

## Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Değişim İlişkilerinin Teorik Olarak İncelenmesi

Yılmaz Akgündüz<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, yilmaz.ahgunduz@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8887-9280

### Öz

Otel işletmelerinde çalışanların performansları, müşterilerin işletmeye bağlılığını arttırabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar sadık müşterilerin kaybedilmesine de neden olabilmektedirler. Çalışanların örgüte yönelik tutumlarını etkileyen faktörler alanyazında uzun zamandır araştırılmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde liderleriyle (yöneticileriyle) ve çalışma arkadaşlarıyla, örgüt dışında ise müşterilerle değişim ilişkisi içerisinde girmektedirler. Liderleri ve çalışma arkadaşları ile girdikleri değişim ilişkileri çalışanların genel olarak örgütsel tutumlarını biçimlendirirken, müşterilerle girdikleri değişim ilişkileri müşterilerin hizmet kalite algılarını biçimlendirmektedir. Literatür taraması yoluyla gerçekleştirilen derleme niteliğindeki bu çalışmanın amacı, yöneticiler ile astlar arasındaki, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan ve müşterilerle işgörenler arasındaki değişim ilişkilerini teorik olarak incelemektir. Çalışma kapsamında lider-üye değişimi, müşteri-çalışan değişimi ve çalışma arkadaşı değişimi anahtar sözcükleri Dergipark ve Science Direct veri tabanlarında taranmıştır. Bu çalışmada çalışanların lider ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde denge arayışı içerisinde oldukları kabul edilmekte ve bu ilişkiler Denge Teorisi kapsamında; çalışanların örgütsel değişim ilişkileri Sosyal Değişim Teorisine dayandırılarak; çalışanların örgüt içi etkileşimlerinin müşterilere aktarımı ise Hizmet Kar Zinciri Teorisine dayandırılarak açıklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Değişimi, Çalışma Arkadaşları Değişimi, Müşteri-Çalışan Değişimi

### The Theoretical Review of Frontline Employees' Exchange Relationships in Hotels

#### Abstract

As one of the strengths of a hotel business, employees can increase customers' loyalty to the business. At the same time, they may cause to the loss of loyal customers. The factors affecting the organizational attitudes of employees have been investigated in the hospitality literature for a long time. Employees are in exchange relationships with their leaders (managers) and colleagues within the organization, and with customers outside the organization. While the exchange relationships that employees establish with their managers and colleagues shape the organizational attitudes of them in general, the relationships they establish with customers shape the perceived service quality of customers. The purpose of this study as a compilation through literature review is to examine exchange relationships between managers and employees, between coworkers, and between customer and employees theoretically. The keywords "leader-member exchange", "customer-employee exchange", "coworker exchange" have been searched in Dergipark and Science Direct databases. In this study, it is accepted that the employees are in search of balance in their relations with the managers and coworker, and these relationships are within the scope of Balance Theory; the organizational exchange relations of employees within the base on Social Exchange Theory were explained; the reflect of employees' intra-organizational exchanges to customers within base on Service-Profit Chain Theory were explained.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Coworker Exchange, Customer-Employee Exchange

#### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Akgündüz, Y. (2021). Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarının Değişim İlişkilerinin Teorik Olarak İncelenmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 73-91.

\*Sorumlu yazar e-posta: yilmaz.ahgunduz@deu.edu.tr

#### Literatür Araştırması

Cilt 5, Sayı 1, 2021  
ss. 73-91

Gönderim : 24.11.2020  
1. Düzeltme: 08.02.2021  
Kabul Tarihi: 09.03.2021

#### Literature Review

Vol 5, No 1, 2021  
pp. 73-91

Received : 24.11.2020  
Revision1: 08.02.2021  
Accepted: 09.03.2021

## GİRİŞ

Otel işletmelerinde çok sayıda çalışan, hizmet üretimini ve sunumunu gerçekleştirebilmek için iş birliği içinde birlikte çalışmaktadır. Bu birlikte çalışma zorunluluğu beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Bu sorunlar çalışanların etkileşim içerisinde bulunduğu diğer kişiler ile kurduğu ilişkilere dayanmaktadır. Çalışanlar hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve etkileşim içerisinde olmaktadır. Alanyazında çalışanların yöneticileri ile girdikleri ilişkiler lider-üye değişimleri (LÜD) (Chow, Lai ve Loi, 2015; Dai, Zhuang, Ko ve Okumus, 2020; Gottfredson, Wright ve Heaphy, 2020), çalışma arkadaşları ile girdikleri ilişkiler ise çalışma arkadaşları değişimleri (ÇAD) (Sherony ve Green, 2002; Wikaningrum, 2007; Chen, 2018) kapsamında incelenmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanları, müşteriler ile etkileşimlerine bağlı olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan ilki müşteriler ile etkileşim içerisinde olmayan arka ofis (back-office) çalışanlarıdır. Diğeri ise müşterilerle karşı karşıya gelen ve hizmet sunumunu gerçekleştiren ön hat/büro (front-line) çalışanlarıdır. Her bir çalışanın görevini başarıyla gerçekleştirmesi nihai ürün olan hizmetin ortaya çıkmasına katkıda bulunmasına rağmen hizmet hatalarının müşteriye yansımada ve telafi edilmesinde ön büro çalışanları daha etkilidir. Bu nedenle diğer çalışanlardan farklı olarak ön büro çalışanları (1) diğer ön büro çalışanlarıyla, (2) yöneticileriyle ve (3) müşterilerle diğer çalışanlardan daha yoğun etkileşim halindedirler (Ma ve Qu, 2011). Ön büro çalışanlarının farklı bölümlerle olan etkileşimleri bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Ön büro çalışanlarının çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan etkileşimleri ve değişim ilişkileri, Denge Teorisi ile açıklanabilir. Denge teorisine göre bir bireyin diğer bir birey ve tutum ögesi (nesne, kişi, olay, düşünce gibi)ile ilişkisinde dengeli durum ve dengesiz durum olarak ifade edilen iki tür bilişsel durum ortaya çıkmaktadır. Dengeli durum, birey, diğer birey ve tutum ögesi arasındaki ilişkilerin ahenkli olduğunu, değiştirilmeleri için baskı veya zorlanmanın bulunmadığını, kalıcı ve kararlı olduğunu gösteren bir durumdur. Dengesiz durum ise birey, diğer birey ve tutum ögesi arasındaki ilişkilerin uyuşmadığını, bireyin içsel bir gerilme yaşadığını göstermektedir. Bu durumun değiştirilerek dengeli bir duruma dönüştürülmesi yönünde bilişsel bir baskı bulunmaktadır (Heider, 1958). Çalışanlar, çalışma arkadaşları ve liderleriyle olan ilişkilerinde dengeli bir durumu sağlamak için çaba göstermektedirler (Tse, Lam, Lawrence ve Huang, 2013).

Otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki değişim ilişkilerinin temeli, karşılılık ilkesine dayanmaktadır. Bu karşılılık, çalışanın verdiği desteğin ve katlandığı fedakarlığın, karşı taraftan da göstermesi gerektiği beklentisi içerisine girmesine neden olmaktadır (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018). Karşılılık verilerek beklentinin karşılanması durumunda, değişim isteği devam ederken, beklentinin karşılanmaması durumunda ise değişim isteğinde azalma ortaya çıkmaktadır. Otel çalışanları arasındaki bu değişimi açıklamak için Sosyal Değişim Teorisinden de yararlanılmaktadır (Ampofo, 2020). Sosyal değişim teorisi bireylerin bir iyilik yaptıklarında bunun karşılığını

bekleme eğiliminde olduğunu; kendisine iyilik yapılan bireyin ise bu iyiliğin karşılığını verme yükümlülüğü hissettiğini vurgulamaktadır (Blau, 1964). Teori, örgütlerde çalışma arkadaşlarına gösterilen anlayış, destek ve yardımın zaman içerisinde geri döneceği beklentisinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Anlayış gösterilen ve yardım edilen çalışan ise kendisini karşılık verme yükümlülüğü altında hissetmektedir. Taraflar bu karşılıklı sürdürdüğü sürece değişim devam etmektedir (Ma ve Qu, 2011).

Ön büro çalışanlarının iş tatmini, müşterilere sundukları hizmet kalitesi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durum, tatmin olmuş çalışanların müşteri tatminini arttıracaklarını vurgulayan Hizmet Kar Zinciri Teorisine bağlı olarak açıklanmaktadır (Chi ve Gursoy, 2009). Teori, iş tatmin düzeyi yüksek çalışanların sundukları hizmetler ile müşterileri tatmin etmelerinin mümkün olduğunu, iş tatmin düzeyi düşük çalışanların ise sundukları hizmetler ile müşterileri tatmin etmelerinin oldukça zor olduğunu ileri sürmektedir (Kim, 2014). Bu nedenle müşteri-çalışan değişimi (MÇD-Customer-Employee Exchange) otel işletmelerinde aynı zamanda çalışanların iş tatmininin bir göstergesi olarak da kabul edilebilir.

Alanyazında yönetici ile astı arasındaki etkileşim ile ilgili oldukça fazla araştırma bulunmasına rağmen müşteri ile çalışan arasındaki (You-Sung, 2014; Chen, 2016; Li ve Hsu, 2016; Kim ve Qu, 2020) ve çalışanlar arası etkileşime (Lam, 2003; Wikaningrum, 2007; Shkoler, Rabenu, Tabak ve Lebron, 2019; Lee, 2020; Oh ve Jang, 2020) ilişkin sınırlı araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmalarda söz konusu etkileşimler birbirinden bağımsız olarak incelenmiştir. Ayrıca alanyazında LÜD, ÇAD ve MÇD'nin birlikte yer aldığı sadece bir araştırmaya (Ma ve Qu, 2011) rastlanmıştır. Ma ve Qu (2011) araştırmalarında bu değişimlerin müşteri odaklı, çalışan odaklı ve örgüt odaklı olmak üzere üç farklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmış, değişimlerin birbirini nasıl etkilediğine değinmemişlerdir.

Literatür taraması yoluyla gerçekleştirilen derleme niteliğindeki bu çalışmanın amacı yönetici ile ast arasındaki, çalışanların kendi aralarındaki, müşteri ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkisini teorik olarak ampirik araştırmalardan yararlanarak, teorik olarak incelemektir. Özellikle müşteri ile çalışan değişimi ve çalışma arkadaşları değişimi ile ilgili ulusal alanyazında araştırmaya rastlanmamış olması bu derleme çalışmanın yapılma gerekçesini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde ortaya çıkan üç değişim ilişkisi bir arada incelenerek ulusal alanyazındaki boşluğun doldurulması ve uluslararası alanyazındaki mevcut bilginin arttırılması amaçlanmaktadır.

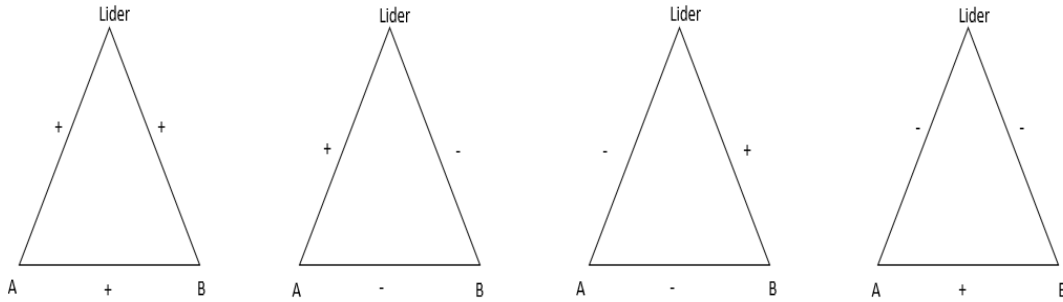
## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Çalışanlar Arasındaki Etkileşim**

Otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki değişim ilişkisi sadece dikey olarak değil, yatay olarak da aynı çalışma arkadaşları, diğer takımlar hatta örgütün tamamı arasındaki ilişkiler olarak açıklanmaktadır. Dikey olarak değişimi açıklamak için LÜD (Leader-Member Exchange-LMX), yatay olarak açıklamak için ise ÇAD (Coworker Exchange-CWX) esas alınır. ÇAD aynı yöneticiye bağlı çalışanlar arasındaki değişim

ve etkileşimi ifade etmektedir. Dikey ve yatay örgüt içi değişimler çalışanların örgütsel tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışanların tutumlarını daha iyi anlayabilmek için dahil oldukları değişim ilişkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

