şekli oluşan aksaklıklar, başarısızlıklar karşısında astların, geleceğe yönelik daha esnek bir bakış açısı ile kendinden emin ve iyimser bir tutum

sergilemelerine yol açarak, şimdi ve gelecekte başarılı olma koşulunda olumlu atıfta bulunmalarını sağlar (Rego vd., 2017).

Buradan hareket ile liderlerin hatalarını kabul etmesinin, başkalarının güçlü yönlerine ışık tutmasının ve geri bildirimlere açık olup öğretilbilir olmasının astlarının umut, yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik algılarını şekillendirmeye ve güçlendirmeye yardımcı olacağına inanılmaktadır. Yukarıda sunulan argümanlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H2: Lider alçakgönüllülüğünün çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Lider alçakgönüllülüğünün çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme 355 konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır.

3.4. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nicel veri toplama yöntemi olan anket formu kullanılmıştır. Araştırmada ankete cevap vermek isteyen herkesin örneğe dahil edildiği ve istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın verileri 01.08.2023 ve 30.01.2024 tarihleri arasındaki altı aylık sürede toplanmıştır. Bu süreçte araştırma verilerini toplama işlemi konaklama işletmelerinde çalışan tanıdıklar aracılığıyla anket formu ile başlamış ve daha sonra araştırmaya katılanların anket formunu doldurma konusundaki isteksizlikleri ve tam dolduramaları nedeni ile çevrim içi anket formu ile devam edilmiştir. Araştırma kapsamında 155 veri anket formu ile 242 veri çevrim içi anket formu ile olmak üzere toplamda 397 kişilik veri setine ulaşılmıştır. Anket formlarının incelenmesi sonucunda 42 anket formunun analize uygun bir şekilde doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu anketler analizden çıkartılmıştır. Analizler geri kalan 355 anket veri setinden gerçekleştirilmiştir.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde çalışanlara ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. Diğer bölümlerde sırasıyla lider alçakgönüllülüğü, hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye ölçeği yer almaktadır.

3.5.1. Alçakgönüllü liderlik ölçeği

Konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlerinin alçakgönüllülükleri ile ilgili algıları Owens, Johson ve Mitchel (2013) tarafından geliştirilen, 9 ifade ve 3 boyuttan oluşan ölçek ile belirlenmiştir. Ölçeğin literatürde yeni kullanılmaya başlanan bir ölçek olmasından dolayı Brislin (1970) tarafından geliştirilen translation-back yöntemi kullanılmıştır.

3.5.2. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği

Konaklama işletmeleri çalışanlarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek için Bettencourt, Gwinner ve Meuter (2001) tarafından geliştirilen 16 ifade ve 3 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin literatürde Türkçe'ye uyarlama çalışması bulunmamasından dolayı Brislin (1970) tarafından geliştirilen translation-back yöntemi kullanılmıştır.

İki ölçeğin translation back çalışması kapsamında üniversitemizin yabancı diller meslek yüksek okulunda görevli İngilizce dilinde uzman iki dil bilim akademisyene mail atılarak çeviri konusunda destekleri istenmiştir. Bir akademisyenden tarafımıza olumlu dönüş yapılmış ve dil bilim akademisyeni tarafından ölçeklerin İngilizceden Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Türkçe' den İngilizce' ye çeviri için farklı 2 dil akademisyenine mail atılmış ve yine bir akademisyenden olumlu geri dönüş alınmıştır. Yapılan iki çeviri tez izleme komitesinin akademisyenleri tarafından incelenmiş ve turizm işletmeleri çalışanları özelinde düzenlenerek son hali verilmiştir. Her iki ölçekte, 5'li likert derecelendirmeye sahiptir (1 kesinlikle katılmıyorum-5 kesinlikle katılıyorum).

3.5.3. Psikolojik sermaye Ölçeği

Konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe' ye çevrilerek güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş 24 önerme ve 4 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert derecelendirmeye sahiptir (1-kesinlikle katılmıyorum-5 kesinlikle katılıyorum).

3.6. Verilerin analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. AMOS programı aracılığıyla doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. SPSS programı açıklayıcı faktör analizi, Cronbach's alfa güvenilirlik analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi için kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes (2017)'in SPSS programı için oluşturduğu Process eklentisi kullanılmıştır. Bu eklentide basit aracılık modelini test etmek amacıyla model 4 ten faydalanılmıştır.



4.BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular tablosu incelendiğinde 355 katılımcının 115'i kadın (%32,4), 240'ının (%67,6) ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektör deneyimleri incelendiğinde %25,9 ile 1-5 yıl arasında sektör deneyimine sahip olanlarının en yüksek yüzdeye sahip olduğu, % 20,6 ile 6-10 yıl arasında deneyime sahip olanların ikinci en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Verilere göre katılımcıların %67,3 ile çoğunluğunun sürekli çalıştığı, %32,7 sinin ise sezonluk çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların bir üst amirlerinin çoğunlukla erkek (%81,4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları birbirlerine yakın olmakla birlikte 20-25 yaş aralığında olanların (%20,8) en yüksek yüzdeye sahip olduğu, küçük farkla da olsa bekar katılımcıların evli katılımcılardan fazla olduğu (%52,1-49,7), katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin en çok %35,5 ile 1-5 yıl arasında olduğu, ikinci sırada %32,7 ile 1 yıldan az süre ile çalışanların olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma şekillerine göre çoğunlukla sürekli olarak çalıştıkları görülmektedir (%67,3). Eğitim durumları göz önüne alındığında katılımcıların en çok oranda lise mezunu (%38,9) oldukları, lisans mezunu olanların (%29,3) ikinci sırada olduğu, üçüncü en yüksek yüzdede ön lisans mezunlarının (%19,7) olduğu görülmektedir. Lisans üstü eğitime sahip olan katılımcı yüzdesinin (3,4) ise eğitim durumuna göre en az yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların departmanlara göre dağılımında ise, misafir ilişkileri, insan kaynakları, animasyon, güvenlik ve teknik departmanlarındaki katılımcı sayısı düşük olduğundan dolayı bu departmanlar tabloda destek departmanlar kategorisinde yer almaktadır. Bu kapsamda katılımcıların demografik özelliklerini açıklayıcı bilgiler tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Demografik bulgular

Değişkenler		n	%	Değişkenler		n	%	
Cinsiyet	Kadın	115	32,4	Sektör Deneyimi	1 Yıldan Az	33	9,3	
	Erkek	240	67,6		1-5 Yıl	92	25,9	
Medeni Durum	Evli	170	49,7		6-10 Yıl	73	20,6	
	Bekâr	185	52,1		11-15 Yıl	62	17,5	
Yaş	19 ve altı	19	5,4		16-20 Yıl	43	12,1	
	20-25	74	20,8		21 Yıl ve Üstü	52	14,6	
	26-30	60	16,9					
	31-35	56	15,8		İşletmedeki Görev Süresi	1 Yıldan Az	116	32,7
	36-40	54	15,2			1-5 Yıl	126	35,5
	41-45	44	12,4			6-10 Yıl	68	19,2
	46 ve üstü	48	13,5	11-15 Yıl		19	5,4	
Departman	F&B	106	29,9	16-20 Yıl		19	5,4	
	Ön Büro	58	16,3	21 Yıl ve Üstü		7	2,0	
	Mutfak	56	15,8	Çalışma Şekli		Sürekli	239	67,3
	Kat Hizmetleri	38	10,7		Sezonluk	116	32,7	
	Departman	Satış ve Pazarla.	21	5,9	Bir Üst Amirin Cinsiyeti	Kadın	66	18,6
						Erkek	289	81,4
		Muhasebe	27	7,6	Eğitim Durumu	İlköğretim	31	8,7
Destek departmanlar		49	13,8	Lise		138	38,9	
				Ön lisans		70	19,7	
			Lisans	104		29,3		
İşletmenin Bölgesi	Aksu	15	4,2	İşletmenin Yıldızı	Dört yıldız	82	23,1	
	Alanya	38	10,7		Beş yıldız	273	76,9	
	Kemer	167	47,0					
	Manavgat	31	8,7					
	Serik	89	25,1					
	Muratpaşa	15	4,2					

