



Araştırma Makalesi

Konaklama İşletmelerinde Dışlanma, İş Gerilimi, Bağlılık İhtiyacı ve İş Performansı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü

The Effects of Accommodation Business Employees' Workplace Ostracism, Job Tension, Need for Affiliation on Work Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange

Bekir Eşitti*

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Dışlanma, İş Gerilimi,
Bağlılık İhtiyacı, İş
Performansı, Lider Üye
Etkileşimi

Tarihler :
Geliş 11 Eylül 2017
Düzeltilme geliş 10 Kasım
2017
Kabul 12 Kasım 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Workplace Ostracism, Job
Tension, Need For
Affiliation, Work
Performance, Leader
Member Exchange

Article history:
Received 11 September 2017
Received in revised form 10
November 2017
Accepted 12 November 2017

ÖZ

Bu çalışma, konaklama işletmeleri çalışanlarının iş hayatlarında yaşadıkları dışlanma, iş gerilimi ve bağlılık ihtiyaçlarının iş performansları üzerindeki etkisi ve lider-üye etkileşiminin bu değişkenler arasındaki aracılık rolünü belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Çanakkale'de yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların işyerinde yaşadıkları dışlanmanın, iş geriliminin ve hissettikleri bağlılık ihtiyacının iş performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik analizi neticesinde lider üye etkileşiminin, çalışanların işyerinde yaşadıkları dışlanmanın ve iş geriliminin iş performansları üzerindeki negatif etkisinde kısmi aracı rolü üstlendiği görülmüştür. Neticede, konaklama işletmelerine lider üye etkileşimi yaklaşımı dikkate alınarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimi teşvik etmeleri önerilmektedir.

ABSTRACT

This study was designed to investigate the effects of accommodation business employees' workplace ostracism, job tension, need for affiliation on work performance and the mediating role of leader-member exchange among these variables. The sample of the research is the personnel working in the five-star accommodation businesses located in İstanbul and Çanakkale. As a result of the research, it has been determined that the workplace ostracism, job tension and need for affiliation affect the work performance negatively. As a result of the structural equation analysis, it has been observed that leader-member exchange has a partial mediating role on the negative effect of workplace ostracism and job tension on work performance experienced by accommodation employees. In the framework of these results, this study recommended that accommodation businesses should take into account the leader member exchange approach and encourage interactions between employees and managers.

1. GİRİŞ

Günümüzde konaklama sektörünü talep eden müşterilerin hayatın gelişmesine bağlı olarak istek ve talepleri artmaktadır ve çalışanların hem müşteri odaklı hem de işletmeden kaynaklanan sorunlarının giderek çeşitlendiği görülmektedir. Bu sorunlardan birisi de işyerinde çalışanların karşılaştıkları dışlanmadır. İşyerinde dışlanma kısaca, bir çalışanın iş yerinde diğer çalışanlar tarafından ihmal edildiğini veya uzaklaştırıldığını algılamasıdır (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008: 1348). Diğer bir ifadeyle çalışanın örgütle olan ilişkilerinin engellenmesi sonucu çalışanın iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte olan tutum ve davranışlarındaki isteksizliğidir. Bu konu çalışanlar arası önemli bir olumsuz muameleyi açığa çıkarması açısından örgütsel alanda giderek artan bir araştırma noktası haline gelmiştir (Ferris vd., 2008; Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012).

Bireyler, elinde bulundurdukları değerli kaynakları, kaynak kaybı tehdidi altındayken elde etmek, korumak ve kendilerinin de korunmasını sağlamak için gayret gösterirler (Lyu, Zhu, Zhong & Hu, 2016b). İş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ve dışlanma duygusu ile çalışanın başa çıkma kapasitesi arasında uyumsuzluk bulunması, çalışanın iş gerilimi yaşamasına neden olabilmektedir (Chauvin vd., 2014). Bu noktada, çalışanın örgütüne yönelik bağlılık hissi duyması, güç kazanmasına ve tekrar motive olabilmesine olanak sağlayacaktır. Bağlanma ihtiyacı, kişilerin sosyal temas veya aidiyetine yönelik isteklerini ifade etmektedir (Veroff & Veroff, 1980) ve bu ihtiyaç kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Bağlılık ihtiyacı yüksek bireyler, başkaları tarafından sevilme arzusundadır ve örgüt içinde gerçekleştirilen etkinliklere katılmakla daha fazla ilgilidir (Watson & Barone, 1976). Buna karşın, bağlanma gereksinimi düşük bireyler (bağımsızlık yönlü bireyler), birlikte hareket etme çabalarına katılım yerine bireysel yetenek ve becerilerini öne çıkarmaya gayret ederler (Yamaguchi, 2003). Bu bağlamda bağlılık ihtiyacı yüksek olan çalışanların işyerindeki gerilime ve dışlanma hissine karşı daha savunmasız olabilecekleri muhtemeldir. Bu durum iş performanslarına olumsuz yansımaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışlanma ve gerilim hissetmelerini engellemek ve örgütlerine yönelik bağlılık ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlerin çeşitli yönetme stratejileri geliştirmeleri gereklidir. Bu çalışmanın önermesi, örgütte liderlik pozisyonunda bulunanlar ile astları arasındaki ilişkiye önem verilerek, yukarıda bahsedilen çalışanların negatif algılarının engellenebileceğidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, lider ve her bir ast

arasındaki ilişkinin diğer çalışanlara göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, çalışanların yaşadığı dışlanma, iş gerilimi, bağlılık ihtiyacı ve iş performansı ilişkisini saptamak ve lider üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Yerinde Dışlanma ve İş Performansı

Çalışanların işyerinde yaşadıkları dışlanma, onları örgütsel yaşam alanlarından uzaklaştırarak, işte stres, duygusal tükenme, zihinsel depresyon, daha düşük iş tatmini gibi bir dizi psikolojik kaçınma tepkisi oluşturmaktadır (Su, 2011). İş yerinde dışlanma negatif yönlü bir olgudur. Yöneticilerinin bu olguyu sadece ilişkiler açısından incelememesi aynı zamanda rol, ekstra rol ve davranışlar açısından da incelenmesi gereklidir (Wang, Ru & Jiang, 2013: 1180). Ferris vd. (2008: 1348), bir tür duygusal taciz biçimi olarak işyerinde dışlanmayı üç şekilde tarif etmektedir. İlk olarak işyerinde dışlanma, bir organizasyon içinde yalnızca bir grup tarafından gerçekleştirilmez. Bir çalışan şefi, astları, aynı pozisyonda bulunan arkadaşları veya müşteriler tarafından dışlanmış olabilir. İkincisi, bireyin dışlanmış olma ihtimaline karşı algılaması öznelidir yani çalışanın sadece kendi görüşüne göre dışlanma gerçekleşebilmektedir. Üçüncü olarak kendisini işyerinde dışlanmış olarak gören çalışanlar kişilerarası etkileşimleri olumsuz, zahmetli ve sıkıcı olarak karakterize edebilir.