LÜD teorisine göre yöneticiler, her bir astı ile farklı kalitede değişim ilişkisi geliştirirler. Çalışanların algıladıkları bu farklılıklar adalet algılarını zedelemekte ve çalışma arkadaşları ile değişimlerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Baker ve Omilion-Hodges, 2013). Hissettikleri bu farklılıklara cevap vermek için çalışanlar bir denge arayışında olmaktadır. Heider'in (1958) Denge Teorisi örgütlerde yönetici ile ast arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki karşılıklı ilişkileri açıklamaktadır. Şekil 1'de bir yönetici ile iki farklı astı arasında ve astların birbiri ile aralarında ortaya çıkabilecek ilişkiler üçgenlerden yararlanılarak gösterilmektedir. Eğer liderin takipçisi(B) ile ilişkisi ve takipçilerin kendi aralarındaki (A ve B) ilişki dengeliyse, LÜD genelleştirilmiş ilişki geliştirebilir. Tam tersine, liderin astlarından sadece biri (A veya B) ile ilişkisi olumlu diğeri ile ilişkisi olumsuzsa genelleştirilebilir karşılıklı bir değişim meydana gelmez (Sherony ve Green, 2002). Liderin astlardan biri ile ilişkisinin olumsuz olması durumunda, lider veya astın diğeri astla ilişkisi aşırı derecede olumluysa üçüncü taraflar arasındaki bu ilişki farklılığı çatışmalara ve olumsuz karşılığa yol açabilir.



Şekil 1: LÜD ve ÇAD Üçgenleri

Kaynak: Sherony, K.M. ve Green, S.G. (2002).

Not: A ve B farklı astları ifade etmektedir. + olumlu ilişkileri, - olumsuz ilişkileri göstermektedir.

Çalışanların bir başkası ile güçlü bir bağı varsa, birbirlerine tutumlarına bağlı olarak kendi tutumlarını oluşturma veya değiştirme eğiliminde olacaklardır. Bir liderin astı olan A ve B ile olan ilişkisi güçlü ise lider ile A arasında yüksek kaliteli LÜD ortaya çıkacaktır. Eğer liderin astı olan B ile zayıf bir ilişkisi olmasına rağmen, A ve B arasında güçlü bir ilişki varsa, bu durumda lider ile A arasında da düşük kaliteli bir LÜD görülebilir. A'nın hem lideri hem de çalışma arkadaşı B ile güçlü bir ilişkisinin olması, A'nın B'yi lideri ile güçlü bir ilişki kurmaya yönelik ikna etmesini ve özendirmesini sağlayabilir. Bu durum Denge Teorisi ile açıklanmaktadır. Eğer ilişkiler arasında dengesizlik varsa, denge için yönlendirici bir güç olacaktır. Lider sadece A veya B ile yüksek kaliteli ilişki içerisinde ise Denge Teorisi A'nın B ile yüksek kaliteli ÇAD geliştireceğini ileri sürer. Liderin her iki astı ile düşük kaliteli ilişki içerisinde olması durumunda A ve B kendi aralarında yüksek kaliteli ÇAD geliştirebilirler. Eğer lider

sadece seçilen bazı astları ile yüksek kaliteli değişim ilişkisine girerse astların kendi arasında düşük kaliteli ÇAD ortaya çıkabilir (Wikaningrum, 2007).

İletişim temelli bir teori olan LÜD, liderlerin her bir astı ile farklı kalitede ilişki geliştirdiğini ileri sürmektedir. Düşük kaliteli olarak adlandırılan ilişkiler iş sözleşmesine dayanır. Düşük kaliteli LÜD’de lider ile astı arasındaki değişim ilişkisi role bağlı ilişkilere, düşük güvene, ekonomik ödüllere ve zorlayıcı güce dayanır (Baker ve Omilion-Hodges, 2013). Yüksek kaliteli ilişkiler ise iş sözleşmesinin ötesinde karşılıklı değişim gerektirir. Yüksek kaliteli LÜD karşılıklı saygı, güven ve daha fazla özerklik için gayret ve lidere bağlılığı içerir. Çalışanların sadakatinin artmasını sağlamak için ise liderler astlarına yardım etmektedir. LÜD örgütlerde ÇAD’i de içeren daha büyük bir değişim ağı içerisinde resmedilmiştir (Sherony ve Green, 2002).

LÜD, üst-ast ilişki kalitesini belirlemek için kullanılan ana araçlardan biridir. Teori, lider ile astı arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanır, liderin asta verdiği desteğin derecesi lider-üye ilişkisinin kalitesini ifade eder. Örgütlerdeki ilişkileri hem birey hem de örgüt düzeyinde inceler. Bireysel bakış açısından yöneticileri ile güçlü ilişkiye sahip çalışanlar, örgütün kaynaklarından daha fazla yararlandıklarına ve ödüllere daha fazla layık görüldüklerine inanır. Lider ile güçlü bir değişim ilişkisinde olan çalışanlar “grup içi” olarak ifade edilir. Yönetici ile güçlü etkileşime sahip olmayan çalışanlar ise “grup dışı” olarak sınıflandırılır. Grup dışı olarak ifade edilen çalışanların lider ile ilişkileri zayıftır ve bu kişiler liderin desteğinden mahrumdurlar (Yang, 2020).

LÜD, sosyal ve ekonomik lider-üye değişimi olarak da sınıflandırılmaktadır. Sosyal LÜD, taraflar arasındaki ilişkinin güvene dayandığını, liderin astı için yatırım yaptığını, astının çıkarını koruduğunu, astın uzun dönemli örgütten kazanımlar elde ettiğini vurgulamakta ve açıklamaktadır. Ekonomik LÜD ise liderin asttan talepte bulunduğu, liderin astın formal rolünü gerçekleştirmesini beklediği, liderin asttan beklentisini net olarak tanımladığı ve astın kendisine söyleneni yaptığı bir değişimi açıklamaktadır (Kuvaas, Buch, Dysvik ve Haerem, 2012). Çalışanların kültürlerinin, kişilik özelliklerinin, yaşının, iş deneyimlerinin farklılaşması sosyal ve ekonomik LÜD’ne verdikleri önemin farklılaşmasına neden olmaktadır. Doğu toplumlarında kültürün etkisiyle sosyal LÜD çalışan üzerinde daha fazla etkiye sahip olurken, Batı toplumlarında ekonomik LÜD daha fazla etkili olabilmektedir (Alkathiri, 2016). Benzer bir durum çalışanların yaşlarının farklılaşmasına bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır (Green, Craven, Scott ve Gonzales, 2006). Z kuşağının ekonomik kazanımların kendileri için bağımsızlık getireceğini düşünmeleri (Maioli, 2017) nedeniyle diğer kuşaklara göre daha fazla ekonomik temelli lider-üye etkileşimi tercih etmesi olasıdır.

