

# Alturistik Liderlik Algısının Sosyal Tembellik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırma Yöneliminin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama<sup>1</sup>

(Araştırma Makalesi)

*The Role of Social Comparative Order in The Effect of Altruistic Leadership Perception on Social Lazy Behavior: An Application in Hospitality Businesses*  
Doi: 10.29023/alanyaakademik.1202967

**Okan TÜRK**

Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü

[o.turk@alparslan.edu.tr](mailto:o.turk@alparslan.edu.tr)

Orcid No: 0000-0002-0074-2835

**Nuray TÜRKÖĞLU**

Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü

[n.turkoglu@alparslan.edu.tr](mailto:n.turkoglu@alparslan.edu.tr)

Orcid No: 0000-0002-7545-6518

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Türk, O., & Türkoğlu, N. (2023). Alturistik Liderlik Algısının Sosyal Tembellik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırma Yöneliminin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), Sayfa No.529-546.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Alturistik Liderlik Algısı, Sosyal Tembellik Davranışı, Sosyal Karşılaştırma Yönelimi, Konaklama İşletmeleri Çalışanları

Makale Geliş Tarihi:

11.11.2022

Kabul Tarihi:

13.01.2023

### Keywords:

Altruistic Leadership Perception, Social Laziness Behavior, Social Comparison Orientation, Hospitality Employees

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerindeki çalışanların alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırma yönelimlerinin rolünü belirlemektir. Araştırmanın evrenini 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler oluştururken kolayda örnekleme yöntemi ile Antalya'da 437 kişiden veri toplanarak Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışlarını negatif yönde, sosyal karşılaştırma yönelimlerinin sosyal tembellik davranışlarını ve alturistik liderlik algılarının sosyal karşılaştırma yönelimlerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyal karşılaştırma yönelimlerinin, alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık ve düzenleyicilik rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the role of social comparison orientations in the effect of altruistic leadership perceptions of employees in accommodation businesses on social laziness behaviors. While the population of the research was composed of employees in 4 and 5 star accommodation enterprises, data were collected from 437 people in Antalya with convenience

<sup>1</sup> Bu çalışma için, Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04.01.2022 tarihli ve 1 nolu toplantısının 49 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

*sampling method and analyzed using Structural Equation Model. As a result of the research, it was determined that the altruistic leadership perceptions of the participants affected their social laziness negatively, their social comparison orientations affected their social laziness behaviors and their altruistic leadership perceptions positively affected their social comparison orientations. In addition, it has been determined that the social comparison orientations of the employees working in the accommodation establishments have a partial mediation and regulatory role in the effect of their altruistic leadership perceptions on their social laziness behaviors.*

## 1. GİRİŞ

İşletmeler için büyüme ve varlığını devam ettirme önemli bir örgütsel hedefdir. Son yıllarda üretkenlik üzerinde önemli etkisi olan ve motivasyonu, bağlılığı ve insanların başarılarına ulaşma çabalarını olumsuz etkileyen alturistik davranışının bu hedefe ulaşma konusunda engel oluşturduğu kabul edilmektedir (Salih ve Hijazin, 2020: 2545). Sosyal tembellik, kişilerin bir grup içerisinde yapmış oldukları işin miktarının tek başlarına olduklarında yaptığının daha az olması yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Kugihara, 1999: 517). İşgörenlerin performanslarında düşüklüğe yol açan sosyal tembellik eğilimini azaltmak amacıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler etkili yöntemler ve yollar aramaktadırlar. Bu yöntemlerden biri de liderin izleyenlerine yönelik tutumu ve liderlik tarzıdır (Şimşek vd., 2017: 89). Zira, liderlerin işgörenlerine yönelik göstermiş olduğu davranışlar işgörenlerin işlerine ve liderlerine ilişkin bütün tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Cerit, 2012: 35-56). Bu noktada alturistik liderlik özellikleri ve davranışları önem kazanmaktadır. Alturistik liderlik, örgütsel yaşam içerisinde işgörenleri motive edebilme ve aralarındaki mevcut iletişimi kuvvetlendirme amacı taşımaktadır. Bunu gerçekleştirirken de liderlerin sergiledikleri davranışlarda çalışanlarının değer yargılarını ve duygularını göz önünde bulundurmaları gerekliliği söz konusu olmaktadır. Ayrıca bu davranışları gerçekleştirirken hiçbir çıkar ve menfaat gözetmeme, hatta çeşitli durumlarda kendisine zararı dokunabilecek şekilde olsa bile tamamıyla karşıdaki kişinin faydasını düşünebilen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 2003: 75). Bu nedenle konaklama işletmelerindeki çalışanların alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacılar, kişilerin örgütsel katkılarını ve kendilerini değerlendirmelerinin, sosyal tembellik vakalarının azalmasına yol açtığını belirtmektedir (Simms ve Nichols, 2014: 58-67). Sosyal karşılaştırma, kişilerin mevcut kişisel durumları hakkında fikir edinebilmek veya sahip oldukları fikirleri koruyabilmek için başvurmuş oldukları, kendilerini diğerleriyle karşılaştırma sürecidir (Bilgin, 2003: 348). Kişilerin kendi bilişsel ve fiziksel özelliklerini, yeteneklerini, başarı ya da başarısızlıklarını başka kişilerle karşılaştırarak kendileri ve sahip oldukları nitelikler ile ilgili değerlendirmeler yapmaları ve sonuçlara ulaşmaları onların sosyal yaşamları içerisinde kendi yerlerini belirleyebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Aydın, 2014: 41). Bu sebeple konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin grup içerisinde yapmış oldukları sosyal karşılaştırmaların işgörenlerin alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinde önemli bir role sahip olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin alturistik liderlik algıları, sosyal tembellik davranışları ve sosyal karşılaştırma yönelimleri arasındaki etkileşimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 437 işgörene uygulanan anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilen bilgisayar programları ile analiz edilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmış ve bu sonuçlar doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz örgütleri açısından liderlik oldukça önemli bir kavramdır. Zira liderler, buldukları örgütte bir yandan örgütsel etkinliğin artırılmasına yardımcı olurken, diğer yandan ise örgütsel amaçlara ulaşmada son derece önemli rol oynamaktadır (Öcal ve Sarnıç, 2017:107; Özkaynar, 2017: 161). Örgütlerde liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişiler ya da grupların belirli hedeflere kanalizasyonun sağlanması ve yeterlilik durumlarının üzerinde etkin olma kabiliyet ve bilgisi olarak ifade edilmektedir (Barrow, 1977: 232; Eren, 2012: 415; Keklik, 2012: 75; Koçel, 2018: 585; Popper ve Lipshitz, 1993: 23-27; Yukl, 2013: 21).

