

Yöneticilerin Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarının Sonucu Olarak Çalışanların Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: Türk Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma

Ali Osman Uymaz

Öz: Bu çalışmanın amacı; demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma tarama modeline göre tasarlanmıştır. Araştırma modeline, araştırmalarda hem liderlik hem de ÖYAOD ile pozitif ilişki tespit edilen duygusal bağlılık aracı; bireyin şahsına münhasır normatif bağlılık, devam bağlılığı ve performans yönetim sistemi araçlarından prim ise düzenleyici değişken olarak dâhil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri seti, turizm sektöründe çalışan ve müşterilerle direkt teması bulunan beş yıldızlı otellerde tur operatörü, rehber, resepsiyon ve otel içi mağazalarda çalışan 362 kişiden toplanmıştır. Analizler SmartPLS 3.9 ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında ilişki tespit edilmemiştir. Aracı değişken olarak tanımlanan duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Normatif bağlılığın bağımsız değişken olarak ÖYAOD ile arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiş, düzenleyici değişken olarak ise liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir. Devam bağlılığının ne bağımsız değişken olarak ne de moderatör değişken olarak anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Diğer bir düzenleyici değişken olan performans prim sisteminin ise prim alan çalışanlarla prim almayan çalışanların arasında normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından 0.00 anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, örgütsel bağlılık, örgüt yararına ahlaki olmayan davranış, iş ahlakına aykırı davranışlar, performans yönetimi, prim sistemi, smart PLS.

Abstract: This study examines the relations between democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles and unethical prosocial organizational behaviors (UPB). The research was designed in accordance with the causal-comparative method. At the research model, affective commitment is described as a mediating variable; normative commitment, continuance commitment, and performance bonus are described as the moderator variables. The research data was collected from the hotel employees (n=362) who have direct contact with customers. Analyses were made with SmartPLS 3.9. According to the results, no relations were found between democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles and UPB. No significant effect of affective commitment, which is defined as the mediating variable, on the relationship between leadership style and UPB was found. The normative commitment, as an independent variable, was found to be positively correlated with UPB at a significance level of 0.05. However, as a moderator variable, it was not found to have the moderating effect on the relationship between leadership styles and UPB. No significant relations of continuance commitment neither as an independent variable nor as a moder-

@ Dr. Öğr. Üyesi., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ali.uymaz@alanya.edu.tr

0000-0002-2572-0085

Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 103-145

ator variable were found. On the other hand, the bonus system, which is another moderator variable, was found to generate a difference at 0.00 significance level between the employees who receive bonuses and those who do not receive any bonuses in terms of the relationship between normative commitment and UPB.

Keywords: Leadership, organizational commitment, unethical prosocial organizational behaviors, unethical behaviors, performance management, bonus plan, smart PLS.

Giriş

Drucker ve Maciariello (2012), bir girişimin örgütsel yapısını oluşturamazsa pazarda başarı elde etmiş olsa bile orta ve uzun dönemde varlığını devam ettiremeyeceğinin altını çizmektedir. Örgütsel yapının kurulması; iş süreçleri, görev tanımları ve kurallarının tanımlanmasına kadar geniş bir yelpazede birçok düzenlemeyi kapsamaktadır. Örgütün başarısını, sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen görev tanımları, yönetmelik ve yönergeler ile tanımlanmış çalışan davranışları kadar çalışanların iradeleri sonucu yaptıkları davranışlar da etkili olmaktadır. Bu tür davranışlara görev tanımında ve performans kriterlerinde bulunmayan fakat çalışanın yaptığı ekstra rol (Organ, 1988) davranışları örnektir.

1980'li yıllardan sonra bu tarz pozitif davranışların örgüte ve çalışma ortamına katkısı dolayısıyla örgüt yönetimleri tarafından örgüt içinde oluşması arzulanmış ve desteklenmiştir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991). Bu pozitif davranışlar, akademik dünya için de popüler bir araştırma konusu olmuştur. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt yararı için yapmış oldukları ekstra rollerin yanında iş ahlakına uymayan davranışlar da gösterdikleri tespit edilmiştir (Warren, 2003; Molinsky ve Margolis, 2005). 2010 yılından sonra yapılan araştırmalarda ise örgütsel performansa katkı yapan, pozitif çalışan davranışlarının bazı karanlık yönlerinin bulunduğu da gündeme gelmeye başlamıştır. Örneğin; çalışanlar, iyi niyet ve nedenlerden dolayı olumlu görünen, sonucunda örgüte yarar sağlayan fakat üçüncü taraflara zarar veren çalışan davranışları da ortaya koyabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011). Çalışanların örgütün veya örgüt üyelerinin etkin çalışmasını desteklemek için ahlaki değerleri, sosyal normları ve yasaları ihlal eden bu tür davranışları, Umphress ve diğerleri (2010) tarafından örgüt yararına ahlaki olmayan davranış (ÖYAOD) olarak tanımlanmıştır.

ÖYAOD araştırmaları genellikle sosyal mübadele kuramı kapsamında incelenmiştir. Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı; tarafların karşılıklı fayda beklentisi içinde sosyal ilişkiye girdiği ve bu ilişkiyi sürdürdüğü bir durumdur (Blau, 1986). Sosyal mübadele kuramında her ne kadar yazılı bir kural olmasa da fayda sağlanan tarafın karşılık olarak diğer tarafın lehine davranacağı varsayılmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2008). Gouldner'a (1960) göre sosyal mübadele

teorisi kapsamında kişinin faydasına yapılan bir şeyin karşılığını vermesi gerektiği, kişi kendisine olumlu davranan kişilere benzer şekilde olumlu karşılık vermeli, olumsuz tutum ve davranış içinde bulunmamalıdır. Bu toplumsal bireye öğretilmesi gereken bir norm olarak ele alınmıştır.