4.2.Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma değişkenlerine ait açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

4.2.1.Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi

Liderlerin alçakgönüllülük düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan ölçekte 9 ifade yer almaktadır. Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki tüm önermeler tek faktör altında toplanmıştır. Lider alçakgönüllülüğü ölçeği 3 faktörden oluştuğu için promax döndürme yöntemi kullanılarak 3 faktör ile sınırlandırılıp faktör analizi tekrarlanmıştır. Literatüre uygun olarak 8 önermenin istenilen faktör yapıları içerisinde toplandığı ancak 1 önermenin farklı bir faktör yapısı içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Öz yeterlilik boyutuna ait (Laoz1) önermesi faktör analizinden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 3 boyut ortaya çıkmış ve ölçeğin faktör yapısı literatür ile benzerlik göstermiştir. Bu faktörlerin isimleri sırasıyla, öz yeterlilik, takdir ve öğretilbilirlik olarak ifade edilmiştir.

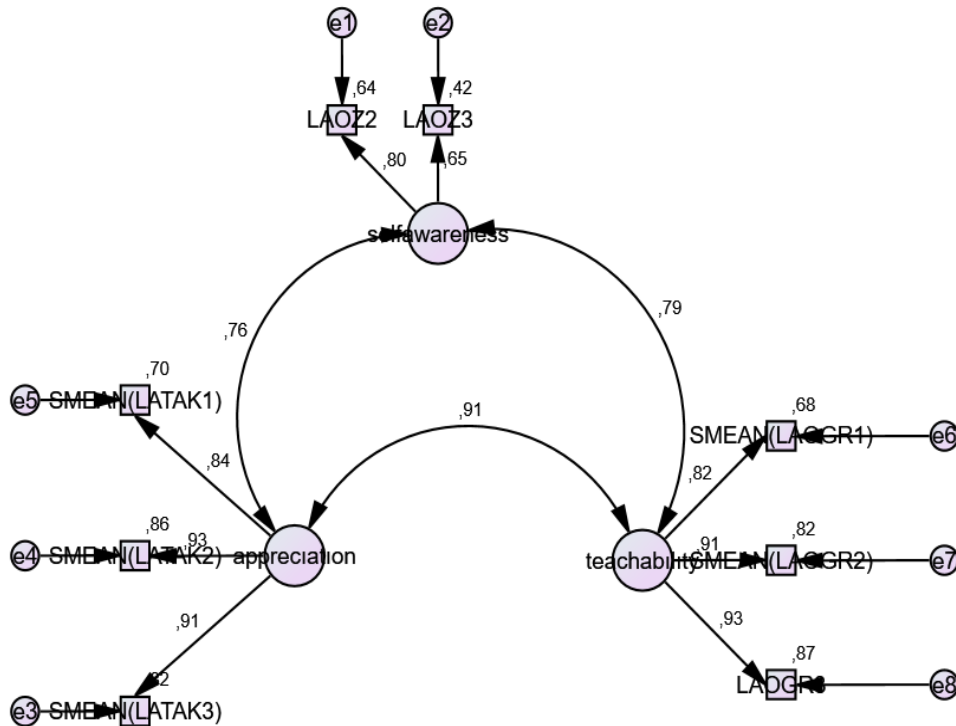
Tablo 4.2.Lider alçakgönüllülüğü ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

	Faktör yükleri	Özdeğerler	Varyansı açıklama oranı (%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha (α)
Faktör 1:öz yeterlilik		5.234	65.425	3.174	0.684
Laoz2: Amirim, bir konuda yeterli bilgisi olmadığında bunu kabul eder.	0.620				
Laoz3: Amirim, çalışanların kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunu kabul eder.	0.766				
Faktör 2: Takdir		0.246	3.074	3.788	0.918
Latak1: Amirim, başkalarının güçlü/üstün yönlerini fark eder.	0.704				
Latak2: Amirim, çalışanların güçlü/üstün yönlerini takdir eder.	0.862				
Latak3: Amirim, çalışanların katkılarını takdir eder.	0.937				
Faktör3: Öğretilbilirlik		0.392	4.906	3.692	0.913
Laogr1: Amirim, başkalarından öğrenmeye isteklidir.	0.413				
Laogr2: Amirim, başkalarının fikirlerine açıktır.	0.959				
Laogr3: Amirim, başkalarının tavsiyelerine açıktır.	0.635				

Güvenilirlik (α): 0.930 ; Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%):73.405, KMO Değeri: 0.925, Bartlett's Değeri: 2337.009, p:0.000

4.2.2.Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Lider alçakgönüllülüğü (LA) ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılarak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda CMIN/DF değeri 2.047 (kabul edilebilir değer olan 5'ten küçük), GFI değeri 0.977 (iyi uyum değerinde $.95 \leq GFI \leq 1.00$), CFI değeri 0.992 (kabul edilebilir uyum değerinde $.90 \leq CFI \leq .95$), RMSEA değeri, 0.054 (kabul edilebilir uyum değerinde $05 \leq RMSEA \leq .10$) olarak hesaplanmıştır. Üç faktör ve 8 önerme için açıklayıcı faktör analizinde belirlenen faktör yükleri vasıtasıyla bileşik tutarlılık (CR) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) genellikle 0.70'den büyük olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Yakınsak geçerliliği kontrol etmek için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Ölçek için CR değeri 0.91 (Kabul edilebilir değer olan 0.70'den büyük) ve AVE değeri 0.57 (kabul edilebilir değer olan 0.50'den büyük) olarak tespit edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlara bağlı olarak lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerli olduğu sonucuna ulaşılabilir.



Şekil 4.1. Lider alçakgönüllülüğü ölçeğinin dfa analizi

Tablo 4.3. LA ölçeğinin uyum indeks değerleri

Uyum ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analiz Değerleri
χ^2/df (CMIN/DF)	<2	<5	2.047
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0.054
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .10	0.020
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0.985
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0.992
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0.977
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0.951
RMR	0 < RMR ≤ .05	0 < RMR ≤ .08	0.029

4.2.3. Psikolojik Sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Çalışanların psikolojik sermaye (ps) düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan ölçekte 24 ifade yer almaktadır. Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki önermeler 4 faktör altında toplanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin önermeleri 4 faktör altında toplanmış ancak önermeler istenilen boyut altında toplanmamıştır. Farklı faktör yapısı içerisinde bulunan (Oz6, Day3, Iy1,2,3, Um2,3,6) önermeler analizden çıkartılmıştır. İstenilen faktör yapısına ulaşılabilmesi için Promax döndürme yöntemi ve method olarak maximum likelihood seçilerek faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 4 boyut ortaya çıkmış ve ölçeğin faktör yapısı literatür ile benzerlik göstermiştir.