Toplumsal yaşam içerisinde varlığını sürdüren insan, sosyal hayatın gerekliliği olan yardımlaşma ile ihtiyaçlarını karşılayarak yaşamını sürdürebilmektedir. Bu yardımlar, kişilere maddi ve manevi kazançlar sağlayabileceği gibi hiçbir kazanç beklentisi bulunmadan da kişiler birbirlerine yardımcı olabilmektedir. Bazen bu durum, yardım eden kişinin kendi kişisel faydasını göz önünde bulundurmadan, hatta kişisel olarak zarar görebilecek şekilde bütünüyle diğer kişilere fayda sağlama amacı da taşıyabilir. Bu noktada alturistik davranış ortaya çıkmış olur (Konan ve Gedik, 2019: 76-92). Alturistik davranış, insanlara yardım etmiş olmanın verdiği haz dışında başkalarına hizmet ederken herhangi bir ödül beklentisi içerisinde olmayan, neden olabileceği kişisel sonuçları düşünmeden gönüllülük esasına dayalı başkalarına yardım etme yönündeki fedakârca davranış olarak tanımlanabilir (Avolio ve Locke, 2002: 170; Escrig vd., 2016: 1057-1058; Taylor vd., 2010:131). Alturistik liderlik ise, hiçbir menfaat gözetmeksizin astlarının veya izleyicilerinin kişisel gelişimleriyle ilgilenen, refah ve mutluluk düzeyini artırmak amacıyla onların ruhsal ve fiziksel olarak sağlıklı olmalarını, iyileşmelerini sağlayarak ulaşılacak istenen noktaya kadar, izleyicilerine rehberlikte bulunan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Karahılalöz ve Çelebi, 2021:122-135; Konan ve Gedik, 2019:76-92; Miller vd., 2005: 4; Twemlow, 2001: 450). Örgütsel bağlamda alturistik liderlik üzerine yapılan çalışma sonuçları göstermektedir ki; çalışanların iş tatminini (Wagner ve Rush, 2000: 381), örgüte bağlılığını (Dilek, 2005: 135), yöneticiye ve örgüte güvenini (Yıldız, 2015: 67), çalışanların politik yetisini (Shi vd., 2011: 361-362) etkilemektedir. Ayrıca alturistik liderlik davranışı liderler ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi pozitif biçimde etkilemektedir (Chanko ve Rhmat, 2022: 1-9). Zira, liderlerin yönetim biçimleri, işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen unsurların başında gelmektedir. Liderlerin örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla sosyal işbirliğini arttırmada ve örgüt içerisinde ortak değerlerin oluşturulmasında etkinliği oldukça önemlidir. İşgörenlerle sürekli iletişim halinde bulunmak, örgütte yaşanan olaylara karşı verdikleri tepkileri olumlu yönlendirmek ve örgüt içerisinde bulunan grup normlarının güçlenmesini sağlamak liderin önemli görevlerindedir (İpek, 2014: 3).

Sosyal tembellik, bireylerin yalnız çalışırken gösterdikleri bireysel çabalara kıyasla grup içinde çalışma gayretlerinin azalması yönündeki eğilimlerini ifade edilmektedir (Karau ve Williams, 1993:681; Liden vd., 2004:285; Williams ve Karau, 1991:681). Başka bir deyişle, sosyal tembellik, kişilerin grup içerisinde kişisel performansına yönelik bilgiyi kesin bir biçimde elde edemediği durumlarda tek başına yaptığı işlerde gösterdiği çabadan daha düşük çaba harcama yönündeki eğilimidir (Klehe ve Anderson, 2007: 251-252).

İlk olarak 1913'te bir Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann literatüre kazandırmış olduğu sosyal tembellik olgusu, Ringelmann etkisi olarak da bilinmektedir (Can vd., 2006: 193). Ringelman yapmış olduğu araştırmada uygulamış olduğu bir deney sayesinde grup içerisindeki bireysel çabalar ile grup üyelerinin toplam çabaları arasında ters bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ringelmann'ın deneyinde; kişiler yalnız olduklarında halatı ortalama 63 kg'lık bir kuvvetle çekmektedirler. Aynı kişiler 3 kişilik bir grup olarak halatı çektiklerinde, ortalama 53

kg'lık bir kuvvete inmiştir. Grup 8 kişiye çıkarıldığında ise ortalama 31 kg'a kadar düşmüştür. Ringelmann, bu deneyde grup üyelerinin tek başlarına olduklarında gösterdikleri çabalar ile grubun çabasının en azından toplamının eşit olacağını düşünmüştür. Ancak, deneyin sonuçları bu doğrultuda olmamıştır (Robbins ve Judge, 2011:287).

Örgütlerde sosyal tembellik oldukça yaygın olarak görülmekte ve örgüt içerisinde çeşitli sorunlara neden olabilmektedir (Stouten ve Liden, 2020: 55-80). Çünkü sosyal tembellik, çalışma ortamının devamlılığı açısından tehlikeli olabilmekte, kısa vadede çalışan performansını ve verimliliği etkileyebilirken, uzun vadede örgütsel iklimin zarar görmesine neden olmaktadır (Kim, 2021:1-13; Sünnetçioğlu vd., 2014: 17-34). İşgörenlerin sosyal tembellik davranışlarının temelinde motivasyon eksikliği, değerlendirme eksikliği, grup üyelerinin katkılarının belli olmaması, eşit katkı sağlayamama, genel amaç belirleme gibi çeşitli nedenler bulunmaktadır (Roy vd., 1996: 215-247).

Sosyal karşılaştırma, kişilerin kendi durumları ile ilgili fikir edinebilmek veya mevcut fikirlerini koruyabilmek için başvurmuş oldukları, kendilerini diğer kişilerle karşılaştırma sürecidir (Bilgin, 2003: 348). Sosyal Karşılaştırma Kuramı, 1950'lerde bireylerin kendilerini nasıl değerlendirdikleri, sahip oldukları özelliklerini ve yeteneklerini nasıl anlamlandırdıklarını tespit edebilmek üzere ortaya çıkmış bir kuramdır (Gül, 2016: 25). Kavram, Leon Festinger (1954) tarafından ilk olarak kullanılarak, sistematik bir kuram haline dönüştürülmüştür (Suls ve Wheeler, 2000: 3). Festinger (1954) bu kuramı kişilerin diğer kişilerle kendilerini karşılaştırarak mevcut durumları hakkında ne şekilde bilgi sahibi edindiklerini belirlemek amacıyla geliştirmiştir. Zira, kişilerin kendi tutum, algı, davranış ve duygularının geçerliliği ile ilgili emin olmak istedikleri ve geçerlilikle ilgili nesnel bir ölçüte nadir rastlandığı durumlarda, kişilerin kendi duygu, biliş ve davranışlarını diğer kişilerin duygu, biliş ve davranışları üzerinde temellendirdikleri kabul edilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2011: 148).

Festinger (1954) sosyal karşılaştırma kuramını informal sosyal iletişim kuramına dayandırmaktadır. Kısaca bu kuram sosyal gruplar içerisindeki görüşlerin nasıl etkilendiğini ve nasıl şekillendiğini anlamaya çalışmaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramı ise informal sosyal iletişim kuramına ek olarak yeteneklerle de ilgilenmektedir. Festinger (1954)'e göre kuramın görüşleri kapsadığı kadar yetenekleri de kapsaması sosyal karşılaştırma kuramını gündeme getirmiştir (Teközel, 2000: 3-4). Festinger (1954)'in geliştirmiş olduğu bu kuramın temel varsayımı kişilerin kendi durumlarına ilişkin bir sonuç çıkarabilmek için yeteneklerini, görüşlerini, kanaat ve değerlerini değerlendirme ihtiyacı duymalarına dayanmaktadır. Bu ihtiyaç evrensel ve doğuştan gelen bir güdüdür. Bu ihtiyaç objektif yollar aracılığıyla karşılanmadığında kişiler kendilerini başka kişilerle karşılaştırarak bir fikir edinmeye çalışmaktadırlar (Bilgin, 2007: 110).