ÖYAOD üzerine yapılan araştırmalarda sosyal mübadele kuramı varsayımlarını destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sosyal mübadele kapsamında çalışanların iyi ve içerik olarak kaliteli bir ilişkiye sahip oldukları, yöneticilerine ve örgütlerine karşı bir minnettarlık hissettikleri (Cropanzano ve Mitchell, 2005) için ÖYAOD gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Umphress ve Bingham, 2011; Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Graham, Ziegert ve Capitano, 2015). Farklı liderlik tarzlarının örneğin etik liderlik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) ve dönüşümcü liderliğin (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014) pozitif ilişki niteliğinde ÖYAOD'ı teşvik ettiği tespit edilmiştir.

Tekarslan'a (2004) göre bir yönetici, tek bir liderlik tarzı kullanmasının ötesinde birçok liderlik tarzını eş zamanlı kullanabilir ve bir liderlik tarzının kullanılma düzeyi diğer bir tarzın ne kadar kullanılacağını belirlememektedir. Yöneticiler farklı konularda veya farklı kişilere karşı farklı liderlik tarzları gösterebilirler. Literatürde genellikle tek bir kapsamında araştırma yapılmıştır (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014; Zou, Titan ve Liu, 2015). Liderlik tarzları incelenirken birbirinden bağımsız olarak ele alınabilecekleri ve yöneticilerin aynı anda farklı liderlik tarzları gösterebilecekleri için bu çalışma daha önce çalışılmamış ve liderlikte en temel ayırım olan demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi incelenmek üzere tasarlanmıştır.

Liderlik, güçlü bir değişken olarak diğer değişkenleri direkt etkileyebildiği gibi aracı bir değişken üzerinden de etkisini artırabilmektedir (Haque, Fernando ve Caputi, 2019; Asif, Qing, Hwang ve Shi, 2019). Liderlik, örgütsel bağlılığın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Jackson, Meyer ve Wang, 2013). Yapılan çalışmalarda ÖYAOD üzerinde hem liderliğin hem de örgütsel bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılığın pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Matherne ve Litchfield, 2012; Coşkun ve Ülgen, 2017). Fakat diğer bağlılık türleri olan normatif ve devam bağlılıkları ile ÖYAOD arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bryant ve Merritt (2019) çalışmalarında etik olmayan davranışların bir norm olarak ortaya çıkma olasılığına dikkat çekmektedir. Normatif bağlılık, ailede ve eğitim sisteminde sosyalleşme sürecinde "ekmek yediğiniz yere hizmet edilmesi ve oranın korunması" olarak öğretilmektedir. Normatif bağlılığı bulunan bir kişi, ahlaki bir ilke olarak örgüt yararına hizmet etme zorunluluğu hissetme olasılığı

bulunmaktadır ve örgütün başarılı olması ve devamının sağlanması için çalışanlar sorumluluk hissetmektedir (Dwahan ve Mulla, 2012; Markovits, 2011). Normatif bağlılık, düzenleyici değişken olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Lee ve diğerleri (2019), kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif, Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) ise kıdem ile ÖYAOD arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Kıdeme paralel gelişen bağlılık türü ise devam bağlılığıdır. Bunun için devam bağlılığı, düzenleyici değişken olarak araştırma modeline dahil edilmiştir.

ÖYAOD'nin kısıtlarından biri, çalışanın davranışı kendi çıkarına olan bir sonuç ortaya çıkardığı zaman bunun ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemesidir. Turizm sektöründe performans dayalı prim sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar kimi durumlarda yüksek prim almak için de ÖYAOD benzeri davranışlarda bulunabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle çalışan davranışlarının ÖYAOD kapsamında olup olmadığını tespit edebilmek için performans yönetim sistemi aracı olan prim, araştırma modeline düzenleyici değişken olarak dâhil edilmiştir.

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış

ÖYAOD, örgütün ve/veya örgüt üyelerinin etkin çalışmasını destekleyen fakat sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden pozitif davranışlar olarak tanımlanmıştır (Umphress ve Bingham, 2011). ÖYAOD, örgütsel performans olumlu katkıları olmakla birlikte toplumsal ve örgütsel normları hatta yasaları ihlal eden davranışları kapsamaktadır. Çalışan ÖYAOD ile örgüte ve/veya diğer üyelere fayda sağlamayı hedefler. Aslında çalışan özgeci bir niyetle örgüt yararına fakat üçüncü tarafların zarar gördüğü şekilde davranmaktadır. ÖYAOD her ne kadar pozitif olsa da fark edildiği zaman onaylanmayan, ahlaki açıdan kabul edilemez davranışlardır. Kısa vadede örgüte katkı sağlasa da uzun vadede hem çalışana hem de örgüte büyük zararlar vermektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017). ÖYAOD tespit edildiği zaman davranışı gerçekleştiren kişinin iş hayatı ve kariyeri olumsuz etkilendiği gibi performansına katkı yaptığı örgütün itibarı da zarar görmekte hatta örgüte karşı davalar açılmakta ve VW emisyon krizinde (BBC, 2020) olduğu gibi ciddi cezalarla karşı karşıya kalınmaktadır.