Tablo 4.4.Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

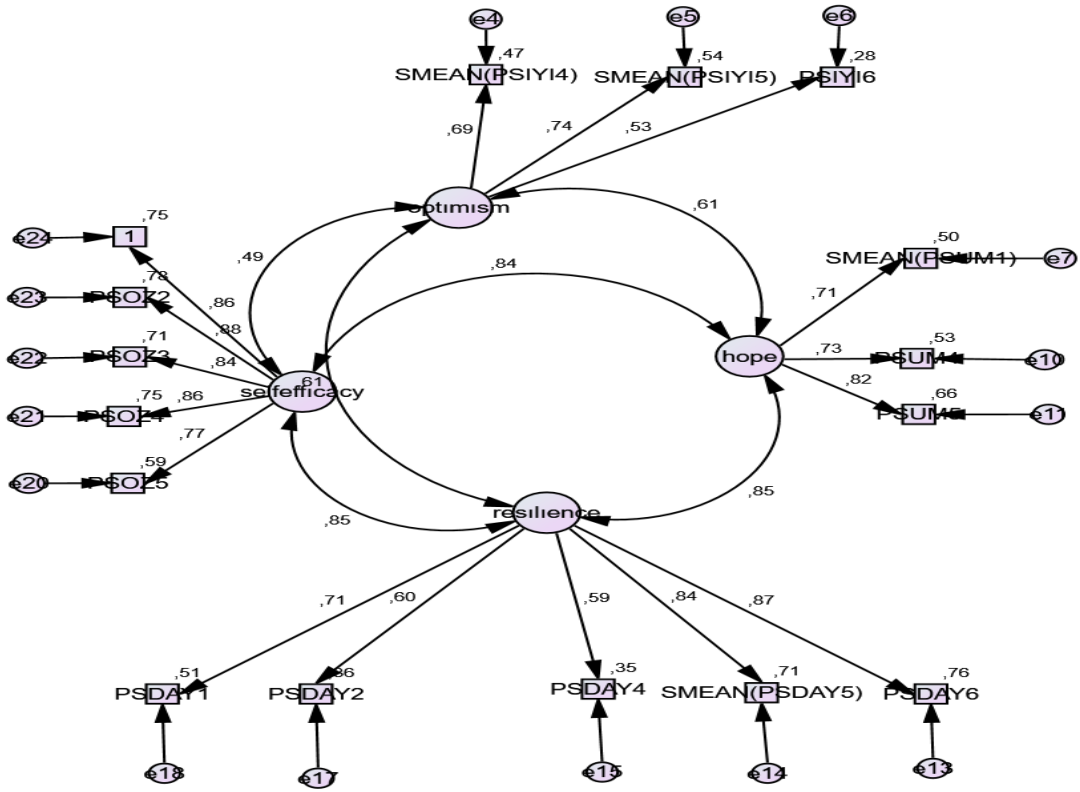
	Faktör yükleri	Özdeğerler	Varyansı açıklama oranı (%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha (α)
Faktör 1: Özgüven		7.669	47.932	4.220	0.924
Psoz1: İş arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim	0.840				
Psoz2: Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	0.808				
Psoz3: Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0.881				
Psoz4: Büyük problemlere çözüm bulmada kendime güvenirim.	0.862				
Psoz5:İşletme stratejisi ile ilgili görüşmelere katkıda bulunabileceğimi düşünüyorum.	0.733				
Faktör 2: Dayanıklılık		0.990	6.189	4.109	0.830
Psday1: Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	0.518				
Psday2: İşimdeki stresli durumları genellikle sakin bir şekilde hallederim.	0.323				
Psday4: Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	0.540				
Psday5: İşimdeki birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	0.914				
Psday6: İşimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	0.715				
Faktör 3: İyimserlik		0.480	2.997	3.559	0.682
Psıy14: İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	0.752				
Psıy15: İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	0.644				
Psıy16: İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	0.583				
Faktör 4: Umut		0.418	2.611	4.052	0.791
Psum1: Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	0.355				
Psum4: Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	0.496				
Psum5: Kendim için belirlediğim iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	0.798				

Güvenilirlik (α): 0.923 ; Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%):59,729 KMO Değeri: 0.940, Bartlett's Değeri: 3476.546; p:0.000

4.2.4. Psikolojik sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Psikolojik sermaye ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılarak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (dfa) yapılmıştır. Analiz sonucunda CMIN/DF değeri 2.404 (kabul edilebilir değer olan 5'ten küçük), GFI değeri 0.924 (kabul edilebilir uyum değerinde $.90 \leq GFI \leq .95$), CFI değeri 0.960 (iyi uyum değerinde $.95 \leq GFI \leq 1.00$), RMSEA değeri, 0.063 (kabul edilebilir uyum değerinde $0.05 \leq RMSEA \leq .10$) olarak hesaplanmıştır. Dört faktör ve 16 önerme için açıklayıcı faktör analizinde belirlenen faktör yükleri vasıtasıyla bileşik tutarlılık (CR) ve açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ise genellikle 0.70'den büyük olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Yakınsak geçerliliği kontrol etmek için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Bagozzi & Yi, 1988).

Ölçek için CR değeri 0.93 (Kabul edilebilir değer olan 0.70'den büyük) ve AVE değeri 0.48 (kabul edilebilir değer olan 0.50'den küçük) olarak tespit edilmiştir. Turizm ve konaklama alanıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde bileşik güvenilirlik kabul edilebilir olmasına rağmen, Ave 0.50 den düşük olabilmektedir. Bileşik güvenilirlik (CR) değerinin aynı zamanda bir ölçeğin yakınsak geçerliliğini doğrulamak için yeterli olmaktadır. (Karatepe vd., 2020). Bu nedenle ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Buradan hareketle elde edilen sonuçlara bağlı olarak psikolojik sermaye ölçeğinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.



Şekil 4.2. Psikolojik sermaye ölçeğinin dfa analizi

Tablo 4.5. PS ölçeğinin uyum indeks değerleri

Uyum ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analiz Değerleri
χ^2/df	<2	<5	2.404
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$	0.063
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	0.039
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0.933
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0.960
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0.924
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0.895
RMR	$0 < RMR \leq .05$	$0 < RMR \leq .08$	0.038

4.2.5.Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan ölçekte 16 ifade yer almaktadır. Özdeğer yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki önermeler 3 boyut altında toplanmış ancak önermeler istenilen boyutta toplanmamıştır. İstenilen faktör yapısına ulaşılabilmesi için Promax döndürme yöntemi kullanılmış ancak bazı önermeler yine istenilen boyutta toplanmamıştır. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör yapısı 3 ile sınırlandırılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Farklı faktör yapısı içerisinde bulunan (Hizsun2 ve Hizkat1) önermeler analizden çıkartılmıştır. Maximum likelihood methodu ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak, 3 faktör yapısı ile sınırlandırılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda literatür ile benzerlik gösteren 3 boyuttan oluşan faktör yapısı elde edilmiştir.