Kişilerin, duygusal, sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama arzuları, davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Kişiler bu duygusal, sosyal ve fizyolojik, ihtiyaçlarını giderirken doğal olarak başkaları ile etkileşim içerisinde bulunmakta ve bazen kendilerini diğer kişilerle karşılaştırmaktadırlar (Erözkan, 2004:1). Yani, kişiler kendi durumlarını değerlendirirken diğer kişilere kıyasla ne durumda olduklarını belirleyebilmek amacıyla karşılaştırmalar yapmaktadırlar (Çetinkaya, 2004: 23). Zira diğer kişilerle yapılan karşılaştırmalar, kişilerin kendilerini değerlendirmelerinde temel dayanak noktalarından birisidir. Kişiler referans bir kişi veya değeri seçerek kendilerini o kişi ya da değerle karşılaştırmakta ve bu sayede elde edilen bilgiler, kişilerin iş görme kapasitelerinin artırılmasında ve yönetsel girdilere dönüşmesinde kullanılmaktadır (Gemlik vd., 2007: 56). Ayrıca kişilerin kendi fiziksel ve bilişsel özelliklerini, yeteneklerini, başarı ya da başarısızlıklarını diğer kişilerle karşılaştırarak elde ettikleri neticeler,

kendileri durumları hakkında yapmış oldukları değerlendirmeler ve yargılar onların sosyal yaşamları içerisinde kendi yerlerini belirleyebilmeleri açısından da oldukça önemlidir (Aydınlı, 2014: 41). Ancak, sosyal karşılaştırma süreci zor ve karmaşık olduğu için yönü de büyük önem arz etmektedir. Birey sosyal karşılaştırmayı aşağıya doğru ve yukarıya doğru olmak üzere iki şekilde gerçekleştirmektedir. Aşağıya doğru sosyal karşılaştırmada; bireyin kendisini kendisinden daha kötü durumda olan birisiyle karşılaştırması söz konusu iken, yukarıya doğru sosyal karşılaştırmada bireyin kendisini kendisinden daha iyi durumda olanlarla karşılaştırması söz konusudur. Bireyler kendilerini kötü hissettikleri durumlarda aşağıya doğru karşılaştırma yaparak, psikolojik olarak baş etme mekanizması geliştirmektedirler. Ancak alan yazında performansla ilgili konular yukarıya doğru sosyal karşılaştırmaya atıfta bulunmaktadır. Çünkü yukarıya doğru sosyal karşılaştırma, kişinin başarılı kişiyi görmesini sağlamakta ve kendisini hangi konularda geliştirebileceğine dair bilgiler sunmakta, böylelikle kişinin gelişimine yönelik motivasyonunu arttırmaktadır (Çopuroğlu, 2019: 10-12).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak evreni en iyi temsil edebileceği düşünülen Antalya İlinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 437 kişiye uygulanan anket formu aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde 100.000'den fazla çalışan olduğu için 384 kişi kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2015: 137). Veriler Muş Alparslan Üniversitesi 04.01.2022 tarihinde 01 numaralı toplantıda alınan etik kurul izni doğrultusunda toplanmıştır. Verilerin elde edilmesi için uygulanan anket formunun birinci kısmında Alturistik Liderlik Algısının ölçülebilmesi için Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çakmak vd. (2019) tarafından yapılan Alturistik Liderlik Ölçeği, ikinci kısmında George (1992) tarafından geliştirilen Sosyal Tembellik Ölçeği, üçüncü kısmında Festinger'in (1954) geliştirdiği Sosyal Karşılaştırma Kuramından hareketle Gibbons ve Buunk (1999) tarafından geliştirilmiş 11 ifadeden oluşan ve Türkçe'ye uyarlaması Teközel (2000) tarafından yapılmış olan Iowa-Hollanda Karşılaştırma Yönelimi Ölçeği (Iowa-Netherlands Comparison Orientation Measure-INCOM) ve son kısmında ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki ve işletmede çalışma süresi gibi demografik ve sektörel bilgileri ölçen sorular bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni; Alturistik Liderlik Algısı, bağımlı değişkeni; Prososyal Hizmet Davranışı, aracı ve düzenleyici değişkeni ise sosyal karşılaştırmadır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri incelenen literatür doğrultusunda oluşturulmuştur. Oluşturulan model Şekil 1'de görülmektedir. Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

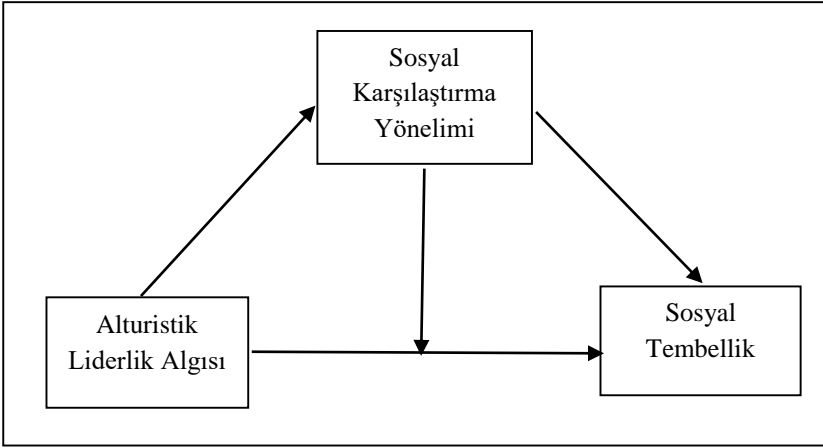
**H<sub>1</sub>:** Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Alturistik liderlik algısının sosyal karşılaştırma yönelimi üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Sosyal karşılaştırma yöneliminin sosyal tembellik üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde etkisinde sosyal karşılaştırmının aracı rolü vardır.

**H<sub>5</sub>:** Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde etkisinde sosyal karşılaştırmının düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. BULGULAR

### 4.1. Normallik Testi

Araştırma verilerinin analizi bilgisayar programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmadan önce araştırma verilerinin normallik dağılımı incelenmiştir. Çünkü sayısal verilerin analizlerinin yapıldığı çalışmalarda normal dağılım çok önemlidir ve yapılan birçok testin uygulanabilmesi için verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi gerekmektedir. Ayrıca verilerin normal ya da normale yakın dağılmaması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum araştırma için gerekli olan yorumlarında yanlışlığına neden olabilmektedir (Kalaycı, 2010: 53; Karagöz, 2017:104).

Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım durumunu belirleyebilmek amacıyla değişkenli normallik testleri uygulanmıştır. Tek değişkenli normal dağılımın belirlenebilmesi amacıyla, literatürde önerilen yöntemlerden birisi olan standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 207-208). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer alıyor olması gerekmektedir (Bayram, 2013: 109). Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarını 1'e yakın, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinde -2 ile +2 arasında bulunduğu görülmektedir.

Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama derecesini belirlemek ve düzenleyici değişkenin etkisini ve yönünü belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yol analizi uygulanmıştır. Şekil 1. deki araştırma modelini test edebilmek amacıyla Anderson ve Gerbing (1988)' de belirttiği gibi iki adımlı bir yaklaşım benimsenmiştir. İlk olarak ölçüm modelini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmış, daha sonra hipotezler yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılarak test edilmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırma modelinin analizine geçilmeden önce araştırmada yer alan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında iç

tutarlılık (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayırma geçerliliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliliğinde faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE= Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin  $\geq 0.70$  Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarının  $\geq 0.70$  açıklanan ortalama varyansın ise  $\geq 0.50$  olması beklenmektedir (Hair vd., 2006: 431-454; Hair vd., 2017:616-632; Fornell ve Larcker, 1981:39-50). Aşağıda yer alan tabloda araştırma yapılarının iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliliği ile ilgili sonuçlar bulunmaktadır.

**Tablo 1. Araştırmanın İç Tutarlılık Güvenilirliği ve Birleşme Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar**

| Değişken                     | İfadesi | Faktör Yüğü | Cronbach Alpha | CR    | AVE   |
|------------------------------|---------|-------------|----------------|-------|-------|
| Alturistik Liderlik Algısı   | AL 1    | 0.735       | 0.893          | 0.897 | 0.508 |
|                              | AL 2    | 0.750       |                |       |       |
|                              | AL 3    | 0.873       |                |       |       |
|                              | AL 4    | 0.733       |                |       |       |
|                              | AL 5    | 0.663       |                |       |       |
|                              | AL 6    | 0.664       |                |       |       |
|                              | AL 7    | 0.668       |                |       |       |
|                              | AL 8    | 0.577       |                |       |       |
| Sosyal Tembellik             | ST 1    | 0.801       | 0.908          | 0.911 | 0.489 |
|                              | ST 2    | 0.704       |                |       |       |
|                              | ST 3    | 0.832       |                |       |       |
|                              | ST 4    | 0.585       |                |       |       |
|                              | ST 5    | 0.610       |                |       |       |
|                              | ST 6    | 0.612       |                |       |       |
|                              | ST 7    | 0.721       |                |       |       |
|                              | ST 8    | 0.579       |                |       |       |
|                              | ST 9    | 0.704       |                |       |       |
|                              | ST 10   | 0.792       |                |       |       |
| Sosyal Karşılaştırma Eğilimi | SK 1    | 0.582       | 0.861          | 0.868 | 0.501 |
|                              | SK 2    | 0.641       |                |       |       |
|                              | SK 3    | 0.674       |                |       |       |
|                              | SK 4    | 0.642       |                |       |       |
|                              | SK 5    | 0.831       |                |       |       |
|                              | SK 6    | 0.836       |                |       |       |

Tablodaki değerler incelendiğinde faktör yüklerinin 0.577 ile 0.873 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair vd. (2017: 616-632) faktör yüklerinin 0.708' in üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. Bu değer altında kalan ifadelerin ölçekten çıkarılmadan önce AVE ve CR değerlerine bakılması gerekir. Yazarlar, AVE ve CR değerlerinin 0.40 ile 0.70 arasında olması durumunda ölçekten ifadelerin çıkarılmaması gerektiği kabul edilmektedir. Tabloya bakıldığında analize dahil edilen ifadelerin bu eşik değer üzerinde olduğu görülmektedir. Yapıların Cronbach Alpha katsayılarının 0.861 ile 0.908 arasında, CR katsayılarının da 0.868 ile 0.911 arasında gerçekleşmesi nedeniyle iç tutarlılık geçerliliğinin sağlanmış olduğu kabul edilmiştir. Yapıların faktör yüklerinin 0.577 ile 0.873 arasında, AVE katsayılarının ise 0.489 ile 0.508 arasında gerçekleşmesi birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Zira, Psaila ve Roland (2007) AVE değerinin 0.40'ın üstünde olması ve CR değerinin de 0.70'in

üzerinde olmasının kabul edilebilir olduğunu ve birleşme geçerliliğinin yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde Fornell ve Lacker (1981: 39-50) tarafından önerilen ölçüt ile Henseler vd. (2015: 120) tarafından önerilen HTMT katsayıları kullanılmıştır. Fornell ve Lacker (1981)' e göre araştırmada yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökü araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Aşağıdaki tabloda Fornell ve Lacker (1981) tarafından önerilen ölçütlere göre analiz sonuçları yer almaktadır. Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karekökü değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde, her bir yapının AVE karekökü değerinin diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Ayrışma Geçerliliği**

|                                     | <b>Alturistik Liderlik Algısı</b> | <b>Sosyal Tembellik</b> | <b>Sosyal Karşılaştırma Eğilimi</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>Alturistik Liderlik Algısı</b>   | <b>(0.713)</b>                    |                         |                                     |
| <b>Sosyal Tembellik</b>             | -0.329                            | <b>(0.700)</b>          |                                     |
| <b>Sosyal Karşılaştırma Eğilimi</b> | 0.508                             | 0.000                   | <b>(0.708)</b>                      |

Hanseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları araştırmada tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyon ortalamalarının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyon geometrik ortalamalarına oranını ifade etmektedir. Yazarlar, ölçülmeye çalışılan yapıların teorik olarak birbirine yakın olması durumunda HTMT katsayısının 0.90'ın, birbirinden teorik olarak uzak olması durumunda ise 0.80' in altında gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aşağıda verilen tablodaki HTMT katsayılarına bakıldığında katsayıların eşik değerin altında olduğu görülmektedir.

**Tablo-3 Araştırma Değişkenlerine İlişkin HTMT Katsayıları**

|                                     | <b>Alturistik Liderlik Algısı</b> | <b>Sosyal Tembellik</b> | <b>Sosyal Karşılaştırma Eğilimi</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>Alturistik Liderlik Algısı</b>   |                                   |                         |                                     |
| <b>Sosyal Tembellik</b>             | 0.320                             |                         |                                     |
| <b>Sosyal Karşılaştırma Eğilimi</b> | 0.495                             | 0.070                   |                                     |