Umphress ve Bingham (2011) tarafından bir davranışın ÖYAOD kapsamında sayılabilmesi için üç kistas tanımlanmıştır. Çalışanın niyeti birinci kistastır. Çalışan davranışıyla örgüte fayda sağlamak niyetinde olmalıdır. Davranış ve sonucu, çalışanın örgüt yararına fayda sağlamak gibi bir niyeti olmadan veya bilgisizliğinden dolayı ortaya çıkmış olabilir. Umphress ve Bingham (2011) tarafından bu tarz davranışların ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmektedir.

Bunun için ÖYAOD'ın hata ve farkında olmadan yapılan yanlışlıklardan ayrılması gerekir. Hata sonucu örgüt yararına bir davranış ortaya çıkabilir fakat niyet olarak davranış kasıtlı yapılmadığı için ÖYAOD sayılmaması gerekir.

İkincisi, çalışanın davranışının sonucudur. Eğer çalışanın davranışı örgüt yararını hedeflenen sonucu sağlamışsa ÖYAOD kapsamında değerlendirilmelidir. Yani ÖYAOD niyeti ile yapılan davranışın sonucunun da hedeflenen faydayı sağlanması gerekir. Örneğin; ÖYAOD niyeti ile davranılmış fakat ortaya çıkan sonuç, VW emisyon krizinde olduğu gibi örgüte fayda sağlamak yerine zarar vermiş ise ÖYAOD sayılmaması gerekir. Çünkü davranış, ÖYAOD değil iş ahlakına aykırı davranışa dönüşmüş ve çalışanın hedefi olan örgüt yararına katma değer ortaya çıkmamıştır. Bunun için ÖYAOD açısından sonuç tanımlayıcı olmaktadır.

Üçüncü kısıt ise çalışan davranışı kendisine fayda sağlamak için yaptığı zaman ÖYAOD kapsamında değerlendirilmemelidir. Çünkü çalışanlar kişisel çıkarları için ahlaki olmayan davranışlar gösterebilmektedirler (Grover ve Hui, 1994). Çalışanların sahip olduğu Makyavelist tutumların ÖYAOD gibi örgütün performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018).

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar ve Liderlik Tarzları

Umpress ve diğerleri (2010), ÖYAOD'ı lider ve takipçisi arasındaki pozitif ilişkiden kaynaklanan sosyal mübadele sonucu ortaya çıkan davranış olarak tanımlamıştır. Çalışan, yöneticisinin kendisine karşı pozitif davranışlarına karşılık örgüte ve yöneticisine fayda sağlayacak şekilde karşılık vermektedir (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013; Effelsberg ve Solga, 2013; Graham, Ziegert ve Capitano, 2015). Bu mübadele kapsamında Wang ve diğerleri (2018) çalışanın algılanan mübadele kalitesi ile ÖYAOD gösterme niyeti ve istekliliği arasında önemli düzeyde ilişki ve çalışan ile yöneticisinin arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça çalışanlarda da ÖYAOD'ın arttığını tespit etmişlerdir.

Yönetici, örgütün temsilcisi olmakla beraber ast yöneticisi ile örgütten bağımsız bir mübadele ilişkisine girebilmektedir (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Connolly, Certo, Ireland ve Reutzel, 2011). Dolayısıyla örgüt ve yönetici birbiriyle bağlantılı görülebildiği gibi çalışan tarafından ayrı olarak da değerlendirilebilmektedir. Çalışan, davranışlarını örgütü veya yöneticisini referans alarak düzenleyebilmektedir. Yapılan araştırma sonuçları etik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013), dönüşümcü (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014), karizmatik (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015) gibi pozitif liderlik tarzlarının ÖYAOD'ı teşvik ettiğini tespit etmiştir.

Liderliğin hem örgütsel bağlılık (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996), örgütsel vatandaşlık (Kim, Van Dyne, Kamdar ve Johnson, 2013), psikolojik sözleşme (Alcover, Rico, Turnley ve Bolino, 2016) veya yönetici ile özdeşleşme (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) gibi faktörleri etkilediği hem de onlar üzerinden çalışan davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel aidiyetin (Umpress, Bingham ve Mitchell, 2010), duygusal bağlılığın (Chen, Chen ve Sheldon, 2016; Matherne ve Litchfield, 2012), örgütsel özdeşleşmenin (Effelsberg ve Solga, 2013; Umphress ve Bingham, 2011) ve yönetici ile özdeşleşmenin (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) çalışanın ÖYA-OD'ını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hatta yöneticisine karşı yüksek özdeşleşme geliştirmiş astlarda yöneticinin etik olmayan karar ve davranışları bulunsa bile ÖYAOD'ın ortaya çıkma olasılığı mevcuttur (Bryant ve Merritt, 2019).

Araştırma Hipotezleri

1939 yılında Kurt Lewin (1997), otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının grup davranışlarına etkisini incelemek için bazı deneyler yapmıştır. Bu çalışma ile sonrasında tanımlanacak liderlik tarzlarının da temelini oluşturan, en temel liderlik tarzları demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tanımlanmıştır.

Demokratik liderin davranışları olarak grubun amaçlarını, politikalarını, ne iş yapılacağına ve nasıl yapılacağına grup olarak karar vermek; iş programını önceden açıklamak ve görev dağılımını gruba bırakmak, astlar ile arasındaki güç mesafesini düşük ve iletişimi en üst seviyede tutmak olarak özetlenebilir (Cunningham, Salomone ve Wielgus, 2015).