Tablo 4.6.Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

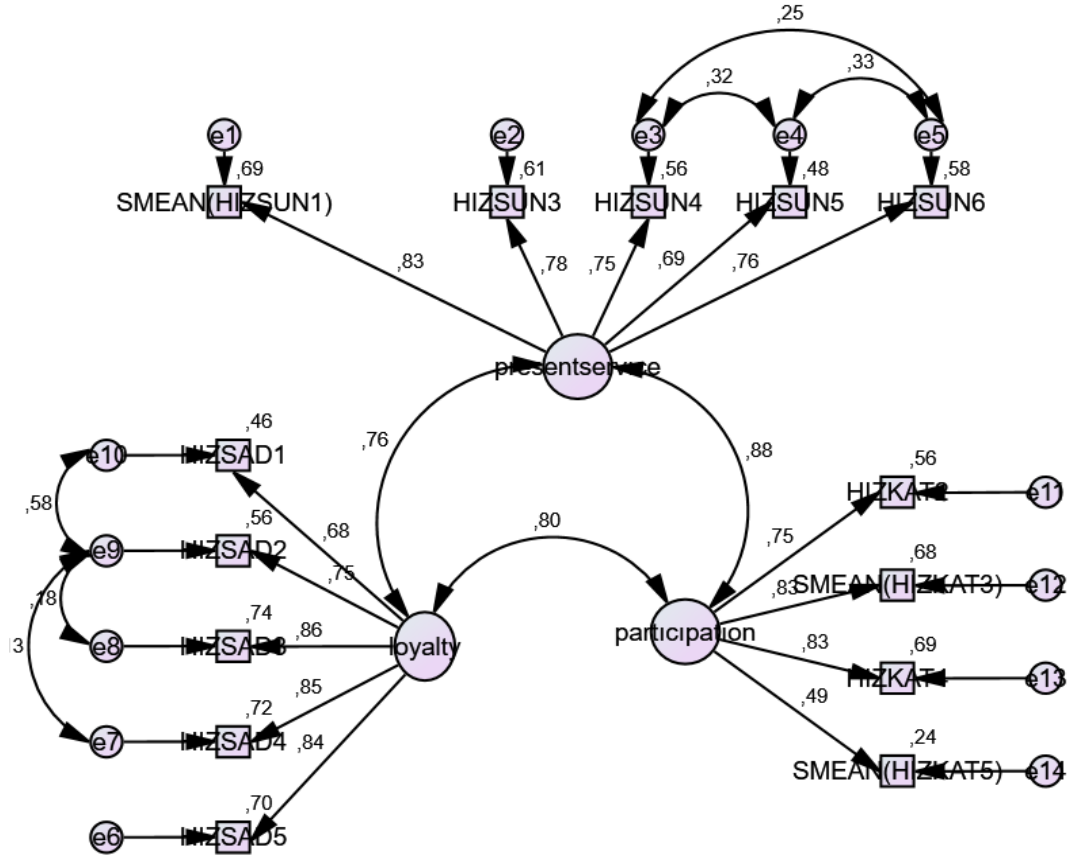
	Faktör yükleri	Özdeğerler	Varyansı açıklama oranı (%)	Ortalama	Güvenilirlik Alpha (α)
Faktör 1: Hizmet sunumu		7.036	50.260	4.264	0.893
Hizsun1: İşle ilgili talimatları dikkatli bir şekilde takip ederim.	0.590				
Hizsun3: Müşteri istek ve sorunlarını zamanında takip ederim.	0.683				
Hizsun4: En az hatayla görevlerimi yerine getiririm.	0.824				
Hizsun5: İş yerinde her zaman olumlu bir tutuma sahibim.	0.729				
Hizsun6: Her koşulda müşterilere karşı son derece nazik ve saygılıyım.	0.774				
Faktör 2: Sadakat		1.539	10.995	3.832	0.911
Hizsad1: Herkese, çalıştığım yerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	0.787				
Hizsad2: Herkese işletme hakkında iyi şeyler söylerim.	0.909				
Hizsad3: İşletme için olumlu bir itibar oluşturulmasına destek olurum.	0.627				
Hizsad4: Çevremdekileri işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanması için teşvik ederim	0.578				
Hizsad5: İşletmenin ürün ve hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtırım.	0.511				
Faktör 3: Katılım		0.527	3.762	3.829	0.800
Hizkat2:Müşteri promosyonlarının oluşturulması ve duyurulmasına katkıda bulunurum.	0.586				
Hizkat3: İş ile ilgili yapıcı önerilerde bulunurum	0.509				
Hizkat4: Müşteri sorunlarına yönelik sık sık yaratıcı çözümler sunarım.	0.611				
Hizkat5: Çalışma saatlerimin dışında da işime zaman ayırırım (otel broşürlerini eve götürüp okumak gibi).	0.499				

Güvenilirlik (α):0.930; Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%):65.018 KMO Değeri:0.930 Bartlett's Değeri: 3481.955; p:0.000

4.2.6.Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilebilmesi amacıyla AMOS programı kullanılarak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda CMIN/DF değeri 3.392 (kabul edilebilir değer olan 5'ten küçük), GFI değeri 0.911 (kabul edilebilir uyum değerinde $.90 \leq GFI \leq .95$), CFI değeri 0.953 (iyi uyum değerinde $.95 \leq GFI \leq 1.00$), RMSEA değeri, 0.082 (kabul edilebilir uyum değerinde $05 \leq RMSEA \leq .10$) olarak hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ise genellikle 0.70'den büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Yakınsak geçerliliği kontrol etmek için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Bagozzi & Yi, 1988).

Ölçek için CR değeri 0.91 (Kabul edilebilir değer olan 0.70'den büyük) ve AVE değeri 0.44 (kabul edilebilir değer olan 0.50'den küçük) olarak tespit edilmiştir. Turizm ve konaklama alanıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde bileşik güvenilirlik kabul edilebilir olmasına rağmen, Ave 0.50 den düşük olabilmektedir. Bileşik güvenilirlik (CR) değerinin aynı zamanda bir ölçeğin yakınsak geçerliliğini doğrulamak için yeterli olmaktadır. (Karatepe vd., 2020). Bu nedenle ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. Buradan hareketle elde edilen sonuçlara bağlı olarak hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.



Şekil 4.3. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin dfa analiz

Tablo 4.7. Hoövd ölçeğinin uyum indeks değerleri

Uyum ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Analiz Değerleri
χ^2/df	<2	<5	3.392
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	0.082
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .10	0.049
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95	0.935
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	0.953
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ .95	0.911
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1	.85 ≤ AGFI ≤ .90	0.863
RMR	0 < RMR ≤ .05	0 < RMR ≤ .08	0.050

4.3.Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Değişkenlere ait tanımlayıcı bilgiler incelendiğinde en yüksek ortalamanın psikolojik sermaye değişkenine ait olduğu ve ikinci sırada hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının üçüncü sırada lider alçakgönüllülüğü değişkeninin yer aldığı görülmektedir. Değişkenlere ait tanımlayıcı bilgilerin ardından değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.8. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ortalama	Std.sapma	Cronbach's Alpha
Lider alçakgönüllülüğü	355	1	5	3.599	0.960	0.93
Psikolojik sermaye	355	1	5	4.030	0.654	0.92
Hiz.odak.örg.vat.dav.	355	1	5	3.985	0.724	0.93

4.4.Korelasyon Analizi

Tablo 4.9.da değişkenlere ilişkin korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ($r=0,550$ $p < .01$) ve psikolojik sermaye ile ($r=0,415$ $p < .01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkisi vardır.