Örgütsel amaçlara ulaşmanın birlikte çalışmayı gerektirdiği otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki etkileşim diğer işletmelere göre daha fazladır. Hizmet sunumunda aksamaların önlenmesi, müşteri şikayetlerine hızla cevap verilmesi ve nihai olarak müşteri tatmininin sağlanması değişim ilişkilerinin başarısı ile paralellik göstermektedir. Çalışanların kendi aralarındaki değişim ilişkisi Blau (1964) tarafından

önerilen Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanmaktadır. Teori, örgütlerde çalışanların birbirlerine olan desteklerine aynı düzeyde bir karşılık beklediklerini vurgulamakta ve çalışanlar arasında var olan, ancak açıkça belirtilmeyen, ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklar bulunduğunu ileri sürmektedir (Yıldız ve Aykanat, 2017). İlişkilerinde verdiklerinin karşılığını alacaklarını düşünmeleri durumunda çalışanların değişim isteği devam etmektedir. Teori bir kişiye karşı olumlu bir davranış gösterildiğinde, bu kişinin de belirlenmemiş olmasına rağmen olumlu bir davranış gösterme yükümlülüğü olduğunu vurgulamaktadır (Swift ve Virick, 2013). Sosyal Değişim Teorisine göre çalışanların tutumlarını açıklayabilmek için bazı ön kabullerin bulunması gerekmektedir (Searle, 2000);

- Çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde beklentileri vardır. “Ben karşı tarafa bir şey verdiğimde karşı taraf da bana bir şey verir” beklentisi ilişkilere yön vermektedir.
- Kazanımlar taraflar için anlam ve önemini koruduğu sürece ilişki devam eder. Davranışın getireceği kazanım önemini kaybettiğinde, taraflar değişimi gerçekleştirmek için istekli olmayacaktır.
- Bu beklentiler/kazanımlar karşılandığı sürece ilişki devam eder. Davranışının karşılığını alacağını düşünen çalışan, değişim ilişkisini sürdürür.
- Çalışanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge arayışı içerisinde oldukları için sağladıkları ödülleri/kazanımları verdiklerinin karşılığı olduğuna inandıkları sürece değişim ilişkilerini sürdürürler.

Sosyal değişim, taraflar arasında verme ve alma dengesi sağlamaya yönelik karşılıklı yükümlülük yaratır. Değişimler iki tarafın da davranışlarından etkilenir. Zaman geçtikçe bireyler arasında gelişen güven, adanma ve sorumlulukları paylaşma teorisinin temel özellikleri arasında yer alır. Karşılıklı bağımlılığın ortaya çıkmasını sağlamak için bireylerin değişim normlarına uymaları gerekir (Emerson, 1976).

LÜD beceri, yetenek ve kişiler arası güvene dayalı olarak liderler ile astları arasındaki ikili ilişkileri tanımlamasına rağmen (Cashman, Dansereau, Graen ve Haga, 1976) lider ile astı arasındaki güç farklılığı değişim ilişkisinde liderin daha fazla kontrole sahip olmasını sağlar (Terpstra-Tong, Ralston, Trevino, Naoumova, Carranza, Furrer ve Darder, 2020). Liderin ödüllendirme, cezalandırma, iletişim, kaynakları kullanma ve dağıtma gücü astı ile etkileşiminin şiddetini, sıklığını ve süresini belirlemede etkili olur. Ast, lider istemediğinde liderine ulaşamamakta ve etkileşime girmekte zorlanmaktadır.

### **Müşteri-Çalışan Etkileşimi**

Müşteriler ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi, müşterilerin hizmet kalite algısının kritik bir ögesi oluşturmaktadır. Hizmette mükemmelliği sağlamaya verilen önem ile günümüz örgütlerinde çalışanlar müşterilerle günlük olarak karşılıklı etkileşim içerisinde olmaktadır, hatta bu etkileşim “hizmet dışı işlerde” de görülebilmektedir (Liao ve Subramony, 2008). Bu nedenle hem müşteriler hem de

çalışanlar için hizmet deneyimini iyileştirmek için psikoloji, yönetim ve pazarlama okulları arasında hizmet değişim dinamiklerine ilgi artmıştır.

Otel işletmelerindeki uzun çalışma saatleri, düşük maaş, düşük sosyal statü, iş güvencesizliği ve terfi olanaklarının sınırlılığı çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkilemektedir (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014). Çalışma koşullarının neden olduğu tatminsizlik (Poulston, 2009) çalışanın performansını etkileyerek (Ghebreorgis, 2018)müşteri-çalışan etkileşiminin kalitesini düşürmektedir (Ariani, 2015).

Müşteri-çalışan etkileşiminin kalitesi, çalışanların iş tatminini etkilediği ve müşterilere hizmet kalite standartları ile ilgili ipuçları sağladığı için hem çalışanlar hem de müşteriler için oldukça önemlidir (Schneider ve Bowen, 1993). Müşteri ve çalışanlar arasındaki hizmet değişiminin adil olması durumunda, değişim her iki tarafı da tatmin etmektedir. Fakat müşteriler ile çalışanlar arasındaki etkileşim olumsuz da olabilmektedir. İster olumlu ister olumsuz olarak ortaya çıksın müşteri ile çalışan etkileşimi hizmet performansını, çalışanların mutluluğunu, müşterilerin genel tatminini ve satın alma kararlarını etkilemektedir (Groth ve Grandey, 2012).

Müşteriler hizmet kalitesini değerlendirirken çeşitli faktörleri dikkate alırlar. Bu faktörler arasında yer alan güvenirlilik (çalışanın tutarlı hizmet sağlaması gibi), empati (çalışanların samimi ilgi göstermesi gibi), cevap verebilirlik (çalışanların yardım için istekli olması gibi), güven (çalışanlara güven gibi) ve somut unsurlar (hizmet sunulan yerin fiziksel özellikleri gibi) müşterinin satın alma sonrası davranışlarına yön vermektedir (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1985). Müşteri bakış açısıyla hizmet başarısızlığı algısı hizmetin diğer unsurları (etkinlik ve dikkat gibi) soyut olduğu için hizmetin sosyal ve kişilerarası doğasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanın ve müşterinin kötü bir ruh hali içerisinde etkileşim içerisine girmesi, çalışanın yeni olması nedeniyle hata yapması veya önceki etkileşimlere ilişkin olumsuz algıların varlığı gibi unsurlar değişim ilişkisinin olumsuz sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Olumsuz başlayan MÇD'ni iyileştirmek kolay değildir ve hatta bu değişim zaman içinde daha da kötüye gidebilir (Groth ve Grandey, 2012).