#### **4.3. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

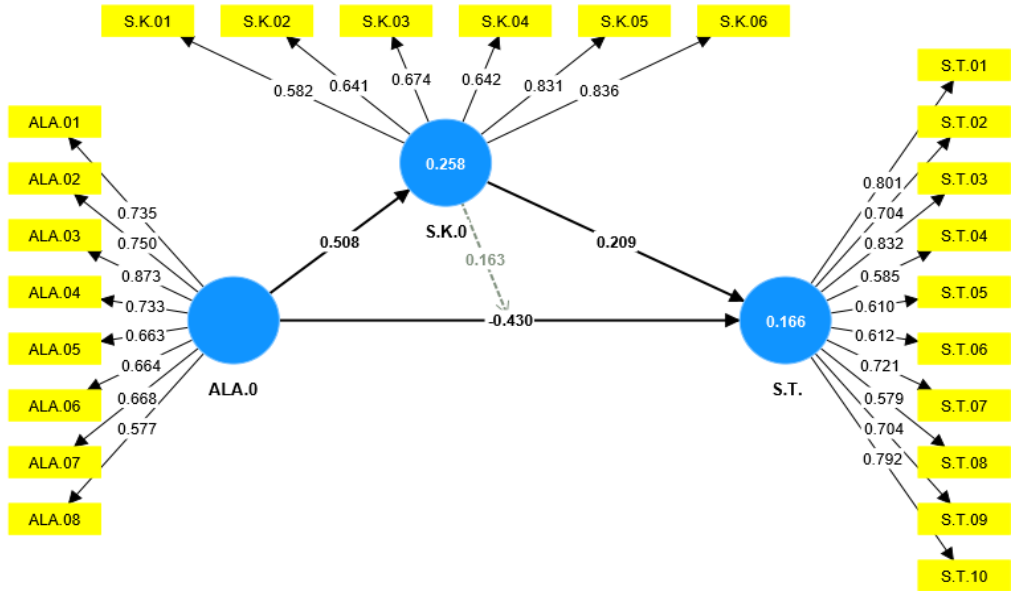
Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %72.7'sinin erkek, %25.6'sının kadın olduğu, %17' sinin 21-30 yaş aralığında, %39.4' ünün 31-40 yaş aralığında, %32.7'sinin 41-50 yaş aralığında ve %8.7'sinin ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %2.2'sinin ilköğretim, %24.8'inin lise, %15.4'ünün ön lisans, %44.3'ünün lisans ve %11' inin ise lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin statüleri incelendiğinde, %74.1'i 5 yıldızlı ve %25.9'u 4 yıldızlıdır. Katılımcıların görev yaptıkları departmanlar incelendiğinde, %27.2'sinin önbüro, %3.4'ünün muhasebe, %4.8'inin kat hizmetleri, %24.7'sinin yiyecek içecek (servis), %3.2'sinin yiyecek içecek (mutfak), %7.1'inin teknik servis, % 2.3'ünün halkla ilişkiler, % 11.9'unun satış ve pazarlama, % 5' inin güvenlik departmanında görev yaptığı belirlenmiştir.



Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, %5.9'unun 1' yıldan az, %13.7'sinin 1-5 yıl arası, %16' sının 6-10 yıl arası, %33.2'sinin 11-15 yıl arası, %20.6'sının 16-20 yıl arası, %10.5'inin 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde, %15.1'inin 1 yıldan az, %45.3'ünün 1-5 yıl arası, %19.2'sinin 6-10 yıl arası, %20.4'ünün 11-15 yıl arası çalıştıkları belirlenmiştir.

#### 4.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik ve sosyal karşılaştırma yönelimi üzerinde, sosyal karşılaştırma yöneliminin sosyal tembellik üzerindeki doğrudan etkisini ve alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırmanın aracı ve düzenleyici rolünü belirlemek üzere yapılan path analizi sonuçları aşağıdaki gibidir. Araştırma hipotezlerini test edebilmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2' de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır.

Tablo 4. Araştırma Modeli Katsayıları

| Değişkenler                   |                               | VIF   | R <sup>2</sup> | f <sup>2</sup> |
|-------------------------------|-------------------------------|-------|----------------|----------------|
| Alturistik Liderlik Algısı    | Sosyal Tembellik              | 1.357 | 0.166          | 0.164          |
| Sosyal Karşılaştırma Yönelimi |                               | 1.361 |                | 0.039          |
| Alturistik Liderlik Algısı    | Sosyal Karşılaştırma Yönelimi | 1.000 | 0.258          | 0.348          |

Araştırma modeline ilişkin doğrusallık katsayıları, R<sup>2</sup> ve etki büyüklüğü (f<sup>2</sup>) hesaplamak için PLS algoritması çalıştırılmıştır. PLS yol örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin VIF, R<sup>2</sup>, f<sup>2</sup> değerleri Tablo 4' de sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde eşik değer olan 5'in altında olduğu tespit edilmiş olup, bu nedenle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2017: 616-632). Modele ait  $R^2$  değerleri incelendiğinde de sosyal tembellik %17 oranında açıklandığı görülmektedir. Etki büyüklüğü kat sayıları ( $f^2$ ) incelendiğinde alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde orta, alturistik liderlik algısının sosyal karşılaştırma yönelimi üzerinde ise yüksek seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu, sosyal karşılaştırma yöneliminin ise sosyal tembellik düşük etkilediği görülmektedir. Zira, Cohen (1988) etki büyüklüğü katsayısının ( $f^2$ ) 0.02 ve üzeri olmasının düşük, 0.15 ve üzeri olmasının orta ve 0.35 ve üzeri olmasının yüksek olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Araştırma modelindeki doğrudan etkilere yönelik sonuçlar Tablo 5' te verilmiştir.

**Tablo 5. Araştırma Modelindeki Doğrudan Etkilere Yönelik Sonuçlar**

| Değişkenler                   |                               | Standardize $\beta$ | Standart Sapma | t-değerleri | p     |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------|-------------|-------|
| Alturistik Liderlik Algısı    | Sosyal Tembellik              | -0.430              | 0.056          | 7.726       | 0.000 |
| Sosyal Karşılaştırma Yönelimi |                               | 0.213               | 0.061          | 3.467       | 0.001 |
| Alturistik Liderlik Algısı    | Sosyal Karşılaştırma Yönelimi | 0.508               | 0.045          | 11.373      | 0.000 |

Elde edilen sonuçlar ışığında alturistik liderlik algısının sosyal tembelliği ( $\beta=-0.430$   $p<0.01$ ) negatif yönde ve sosyal karşılaştırma yönelimini ( $\beta= 0.508$   $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediği, sosyal karşılaştırma yöneliminin ise sosyal tembelliği ( $\beta= 0.213$   $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle **H<sub>1</sub>**, **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken olan sosyal karşılaştırma yönelimi araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayısının anlamlılığı test edilmiştir. Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik ( $\beta=-0.322$   $p<0.01$ ) üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. İkinci aşamada ise aracı değişken modele dahil edilerek yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında alturistik liderlik algısının sosyal tembellik ( $\beta=-0.430$   $p<0.01$ ) ve sosyal karşılaştırma yönelimini ( $\beta= 0.508$   $p<0.01$ ) anlamlı olarak etkilediği, sosyal karşılaştırma yöneliminin sosyal tembelliği ( $\beta= 0.213$   $p<0.01$ ) anlamlı etkilediği tespit edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986)' e göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması, modele aracı değişken eklendiğinde ise bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır. Araştırma bulguları incelendiğinde alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerinde ( $\beta=-0.322$   $p<0.01$ ), Alturistik liderlik algısının sosyal karşılaştırma yönelimi üzerinde ( $\beta=-0.213$   $p<0.01$ ), sosyal karşılaştırma yöneliminin sosyal tembellik üzerinde ( $\beta=-0.508$   $p<0.01$ ) anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık etkisinin tespit edilmesi nedeniyle VAF (Variance Accounted For) değerleri hesaplanmıştır (Doğan, 2018). VAF değeri alturistik liderlik algısı → sosyal karşılaştırma yönelimi → sosyal tembellik yolunda 0.43 olarak hesaplanmıştır. VAF değerinin 0.80'den büyük olduğu durumlarda tam aracılık, 0.20-0.80 arasında ise kısmi aracılık, 0.20'den küçük ise aracılık etkisinin olmadığı kabul edilmektedir. VAF değerine göre alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırma yöneliminin kısmi aracılık