Tablo 4.9.Korelasyon

Değişken	1	2	3.
1.LA	1		
2.HODV	0,550**	1	
3.PS	0,415**	0,790**	1
Ort.	3,599	3,985	4,030
SS	0,960	0,724	0,654

LA = Liderlik alçakgönüllülüğü, PS= Psikolojik sermaye, HODV= Hizmet-odaklı ÖDV, ** = $p < .01$ -Spearman's rho

4.5.Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi ve Hayes (2017)'in SPSS programı için oluşturduğu Process eklentisi kullanılmıştır. Bu eklentide aracılık modelini test etmek amacıyla model 4 ten faydalanılmıştır

4.5.1.Basit doğrusal regresyon analizi

Çalışmada lider alçakgönüllülüğünün psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi neticesinde alçakgönüllü liderliğin psikolojik sermayedeki değişimi açıklama oranı % 24'tür (Düzeltilmiş R^2 : 0.240; $P=0.000$). F istatistiği (113.043) ve anlamlılık düzeyi (0.000) anlamlıdır. Bu nedenle modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizine göre lider alçakgönüllülüğü düzeyindeki 1 birimlik artış psikolojik sermayeyi 0.336 birim artırmaktadır. Basit doğrusal regresyon modeli, $y=2.822+0.336x$ şeklindedir. Dolayısıyla çalışmanın H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.10. Regresyon analizi 1: lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye

Değişkenler	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize kat sayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	β		
Sabit	2.822	0.118		24.006	0.000
Lider alçakgönüllülüğü	0.336	0.032	0.493	10.632	0.000
Bağımlı değişken: psikolojik sermaye					
R:0.493	R ² :0.243	Düzeltilmiş R ² :0.240	F:113.043	P=0.000	

Lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimi açıklama oranı % 37'dir (Düzeltilmiş R^2 : 0.373; $P=0.000$). F istatistiği (113.043) ve anlamlılık düzeyi (0.000) anlamlıdır. Bu nedenle modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizine göre lider alçakgönüllülüğü düzeyindeki 1 birimlik artış hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını 0.461 birim artırmaktadır. Basit doğrusal regresyon modeli, $y=2.327+0.461x$ şeklindedir. Dolayısıyla çalışmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.11. Regresyon analizi 2: lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı ö.v.d

Değişkenler	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize kat sayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	β		
Sabit	2.327	0.118		19.693	0.000
Lider alçakgönüllülüğü	0.461	0.032	0.612	14.532	0.000
Bağımlı değişken: psikolojik sermaye					
R:0.612	R ² :0.374	Düzeltilmiş R ² :0.373	F:211.184	P=0.000	

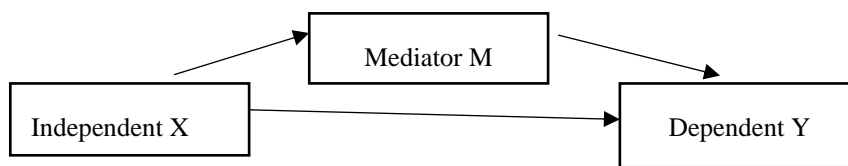
Psikolojik sermayenin hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimi açıklama oranı %62'dir (Düzeltilmiş R²: 0.622; P=0.000). F istatistiği (584.615) ve anlamlılık düzeyi (0.000) anlamlıdır. Bu nedenle modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyon analizine göre psikolojik sermaye düzeyindeki 1 birimlik artış hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını 0.873 birim artırmaktadır. Basit doğrusal regresyon modeli, $y=0.467+0.873x$ şeklindedir.

Tablo 4.12. Regresyon analizi 3: psikolojik sermaye ve hizmet odaklı ö.v.d

Değişkenler	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize kat sayılar	t	Sig.
	B	Standart hata	β		
Sabit	0.467	0.147		3.167	0.002
Psikolojik sermaye	0.873	0.036	0.790	24.179	0.000
Bağımlı değişken: hizmet odaklı ö.v.d					
R:0.790	R ² :0.624	Düzeltilmiş R ² :0.622	F:584.615	P=0.000	

4.5.2. Aracılık Analizi

Güven aralığının alt ve üst değerleri 0'ı kapsamamasından dolayı aracılık modeli anlamlıdır. Zhao, Lynch ve Chen (2010) belirttiğine göre (a ve b) aracılı etkinin hem de (c) doğrudan etkinin bulunduğu aracılık rolü tamamlayıcı aracı (complementary mediation)'dır.

**Şekil 4.4.** Aracılık modeli

Tablo 4.13'te lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (**p=0.00, β : 0.4610). Psikolojik sermayenin ve lider alçakgönüllülüğünün birlikte hizmet odaklı ö.v.d üzerindeki etkisinde lider alçakgönüllülüğünün doğrudan etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu (**p=0.00, β : 0.2218) ancak β kat sayısının düştüğü görülmektedir. Dolaylı etki değeri lider alçakgönüllülüğünün psikolojik sermaye üzerinden hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına etki etme katsayısını ifade etmektedir. Bu değer anlamlı ve pozitifdir (**p=0.00, β : 0.2392). Dolayısıyla, psikolojik sermayenin, lider alçakgönüllülüğü ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.13. Doğrudan etki ve aracılık modeli sonuçları (Model 4)

	PS			HODV		
	β	SS	P	β	SS	p
Sabit	2,8224	0,117	0,00**	2,326	0,118	0,00**
LA	0,3356	0,031	0,00**	0,4610	0,031	0,00**
PS	-	-	-	0,7128	0,0378	0,00**
F	(df1-df2)(1,353) = F- 65,866, p= 0,00			(2,352) = 390,135, p = 0,00		
R²	0,242			0,689		
PS'nin Aracı Rolü	β	SS	p	Alt GA-LLCI	Üst GA-ULCI	
Toplam etki	0,4610	0,0317	0,00**	0,3986	0,5234	
Doğrudan etki	0,2218	0,0257	0,00**	0,1711	0,2724	
Dolaylı etki	0,2392	0,0412	0,00**	0,1598	0,3215	

LA = Liderlik alçakgönüllülüğü, PS= Psikolojik sermaye, HODV= Hizmet-odaklı ÖDV, Bootstrap Örneklem büyüklüğü = 5000, Alt GA = %95 güven aralığında alt sınır, Üst GA = %95 güven aralığında üst sınır, SS = Standart sapma, ** = p < 0,01; * = p < 0,05

5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve değişen müşteri beklentileri ile karşı karşıyadır. Müşteriler her zamankinden daha fazla yeni ve benzersiz deneyimler arayışındadır. Bu, hizmetlerin eş zamanlı olarak üretildiği ve tüketildiği; hata yapma olasılığının az olduğu konaklama işletmeleri için zorlayıcı bir unsurdur (Luu, 2021).

Konaklama işletmelerinin iş ortamı göz önüne alındığında liderlerin alçakgönüllü davranışlar sergilemeleri olasılığının düşük olduğu düşünülebilir. Bunun nedenlerinden ilki emek yoğun bir sektör olmasıdır. İkincisi liderlerin şiddetli pazar rekabeti ve hızla değişen misafir istekleri sonucunda hızlı karar alma sürecine girme zorunluluğunda olmalarıdır. Üçüncüsü ise liderler, astlar ve müşteriler arasındaki etkileşimin artması ile liderler daha otoriter liderlik tarzı benimsemekte, otorite ve kontrol sahibi olduklarını vurgulamaktadır. Ancak maaşların cazip olmaması, genç nesillerin artan beklentileri, iş gücü yaş ortalamasının artması ve yüksek iş gücü devir hızı gibi içsel; teknolojik gelişmeler ve artan rekabet gibi dışsal zorluklarla karşı karşıya kalan konaklama işletmelerinde liderlik tarzları gittikçe önem kazanmaktadır (Wang vd.2022).