Araştırma sonuçlarına göre demokratik liderlik, astlar tarafından tercih edilen bir liderlik tarzı olmuştur. Astların iş tatmininin ve güdülenmelerinin, ürünlerin ise kalitelerinin diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek olduğu, lider iş ortamında bulunmasa dahi üretimde verimin diğer liderlik tarzlarına göre daha az düştüğü tespit edilmiştir. Hem çalışan hem de örgüt açısından uzun dönemde demokratik liderliğin en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılmıştır (Lewin, 1997).

Otoriter liderin davranışları olarak grubun amaçlarını, politikalarını, ne iş ve işin nasıl yapılacağına tümüyle kendi başına karar vermek, iş programını en son aşamada açıklayarak gelecek hakkında belirsizlik yaratmak, astlar ile arasındaki güç mesafesini yüksek, iletişimi en düşük seviyede ve yukarıdan aşağıya tek yönlü tutmak olarak özetlenebilir (Dyczkowska ve Dyczkowski, 2018).

Araştırma sonuçlarına göre otoriter liderlikte astların iş tatmini ve güdülenmelerinin düşük olmakla birlikte üretimde verimlilikleri yüksek olmuştur. Lider, iş

ortamından uzaklaştığı zaman üretimde verimliliğin önemli ölçüde düştüğü tespit edilmiştir. Hem çalışan hem de örgüt açısından kısa dönemde otoriter liderlik yüksek verim sağlamaktadır (Lewin, 1997).

Serbesiyetçi liderin davranışları olarak ise grup politikalarının oluşturulmasında tüm yetkiyi gruba bırakmak, işe ilişkin grup tartışmalarında katkıyı en az düzeyde tutmak ve salt başvurulduğu zaman katılmak, faaliyetleri yönlendirme konusunda hiçbir çaba içinde bulunmamak, astların performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli olarak bir çaba göstermemek olarak tanımlanabilir. Serbesiyetçi liderlik tarzı astlara karar verme ve işi istedikleri gibi yapmalarında serbestlik tanır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Faaliyetleri yönlendirme konusunda liderde hiçbir çaba bulunmazken yetki kullanma hakkı tamamen astlara bırakılmıştır (Tekarslan, 2004). Serbesiyetçi liderlik, Lewin'in (1997) araştırma sonuçlarına göre etkili olmayan liderlik tarzıdır. Diğer araştırma sonuçları da astların performanslarına negatif etkisinin olduğunu teyit etmektedir (Chenevert, Vandenberghe, Doucet ve Ayed, 2013).

Demokratik (Bass, 1990), dönüşümcü (Graham, Ziegert ve Capitano, 2015; Efelsberg ve Solga, 2013) ve etik liderlik (Miao, Newman, Yu ve Xu, 2013) tarzları gibi pozitif liderlik tarzlarına karşı çalışanlar pozitif bir karşılık olarak ÖYAOD'ı göstermektedir. Çalışanların pozitif liderlik niteliğine uygun şekilde pozitif bir karşılık verme tutumu içinde oldukları tespit edilmiştir (Ackermann, Feliks ve Murphy, 2016; Zou, Titan ve Liu, 2015).

Bass'a (1990) göre otokratik liderlik, yönetici ast ilişkisi ve örgüt performansı açısından etkisi negatif algılansa da (Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2015) pozitif sonuçlar ortaya çıkardığını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Fey, Adaeva ve Vitkovskaia, 2001). Yönetici ast ilişkisi açısından negatif görülse de örgüt performansı açısından otokratik liderliğin örgütsel performansa önemli katkısı olduğu görülmektedir (Lewin, 1997). Hatta çalışanların risk almak istemediği işlerde ve zamanlarda otokratik liderlik tercih edilen bir liderlik tarzı olmakta ve pozitif algılanmaktadır (Fey, Adaeva ve Vitkovskaia, 2001).

Birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de hem çalışanlar hem de müşteriler açısından liderlik tarzının önemi büyüktür. Liderlik fonksiyonu çalışanlar kadar müşterileri de etkilemektedir. Yöneticilerin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik tarzının astların müşterilerine karşı davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu araştırma sonuçları göstermektedir (Boukis, Koritos, Daunt ve Papastathopoulos, 2020). Hatta turizm sektöründe yalnız yöneticilerin davranışları değil

tüm çalışanların davranışları liderlik tarzı kapsamında, ürün ve hizmet paketlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilmektedir (Wong ve Lee, 2012).

H₁: Yöneticinin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık, Wiener (1982) tarafından örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için disiplin süreci sonucu oluşturulmuş ve örgüt üyelerinin belirli bir yön ve tarzda davranmasını sağlayan, Allen ve Meyer (1990) tarafından ise üyeleri örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Currivan (1999) örgütsel bağlılığı, örgütte kalma ve örgüte karşı davranışlar ile ilgili bir ön eğilim ve tutum olarak görmekte, örgütsel bağlılığın örgüt üyesinin örgüt ilişkisini ve örgüt ile ilişkili durumlarda tutum ve davranışlarını şekillendirmekte olduğunu vurgulamaktadır.

En çok kabul görmüş olan Meyer ve Allen'ın (1991) modeline göre örgütsel bağlılığın üç türü vardır. Birincisi; psikolojik bir durum olan duygusal bağlılık, ikincisi; sosyal bir durum olan normatif bağlılık, üçüncüsü ise ekonomik fayda durumu olan devam bağlılığıdır.