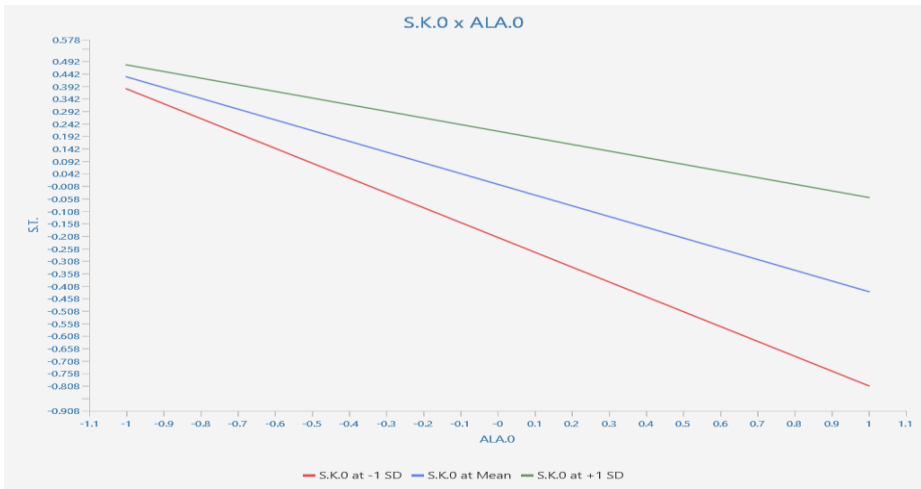
rolünün olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple **H<sub>4</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Modele ait elde edilen  $R^2$  değerleri incelendiğinde de alturistik liderlik algısının sosyal tembelliği aracı değişkenin olmadığı modelde %17, aracı değişkenin olduğu modelde %11 açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeninde %6'lık  $R^2$  farkının aracı etkiden kaynaklandığı ifade edilebilir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik analiz sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

**Tablo 6. Araştırma Modeli Katsayıları**

| Değişkenler   |                               | Standardize β | Standart Sapma | t- değerleri | p     | Güven Aralığı (%95) |
|---|-------------------------------|---------------|----------------|--------------|-------|---------------------|
| Alturistik Liderlik Algısı  | Sosyal Tembellik              | -0.322        | 0.049          | 6.530        | 0.000 | -0.524<br>0.303     |
| Sosyal Karşılaştırma Yönelimi   |                               | 0.213         | 0.061          | 3.467        | 0.001 | 0.083<br>0.323      |
| Alturistik Liderlik Algısı  | Sosyal Karşılaştırma Yönelimi | 0.508         | 0.045          | 11.373       | 0.000 | 0.413<br>0.588      |
| Alturistik Liderlik Algısı X Sosyal Karşılaştırma Yönelimi (Düzenleyici Değişken) | Prososyal Hizmet Davranışı    | -0.126        | 0.061          | 2.074        | 0.038 | 0.042<br>0.283      |

Bir değişkenin düzenleyici role sahip olabilmesi için bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ya da şiddetini değiştirmesi gerekir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında düzenleyici değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü değiştirmese de şiddetini değiştirdiği görülmektedir. Bu nedenle sosyal karşılaştırma yöneliminin alturistik liderlik algısının sosyal tembellik üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Anlamli olan düzenleyici etkiye yönelik olarak Smart PLS programı tarafından oluşturulan eğim grafiği Şekil 3' de gösterilmiştir.



**Şekil 3. Eğim Grafiği**

Eğim grafiği sosyal karşılaştırma değişkeninin ortalaması ile/+ 1 standart sapma değerlerine göre oluşturulmuştur. Eğim grafiğindeki doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Grafik incelendiğinde sosyal karşılaştırma yönelimi değişkeninin seviyelerine göre alturistik liderlik algısı ve sosyal tembellik arasındaki ilişkinin şiddetini değiştirdiği ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında  $H_5$  kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz örgütsel yapıları çalışanların ve yöneticilerin geleneksel örgüt yapılarında sergilenen tutum ve davranışlardan daha fazlasını sergilemelerini gerektirmektedir. Örgütsel performansın ve verimliliğin artırabilmesi için sosyal tembellik davranışı gibi negatif örgütsel davranışlar engellenmekte, çalışanlarına karşı rol ötesi davranışlar sergileyen, onlarla empati kurabilen ve onların mutluluğu ve refahı için ekstra çaba gösterebilen alturistik liderlik davranışı gibi pozitif yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Sosyal tembellik çalışanların örgütteki bireysel performansları ile grup içerisindeki performansları arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Sosyal tembellik çalışanların örgüt içerisindeki performansını ve verimliliğini düşüren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler işgörenlerin sosyal tembellik davranışlarını azaltmaya çalışmaktadır. Bu noktada alturistik liderlik gibi işgörenlerin pozitif örgütsel davranışları üzerinde etkili olan yaklaşımlar oldukça önemlidir. Ancak alturistik liderlik gibi yaklaşımların işgörenlerin pozitif örgütsel davranışları üzerinde etkili olabilmesi, alturistik liderlik tarzına yönelik işletmelerindeki uygulamaların algılama derecelerine bağlıdır. Bu noktada sosyal karşılaştırma oldukça önemlidir. Zira, sosyal karşılaştırma kişilerin kendi öz değerlendirmelerini yapacakları durumlarda, nesnel ölçütler olmaması halinde, mevcut durumunu kendine benzer, kendinden aşağı ya da yukarıda görmüş oldukları grup içi veya benzer dış guruplardaki kişilerle yapmış oldukları karşılaştırmalar sonucundaki bilgi edinme sürecidir. Bu nedenle çalışanların sosyal karşılaştırmaya yönelik eğilimleri alturistik liderlik algıları ve sosyal tembellik davranışları üzerinde etkili olabilecektir.

Araştırma sonuçları konaklama işletmelerindeki işgörenlerin alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Başka bir ifade ile işgörenlerin alturistik liderlik algıları yükseldikçe sosyal tembellik davranışları azalmaktadır. Bu sonuç literatür tarafından desteklenmektedir. Zira, literatüre bakıldığında prososyal davranışların gelişiminin liderlik tarzlarına bağlı olduğu görülmekte (Cerit, 2012: 35-56; İpek, 2014; Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 41-69; Öcal ve Sarnıç, 2017:120-122) ve alturistik liderliğe yönelik spesifik bir çalışma olmasa da otantik ve hizmetkar liderlik gibi liderlik tarzlarının sosyal tembellik davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda bu liderlik yaklaşımlarının sosyal tembellik davranışını azalttığı belirtilmektedir (Salih ve Hijazin, 2020: 2556; Şimşek vd., 2017: 101-103).