Konaklama işletmelerinin talepkâr müşteri kitlesine sahip olmaları, iş ortamlarının sürekli değişiklik göstermesi gibi nedenlerden dolayı konaklama işletmeleri çalışanları yüksek performans baskısı, destekleyici olmayan veya otoriter liderler, çalışanlar arasındaki artan rekabet gibi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlarda iş stresi, duygusal tükenme, örgüte azalan bağlılık gibi duygular oluşmakta ve bu da işten ayrılma ve geri çekilme gibi davranışlar ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda başarısı yüksek oranda lider ve takipçileri arasındaki yakın ilişkiler özelinde insan kaynağına dayanan konaklama işletmelerinde alçakgönüllü liderler önem arz etmektedir.

Bu çalışmada lider alçakgönüllülüğü ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanılmış ve psikolojik sermayenin bu ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmada ilk olarak, korelasyon analizi sonucunda lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kurulan tüm hipotezlerin kabul edildiği tespit edilmiştir. İlk olarak lider alçakgönüllülüğünün çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı

göstermelerine olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde lider alçakgönüllülüğünün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç literatürde lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki inceleyen sınırlı sayıda çalışma olan Tuan ve arkadaşları (2021)'nin çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Buna sonuca göre, liderlerin kişisel sınırlılıklarını kabul etmelerinin, astlarının katkılarını takdir etmelerinin ve öğretilerinin olmalarının çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu yansıdığı söylenebilir. Alçakgönüllü liderler ile çalışan astlar işletmelerinin ürünlerini ve hizmetlerini misafirlere aktif olarak tanıtabilecekler ve aynı zamanda işletmenin imajının da dışarıdakilere karşı savunucusu olacaklardır. Ayrıca astlar liderlerinin alçakgönüllü davranışlarının etkisi ile kendilerinden beklenen rol davranışlarını gerçekleştirirken müşterilere karşı daha saygılı, nazik ve duyarlı davranacaklardır. Bu davranış da müşterilerin sunulan hizmetten memnun kalmalarına olanak sağlayacaktır. Diğer bir yönüyle de liderlerinin kendilerine öğretilerinin olmasını modellemesi ile astlar hizmetteki aksaklıkların giderilmesi veya iyi olan yönlerin daha da iyileştirilmesi için görüşlerini ve önerilerini rahatça paylaşabileceklerdir.

Araştırmanın bir diğer hipotezinin test edilmesi için gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda lider alçakgönüllülüğünün psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Rego ve arkadaşları (2017) tarafından Portekiz'deki birden fazla sektörde gerçekleştirdikleri çalışmaları; Qian ve arkadaşlarının (2020) Çin'deki 4 tıbbi kurumda gerçekleştirdikleri çalışmaları; Wang ve arkadaşları (2018)'nin Çin'de gerçekleştirdikleri çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Liderlerin astlarının benzersiz güçlerini ve katkılarını takdir edip, sosyal açıdan belirgin hale getirmeleri ve doğrulamaları astlarının kendi yeteneklerine güven duymalarına, benzersiz güçlü yönlerinin ve uzmanlıklarının farkına varmalarına imkân sağlamaktadır. Bu şekilde astlarda öz güven duygusu oluşmaktadır. Ayrıca liderlerin hata ve sınırlılıklarını kabul etmeleri astlarının gelişimi konusunda onlara ilham kaynağı olmaktadır. Liderler hata, kusur ve eksikliklerini çekinmeden dile getirerek, zorlukların başkalarından alınacak destekler ile aşılabileceğini, hata ve aksaklıkların da farklı fikirler ile düzeltilebileceği düşüncesini astlarına davranışları ile sergilemektedirler.

Alçakgönüllü liderler sürekli öğrenmenin önemini vurgulayarak, sınırlarını ve hatalarını kabul ederek astlarına nasıl gelişebileceklerini bu şekilde örneklendirmektedir. Ayrıca alçakgönüllü liderler ile çalışan astlar statükoya meydan okumak ve mevcut koşulları iyileştirmek için yaratıcı uygulamalar sergileyebilirler. Ancak her zaman zorlukların üstesinden gelmek için ortaya atılan fikirler ve uygulamalar faydalı olmayabilir. Böyle bir durumda astların hayal kırıklığı yaşamaları ve kendilerini başarısız hissetmeleri doğaldır. Böyle durumlarda alçakgönüllü liderler hata yapmanın normal bir durum olduğunu ve öğrenmenin önemli bir parçası olduğunu vurgular. Bu da astların dayanıklılıklarının gelişimine yardımcı olabilecektir. Alçakgönüllü liderlerin astlarını takdir edip, astlarının öğrencisi gibi davranmaları, astlarının özgüvenlerini arttıracak ve böylece astının şimdi ve gelecek ile ilgili olumlu değerlendirme yapmasına ve geleceği hakkında iyimser düşünmesine yol açacaktır.

Araştırmanın üçüncü hipotezinden yola çıkarak, lider alçakgönüllülüğünün HOÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rol oynadığı bulunmuştur. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç literatürde lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olan Tuan ve arkadaşları (2021)'nin çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Tuan ve arkadaşları (2021)'nin Vietnam'daki tur şirketinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında lider alçakgönüllülüğünün HOÖVD üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın literatüre çeşitli teorik katkıları bulunmaktadır. İlk olarak, turizm sektöründe ve konaklama işletmeleri özelinde lider alçakgönüllülüğünün çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek bu konudaki boşluğu doldurmaya çalışan sınırlı sayıda (Tuan vd.2021) çalışmadan bir tanesidir. Bu nedenle bu çalışmada lider alçakgönüllülüğü ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve aracı mekanizma olarak psikolojik sermayenin aracılığı incelenerek literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda hizmet sektörü içinde yer alan ve hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile konaklama işletmelerinin başarısında önemli bir yere sahip olan hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının önemine vurgu yapılarak, lider alçakgönüllülüğünün çalışanların psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkileyerek, çalışanları HOÖVD göstermeye teşvik ettiği belirlenmiştir.

İkinci olarak araştırmamız lider alçakgönüllülüğü ve HOÖVD arasındaki ilişkiye sosyal değişim teorisi; lider alçakgönüllülüğü ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye sosyal bilgi işleme teorisi perspektifinden bakarak değişkenler arasındaki ilişkileri farklı teoriler ile açıklayıp teorik alt yapısı ile literatüre katkı sağlamaktadır.

Üçüncü olarak araştırmamız lider alçakgönüllülüğünün çalışanları hem duygusal (psikolojik sermaye) hem davranışsal (HOÖVD) yönden etkilediğini gösteren temel mekanizmayı açıklayarak alçakgönüllü liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma lider alçakgönüllülüğünün psikolojik sermaye aracılığıyla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine dair sonuçları ile gelecek çalışmalara yol göstermektedir.