MÇD sürecinde hem müşterilerden çalışanlara hem de çalışanlardan müşterilere doğru duygu bulaşması gerçekleşebilmektedir. Duygu bulaşması duyguların, diğerlerine aktarılması olarak tanımlanır (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994). Müşterileri olumlu olarak etkilemek için hizmet sağlayıcılar olumlu duyguları yüz ifadelerinde göstermektedirler (Dallimore, Sparks ve Butcher, 2007). Hizmet sağlayıcılarının pozitif ve negatif duygu gösterimleri müşterilerin algıladığı hizmet kalitesini (Pugh, 2001) ve tatminini (Ustrov, Valverde ve Ryan, 2016) etkilemektedir. Bu durum pek çok hizmet işletmesinde "Güler yüzlü hizmet" olarak slogan haline gelmiştir. Etkileşim sürecinde müşterilerden de çalışanlara duygusal bulaşma gerçekleşmektedir. Müşterilerin negatif duygulara (sinirli, sıkıntılı, mutsuz veya asabi) sahip olması durumunda çalışanlar bu durumdan etkilenerek olumsuz duygulara; müşterilerin pozitif duygulara (umut, gururlu, güçlü, heyecanlı ve ilgili



gibi) sahip olması durumunda ise çalışanlar da bu duygulardan etkilenecek olumlu duygulara sahip olabilmektedir (Du, Fan ve Feng, 2011).

## YÖNTEM

Literatür taraması yoluyla gerçekleştirilen derleme niteliğindeki bu çalışmanın amacı lider (yönetici) ile takipçi (ast), çalışanlar arası, müşteri ile çalışan arasındaki değişim ilişkisini alanyazın taraması yaparak teorik olarak incelemektir. Çalışma kapsamında 05-28 Kasım 2020 tarihleri arasında Dergipark ve Science Direct veri tabanlarında tarama yapılmıştır. Dergipark veri tabanında “lider-üye değişimi”, “lider-üye etkileşimi” “çalışma arkadaşları arası değişim” “müşteri-çalışan değişimi” başlık ve anahtar kelimeleriyle; Science Direct veri tabanında “leader-member exchange”, “coworker exchange” ve “customer-employee exchange” anahtar kelimeleriyle tarama gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

Dergipark'ta belirtilen Türkçe anahtar kelimelerle yapılan taramada 98 adet makalenin bulunduğu belirlenmiştir. Bu makaleler içerisinde turizm sektörü örneğinde yapılan Otelcilik, Konaklama, Spor ve Turizm konu başlığı altında bir adet araştırma (Üçer ve Taştan, 2017), İşletme konu başlığı altında bir adet araştırma (Düger, 2020), Davranış Bilimleri konu başlığı altında bir adet araştırma (Eşitti, 2018) ve Eğitim, Bilimsel Disiplinler konu başlığı altında bir adet araştırma (Güler, 2019) olmak üzere toplam dört makaleye rastlanmıştır.

Sciencedirect veri tabanında yukarıda belirtilen İngilizce anahtar kelimelerle yapılan taramada LÜD ile ilgili Tourism Management (Dhar, 2016), Journal of Hospitality and Tourism Management (Garg ve Dhar, 2014), International Journal of Hospitality Management (Luo, Song, Marnburg ve Øgaard, 2014; Kim, Lee ve Carlson, 2010) olmak üzere toplam dört araştırma yayınlandığı belirlenmiştir. Çalışma arkadaşı değişimi ile ilgili International Journal of Hospitality Management (Ma ve Qu, 2011; Ye, Lyu, Kwan, Chen ve Cheng, 2021) The Leadership Quarterly (Omilion-Hodges ve Baker, 2013) dergisinde üç araştırma; müşteri çalışan değişimi ile ilgili sadece International Journal of Hospitality Management dergisinde bir araştırmaya (Ma ve Qu, 2011) rastlanmıştır.

İncelenen araştırmalara bağlı olarak LÜD, MÇD ve ÇAD'in çalışanların hangi tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine ilişkin yapılan ampirik araştırmaların bulguları Tablo 1'de özetlenmektedir. Ayrıca tabloyu güçlendirmek için Google Akademik'de de belirtilen anahtar kelimelerle tarama yapılmış ve tabloya eklemeler yapılmıştır. LÜD'in işe adanma, işgören performansı, yenilikçi davranış gibi olumlu tutum ve davranışları artırdığı; işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik ve psikolojik sözleşme ihlali gibi olumsuz tutum ve davranışları azalttığı ampirik olarak ulusal ve uluslararası alanyazında kanıtlanmıştır. ÇAD ve MÇD ile ilgili ulusal alanyazında bir araştırma tespit edilememiştir. ÇAD ilişkisinin ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi istendik tutumları arttırdığı, işten ayrılma niyeti ve kıskançlık gibi istenmedik tutumları azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca MÇD ilişkisinin ise çalışanların müşteri



odaklı ekstra rol davranışlarını ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı alanyazın taramasına bağlı olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: MÇD, ÇAD ve LÜD'in Etkilediği Örgütsel Tutumlar