Araştırmada ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin alturistik liderlik algılarının sosyal karşılaştırma yönelimlerini olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonucu destekleyen ya da karşıtı olan literatürde herhangi bir çalışma olmasa da bu sonucun işgörenlerin algılamış oldukları kendilerine yönelik yapılan alturistik liderlik uygulamalarının seviyesini tespit etme ihtiyacından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu da konaklama işletmelerindeki işgörenlerin sosyal karşılaştırma yönelimlerinin sosyal tembellik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç sosyal tembellik davranışın temel varsayımları göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuçtur. Zira, sosyal tembellik davranışının temelinde işgörenlerin bireysel performanslarına göre grup içerisindeki performanslarının düşeceği varsayımı bulunmaktadır. Araştırma sonucu da bu varsayımı desteklemektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre, katılımcıların grup

içerisinde yapmış oldukları sosyal karşılaştırmalar kendi durumlarının tespiti ile ilgili kafalarındaki belirsizlikleri azaltmış, bu durum da sosyal tembellik davranışlarının artırmasına neden olmuştur.

Araştırmanın diğer bir sonucu ise konaklama işletmelerindeki işgörenlerin alturistik liderlik algılarını sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırma yöneliminin kısmi bir aracılık bir etkisinin olduğudur. Bu sonuç bize katılımcıların alturistik liderliğe yönelik algılarının yapmış oldukları sosyal karşılaştırmalar neticesinde kısmen azalarak sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinin düştüğünü göstermektedir. Yine bu sonucunda işgörenlerin yapmış oldukları sosyal karşılaştırmalar neticesinde kendi durumları ile ilgili kafalarındaki belirsizliklerin azalmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırmaların düzenleyici role sahip olmasıdır. Elde edilen bu sonuç katılımcıların sosyal karşılaştırma eğilimlerinin alturistik liderlik algısının sosyal tembellik davranışı üzerindeki etkisinin yönünü değiştirmese de şiddetini değiştirdiğini göstermiştir. Yani, katılımcıların alturistik liderlik algılarının sosyal tembellik davranışları üzerindeki etkisini grup içerisinde yapmış oldukları sosyal karşılaştırmalar zayıflatmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda konaklama işletmelerine yönelik sunulan bazı öneriler aşağıdaki gibidir:

- Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin sosyal tembellik gibi negatif örgütsel davranışlarının azaltılması liderlerin bu konudaki desteğine bağlıdır. Bu nedenle çalışanlarının sosyal tembellik vb. negatif örgütsel davranışlarını azaltmak isteyen işletme yöneticilerinin alturistik liderlik gibi daha destekleyici liderlik yaklaşımlarını benimsemesi gerekmektedir.
- Alturistik liderlik tarzı çalışanların sosyal karşılaştırma yönelimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu açıdan, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin alturistik liderlik tarzını benimsemeleri çalışanların yapacakları sosyal karşılaştırmalar sayesinde kendi durumları ile ilgili zihinlerindeki belirsizlikleri azaltacak, böylelikle çalışanlar işlerine daha fazla konsantre olabilecek ve verimlilikleri artacaktır.
- İşgörenlerin sosyal karşılaştırma yönelimlerinin sosyal tembellik davranışlarını artırdığı göz önünde bulundurularak konaklama işletmelerinde işgörene yönelik yapılan uygulamaların daha adaletli dağıtımını sağlanmalı ve böylelikle örgütsel performans ve verimliliğin artırılması açısından sosyal karşılaştırma yöneliminin sosyal tembellik üzerindeki etkisi en düşük seviyeye indirilmelidir.
- Konaklama işletmelerindeki çalışanların yapmış oldukları sosyal karşılaştırmalar işlerine yönelik tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Bu sebeple konaklama işletmelerindeki yöneticiler alturistik liderlik tarzı gibi daha özverili liderlik tarzlarını benimseyerek çalışanların kendilerine karşı olan güvenlerini artırmalı ve bu şekilde yapılan sosyal karşılaştırmaların çalışanların negatif örgütsel davranışları üzerindeki olumlu etkileri artırılmalıdır.

Sonuç olarak bu araştırma literatürde tespit edilen konu ile ilgili açığın doldurulması, gelecekte yapılabilecek çalışmalara yol göstermesi ve konaklama işletmelerindeki yöneticilere ışık tutması açısından oldukça önemlidir. Gelecekte bu araştırma turizm sektörünün paydaşları olan seyahat işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri gibi diğer işletmelere yönelik farklı evrenlerde yapılarak genişletilebilir. Elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak paydaşların kullanımına yönelik konuyla ilgili sonuçlar arasındaki benzerlikler ya da farklılıklar tespit edilebilir. Böylelikle sektörün paydaşı olan diğer işletme yöneticilerinin de kendi işletmelerine yönelik sonuçlardan faydalanmaları sağlanabilir.

**KAYNAKÇA**

- ANDERSON, J. C., & GERBING, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- AVOLIO, B. J., & LOCKE, E. E. (2002). "Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism", *The Leadership Quarterly*, 13(2): 169-191.
- AYDINLI, S. (2014). "Ergenlerin Öfke İfade Biçimleri, Sosyal Karşılaştırma Düzeyleri, Umutsuzluk Seviyeleri ve Çatışma Çözme Yaklaşımlarının İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- BAKER, E., & THOMPSON, R. (2014). "Impacts of Organizationa; Behavior on IT Project Teams: Leadership's Impact on Social Loafing", *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah.
- BARON, R. M., & KENNY, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- BARROW, J. C. (1977). "The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework", *Academy Of Management Review*, 2 (2): 231-251.
- BAYRAM, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BİLGİN, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar, Bağlam Yayınları*, İstanbul.
- BİLGİN, N. (2007). *Kimlik İnşası*, Aşına Yayınları, İzmir.
- CAN, H., AŞAN, Ö., & AYDIN, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- CERİT, Y. (2012). "Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (31): 35-56.
- CHANKO, B. O., & RAHMAT, A. (2022). "Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange", *Sains Organisasi*, 1(1): 1-9.
- COHEN, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- COŞKUN, R., ALTUNIŞIK, R., BAYRAKTAROĞLU, S., & YILDIRIM, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı* (8. Baskı), Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ÇAKMAK, C., BİÇER, İ., & UĞURLUOĞLU, Ö. (2019). "Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3): 785-802.
- ÇETİNKAYA, H. (2004). "Beden İmgesi, Beden Organlarından Memnuniyet, Benlik Saygısı, Yaşam Doyumu ve Sosyal Karşılaştırma Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Mersin.