Örgütsel bağlılık, üyenin örgüt ile ilişkisinin niteliği kadar üyenin örgüte karşı duyduğu bağlılık türü ve seviyesi de önemlidir. Çünkü bağlılığın türü ve seviyesindeki farklılık, çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Turnipseed, 2002). ÖYAOD araştırmalarında duygusal bağlılık tek boyut olarak incelenmiş ve bazısında pozitif ilişki (Matherne ve Litchfield, 2012) tespit edilirken bazısında ise ilişki tespit edilememiştir (Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019).

ÖYAOD üzerinde pozitif etkisi olan dönüşümcü (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Lo, Ramayah ve Run, 2010; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012), etik liderlik (Kim ve Brymer, 2011) ve diğer liderlik tarzları duygusal bağlılığı da pozitif etkilemektedir (Chen, Hwang ve Liu, 2009; Clinebell, Skudiene, Trijonyte ve Reardon, 2013).

Araştırma sonuçlarına göre liderlik davranışı hem örgütsel bağlılığı hem de ÖYAOD'ı güçlendirmektedir (Chen, Hwang ve Liu, 2009; Jackson, Meyer ve Wang, 2013). Liderlik ve ÖYAOD ilişkisi kapsamında yalnız duygusal bağlılığın aracılık etkisi incelenmiş ve bu etkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Matherne ve Litchfield, 2012). Yönetici-

nin liderlik tarzı, duygusal bağlılığı da etkilediği için liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide duygusal bağlılığının aracı rolü üstlenebileceği öngörülmektedir.

H₂: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'ı arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

H_{2c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide astın duygusal bağlılığının aracılık etkisi vardır.

Bryant ve Merritt (2018), iş ahlakına aykırı davranışların norm olarak ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Wiener (1982) normatif bağlılığı, bireyin sosyalleşme sürecinde aile, okul ve örgütlerdeki disiplin sürecinde kazandığı örgüt üyeliği ile aktif olan örgüte karşı sorumluluk duygusu olduğunu belirtir. Bireyin örgüte karşı sahip olduğu sorumluluk duygusu, örgüte sadık olması, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için fedakârlık yapmaya hazır olması gibi sonuçlar sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Birey, örgütün başarılı olması ve devamının sağlanması için sorumluluk hissetmektedir (Dwahan ve Mulla, 2012). Birey normatif bağlılık ile örgüte geldiği, liderlikten kısmen bağımsız olduğu için araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır.

H₃: Astın normatif bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H₄: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{4d}: Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında çalışanın normatif bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

Becker'e (1960) göre birey karar verirken o anda gerçekleştireceği davranışı ile ilgili görünmeyen fakat davranışın gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesinin ortaya çıkaracağı sonuçlara bağlı olarak kendisine fayda sağlayacak bir şeyi kaybetme veya

kazanma durumunu göz önüne alarak örgüt ile ilişkisini düzenlemektedir. Lee ve diğerleri (2019), kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif, Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) ise kıdem ile ÖYAOD arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığını bireyin verdiği emeğe, kıdeme bağlı kazanılmış hakların büyüklüğü ve kaybetme riski ile örgüt haricindeki alternatiflerin azlığı olmak üzere iki faktör olarak incelemişlerdir. Devam bağlılığı, örgüt kıdemine bağlı geliştirdiği için devam bağlılığı ile ÖYAOD arasında da ilişki bulunabileceği öngörülmektedir. Devam bağlılığı araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanmıştır.

H₅: Astın devam bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında ilişki vardır.

H₆: Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında çalışanın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6a}: Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6b}: Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6c}: Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

H_{6d}: Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasında astın devam bağlılığının düzenleyici etkisi vardır.

Performans yönetimi sisteminin temelde üç hedefi bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel performansı yönetmek; ikincisi, çalışanların performansını yönetmek ve üçüncüsü ise örgütsel hedeflerle çalışanların performansını eşleştirmektir (Williams, 1998). Performans yönetimi, sistemi belirlenen üretim veya satış hedefleri, bu hedeflerin performans ölçüm kıstasları ile çalışan performans değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen verilere göre yönetilmektedir. Performans yönetim sistemi sonuçları hem örgüt hem de çalışanların yönetilmesi için kısa, orta ve uzun dönemli olarak kullanılabilir. Örneğin; uzun ve orta vadede çalışanlar açısından yetenek ve kariyer yönetimi için kullanıldığı gibi kısa ve orta vadede prim ödemelerinin hesaplanması için de kullanılabilir. Primler, bireysel performansa bağlı olduğu gibi hem bireysel hem de ekip ve/veya örgüt performansına göre, süre açısından ise yıllık olduğu gibi haftalık hatta günlük performans sonuçlarına göre hesaplanabilmektedir (Register, 2020).

Satış hedefleri gibi önceden belirlenen performans göstergelerine göre hesaplanan prim ile çalışanların hedefleri gerçekleştirmeleri hatta geçmeleri için motive

olmaları hedeflenmektedir. Çalışan, örgütün performansını geliştirirken aynı zamanda kendisi de bu iyileştirmeden fayda sağlamaktadır (Tyson ve York, 1996). Çünkü ek ödemeler kapsamındaki prim ödemeleri çalışmaya yönlendirme, motive etme ve çalışanın performansını dolayısıyla örgütsel performansı geliştirme açısından önemli araçlardır (Hugh ve Feldman, 1986).