Özünde, iş yerinde dışlanma, çalışanların psikolojik sağlığı, davranışları ve hatta performansını etkileyen sosyal etkileşim fırsatlarını azaltabilmektedir (Wu vd., 2012). Bu argüman ‘Karşılıklılık Teorisi’ (Cropanzano & Mitchell, 2005) ile desteklenebilir. Burada karşılıklılık, “her bir bireyin eylemlerinin başkalarının öncül eylemlerine neden olduğudur.” İyilerin eylemleri iyi ile karşılık bulurken kötülerin karşılığı kötü olacaktır. Kısaca karşılıklılık, ‘eş değer değiş tokuşlar’ anlamına gelir (Keohane, 1986: 8). Bu bağlamda, dışlanan çalışanlar negatif karşılık inancı ile diğer çalışanlara yönelmekte, doğrudan doğruya onları dışlamış olanlara karşı misilleme yapmanın kabul edilebilir olduğuna inanmaktadırlar. Amir konumunda bulunan dışlayanlara karşı misillemenin güçlüğü (örneğin çalışan kariyer geleceğini, yükselme olasılığını, sosyal statüsünü ve organizasyondaki yerini kaybedebilir.) göz önüne alındığında, dışlanan çalışanlar kendi amirlerinden ziyade daha uygun hedeflere (örneğin çalıştıkları örgüte) karşı düşmanlığa yönelebilmektedir (Wei & Si, 2011). Bu durum, özellikle çalışanın müşterilerle kaliteli etkileşime girmesinin çok önemli olduğu

konaklama işletmeleri için oldukça zarar verici olabilir. İşyerinde dışlanma çalışanların işe katılımını tehdit eder, olumsuz davranışlar geliştirir ve iş performansını düşürür (Leung vd., 2011; O'Reilly & Robinson, 2009). Zhao, Peng & Sheard (2013) Çin'de yer alan 21 konaklama işletmesinin çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dışlanma ile çalışanların birbirine karşı verimsiz davranışları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda işyerinde dışlanmanın çalışanların performansı ile olumsuz bir şekilde ilişkili olacağını varsaymak mantıklıdır. Bu çalışmada, yapılan görgül araştırmalardan yola çıkarak, konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadığı dışlanmanın, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmıştır.

Hipotez 1: Dışlanma iş performansını olumsuz yönde etkiler.

2.2. İş Gerilimi

İş gerilimi, çalışanların hedefleri ya da iş ortamında algıladıkları karışıklıklara verdikleri psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır (Chrisholm, Kasl & Eskenazi, 1983: 387). Bir örgütsel stres faktörü olarak dışlanma, çalışan tarafından müşterilerin sorunlarını çözmek veya karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek için işyerinde kullanılan kişisel kaynaklarını (örneğin benlik saygısı ve kişisel yetenek) tüketmektedir (Greenhaus & Powell, 2006). Günümüz çalışma ortamında işin karmaşıklık düzeyi, çalışanın zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler gösterebilmektedir. İşin gerekleri ve çalışma şartları ile kişinin kapasitesi durağan değil değişken özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla, iş stresi değişken yapıdadır (Lazarus, 1991).

Bu çalışmanın önerisi, çalışanın işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesi olan iş geriliminin, işyerinde çalışanın dışlanmasından kaynaklanabileceğidir. Dışlanma, çalışanın işin taleplerini karşılama kapasitesini azaltır ve çalışanların iş ortamında yaşadıkları gerginlikleri teşvik edicidir. Başka bir deyişle, işyerinde dışlanma yaşayan hizmet sektörü çalışanları büyük miktarda kişisel kaynaklarını tüketerek günlük işleri ile uğraşmak zorunda kalmakta ve bu durumda iş yerinde daha fazla kaynak kaybına neden olabilmektedir (Zhu, Lyu, Deng & Ye, 2017: 64). Yüksek düzeyde iş gerilimi yaşayan çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma olasılığını azaltabilecek savunmacı davranışlarda bulunabilmektedir (Lau & Tan, 2006: 173). Bu koşullar altında çalışanın iş performansında da düşüş görülmektedir. İş gerilimi, literatürde iş performansının yanı sıra, çalışanların kişisel

alışkanlıkları ve iş tecrübeleri ile direkt ilişkili olması sebebiyle örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi çeşitli değişkenlerle birlikte ele alınmıştır (Desa, Yusoooff, Ibrahim, Kadir & Ab Rahman, 2014; Ho, Chang, Shih & Liang, 2009; Zhu vd., 2017).

Konaklama işletmelerinde iş görenler, müşterilerle yoğun ilişki halinde çalışmaktadır. Düzyürek & Ünlüoğlu (1992) çalışmalarında, tükenme ve iş geriliminin daha çok insanlarla yoğun ve süreğen ilişkide olan mesleklerde görüldüğünü belirtmiştir. İş gerilimi yaşayan çalışanlar iş yerinde müşteri odaklı olmaktan çekinmektedir.

O'Neill & Davis (2011: 385) otel endüstrisinde iş geriliminin çalışanın iş performansının kalitesinde azalma, tükenmişliğinde artış, çalışanın öğrenme kabiliyetinde düşüş ve geri çekilme gibi belirtilerinin olduğunu belirtmektedir. Bu görgül araştırmaların bulguları ışığında, konaklama işletmelerinde çalışanların yaşadığı iş geriliminin, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmıştır.

Hipotez 2: Dışlanma iş gerilimini olumlu yönde etkiler.