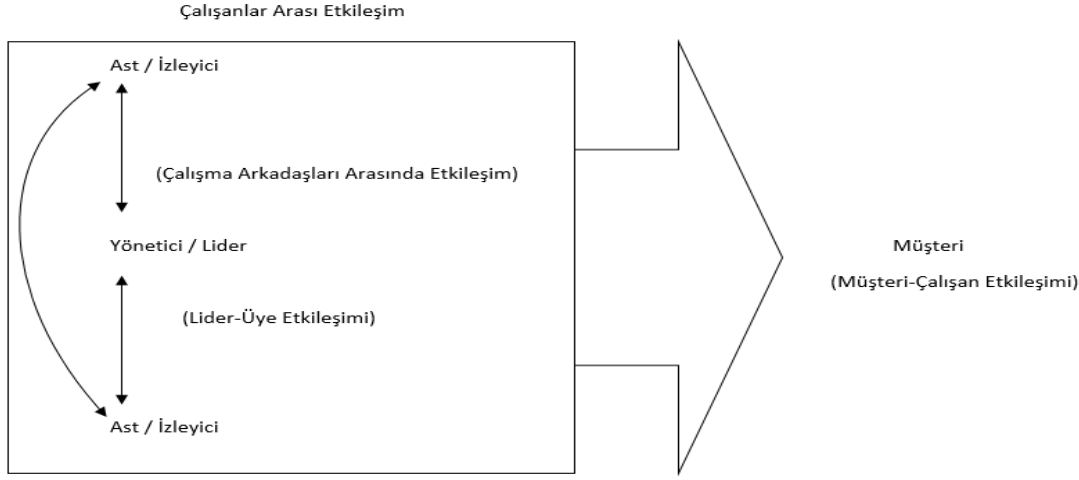
Değişim İlişkileri	Etkilenen Örgütsel Tutum	Kanıtlayan Araştırma
MÇD	Sosyal Psikolojik İklim (+)	Li ve Hsu (2016)
	Çalışanların Yenilikçi Davranışları (+)	
	Lider-Üye Değişimi (+)	Kim ve Qu (2020)
	Tanımlanmış Rol Davranışları (+)	
	Müşteri Odaklı Ekstra Rol Davranışları (+)	
	Yükümlülük (+)	
	Müşteriye Minnet (+)	
	Örgütsel Bağlılık (+)	You-Sung (2014)
	Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (+)	Chen (2016)
	İçsel Hizmet Davranışsal Niyeti (+)	
ÇAD	Örgütsel Bağlılık (+)	Wikaningrum (2007)
	İş Becerikliliği (+)	Lee (2020)
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (+)	Nougarou (2017)
	İş Performansı (+)	Oh ve Jang (2020)
	Duygusal Zekâ (+)	
	Lider-Üye Değişimi (+)	Ma ve Qu (2011)
	Müşteri Çalışan Değişimi (+)	
	Çalışma Arkadaşı Kaynakları (Arkadaşlık, Bilgi, Gelişim, Kariyer Önerileri, Sözel ve Sözel Olmayan İletişim) (+)	Omilion-Hodges ve Baker (2013)
	Lider-Üye Değişimi (+)	
	Kıskançlık (-)	Shkoler vd. (2019) Ye vd. (2021)
	İşten Ayrılma Niyeti (-)	Lam (2003)
	İş Tatmini (+)	
	Örgütsel Bağlılık (+)	
İş Atmosferi (+)		
LÜD	İş Tatmini (+)	Wikaningrum (2007)
	Duygusal Tükenme (-)	Kaşlı ve Seymen (2010)
	Duyarsızlaşma (-)	
	Hizmet Yenilik Davranışı (+)	Dhar (2016)
	Örgütsel Bağlılık (+)	Garg ve Dhar (2014)
İş Stresi (-)		

İşten Ayrılma Niyeti (-)	Kim vd. (2010)
Grup Bağlılığı (+)	Luo vd. (2014)
Takım Üye Etkileşimi (+)	
Örgütsel Verimsiz İş Davranışları (-)	Shkoler vd. (2019)
Kıskançlık (+)	
Kişilerarası Verimsiz İş Davranışları (-)	
Dışlanma (-)	Eşitti (2018)
İş Gerilimi (-)	
Bağlılık (+)	
Çatışma Yönetim Stilleri (bütünleştirici, uyma-ödüne verme ve uzlaşma) (+)	Güler (2019)
Örgütsel Sessizlik (-)	Çöp ve Öztürk (2017)
Çalışan Sessizliği (+)	
İşten Ayrılma Niyeti (-)	Düger (2020)
Örgütsel Adalet (+)	Turgut, Tokmak ve Ateş (2015)
İşgören Performansı (+)	
Tükenmişlik (-)	Bolat (2011)
İşe Yabancılaşma (-)	Tanrıverdi (2016)
Ekstra Rol Davranışı (+)	Üçler ve Taştan (2017)
İşgören Performansı (+)	Li, Sanders ve Frenkel (2012)
Aşırı Rol Yükü (-)	Altınay, Dai, Chang ve Lee (2019)
İş Güvenliği (+)	
İşe Bağlılık (+)	
Çalışma Arkadaşına Yardım (+)	Cha ve Borchgrevink (2018)
İşe Adanma (+)	
Yenilikçi İş Davranışları (+)	Alsughayir (2017)
İşten Ayrılma Niyeti (-)	Chen ve Wu (2017)
Psikolojik Sözleşme İhlalleri (-)	

**Not:** MÇD: Müşteri-çalışan değişimi LÜD: Lider-üye değişimi ÇAD: Çalışma arkadaşları arasındaki değişim (+) olumlu, (-) olumsuz ilişkiyi göstermektedir.

Bu çalışmada incelenen değişimler ve bu değişimlerin birbiri ile varsayılan ilişkileri Şekil 2’de gösterilmektedir. Bu varsayımda örgüt içerisinde gerçekleşen yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki değişim ilişkileri Denge Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisine dayandırılmaktadır. Örgüt içi değişimlerin müşteriler ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkisine etkisi ise Hizmet Kar Zinciri Teorisi ile açıklanmaktadır. İlişkilerin teorik olarak açıklanabilmesi nedeniyle Şekil 2, otel

işletmelerinde ön büro çalışanlarının değişim ilişkilerini ifade eden bir modelin grafiksel gösterimi olarak da kabul edilebilir.



Şekil 2: Ön Büro Çalışanlarının Etkileşimleri

Bu araştırmanın temel varsayımı ön büro çalışanlarının, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile girdikleri değişim ilişkilerinin müşteri ile değişim ilişkileri üzerinde etkili olduğudur. Hizmet sağlayıcıların çalışma arkadaşları ve/veya yöneticileri ile girdikleri değişimlerin tatmin edici olması hizmet sunum sürecinde daha istekli olmalarını sağlarken, tatmin edici olmaması ise hizmet sunum sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Sosyal Değişim Teorisine göre çalışanların kendi aralarındaki karşılıklı sürdürmeleri (Birtch, Chiang ve Esch, 2016; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000) ve Denge Teorisine göre çalışma arkadaşları ve yöneticileri arasındaki ilişkide denge durumunun oluşması tatmin olmalarını sağlamaktadır (Chang ve Cheng, 2014; Lee, 2005;). Örgüt içerisinde tatmin olmuş ön büro çalışanlarının performansı artmaktadır (Karatepe, 2011). Ayrıca yüksek iş tatmini, çalışanların müşteri odaklı davranışlar (Choi ve Joung, 2017) ve ekstra rol davranışları (Lee, Nam, Park ve Lee, 2006) göstermelerini sağlamaktadır.