Araştırma teorik katkılarının yanında sektörel anlamda pratik katkılarda sunmaktadır. İlk olarak, lider alçakgönüllülüğünün çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını şekillendirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmet kalitelerini arttırmayı hedefliyor ise alçakgönüllü liderliğin önemini anlamalı ve lider seçim sürecini ona göre düzenlemeli ve amir pozisyonuna getirilen liderler konusunda seçici olmalıdır. İşletmeler liderlik eğitim programları ile alçakgönüllülüğü liderler özelinde inşa etmelidir. Konaklama işletmelerinde alçakgönüllülük örgüt kültürü haline getirilerek amir pozisyonundaki liderlere benimsetilmelidir. İkinci olarak liderler kendi sınırlılıklarını ve zayıflıklarını kabul etmekle kalmayıp, aynı zamanda öğretilbilir olmalıdır. Hizmetlerin iyileştirilmesi konusunda astlarının farklı görüşlerini dinlemelidirler. Açık fikirli ve destekleyici liderler astları ile sosyal bağlar kurabilirler. Örneğin öğle yemekleri liderler ve astlarının fikir alışverişinde bulunabileceği rahat ve resmi olmayan ortamlar sunmaktadır. Liderler, astlarını fikirlerini açıkça belirtmeleri konusunda teşvik etmelidir. Bu tür ortamlar sağlanarak astların yeni fikirlerin övüldüğü güvenli ortamlarda olduklarını hissetmeleri sağlanabilir. Bu şekilde astların fikirlerini, sorunlarını ve bu sorunlara çözüm önerilerini açıkça dile getirmeleri onları psikolojik olarak güçlendirebilir. Psikolojik olarak kendisini güçlü hisseden çalışanlar hizmetin iyileştirilmesi ve işletmelerinin başarısı için hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek konusunda isteksiz olmayacaklardır.

Üçüncü olarak liderler astlarının katkılarına takdir etmekten çekinmemelidirler. Katkılarından dolayı övgü alan astların motivasyonları artacak ve işletmenin aynı zamanda ekibin başarısı için ekstra çaba göstermekten kaçınmayacaklardır.

Araştırmanın teorik ve pratik katkılarının yanında sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma tek bir şehirdeki konaklama işletmelerinde yürütülmüş olup, bu durum bulgularımızın genellenebilirliğini engellemektedir. Bu nedenle farklı şehirlerdeki konaklama işletmelerinden veri toplanarak bölge karşılaştırması yapılabilir. Araştırma tek bir kültürel bağlamda gerçekleştirilmiş olduğundan, araştırma bulgularımızı doğrulamak için farklı kültürel bağlamlarda bu çalışmanın gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Genellenebilirliği arttırmak için mevcut araştırma modelinin diğer hizmet işletmelerinde (hava yolu işletmeleri, eğitim, sağlık kurumları gibi) test edilmesi önerilmektedir. Araştırma da lider alçakgönüllülüğünün bireysel düzeydeki etkisi incelenmiş olup, bu etkinin takım düzeyinde de nasıl bir etkisinin olacağını düşünüldüğü bir araştırma tasarlanmalıdır.

Araştırmada lider alçakgönüllülüğünün olumlu etkisi üzerinde durulmuştur. Ancak lider alçakgönüllülüğü işyerinde aykırı davranışı (sanal kaytarma, uzun molalar verme, işten erken çıkma veya geç gelme gibi) teşvik eden veya engelleyen iki ucu keskin bir kılıç olabilir. Gelecekteki araştırmaların konusu, lider alçakgönüllülüğünün olumlu veya olumsuz farklı sonuçları olmalıdır.

Gelecekteki araştırmalar mevcut model için diğer aracılık (lidere güven, lider yardımseverliği, bilgi paylaşımı) ve düzenleyicilik (bilgisel adalet, ast-lider uyumu) mekanizmalarını dikkate almalıdır.

KAYNAKLAR

1. Al Hawamdeh, N. (2022). The influence of humble leadership on employees' work engagement: the mediating role of leader knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
2. Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
3. Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29.
4. Cao, Q., Yang, S., Wang, X., Huang, Z. and Liu, P. (2023). Team leader humility and team proactive customer service behavior: A regulatory focus perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103576.
5. Chen, W. J. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32.
6. Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
7. Çetin, F., ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 41-66.
8. Ehtiyar, R. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş., Çetin Gürkan, G. (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (s. 53-76) Ankara. Detay Yayıncılık .
9. Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
10. Gonçaves, L. and Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 687-702.
11. Gürlek, M. (2020). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkiler? İş tutumlarının aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59-76.
12. Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H. and Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.
13. Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul. Beta yayınları.
14. Kodaş, B. (2018). *Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: yiyecek içecek çalışanları örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
15. Kodaş, B. ve Sarı, Y. (2021). Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32(1), 79-90.
16. Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
17. Li, D. (2021). Linking humble leadership and proactive behaviors of frontline service employees in the hospitality industry: The influences of role-breath self-efficacy. In *2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021)* (pp. 715-721). Atlantis Press.
18. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

19. Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
20. Luthans, F. and Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
21. Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in People for Competitive Advantage, 33(2), 143-160.
22. Luthans, F. and Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
23. Luthans, F. Luthans, K. W. and Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital, 47(1), 45-50.
24. Luthans, F. Vogelgesang, G. R. and Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
25. Luthans, F. Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. Oxford UK: Oxford University Press.
26. Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102848.
27. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227.
28. Masten, A. S. and Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*, 74, 88.
29. Owens, B. P. and Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
30. Owens, B. P. and Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
31. Owens, B. P., Johnson, M. D. and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
32. Peng, Y., Tian, J., Zhou, X. and Wu, L. (2023). How and when does leader humility promote followers' proactive customer service performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1585-1601.
33. Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
34. Qian, X., Zhang, M. and Jiang, Q. (2020). Leader humility, and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2544.
35. Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., e Cunha, M. P., Gonçalves, L. and Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 639-658.
36. Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., Goncalves, L., Martins, M., Simpson, A. C. and Liu, W. (2019). Leader humility and team

- performance: Exploring the mediating mechanisms of team psycap and task allocation effectiveness. *Journal of management*, 45(3), 1009-1033.
37. Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
 38. Seligman, M. E. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.
 39. Seligman, M.E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2(2002), 3-12.
 40. Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
 41. Tariq, H., Abrar, M. and Ahmad, B. (2023). Humility breeds creativity: the moderated mediation model of leader humility and subordinates' creative service performance in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
 42. Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V. and Nhi, L. T. P. (2021). Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 456-467.
 43. Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
 44. Wang, X., Liu, Z., Wen, X. and Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448.
 45. Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
 46. Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J. and Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
 47. Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 113-132.
 48. Zhao, X., Lynch Jr, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