Hipotez 3: İş gerilimi iş performansını olumsuz yönde etkiler

2.3. Bağlılık İhtiyacı

İş ortamında çalışanların performanslarını etkileyebilecek bir özellik de bağlılık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, çalışanların sosyal ilişkilerinin altında yatan temel motivasyondur (Slotter, Duffy & Gardner, 2014) ve bireylerin sosyal temas veya aidiyet isteğini ifade etmektedir (Veroff & Veroff, 1980). Johnson ve Johnson (1989) 'a göre bazı kişiler, iş birliği içinde hareket etmeye daha yatkındırlar. Bu kişiler çalışma alanında bireysel hareket etme yerine iş birliği yaparak hareket etmeyi tercih eder. Bağlılık ihtiyacı yüksek çalışanlar, bağlılık ihtiyacı düşük çalışanlara göre daha samimi ve sosyaldir ve iş birliğine dayalı hareket etme eğilimindedirler (Jackson, 1974).

Bağlılık ihtiyacı yüksek çalışanlar, doğal olarak, grup üyeliğini değerli görürler ve genellikle güçlü örgütsel kimliğe sahiptirler (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). Bağlılık ihtiyacı düşük çalışanlar ise, kendilerini diğer çalışanlardan bağımsız olarak görür ve örgütsel bağlılığa daha az ihtiyaç duyabilirler. Bu çalışanlar, grup üyeliğini ve iş ortamında diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurmayı az yararlı görüyor olabilirler. Bu bağlamda çalışanların sosyal bağlantılarını kesmeyi ve onları izole etmeyi hedefleyen dışlama, bağlılık ihtiyacı

duyan çalışanları için önemli bir tehdit oluşturmaktadır (Zhu vd., 2017). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan çalışanları, kişiler arası bağlantıların dışında tutmak veya dışlamak, çalışanların başkalarıyla yakın ilişki içinde olmasını engeller (O'Fallon & Butterfield, 2011). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan çalışanların dışlanması yaşadıkları iş gerilimlerini, bağlılık ihtiyacı düşük olan çalışanlara göre daha güçlü etkileyebilmektedir (Zhu vd., 2017). Bağlılık ihtiyacı yüksek olan çalışanların yaşadıkları dışlanmayı, diğer çalışanlara göre daha zararlı olarak algulamaları, bu dışlanma ile baş edebilmeleri için daha fazla çaba sarf etmelerine ve kaynak kullanmalarına neden olabilmektedir (Zhu vd., 2017). Bu bağlamda bağlılık ihtiyacı arttıkça çalışanların iş performanslarının düşme eğiliminde olması beklenebilir.

Hipotez 4: Bağlılık ihtiyacı iş performansını olumsuz yönde etkiler.

2.4. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi yaklaşımı, liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzeyde ve şekillerde ilişki kurduğunu varsaymaktadır (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999). Hizmet üreten işletmelerin önemli örgütsel işlevlerinden birisi de çalışanların yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilmelerini sağlamaktır. Yüksek niteliğe sahip bir lider-üye etkileşiminde liderin çalışanına destek, teşvik, ödül, katkı gibi çıktıları diğerlerine göre daha fazladır (İlgin, 2013). Liderin çalışanına yönelik desteği ve sağladığı katkılar çalışanın işletmeye bağlılık ihtiyacını karşılayabilmekte ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak bazen lider bazı çalışanları ile yakın ilişkiler geliştirmekte, güç, bilgi, kaynak gibi paylaşımları onlarla daha

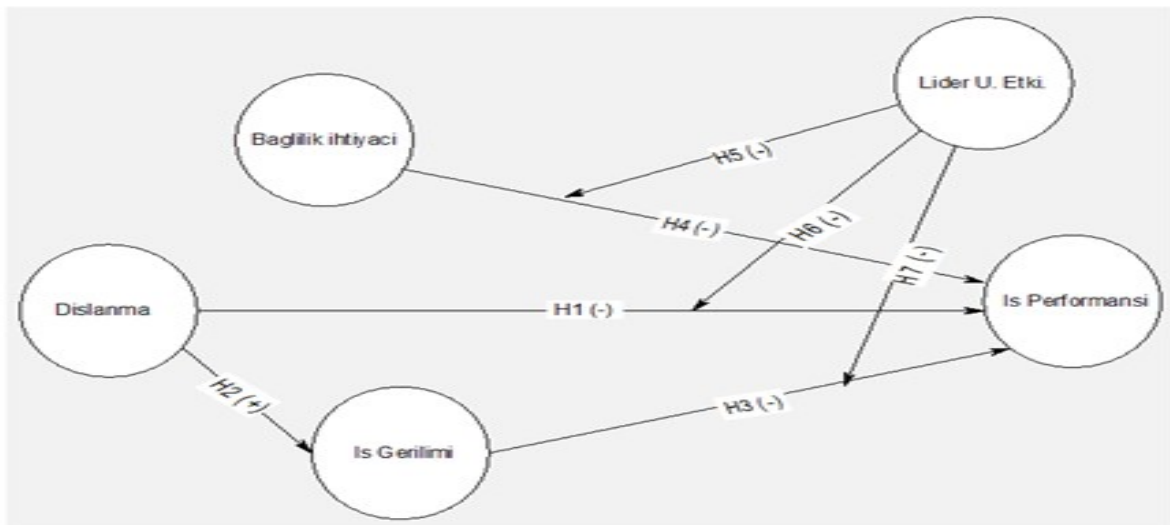
verimli kullanma yoluna gitmektedirler (Çekmecelioğlu & Ülker, 2014). Lider ve üye arasında oluşan bu yönlü bir ilişki, çalışanı örgütsel yaşam alanlarından uzaklaştırmakta ve kendisini işletmede dışlanmış hissettirebilmektedir.

Son yıllarda örgütsel liderliği ele alan yaklaşımlardan lider üye etkileşim teorisi en başarılı yaklaşımlar arasına girmiştir (Cropanzano, Dasborough & Weiss, 2017:223; Dinh vd., 2014). Bu başarısında araştırmacıların liderler ve üyeleri arasındaki olumlu ilişkileri ele alması önemli bir etkidir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Bu çalışmalar genellikle, çalışanların daha olumlu iş tutumları, daha az iş çatışması, daha iyi performans, daha iyi örgütsel vatandaşlık, daha düşük iş gören devri gibi önemli sonuçları ortaya koymaktadır (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012; Erdoğan & Bauer, 2014). Bu çalışma da ise lider üye etkileşiminin çalışanların dışlanması, yaşadıkları iş gerilimi gibi olumsuz iş tutumları ile olan ilişkileri ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan görgül araştırmalar ışığında kurulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 5: Bağlılık ihtiyacının iş performansı üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşimi aracılık rolü üstlenmektedir.