Performansı artırmaya yönelik çalışan davranışları örgüt, bölüm ve diğer çalışanların performans göstergelerinde de iyileştirme yapmaktadır. Çalışan, elde edilen sonuçlardan doğrudan veya dolaylı olarak kendisine fayda sağlayabilmektedir. Bir davranışın ÖYAOD kapsamında sayılabilmesi için çalışanın davranışı kendi çıkarı için yapmamış olması gerekir (Umphress ve Bingham, 2011). Turizm sektöründe çalışanların ücretleri genellikle sabit olan asgari ücrete ek, değişken yani yapmış oldukları satış üzerinden hesaplanan prim sistemi ile hesaplanmaktadır. Bunun için prim almayanlar ile prim alanlar arasındaki farkı görebilmek ve çalışanın davranışının hedefini tespit edebilmek için prim, düzenleyici değişken olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Düzenleyici değişkeninin amacı; prim alan çalışanlarla prim almayanlar arasında ÖYAOD açısından anlamlı bir fark olup olmadığını, anlamlı fark varsa prim alanların davranışlarının ÖYAOD kapsamında sayılıp sayılmayacağını tespit etmektir. Eğer iki grup arasında anlamlı fark varsa prim alanlar kişisel fayda sağladığı için davranışları ÖYAOD kapsamında görünse bile sayılmaması gerekir.

H_7 : Yöneticinin liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7a} : Yöneticinin demokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

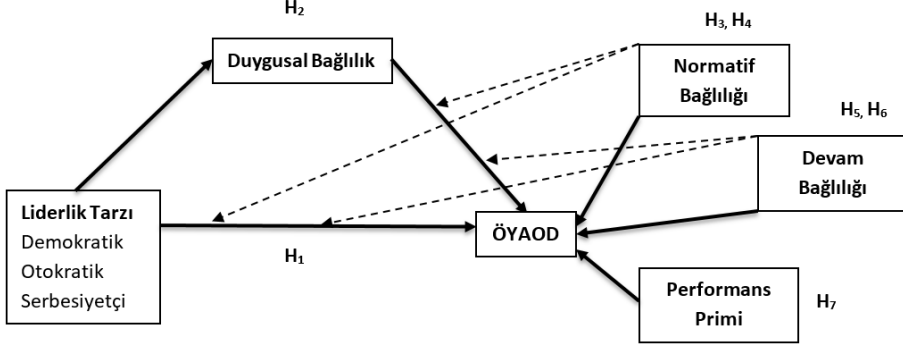
H_{7b} : Yöneticinin otokratik liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7c} : Yöneticinin serbesiyetçi liderlik tarzı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7d} : Astın duygusal bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7e} : Astın normatif bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.

H_{7f} : Astın devam bağlılığı ile astın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide performans priminin düzenleyici etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmalarda ÖYAOD, sosyal mübadele kuramı kapsamında lider ve astların pozitif ilişkisinin sonucu olarak incelenmiştir. Bu çalışma, nedensel karşılaştırma araştırması (Salkind, 2020) olarak tasarlanmış ve çalışmanın araştırma soruları “Farklı liderlik tarzları ÖYAOD’ı nasıl etkilemektedir?”, “Pozitif liderlik tarzlarının güçlendirdiği duygusal bağlılığın liderlik tarzları ile çalışanın ÖYAOD’si arasındaki ilişkideki aracılık etkisi nedir?”, “Kişiyeye münhasır normatif ve devam bağlılıklarının ÖYAOD arasındaki ilişki nasıldır?”, “Bu değişkenlerin liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD’si arasındaki ilişkide nasıl bir düzenleyici etkileri bulunmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir.

Daha önceki çalışmalarda ÖYAOD ile örgütsel bağlılık tarzlarından duygusal bağlılık (Umpress ve Bingham, 2011; Matherne ve Litchfield, 2012; Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019) boyutu incelenmiş, normatif ve devam bağlılıkları ile ÖYAOD arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bu çalışma bu açıdan literatüre katkı yapacaktır.

Araştırma Yöntemi

Çalışma genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma tarama modeline göre tasarlanmıştır. Tarama araştırmaları; bireylerin tutum, davranış, fikir ve inançlarını ilişkisel ve neden-sonuç ilişkisini belirleme ihtiyacı duyulduğu zaman tercih edilebilecek bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Örneklem ve Veri

Araştırma verisi kasti örnekleme tekniği ile Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerde müşteri ile direkt teması bulunan tur operatörleri, transfer görev-

lileri, resepsiyon görevlileri, barmen, garson ve otel içi mağaza çalışanları örneklem olarak belirlenmiştir. Alanya'da 82 beş yıldızlı otel bulunmakta (ATHA, 2020) ve bir beş yıldızlı otelde ortalama 187 kişi çalışmaktadır (Üngüren ve Çevirgen, 2016). Ana kütlenin büyük olduğu çalışmalarda nicel çalışmalar için %95 güven aralığı için en az 384 katılımcıdan elde edilen verilerle analiz yapılması önerilmektedir (Kurtuluş, 2011). PLS-SEM analizi içinse genel olarak en düşük örnek hesaplamasında araştırma modelindeki iç ve dış gizli (latent) değişkenlerin en az 10 katı olması önerilmektedir (Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena, 2012; Kock ve Hadaya, 2018). Veriler 2019 Haziran ayında 10 asistan öğrenci tarafından yüz yüze, toplam 362 kişiden, basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. PLS-SEM analizi için asgari şartlar karşılandığı için çalışmada analiz aşamasına geçilmiştir. Bazı katılımcıların bazı ifadeleri, demografik bilgileri boş bırakmaları veya tüm cevaplara aynı şıkki işaretlemeleri gibi nedenlerden dolayı 24 katılımcı analize dâhil edilmemiştir. Analize dâhil edilen katılımcıların 218 tanesi erkek 120 tanesi kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 31'dir. Katılımcılar öğrenim durumu açısından 106 tanesi lisans, 28 tanesi ön lisans, 151 tanesi lise, 53 tanesi ise orta öğretim mezunudur. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi 5, şirket kıdemi ise 1,8 yıldır. Katılımcıların 117 tanesi sabit maaşa ek performans primi ile 221 tanesi ise sabit maaş karşılığında çalışmaktadır.

Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Liderlik Tarzı Ölçeği, davranışsal teorilerden Iowa Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla elde edilen otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını ölçen bir ölçektir. Clark (2007) tarafından geliştirilmiştir, 30 ifadeden oluşan Liderlik Stilleri Ölçeği, Yörük ve diğerleri (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından geliştirilmiş olan duygusal, normatif ve kronik devam bağlılık tarzlarından oluşan bir ölçektir. 19 ifadeden oluşan ölçek, Kaya ve Selçuk (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Ölçeği (ÖYAOD), Umphress ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen, 7 ifadeden oluşan ölçek, Baba (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Ölçek maddeleri beşli Likert ölçeği (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Performans primi ise tanımlanmış bir performans primi olup olmadığı 'evet' veya 'hayır' olarak sorulmuş olup hesaplanma ve ödeme sistemi sorulmamıştır.

Analiz Süreci

Analiz sürecinde çok boyutlu analiz yöntemlerinden yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin temelde iki yöntemi vardır. Birincisi, kovaryans temelli yapısal eşitlik modelidir. İkincisi ise kısmi varyans tabanlı en küçük kareler yöntemine göre yapısal eşitlik modelidir. Modele dâhil edilen boyut ve değişken sayısı arttığı zaman en küçük kareler regresyonu temelli yapısal eşitlik modeli kullanılması önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Araştırmada en küçük kareler regresyonu temelli yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve analizler Smart PLS 3.9 programı ile yapılmıştır. Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak p değeri <0.05 kabul edilmiştir.

Model Ön Analizleri

Araştırma modeli yol analizi yapılmadan ölçekler ön analizleri Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği aşağıdaki adımlar ve kıstaslara göre yapılmıştır.

1. Değişkenlerin güvenilirliği: Değişkenlerin dışsal yüklerinin 0.70'ten büyük olması önerilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).
2. İç tutarlılık güvenilirliği: Cronbach's alpha ve bileşik güvenilirlik (Composite reliability-CR) değerlerinin 0.70'ten büyük olması gereklidir (Urbach ve Ahlemann, 2010).
3. Geçerlilik:
 - a. Uyuşum geçerliliği: AVE (The Average Variance Extracted) değerlerinin 0.50'den büyük olması gereklidir (Fornel ve Larcker, 1981; Falk ve Miller, 1992).
 - b. Ayırt edici geçerlilik için ise üç analiz yapılmıştır:
 - i. Fornell-Lacker ayırt edici geçerlilik analizi (Fornel ve Larcker, 1981).
 - ii. Çapraz yükler (Urbach ve Ahlemann, 2010).
 - iii. The Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerlerinin <.90 (Henseler vd., 2014).

Değişken güvenilirliği için öncelikle yükleri 0.70'ten düşük olan değişkenler analiz edilmiştir. Bu analizde Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği yöntem tercih edilmiştir. Yükleri 0.40'tan küçük olan değişkenler analizden çıkarılmış, 0.70 üzerindeki değişkenler korunmuştur. 0.40 ile 0.70 arasında yükleri bulunan değişkenler için ise uyum geçerliliği (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılmıştır. Eğer değişkenlere ait değerler norm değerler içindeyse analiz kapsamında

tutulmuştur. Ölçek ön analizleri sonucunda liderlik tarzı ölçeğinden 2 ifade, örgütsel bağlılık ölçeğinden 2 ifade analizden çıkarılmıştır.

İkinci adımda, iç tutarlılık analizi Cronbach's alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve uyuşum geçerliliği ise AVE değerleri üzerinden yapılmıştır. Tablo 1'deki değerler, asgari değerleri karşıladığı için iç tutarlılığın sağlandığı, AVE değerlerinin >0.50'den büyük olduğu için uyuşum geçerliliğinin olduğu görülmüştür.

Tablo 1. İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha), Bileşik Güvenirlik (CR), Uyuşum Geçerliliği (AVE)

	Cronbach's Alpha $\alpha \geq 0.70$	CR ≥ 0.70	AVE ≥ 0.50
Demokratik liderlik	0.905	0.925	0.637
Devam bağlılığı	0.793	0.863	0.611
Duygusal bağlılık	0.906	0.926	0.641
Normatif bağlılık	0.769	0.833	0.555
ÖYAOD	0.805	0.853	0.557
Otokratik liderlik	0.809	0.863	0.516
Serbesiyetçi liderlik	0.831	0.874	0.501

Üçüncü aşamada ise ayırt edici geçerlilik için Fornell-Lacker analizi çıktısı olan korelasyon tablosu incelenmiştir. Fornell-Lacker yöntemine göre analiz çıktısında diyagonal değerlerin ait olduğu sütundaki diğer değerlerden daha büyük olması gerekir (Fornel ve Larcker, 1981). Fornell-Lacker analizi sonucu elde edilen ve Tablo 2'de verilen sonuçlar incelendiği zaman modelin ayırt edici geçerliliği bulunduğu görülmektedir.