EKLER

EK-1:Araştırmada Kullanılan Anket Formu

<p>Değerli katılımcı;</p> <p>Bu araştırma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim dalında hazırlanmakta olan DOKTORA TEZİ kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde Liderlerin alçakgönüllülük düzeyinin astların psikolojik sermaye düzeyleri ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Cevaplar sadece akademik amaçlarla kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.</p> <p>Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.</p> <p><i>Cüneyt TAT, Doktora Öğrencisi, cuneyttat07@gmail.com</i> <i>Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serpil KOCAMAN, ALKÜ Turizm Fakültesi</i></p>																																																																			
<p>Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek Medeni Durumunuz: ()Evlü ()Bekâr Eğitim Durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön lisans ()Lisans ()Lisansüstü Çalıştığınız İşletmenin Bölgesi: ()Aksu ()Alanya ()Kemer ()Konyaaltı ()Manavgat ()Serik ()Muratpaşa Çalıştığınız İşletmenin Yıldızı: () 4 yıldız () 5 yıldız Görev yaptığınız departman: ()F&B ()Ön Büro ()Mutfak ()Misafir ilişkileri ()Kat Hizmetleri ()Satış ve Pazarlama () İnsan Kaynakları ()Animasyon ()Güvenlik () Muhasebe ()Diğer (.....) Yaşınız:()19 ve altı ()20- 25 ()26-30 ()31-35 ()36-40 ()41-45 ()46 ve üstü Sektör Deneyiminiz: ()1 Yıldan Az ()1-5 Yıl ()6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16-20 Yıl ()21 Yıl ve Üstü Bulduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız? ()1 Yıldan Az ()1-5 Yıl ()6-10 Yıl ()11-15 Yıl ()16-20 Yıl ()21 Yıl ve Üstü Çalışma şekliniz: () Sürekli ()Sezonluk Bir üst amirinizin cinsiyeti: ()Kadın ()Erkek</p>																																																																			
<p>Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi “X” işareti koyarak belirtiniz.</p> <p>1.Kesinlikle Katılmıyorum ←————→ 5. Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3.Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</p>																																																																			
<p>LİDER ALÇAKGÖNÜLLÜLÜĞÜ *****LİDERİNİZ BİR ÜST AMİRİNİZDİR*****</p> <table border="1"><tr><td>1.</td><td>Amirim, eleştirel olsa bile geri bildirim ister.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>2.</td><td>Amirim, bir konuda yeterli bilgisi olmadığında bunu kabul eder.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>3.</td><td>Amirim, çalışanların kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunu kabul eder.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>4.</td><td>Amirim, başkalarının güçlü/üstün yönlerini fark eder.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>5.</td><td>Amirim, çalışanların güçlü/üstün yönlerini takdir eder.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6.</td><td>Amirim, çalışanların katkılarını takdir eder.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>7.</td><td>Amirim, başkalarından öğrenmeye isteklidir.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>8.</td><td>Amirim, başkalarının fikirlerine açıktır.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>9.</td><td>Amirim, başkalarının tavsiyelerine açıktır.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>					1.	Amirim, eleştirel olsa bile geri bildirim ister.	1	2	3	4	5	2.	Amirim, bir konuda yeterli bilgisi olmadığında bunu kabul eder.	1	2	3	4	5	3.	Amirim, çalışanların kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunu kabul eder.	1	2	3	4	5	4.	Amirim, başkalarının güçlü/üstün yönlerini fark eder.	1	2	3	4	5	5.	Amirim, çalışanların güçlü/üstün yönlerini takdir eder.	1	2	3	4	5	6.	Amirim, çalışanların katkılarını takdir eder.	1	2	3	4	5	7.	Amirim, başkalarından öğrenmeye isteklidir.	1	2	3	4	5	8.	Amirim, başkalarının fikirlerine açıktır.	1	2	3	4	5	9.	Amirim, başkalarının tavsiyelerine açıktır.	1	2	3	4	5
1.	Amirim, eleştirel olsa bile geri bildirim ister.	1	2	3	4	5																																																													
2.	Amirim, bir konuda yeterli bilgisi olmadığında bunu kabul eder.	1	2	3	4	5																																																													
3.	Amirim, çalışanların kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunu kabul eder.	1	2	3	4	5																																																													
4.	Amirim, başkalarının güçlü/üstün yönlerini fark eder.	1	2	3	4	5																																																													
5.	Amirim, çalışanların güçlü/üstün yönlerini takdir eder.	1	2	3	4	5																																																													
6.	Amirim, çalışanların katkılarını takdir eder.	1	2	3	4	5																																																													
7.	Amirim, başkalarından öğrenmeye isteklidir.	1	2	3	4	5																																																													
8.	Amirim, başkalarının fikirlerine açıktır.	1	2	3	4	5																																																													
9.	Amirim, başkalarının tavsiyelerine açıktır.	1	2	3	4	5																																																													
<p>HİZMET ODAKLI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI</p> <table border="1"><tr><td>10.</td><td>Herkese, çalıştığım yerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>11.</td><td>Herkese işletme hakkında iyi şeyler söylerim.</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>					10.	Herkese, çalıştığım yerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5	11.	Herkese işletme hakkında iyi şeyler söylerim.	1	2	3	4	5																																																	
10.	Herkese, çalıştığım yerin çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5																																																													
11.	Herkese işletme hakkında iyi şeyler söylerim.	1	2	3	4	5																																																													

12.	İşletme için olumlu bir itibar oluşturulmasına destek olurum.	1	2	3	4	5
13.	Çevremdekileri işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanması için teşvik ederim.	1	2	3	4	5
14.	İşletmenin ürün ve hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtırım.	1	2	3	4	5
15.	İşle ilgili talimatları dikkatli bir şekilde takip ederim.	1	2	3	4	5
16.	Müşteri promosyonlarını (indirim, kampanya, hediye vb.) dikkatli bir şekilde takip ederim.	1	2	3	4	5
17.	Müşteri istek ve sorunlarını zamanında takip ederim.	1	2	3	4	5
18.	En az hatayla görevlerimi yerine getiririm.	1	2	3	4	5
19.	İş yerinde her zaman olumlu bir tutuma sahibim.	1	2	3	4	5
20.	Her koşulda müşterilere karşı son derece nazik ve saygılıyım.	1	2	3	4	5
21.	Çalışma arkadaşlarımı hizmetin geliştirilmesi için fikir ve önerilere katkıda bulunmaları için teşvik ederim.	1	2	3	4	5
22.	Müşteri promosyonlarının oluşturulması ve duyurulmasına katkıda bulunurum.	1	2	3	4	5
23.	İş ile ilgili yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
24.	Müşteri sorunlarına yönelik sık sık yaratıcı çözümler sunarım.	1	2	3	4	5
25.	Çalışma saatlerimin dışında da işime zaman ayırırım (otel broşürlerini eve götürüp okumak gibi).	1	2	3	4	5
PSİKOLOJİK SERMAYE						
26.	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5
27.	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
28.	Eğer işimde bir şeyler benim için ters gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
29.	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
30.	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
31.	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
32.	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
33.	İşimdeki stresli durumları genellikle sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
34.	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
35.	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
36.	İşimdeki birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
37.	İşimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
38.	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
39.	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
40.	Eğer çalışırken kendimi sıkıntılı bir durumun içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
41.	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
42.	Kendim için belirlediğim iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
43.	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
44.	İş arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
45.	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
46.	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
47.	Büyük problemlere çözüm bulmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
48.	İşletme stratejisi ile ilgili görüşmelere katkıda bulunabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
49.	İşletme çalışanları dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Cüneyt TAT

Eğitim Bilgileri:

Derece	Üniversite	Bölüm	Tarih
Lisans	Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi	Turizm İşletmeciliği	2010-2015
Yüksek Lisans	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2016-2019
Doktora	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Turizm İşletmeciliği	2019-2024

Mesleki Deneyim:

Departman	Kurum	Tarih
F&B	Akka Otel Grubu-Akka Alinda Otel	Haziran 2011-Eylül 2011
Ön Büro	Dionis Otel	Ağustos 2013-Eylül 2013
Ön Büro	Limak Otel Grubu- Limak Limra Otel	Haziran 2014-Eylül 2014
Ön Büro	Balmy Beach Resort	Nisan 2023- Ekim 2023

Yayınlanan Bilimsel Faaliyetler:

Tat, C. ve Çevirgen, A. (2021). Konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1216–1233.

Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce, Almanca