Hipotez 6: Dışlanmanın iş performansı üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşimi aracılık rolü üstlenmektedir.

Hipotez 7: İş geriliminin iş performansı üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşimi aracılık rolü üstlenmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde ve amacı bakımından nedensel türde bir araştırmadır. Araştırma evrenini İstanbul ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren ve sayıları Aralık 2016 itibariyle 134 olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır (Turizm İstatistikleri Raporu, 2016). İstanbul ilinde Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 93 adet “İşletme Belgeli” ve 39 adet “Yatırım Belgeli” beş yıldızlı konaklama tesisleri yer almaktadır. Çanakkale ilinde ise iki adet beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örneklem tekniği ile 900 anket dağıtılmıştır. Olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme tekniğinde evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansı vardır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2012: 139). Öncelikle Çanakkale’de bulunan 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları ve üst düzey yöneticiler ile irtibata geçilmiştir ve 200 anket dağıtılmış ve bu anket formlarından 125 tanesi geri dönmüştür. Bu anketler içerisinde eksiksiz şekilde cevaplanan 110 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. İstanbul’da bulunan 132 adet beş yıldızlı otellerin insan kaynakları ve üst düzey yöneticileri ile irtibata geçilmiştir. Bu otel işletmelerinden 9 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. İstanbul’da yer alan otel işletmelerine 700 anket formu dağıtılmış ve bu anket formlarından 375 adedi geri dönmüştür. Dönen bu anketlerden eksiksiz bir şekilde cevaplanan 353 adet anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Böylelikle araştırmanın analizlerine toplam olarak 463 anket formu dâhil edilmiştir.

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak daha önce yerli ve yabancı literatürde sıklıkla kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket formu altı bölümden ve 43 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk beş bölümünde 5 dereceli Likert ölçekleri kullanılmış ve katılımcılardan anket formunda 1’den 5’e kadar olan (1 ile 5 sırasıyla kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum olacak şekilde kodlanmıştır.) seçeneklerden en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırma evreninden veri toplanmadan önce, oluşturulan anket aracının geçerli ve güvenilir olduğundan emin olmak için 45 katılımcı üzerinde bir pilot test gerçekleştirilmiş ve anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunda yer alan ölçekler aşağıdaki gibidir;

Dışlanma (*Perceptions of Workplace Ostracism*): Çalışanların işyerinde yaşadığı dışlanma algılarını ölçmek için Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen

on maddeli tek boyuttan oluşan dışlanma ölçeği kullanılmıştır. Halis ve Demirel (2016) Türkiye’de gerçekleştirdikleri çalışmada dışlanma için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını 0,945 olarak elde etmiştir.

İş Gerilimi (*Job Tension*): House & Rizzo (1972) tarafından geliştirilen 7 maddeden oluşan tek boyutlu iş gerilimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresle ilişkili olan psikolojik ve psikosomatik semptomlarını ölçmektedir. Ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresin ne derecede zihnini meşgul ettiğini ve kendisini geceleri uykusuz bıraktığını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. İş gerilimi için Efeoğlu (2006) Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını 0,82 olarak elde etmiştir.

İş performansı: Goris, Vaught, Pettit (2003) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği 5 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Örnek maddeler; “Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.” ve “Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.” şeklindedir. Toklu (2016) Türkiye’de gerçekleştirdiği çalışmasında iş performansı için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını 0,853 olarak elde etmiştir.

Bağlılık ihtiyacı (*Need for affiliation*): Çalışanların bağlılık ihtiyacını ölçmek için O’Fallon ve Butterfield’in (2011: 388) dört maddeli ölçeği bu çalışma için uyarlanmıştır. Çeviri-geri çeviri prosedürü (Brislin, 1980) takiben orijinal maddeleri Türkçeye tercüme edilmiştir. Örnekler olarak “Bir seçeneğim olduğunda, kendi başıma değil de bir grupta çalışmaya çalışırım.” ve “Diğer çalışanlarla iletişim kurmayı severim.” verilebilir. O’Fallon & Butterfield (2011: 388) bağlılık ihtiyacı için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını 0,690 olarak elde etmiştir.

Lider Üye Etkileşimi: Lider ve astları arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı ölçmek amacıyla Liden & Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan on iki maddeli lider üye etkileşimi ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. Türk örnekleme üzerinde birçok kez uygulanan (Baş, Keskin & Mert, 2010; Erdoğan, Kraimer & Liden, 2004; Erdoğan, Liden & Kraimer, 2006) bu ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını Erdoğan, Kraimer & Liden (2004) 0,94 olarak elde etmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında,

katılımcıların 180'i yönetici pozisyonunda olmak üzere 189'u kadın, 274'ü erkek, 310'u evli ve 153'ü bekâr, ortalama yaş düzeyleri 26 ve 35 yaşları arasında ve ortalama maaş ise 2500-3000 TL arasında olarak belirlenmiştir. Katılımcıların organizasyonda çalışma sürelerine bakıldığında, yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların ortalama olarak 5,5- 7 yıl arasında astların ise 1,5 – 3 yıl arasında çalıştıkları organizasyonda buldukları belirlenmiştir. Ast pozisyonunda çalışanların 87'si ön büro, 79'u kat hizmetleri, 117'si ise yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır. Astların eğitim düzeylerine bakıldığında 145'inin lisans ve üzeri eğitilmiş olduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların 55'i ön büro, 40'ı kat hizmetleri ve 85'i yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır. Ayrıca yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların 140'ı lisans ve üzeri eğitilmiştir.