- ÇOPUROĞLU, F. (2019). “Sosyal Karşılaştırmanın Marka Tutumu ve Yeniden Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisinin Kültür Bağlamında İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- DİLEK, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Üniversitesi, Kocaeli.
- DOĞAN, D. (2018). SmartPLS ile Veri Analizi, US: Charleston SC.
- EREN, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ESCRIG, E. D., BROCH, F. F. M., GÓMEZ, R. C., & ALCAMÍ, R. L. (2016). “How Does Altruistic Leader Behavior Foster Radical Innovation? The Mediating Effect of Organizational Learning Capability”, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8): 1056-1082.
- ERÖZKAN, A. (2011). “Lise Öğrencilerinin Sosyal Karşılaştırma ve Depresyon Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(13): 1-18.
- FESTINGER, L. (1954). “A Theory of Social Comparison Processes”, *Human Relations*, 7 (2): 117-140.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- GEMLİK, N., SİĞRİ, Ü., & SUR, H. (2007). “Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisinin Yönetimsel Etkileri Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18 (57): 55-66.
- GEORGE, J. M. (1992). “Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 35 (1): 191-202.
- GIBBONS, F. X., & BUUNK, B. P. (1999). “Individual Differences in Social Comparison: Development of A Scale of Social Comparison Orientation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (1), 129-142.
- GÜL, E. (2016). “Ergenlerde Sosyal Görünüş Kaygısı ve Sosyal Karşılaştırmanın Fonksiyonel Olmayan Tutum ve Bilişsel Çarpıtmalarla İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAIR, E., HALLE, T., TERRY-HUMEN, E., LAVELLE, B., & CALKINS, J. (2006). “Children's School Readiness in The ECLS-K: Predictions to Academic, Health and Social Outcomes in First Grade”, *Early Childhood Research Quarterly*, 21 (4): 431-454.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M., & THIELE, K. O. (2017). “Mirror, Mirror on The Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 45 (5): 616-632.

- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135.
- HOGG, M. A., & VAUGHAN, G. M. (2011). *Sosyal Psikoloji (Çev. İbrahim Yıldız-Aydın Gelmez)*, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- İPEK, M. (2014). "Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademi, Ankara.
- KARAGÖZ, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- KARADAĞ, E., & MUTAFCILAR, İ. (2009). "Prososyal Davranış Ekseninde Özgeçlilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (8): 41-69.
- KARAHALİLÖZ, O., & ÇELEBİ, N. (2021). "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışları", *Yıldız Journal of Educational Research*, 6 (2): 122-135.
- KARAU, S.J. & WILLIAMS, K.D. (1993). "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *J. Pers. Soc. Psychol.*, 65 (4), 681-706.
- KEKLİK, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1): 73-93.
- KILINÇ, M., YİĞİT, V., & DOĞANŞAH, Y. (2019). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Sosyosyal Davranışlar Arasındaki İlişkinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (12): 143-158.
- KIM, C. Y. (2021). "Perceived Social Loafing Congruence Between Leaders and Members: Effect on Performance", *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 49(6): 1-13.
- KLEHE, U., & ANDERSON, N. (2007). "The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical versus Maximum Performance Situations", *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2): 250-262.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KONAN, N., & GEDİK, A. (2019). "Özgeci Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10 (3): 76-92.
- KUGIHARA, N. (1999). "Gender and Social Loafing in Japan", *The Journal of Social Psychology*, 139 (4): 516-526.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., JAWORSKI, R. A., & BENNETT, N. (2004). "Social loafing: A field investigation", *Journal of Management* 30 (2): 285-304.



- MILLER, L. M. (2003). “Qualitative Investigation of Intercollegiate Coaches’ Perceptions of Altruistic Leadership”, Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, U.S.A.
- MILLER, L. M., FINK, J. S., PASTORE, D. L., BAKER, R. E., & MASON, G. (2005). “Defining Altruistic Leadership in The Management of Intercollegiate Coaching”, *The Smart Journal*, 2 (1): 4–16.
- ÖCAL, H., & SARNIÇ, A. (2017). “Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 107-125.
- ÖZKAYNAR, G. K. (2017). “Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2): 157-180.
- PSAILLA, G., & ROLAND, W. (2007). “E-Commerce and Web Technologies: 8th International Conference”, Regensburg, Germany, Proceedings, (4655), 3-7.
- POPPER, M., & LIPSHITZ, R. (1993). “Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework For Theory-Based Leadership Development”, *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (7): 23–27.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- ROY, M. C., GAUVIN, S., & LIMAYEM, M. (1996). “Electronic Group Brainstorming: The Role of Feedback on Productivity”, *Small Group Research*, 27 (2): 215-247.
- SALİH, A. A., & HIJAZIN, A. F. (2020). “Servant Leadership and It’s Impact on Social Loafing: Organizational Happiness As Moderating”, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (10): 2544-2559.
- SHI, J., CHEN, Z., & ZHOU, L. (2011). “Testing Differential Mediation Effects of Subdimensions of Political Skills in Linking Proactive Personality to Employee Performance”, *Journal of Business and Psychology*, 26 (3): 359- 369.
- SIMMS, A., & NICHOLS, T. (2014). “Social Loafing: A Review of The Literature”, *Journal of Management*, 15 (1): 58-67.
- SOYDEMİR, S., ÖZDAŞLI, K., & ALPARSLAN, M. A. (2014). “Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma”, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (2): 63-81.
- SOYLU, S. S. (2019). “The Effect of Perceived Task Visibility and Leadership Style on Social Loafing”, Master Thesis, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- SPREITZER, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- SULS, J., MARTIN, R., & WHEELER, L. (2002). “Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect?”, *Current Directions In Psychological Science*, 11(5): 159-163.
- STOUTEN, J., & LIDEN, R. C. (2020). *Social Loafing In Organizational Work Groups: The Mitigating Effect Of Servant Leadership*, In *Individual Motivation within Groups* (pp. 55-80), Academic Press.

- SÜNNETÇİOĞLU, S., KORKMAZ, H., & KOYUNCU, M. (2014). “A Study on The Effect of Percieved Organizational Culture Type on Perception of Employess Social Loafing Behaviours”, Mustafa Kemal Univ. J. Graduate Sch. Soc. Sci. 11 (28): 17–34.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÖZGENER, Ş., & İLHAN, İ. (2017). “Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14 (3): 88-109.
- TAYLOR, S.E., PEPLAU, L.A., & SEARS, D.O. (2010). Sosyal Psikoloji, Çeviren: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, İstanbul.
- TAYLOR, S. E., & LOBEL, M. (1989). “Social Comparison Activity Under Threat: Downward Evaluation and Upward Contacts”, Psychological Review, 96 (4): 569-575.
- TEKOZEL, İ. M. (2000). “Sosyal Karşılaştırma Süreçlerinde Benliğin Olumlu Değerlendirilmesi İhtiyacının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- TUNCER, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- TWEMLOW, S. W. (2001). “Modifying Violent Communities by Enhancing Altruism: A Vision of Possibilities”, Journal of Applied Psychoanalytic Studies, 3 (4): 431–462.
- WAGNER, S.L., & RUSH, M.C. (2000). “Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age”, The Journal of Social Psychology, 140 (3): 379- 391.
- WILLIAMS, K.D., & KARAU, S. J. (1991). “Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance”, Journal of Personality and Social Psychology , 61 (4): 570-581.
- YILDIZ, H. (2015). “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması”, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- YUKL, G. (2013). Leadership in Organizations, Upper Saddle River; Prentice Hall.
- ZHELTOUKHOVA, K. (2016). “Developing and Validating A Scale of Altruistic Leadership”, Unpublished Doctoral Dissertation, Lancaster University, İngiltere.