Çalışan tatmininin, müşteri tatminini arttıracığı varsayımı Hizmet Kar Zinciri teorisine dayanmaktadır. Çalışanların örgüt içi değişim ilişkileri nedeniyle tatmin olmasının, müşterilerin tatminini arttıracığı varsayımına dayanan teori müşteri tatmini ile çalışan tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu savunmaktadır (Heskett, Sasser ve Sclesinger, 1997). Yüksek kaliteli LÜD ve ÇAD, çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Lam, 2003; Wikaningrum (2007). LÜD ve ÇAD'in sağladığı tatmin çalışanların müşteriler ile değişim ilişkilerine pozitif olarak başlamalarını sağlayabilir. Aksi halde çalışanların, çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine yönelik negatif değerlendirmelerinin bulunması hizmet başarısızlıklarına neden olabilmektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşim bulunulan hiyerarşik kademeye göre farklılık göstermesine rağmen Sosyal Değişim Teorisine ve Denge

Teorisine göre değişim ilişkilerinin temel varsayımları benzerlik göstermektedir. LÜD ve ÇAD'in saygı, dürüstlük, adalet ve sorumluluk beklentilerini karşılama örgüt iklimini ve performansını olumlu etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda da yüksek kalitedeki LÜD'in iş tatminini (Wikaningrum, 2007), iş performansını (Li vd., 2012), örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Teng, Lu, Huang ve Fang, 2020), duygusal örgütsel bağlılığı (Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzales-Morales, Steiger-Mueller, 2010) arttırdığı; işten ayrılma niyetini ve psikolojik sözleşme ihlalini (Chen ve Wu, 2017) azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca yapılan ampirik araştırmalar ÇAD'in iş tatmini (Lam, 2003) iş performansı (Oh ve Jang, 2020), örgütsel bağlılık (Wikaningrum, 2007) gibi çalışanların istedik tutumlarını arttırdığı; kıskançlık (Shkoler vd., 2019) ve işten ayrılma niyeti (Lam, 2003) gibi çalışanların istenmedik tutumlarını azalttığı belirlenmiştir. Bu araştırmalara bağlı olarak yüksek kaliteli LÜD ve ÇAD'in diğer işletmeler için olduğu kadar otel işletmelerinde de çalışanların mutluluğunu olumlu olarak etkilediği ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı söylenebilir.

MÇD'inin olumlu olması hem müşterilerin (Namasivayam ve Mattila, 2007) hem de çalışanların tatminini etkilediği (Karatepe, Yorgancı ve Haktanır, 2009) yapılan ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır. Çalışanların iş tatminleri Hizmet Kar Zinciri Teorisine göre hizmet sağlama sürecinde müşterilere aktarılmaktadır. Teori, yüksek iş tatmininin yüksek müşteri tatmini sağlayacağını, düşük iş tatmininin düşük müşteri tatmini sağlayacağını ileri sürmektedir. Bu nedenle çalışanların tatmini üzerinde etkili olan LÜD ve ÇAD'nin kalitesinin dolaylı olarak MÇD'nin kalitesi üzerinde etkili olduğu kabul edilebilir.

Bu araştırma, çalışanların yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle etkileşimlerinin geçişken olduğunu ve birbirlerini etkilediğini Sosyal Değişim Teorisi, Denge Teorisi ve Hizmet Kar Zinciri Teorisine dayandırarak kurumsal olarak açıklamaktadır. Etkileşimlerden herhangi birinde meydana gelecek olumsuzluk, diğer etkileşimlerin kalitesini azaltabilecek ve genel olarak otel işletmesinin bu durumdan olumsuz olarak etkilenmesine neden olabilecektir. Otel işletmelerinde söz konusu etkileşimlerin kalitesinin artırılmasında örgütün karar ve uygulamalarının adil ve şeffaf olmasının çalışanlarla etkin iletişim kurulmasında yararlı olacağını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde müşterilerin tatmin, bağlılık, tekrar ziyaret etme ve tavsiye etme gibi davranışsal niyetlerini artırmak için çalışanların örgüt içerisinde dahil oldukları etkileşimlerin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesini artırmak için değişimin temelini oluşturan saygı, adalet, güven ve sorumluluk anlayışının örgüt kültürünün, örgüt ikliminin ve örgüt değerlerinin ayrılmaz bir parçası olması sağlanmalıdır.

Bu çalışma LÜD, MÇD ve ÇAD arasındaki ilişkiyi açıklamak için derleme bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Ampirik bir alan araştırmasının yapılmamış olması bu araştırmanın en önemli sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Bu çalışmada var olduğu teorik ve alanyazında yapılan farklı araştırmalarda belirlenen LÜD, MÇD ve ÇAD

ilişkisi ampirik olarak araştırılabilir. Özellikle güç mesafesi ve bireyselleşme dikkate alınarak farklı toplum kültürlerinde ve çalışanların farklı demografik özelliklerine bağlı olarak bu ilişkilerin belirlenmesi araştırmaların alanyazına katkısını arttırabilir. Ayrıca önerilen etkileşimsel modelin çalışanlar arası etkileşim bölümüne Sosyal Değişim Teorisine dayandırılarak bağımlı değişken olarak iş tatmini ve işe gömülmüşlük; Kaynakları Koruma Teorisine dayandırılarak iş stresi eklenerek model daha kapsamlı hale getirilebilir.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Teşekkür:** Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederim.

**Destek Bilgisi:** Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

**Etik Kurul Onayı:** Çalışma kamuya açık ikincil veriler kullanılarak tamamlanmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. yazar katkı oranı: %100.

**Veri Kullanılabilirlik Beyanı:** Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. ve Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effect of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
- Alkathiri, H. A. (2016). A Study of The Influence Of Economic And Social Leader-Member Exchange Relationships On Job Performance, Organizational Citizenship Behaviors And Turnover Intention: And The Mediation Effects of Self-Efficacy and Social Loafing. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Hull.
- Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi hospitality. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 189-195.
- Altınay, L., Dai, Y. D., Chang, J. ve Lee, C. H. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement the roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
- Ariani, D.W. (2015). Employee satisfaction and service quality: Is there relations?. *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 33-44.