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bağımsız değişkenlerin yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için kurulan ölçüm modelini test etmeden önce, her ölçeğin iç güvenilirliğine (Cronbach alfa katsayılarına) bakılmıştır. Tablo 1'de görüleceği üzere, ölçekleri ve faktörlerin tümü kabul edilebilir değer olarak görülen 0,70'in üzerinde bulunmuştur (Altunışık vd., 2012: 126). Orijinal beş faktörlü modelin sonuçları- dışlanma (10 madde), iş gerilimi (7 madde), iş performansı (5 madde), bağlılık ihtiyacı (4 madde) ve lider-üye etkileşimi (12 madde)- iyi bir model uyumu göstermemiştir, χ^2 (n= 463)= 1347.39; df = 114; GFI = 0.81; IFI = 0.82; CFI = 0.83; RMSEA = 0.09. Dışlanma ölçeğini oluşturan d10 (= 2,78; faktör yükü= 0,43), İş gerilimi ölçeğini oluşturan ig3 (= 2,20; faktör yükü= 0,41) ve yine iş gerilimi ölçeğini oluşturan maddelerden ig4 (= 3,42; faktör yükü= 0,39)'ün faktör yüklemeleri 0,5 sınırının altında kaldığı görülmüş ve DFA analizinden çıkarılarak tekrar test yöntemi uygulanmıştır. Tekrar test edildiğinde ölçüm modeli iyi bir model uyumu (χ^2 (n= 463) = 290.13; df = 117; p=0,000; GFI = 0.92; IFI = 0.93; CFI = 0.91; RMSEA = 0.039) göstermiştir. (Bkz. Tablo 1)

Ölçeklere ait birleşik güvenilirliklere (CR) bakıldığında, kabul edilebilir sınır olan 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir (Hair, Anderson, Tahtam & Black, 1998: 611-612). Ayrıca açıklanan ortalama varyans (AVE) tahmini her gizil değişken için 0,50 kesme noktasının üzerindedir. Bu bulguların, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik kriterine güçlü destek verdiği görülmektedir. Bu nedenle, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik kriterinin bu değerler tarafından karşılandığı sonucuna

varılabilir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa) 0,74 ile 0,90 arasında değişmekte olup, sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksektir (Nunnally, 1978).

4.2. Ortak Yöntem Sapması (Common Method Bias)

Bu çalışmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin tamamı 5'li likert düzeninde hazırlanmış olduğu için, ortak yöntem sapması olup olmadığına bakılmıştır. Ayrıca, veriler hem bağımsız hem de bağımlı değişkenler için tek bir kaynaktan toplandığında, ortak yöntem sapması değişkenler arasındaki ilişkilerde daha yüksek tahminler verme eğiliminde olabilmektedir. Bu nedenlerle ortak yöntem sapması sorununun var olup olmadığını test etmek için Harman'ın tek faktör testi kullanılmıştır (Podsakoff & Organ, 1986). Bütün değişkenler tek bir faktöre yüklenerek DFA tekrar uygulanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Analizin sonucuna göre, veri ile faktör yapısı arasında bir uyumun olmadığı gözlenmiştir (χ^2 = 8957,87; p= 0,00; df = 112; GFI= 0,65; IFI= 0,69; CFI= 0,71; RMSEA = 0.140). Harman'ın tek faktörlü testinden elde edilen sonuçlar, ortak yöntem sapmasının bulgular üzerinde minimal bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

4.3. Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması Sonuçları

Ölçüm modellerinin doğrulanmasının ardından, çalışmada ele alınan değişkenlerin arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli aracılığı ile analiz edilmiştir. Hipotezlerini analiz etmek için Baron & Kenny'nin (1986: 116) yönteminden yararlanılmıştır. Baron & Kenny'nin (1986) aracılık etkisi için önermiş oldukları koşullar şu şekildedir: (a) Bağımsız değişkenlere ait değişkenlik seviyeleri farzedilen aracı değişkene ait değişkenlikler ile önemli ölçüde açıklanır; (b) Aracı değişkene ait değişkenlikler, bağımlı değişkene ait değişkenlikler ile önemli ölçüde açıklanır; (c) a ve b koşulları kontrol altına alındığı zaman, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi sıfır oluyorsa veya var olan anlamlı ilişkinin artık anlamlı olmadığı görülürse tam aracılık etkisi (full mediation) vardır.

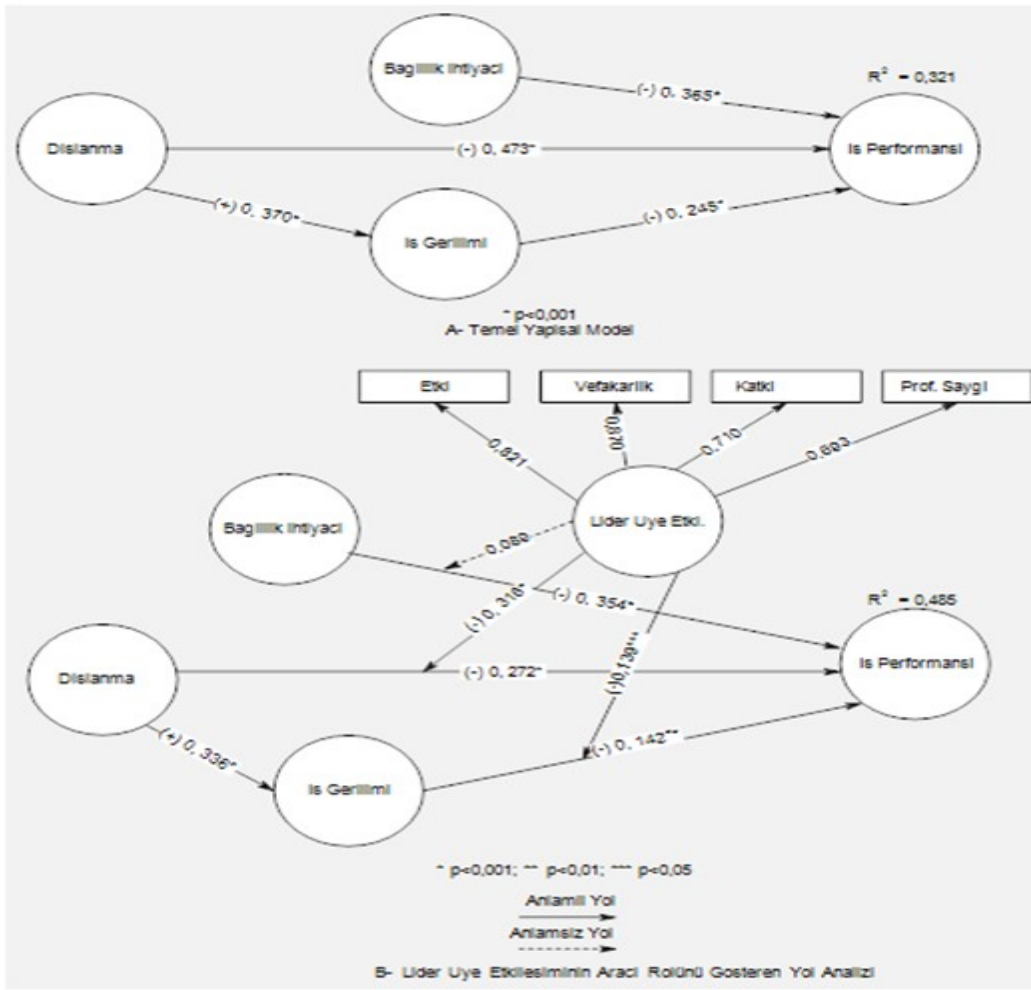
Bununla beraber bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir (Howell, 2013: 547). Yapısal eşitlik modelin analizi kapsamında, çalışanların yaşadığı dışlanma, iş gerilimi, bağlılık ihtiyacı ve iş performansı ilişkisini saptamak ve lider üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koyabilmek için 7 farklı hipotez test edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen yapısal model analizi

sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yol diyagramları Şekil 2’de yer almaktadır.

Tablo 1: Modelde Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin DFA Sonuçları

| Gözetil Değişkenler/ | Boyutlar | Kodu | \bar{x} | s.s. | Faktör Yüklü | α | CR | AVE |
|----------------------|-------------|------|-----------|---------|--------------|----------|-------|-------|
| Lider Üye Etkileşimi | Etki | et1 | 4,13 | 0,80 | 0,81*** | 0,77 | 0,790 | 0,578 |
| | | et2 | 3,60 | 0,91 | 0,59*** | | | |
| | | et3 | 3,55 | 1,19 | 0,70*** | | | |
| | Verimlilik | vf1 | 3,70 | 0,86 | 0,57*** | 0,85 | 0,815 | 0,527 |
| | | vf2 | 3,68 | 1,03 | 0,89*** | | | |
| | | vf3 | 3,80 | 1,08 | 0,63*** | | | |
| | Katkı | kt1 | 3,90 | 0,88 | 0,59*** | 0,88 | 0,741 | 0,558 |
| | | kt2 | 4,00 | 1,17 | 0,75*** | | | |
| | | kt3 | 3,49 | 1,20 | 0,80*** | | | |
| | Prof. Saygı | pe1 | 3,38 | 1,03 | 0,67*** | 0,90 | 0,901 | 0,654 |
| | | pe2 | 3,32 | 1,11 | 0,83*** | | | |
| | | pe3 | 3,40 | 1,15 | 0,56*** | | | |
| Bağılık İhtiyacı | ba1 | 4,20 | 0,78 | 0,70*** | 0,87 | 0,818 | 0,638 | |
| | ba2 | 3,50 | 1,16 | 0,82*** | | | | |
| | ba3 | 4,78 | 1,01 | 0,76*** | | | | |
| | ba4 | 3,10 | 1,23 | 0,72*** | | | | |
| Dışlanma | di1 | 3,40 | 1,14 | 0,81*** | 0,76 | 0,741 | 0,521 | |
| | di2 | 3,30 | 1,19 | 0,79*** | | | | |
| | di3 | 3,10 | 1,21 | 0,63*** | | | | |
| | di4 | 2,90 | 1,30 | 0,71*** | | | | |
| | di5 | 3,08 | 1,12 | 0,58*** | | | | |
| | di6 | 3,15 | 1,00 | 0,74*** | | | | |
| | di7 | 3,27 | 1,12 | 0,59*** | | | | |
| | di8 | 2,89 | 1,02 | 0,73*** | | | | |
| | di9 | 2,70 | 1,00 | 0,56*** | | | | |
| | di10 | 2,78 | 1,29 | 0,43 | | | | |
| İş gerilimi | ig1 | 3,55 | 0,85 | 0,59*** | 0,74 | 0,753 | 0,536 | |
| | ig2 | 3,38 | 0,92 | 0,85*** | | | | |
| | ig3 | 2,20 | 1,42 | 0,41 | | | | |
| | ig4 | 3,42 | 1,33 | 0,39 | | | | |
| | ig5 | 3,86 | 0,87 | 0,77*** | | | | |
| | ig6 | 3,30 | 1,04 | 0,71*** | | | | |
| | ig7 | 3,40 | 1,08 | 0,80*** | | | | |
| İş performansı | ip1 | 4,70 | 0,90 | 0,64*** | 0,81 | 0,792 | 0,593 | |
| | ip2 | 4,88 | 0,89 | 0,82*** | | | | |
| | ip3 | 4,80 | 0,75 | 0,76*** | | | | |
| | ip4 | 4,78 | 0,81 | 0,59*** | | | | |
| | ip5 | 4,90 | 0,78 | 0,68*** | | | | |

Not: *** $p < 0,001$



Şekil 2: İki Modelin Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.

Temel yapısal model de ($\chi^2 = 183,89$; $df = 109$; $p=0,000$; $GFI = 0,97$; $IFI = 0,95$; $CFI = 0,93$; $RMSEA = 0,027$) yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı etkilerin var olduğu görülmektedir. Bu yapısal modelin sonuçları, dışlanmanın ($H1: \beta = -0,473$, $t = -7,215$, $p < 0,01$), bağlılık ihtiyacının ($H4: \beta = -0,365$, $t = -5,209$, $p < 0,01$) ve iş geriliminin ($H3: \beta = -0,245$, $t = -3,610$, $p < 0,01$) çalışanların iş performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca çalışanların işyerinde algıladıkları dışlanma ($H2: \beta = 0,370$, $t = 5,212$, $p < 0,01$) iş gerilimlerini arttırmaktadır. Bu sonuçlar daha önce belirtildiği üzere literatürdeki iş performansını temel alan bazı araştırmalar tarafından desteklenmektedir (O'Neill & Davis, 2011; Zhao vd., 2013; Zhu vd., 2017). Başka bir deyişle işyerinde dışlanma, çalışanların işe katılımını tehdit etmekte ve iş performansını düşürmektedir. Bağlılık ihtiyacı çalışanların işe aidiyetlerini temsil ettiği için bağlılık ihtiyacı artan çalışanların iş performansları olumsuz etkilenmekte ve düşmektedir. İş geriliminin artması ise çalışanların sosyal temas kurmasını zorlaştırmakta, çalışanlar olumsuz davranışlar geliştirmekte ve iş performansları azalmaktadır.

Bu olumsuz sonuçlar üzerinde çalışanların işyerlerinde yöneticileriyle ve liderleriyle etkileşiminin rolünü görebilmek için lider üye etkileşimi analizlere dahil edilmiştir. Lider üye etkileşiminin aracı değişken olarak dahil olduğu Model B'de ($\chi^2 = 242,321$; $df = 131$; $p = 0,000$; $GFI = 0,98$; $IFI = 0,96$; $CFI = 0,96$; $CFI = 0,97$; $RMSEA = 0,011$) çoklu uyum indekslerinin iyi bir uyumunun var olduğunu göstermiştir. Şekil 2B'de yer alan Model B'de bağlılık ihtiyacının iş performansına etkisinde lider üye etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin var olmadığı, ancak dışlanmanın ve iş geriliminin iş performansına olumsuz etkisinde lider üye etkileşiminin kısmi aracı rolünün var olduğu görülmektedir. Ayrıca lider üye etkileşiminin modele dahil edilmesiyle, modelin toplam açıklayıcılığı artarken (Model 1'in açıklayıcılığı %32 iken; Model-2'nin açıklayıcılığı %48,5'dir); Model B'de dışlanma ve iş geriliminin iş performansı üzerindeki negatif etkisinin de azaldığı görülmektedir. Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için Sobel testi yapılmıştır. Model-B'ye ait standartize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata

değerlerinin ilgili hesaplama programına girilmesi yoluyla yapılan Sobel testi sonucuna göre, aracılık ilişkisi anlamlı bulunmuştur (dışlanma için Sobel test istatistiği=3,3814, $p<0,001$ ve iş gerilimi için Sobel test istatistiği=2,9741, $p<0,001$).

Elde edilen bu sonuca göre, lider üye etkileşimi ile birlikte dışlanmanın ve iş geriliminin iş performansı üzerindeki negatif etkilerinin kaybolmadığı, ancak azaldığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Tablo 2’de

görülebileceği gibi, bulgular, kurulan yedi hipotezden altısını desteklemiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada lider ve her bir ast arasındaki ilişkinin diğer çalışanlara göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, çalışanların yaşadığı dışlanma, iş

Tablo 2: Hipotez Testi Sonuçları

| Hipotezler | Stand. Edilmiş Değerler | Standart Hatalar | t- değeri | P değeri | Sonuç | |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------|-----------|----------|-------|
| H ₁ Dışlanma → İş performansı | -0,473 | 0,068 | -7,215 | 0,001 | Kabul | |
| H ₂ Dışlanma → İş gerilimi | 0,370 | 0,070 | 5,212 | 0,001 | Kabul | |
| H ₃ İş gerilimi → İş performansı | -0,245 | 0,061 | -3,618 | 0,001 | Kabul | |
| H ₄ Bağlılık ihtiyacı → İş performansı | -0,365 | 0,068 | -5,209 | 0,001 | Kabul | |
| Aracı Etkileri Ölçen Hipotezler | Sobel Z- değeri) | Stand. Edilmiş Değerler | Standart Hatalar | t- değeri | P değeri | Sonuç |
| H ₅ Bağlılık İhtiyacı → Lider Üye E. → İş performansı (Aracılık Etkisi) | 0,2541 | -0,354 | 0,079 | 1,282 | 0,799 | Red |
| H ₆ Dışlanma → Lider Üye E. → İş performansı (Kısmi Aracılık Etkisi) | 3,3814 | -0,272 | - | - 3.946 | 0,001 | Kabul |
| H ₇ İş gerilimi → Lider Üye E. → İş performansı (Kısmi Aracılık Etkisi) | 2,9741 | -0,142 | 0,012 | -3,459 | 0,001 | Kabul |

gerilimi, bağlılık ihtiyacı ve iş performansı ilişkisini saptamak ve lider üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde müşterilerle etkileşim

halinde olan iş görenlerin işyerinde yaşadıkları dışlanmanın, iş gerilimlerinin ve hissettikleri yüksek bağlılık ihtiyacı düzeylerinin iş performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş görenlerin yaşadığı dışlanmanın iş gerilimini pozitif yönde etkilediği ve iş performanslarını zayıflattığı görülmüştür. Yüksek bağlılık ihtiyacı olan çalışanlar, işyerinde yaşanan olumsuzluklara karşı daha savunmasızdır ve bu nedenle bağlılık ihtiyaçlarının yüksek olması konaklama işletmelerinin çalışanlarının iş performanslarını negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların işyerinde yaşadıkları dışlanma, iş gerilimleri ve bağlılık ihtiyaçları çalışanlara ve konaklama işletmelerine pahalıya mal olmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların iş yerinde yaşadığı dışlanma ve iş gerilimini önlemek ve yüksek bağlılık ihtiyacını azaltarak olumsuz etkileri sınırlamak için önlemler almalıdır. Bu çalışmada lider üye etkileşimi konusunun aracı rolüne bakılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, lider üye etkileşimi çalışanların işyerinde yaşadıkları dışlanmanın ve iş geriliminin iş performansları üzerindeki negatif etkisinde kısmi aracı rolü üstlenmektedir. Lider üye etkileşiminin sağlanması ile birlikte dışlanmanın ve iş geriliminin çalışanların iş performansları üzerindeki negatif etkileri ortadan kalkmamakta ancak anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Çalışanların yöneticileri ile gerçekleştireceği kaliteli lider-üye etkileşimi konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Konaklama işletmelerinde yöneticiler geri plan hazırlıklarında ve servis esnasında ekip oluşturma faaliyetlerine katılmalı ve sosyal beceri eğitim programları, oryantasyon eğitimi gibi toplantılar düzenleyerek çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimi teşvik etmelidirler. Ayrıca Wu vd.'nin (2015) önerdiği gibi bireye yönelik olanlar yerine takım odaklı ödül sistemleri geliştirilebilir. Böylece iş birliğinin önemi vurgulanır, iş yerinde dışlanma, iş gerilimi önlenir ve çalışanların bağlılık ihtiyacı azaltılabilir.