- Baker, C. R. ve Omilion-Hodges, L. M. (2013). The effect of leader-member exchange differentiation within work units on coworker exchange and organizational citizenship behaviors. *Communication Research Reports*, 30(4), 313-322. <http://dx.doi.org/10.1080/08824096.2013.837387>
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. T. ve Esch, E. V. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Cashman, D., Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1976). Organizational under structure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296.
- Cha, J. M. ve Borchgrevink, C. P. (2018). Leader–member exchange (LMX) and frontline employees' service-oriented organizational citizenship behavior in the foodservice context: Exploring the moderating role of work status. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(3), 233-258, <http://dx.doi.org/10.1080/15256480.2017.1324337>
- Chang, M.-L. ve Cheng, C.-F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67, 2008-2018.
- Chen, T. J. ve Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>
- Chen, W. J. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32.
- Chen, Z. (2018). A literature review of team-member exchange and prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11, 433-454.
- Chi, C. G. ve Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Choi, E.-K. ve Jung, H.-W. (2017) Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251. DOI: 10.1080/15332845.2017.1253428
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M. ve Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.

- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., Ko, A. ve Okumus, F. (2020). The 'if-then rules matter more? The roles of regulatory focus and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102602, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102602>
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A. ve Butcher, K. (2007). The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, 10(1), 78-92. <https://doi.org/10.1177/1094670507304694>
- Dhar, R.L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Du, J., Fan, X. ve Feng, T. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 39, 449-466.
- Düger, Y.S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(3), 1215-1236.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzales-Morales, M.G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Eşitti, B. (2018). Konaklama işletmelerinde dışlanma, iş gerilimi, bağlılık ihtiyacı ve iş performansı ilişkisi: Lider üye etkileşiminin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 47-59.
- Garg, S. ve Dhar, R.L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on servicequality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Ghebreorgis, F. (2018). Factors influencing employee performance in hotel-A comparative study of government and privately owned hotels in Eritrea. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(11), 1-9.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L. ve Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member-exchange construct: Bact to square one. *The Leadership Quarterly*, 31, 101385.
- Green, C. B., Craven, A. E., Scott, J. ve Gonzales, L. G. (2006). Exploration of the relationship between LMX and demographic variables. *Journal of Business & Economics Research*, 4(12), 37-50.
- Grothh, M. ve Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in empooyee-customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-233. <http://dx.doi.org/10.1177/2041386612441735>
- Güler, M. (2019). Lider üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi: Bir alan araştırması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(8), 1136-1166.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. ve Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Kansas, USA: John Wiley & Sons, Inc.



- Heskett, J. L., Sasser, Jr, W. E. ve Sclesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: Free Press.
- Karatepe, M. O. (2011). Core self-evaluations, exhaustion, and job outcomes: A study of frontline hotel employees in Iran. *Tourism and Hospitality Research*, 11(4), 248-257.
- Karatepe, O. M., Yorgancı, I. ve Haktanır, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kim, G. J. (2014). Applying service profit chain model to the Korean restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 1-13.
- Kim, H. ve Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644-664. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2019-0373>
- Kim, B., Lee, G. ve Carlson, K.D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591-597.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. ve Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 756-765.
- Lam, T. (2003). Leader-member exchange and team-member exchange: The roles of moderators in new employees' socialization. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 48-68.
- Lee, H.E. (2005). Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory. Master Thesis. Michigan State University.
- Lee, K. (2020). The joint effects of leader-member exchange and team-member exchange in job crafting. *Sustainability*, 12, 3283. <http://dx.doi.org/10.3390/su12083283>
- Lee, Y.-K., Nam, J.-H., Park, D.-H. ve Lee K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior?. *Journal of Service Marketing*, 20(4), 251-264.
- Li, M. ve Hsu, C. H.C. (2016). Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 87-97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.015>
- Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liao, H. ve Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: Joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.317>

- Luo, Z., Song, H., Marnburg, E. ve Øgaard, T. (2014). The impact of relational identity on the relationship between LMX, interpersonal justice, and employees' group commitment *International Journal of Hospitality Management*, 41, 21-27.
- Ma, E. ve Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 680-688.
- Maioli, E. (2017). New Generations and employment – an exploratory study about tensions between the psycho-social characteristics of the generation z and expectations and actions of organizational structures related with employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, 2(1), 1-12.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Namasivayam, K. ve Mattila, A. (2007). Accounting for the joint effects of the servicespace and service exchange on consumers' satisfaction evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 3-18.
- Nougarou, J.C. (2017). The Effect of Workplace Friendship, Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). St. Cloud State University.
- Oh, H. ve Jang, J. (2020). The role of team-member exchange: Restaurant servers' emotional intelligence, job performance, and tip size. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 43-61. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2020.1672248>
- Omillion-Hodges, L.M. ve Baker, C.R. (2013). Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *The Leadership Quarterly*, 24, 935-951.
- Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10, 23-43.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies?. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-139.
- Sherony, K. M. ve Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Shkoler, O., Rabenu, E., Tabak, F. ve Lebron, M. J. (2019). Leader-and team-member exchanges and their relationships with organizational and interpersonal counterproductive work behaviors: Moderation by envy and group size in Israel and USA. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 145-156.

- Swift, M.L. ve Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38(6), 717-742.
- Tanrıverdi, H. (2016). 5 yıldızlı otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi: Marmaris ve İstanbul destinasyonlarında bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-494.
- Teng, C. C., Lu, A. C. C. Huang, Z.-Y. ve Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB) A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Trevino, L. J., Naoumova, I., Carranza, M. T. G., Furrer, O. L. Y. ve Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26, 100760.
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. A. ve Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974-988.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M.F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Üçler, Ç. ve Taştan, S.B. (2017). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 89-107.
- Ustrov, Y., Valverde, M. ve Ryan, G. (2016). Insights into emotional contagion and its effects at the hotel front desk. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2285-2309.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker exchange, leader-member exchange, and work attitudes A study of coworker dyads. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(2), 187-215.
- Yang, C. (2020). How to avoid coworker relationship conflict: A study of leader-member exchange, value congruence, and workplace behavior. *Asian Journal of Business Ethics*, 9, 47-71.
- Ye, Y., Lyu, Y., Kwan, H.K., Chen, X. ve Cheng, X.-M. (2021). The antecedents and consequences of being envied by coworkers: An investigation from the victim perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102751>
- Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelemesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 243-263.
- You-Sung, B. (2014). The relationship between customer-employee exchange and organizational commitment: The moderating effects of big 5 character-types. *Management & Information Systems Review*, 33(2), 155-170.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. ve Berry, L. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Zopiatis A., Constanti P. ve Theocharous A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.