Literatürde işyerinde dışlanmanın, iş geriliminin ve bağlılık ihtiyacının sonuçlarını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma lider üye etkileşimini aracı değişken olarak hesaba katarak iş görenlerin yaşadığı dışlanma, iş gerilimi ve bağlılık ihtiyacına bir açıklık getirmesi açısından literatüre önemli bir katkı sayılabilir. Ayrıca araştırma bulguları konaklama işletmeleri yöneticilerine

çalışanların iş performanslarının artırılması açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışma var olan bilgiye çeşitli şekillerde katkıda bulunsa da, bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Bu kısıtlamalardan ilki, araştırmanın zaman ve mali imkanlar göz önünde bulundurularak sadece İstanbul ve Çanakkale illerinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Çalışma modellerinin Türkiye genelinde araştırılması olası farklılıkların tespit edilmesi ve daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Bir başka kısıt ise çalışma konusunun kültürden bağımsız olarak değerlendirilmesidir. Çalışma kapsamında analiz edilen veriler sadece Türkiye'de yer alan işletmelerden elde edilmiştir. Literatürde Türk ve Batı toplumları arasında kültürel açıdan belirgin farklılıkların var olduğu görülmektedir. Son olarak, dışlanma, iş gerilimi ve bağlılık ihtiyacı ilişkisinde lider üye etkileşiminin yanı sıra bireysel özellikler, işe tutkunluk, tükenmişlik gibi başka aracı değişkenlerin etkilerinin de incelenmesi yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi/Leader Member Exchange (Lmx) Model And Validity and Reliability of Its Instrument In Turkish. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Brislin, R.W. (1980). *Translation and Content Analysis of Oral and Written Material*. In: H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2, 389-444, Boston: Allyn & Bacon.
- Çekmecelioğlu, H. G. & Ülker, F. (2014) Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T. & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2): 233-258.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S. & Louvet, E. (2014), Assessment of Job Stress Factors in a Context of Organizational Change, *Revue. Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64, 299-306.
- Chrisholm, R., Kasl, S. & Eskenazi, B. (1983), The Nature and Predictors of Job Related Tension in A Crisis Situation: Reactions of Nuclear Workers To The Three Mile Island Accident, *Academy of Management Review*, 26, 385- 405.
- Desa, A., Yusooff, F., Ibrahim, N., Kadir, N. B. Y. A. & Ab Rahman, R. M. (2014). A study of the relationship and influence of personality on job stress among academic administrators at a university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 355-359.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 251, 36-62.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 386, 1715-1759.
- Düzyürek S, Ünlüoğlu G. (1992). Hekimde tükenmişlik sendromu, *Psikiyatri Bülteni*, 1, 108-13.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdoğan, B. & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. D. Day, (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (407-433). Oxford: Oxford University Press.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 62, 219-247.
- Goris, J. R., Vaught, B. C. & Pettit, Jr J. D., (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Acad. Manage. Rev.* 31(1), 72-92.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition), Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Halis, M. & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine

- Etkisi. *Kastamonu University Journal Of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 11, 318-335.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L. & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(8), 117-127.
- House, R. J. & J. R. Rizzo (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Howell, D. C. (2013). *Statistical Methods for Psychology* (8. Edition), Wadsworth, Cengage Learning.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Jackson, D. N. (1974). *Personality research form manual*. Goshen, NY: Research Psychologists Press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research. Edina, MN, US: Interaction Book Company.
- Keohane, R.O. (1986). Reciprocity in International Relations, *International Organization*, 40(1), 1-27.
- Lau, C. M. & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1-13.
- Leung, A.S.M., Wu, L.Z., Chen, Y.Y. & Young, M.N., 2011. The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H.J. & Hu, L. (2016b). Abusive Supervision And Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Roles Of Hostileattribution Bias And Work Engagement. *Int. Journal of Hospitality Manage*, 53, 69-80.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York, USA, McGrawHill.
- O'Fallon, M.J. & Butterfield, K.D., (2011). Moral differentiation: exploring boundaries of the monkey see, monkey do perspective. *J. Bus. Ethics*, 102(3), 379-399.
- O'Neill, J. W. & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390.
- O'Reilly, J. & Robinson, S.L., (2009). *The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions*. In: Academy of Management Meeting, Chicago, IL.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986), Self-reports in organizational research: problems and prospects, *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Slotter, E. B., Duffy, C. W. & Gardner, W. L. (2014). Balancing the need to be "me" with the need to be "we": Applying Optimal Distinctiveness Theory to the understanding of multiple motives within romantic relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52, 71-81.
- Su, C. (2011). Workplace Ostracism and Depression: The Mediating Role of Clarity Self-Concept, *Journal of Chinese Health Psychology*, 4, 423-425.
- Toklu, A.T. (2016). *Çalışanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Turizm İstatistikleri Raporu, (2016). <https://www.dunya.com/uploads/content/2016pdfpdf.pdf>. (Erişim: Ağustos 2017)
- Wang, R., Ru, Z. R. & Jiang, J. (2013). Workplace Ostracism and Employees' In-Role Behaviors and Extra-Role Behaviors: the Mediating Effect of Belonging Need. *Journal of Psychological Science*, 36(5), 1176-1180.
- Watson, J. G. & S. Barone (1976). The Self-Concept, Personal Values, and Motivation Orientations of Black and White Managers, *Academy of Management Journal*, 19(1), 36-48.
- Wei, F. & Si, S., 2011. Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: the moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-011-9251-y>.

- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R., (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *J. Manage.* 27(2), 213–229.
- Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K. & Zhang, X.M. (2012). Coping with work place ostracism: the roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *J. Manage. Stud.* 49, 178–199.
- Wu, L.Z., Ferris, D.L., Kwan, H.K., Chiang, F., Snape, E. & Liang, L.H., (2015). Breaking (or making) the silence: how goal interdependence and social skill predict being ostracized. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 131, 51–66.
- Veroff, J. & Veroff, J. B. (1980). *Social Incentives: A Life Span Developmental Approach*. New York: Academic Press.
- Yamaguchi, I. (2003). The Relationships Among Individual Differences, Needs And Equity Sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 324-344.
- Zhao, H.D., Peng, Z.L. & Sheard, G., (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill. *Int. J. Hosp. Manag.* 33, 219–227.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X. & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.