Tablo 2. Fornell-Lacker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	Demokratik	Devam	Duygusal	Normatif	ÖYAOD	Otokratik	Serbesiyetçi
Demokratik liderlik	0.898						
Devam bağlılığı	0.181	0.782					
Duygusal bağlılık	0.399	0.266	0.800				
Normatif bağlılık	0.339	0.424	0.605	0.675			

ÖYAOD	0.200	0.228	0.127	0.314	0.676		
Otokratik liderlik	0.816	0.131	0.366	0.371	0.219	0.779	
Serbesiyetçi liderlik	0.878	0.207	0.423	0.383	0.203	0.774	0.708

Henseler ve diğerleri (2015), Fornell-Lacker yönteminin ayırt edici geçerlilik açısından hassas olmadığını, bunun için ikinci bir analiz olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) analizinin yapılmasını önermişlerdir. Ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için çok boyutlu matrise dayalı alternatif bir yaklaşım önerilmektedir: Korelasyonların Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT). HTMT değerleri modelde kullanılan farklı boyutlara ait değişkenlerin korelasyonları ile aynı boyutlara ait değişkenlerin korelasyonlarının analizi sonucu elde edilen korelasyon değerleridir (Al-Fraihat, Joy, Masa'deh ve Sinclair, 2020).

Tablo 3. HTMT Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	Demokratik	Devam	Duygusal	Normatif	ÖYAOD	Otokratik	Serbesiyetçi
Demokratik liderlik							
Devam bağlılığı	0.212						
Duygusal bağlılık	0.434	0.289					
Normatif bağlılık	0.421	0.499	0.768				
ÖYAOD	0.212	0.269	0.207	0.345			
Otokratik liderlik	0.831	0.161	0.416	0.466	0.251		
Serbesiyetçi liderlik	0.853	0.247	0.482	0.495	0.232	0.829	

Tablo 3 analiz sonuçlarında görüldüğü gibi HTMT analizi değerleri ≤ 0.90 olduğu için modelin ayırt edici geçerliliği bulunduğu görülmektedir.

Araştırma Modeli Yol Analizi

Araştırma modeli yol analizi, Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği analiz sırasına göre yapılmıştır:

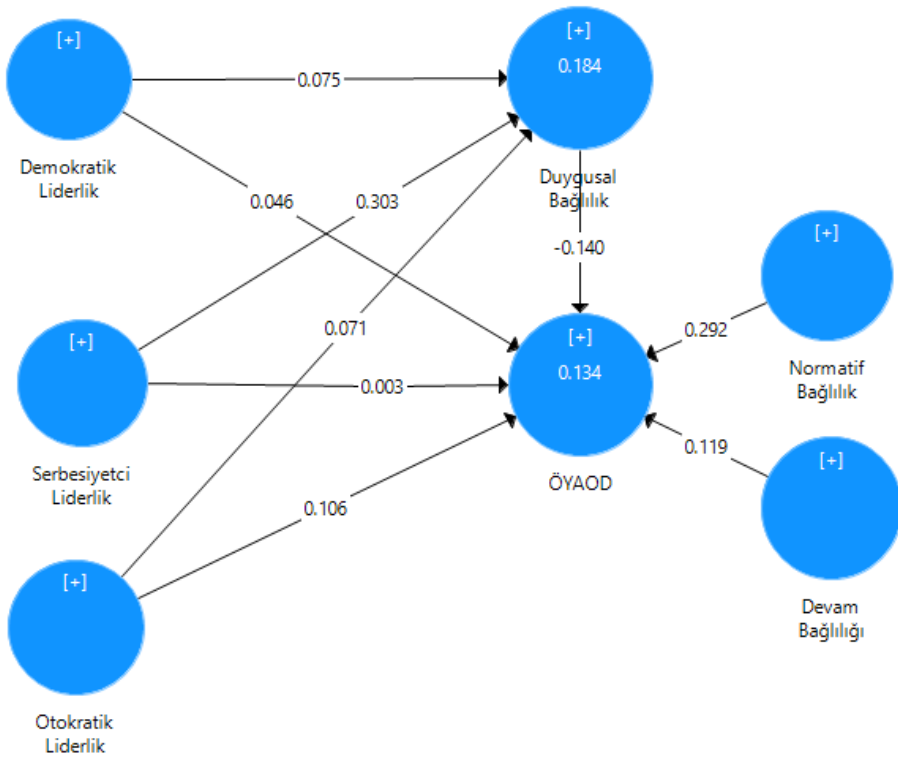
1. Araştırma modeli doğrusallık analizi: Varyans artış faktörü $VIF < 5$ (Variance Inflation Factor, VIF),
2. Araştırma modeli yol analizi ve kapsamındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyi analizi ($p < 0.05$),

3. Açıklanan varyans analizi R^2 değeri (0.190 zayıf; 0.333 orta; 0.670 yüksek düzey),
4. Araştırma modeli önemlerine göre performans haritası analizi (IPMA),
5. Q^2 Endojen değişkenlerin tahmin gücü analizi (Q^2 değeri >0),
6. Model uygunluğunun analizi ($SRMR \leq 0.08$; $RMS_{\theta} \leq 0.12$),
7. PLS predict analizi Q^2 değeri >0 .

Araştırma modelinin doğrusallık analizi için varyans artış faktörü (VIF) değerlerinin oluşturulması gerekmektedir. Değişkenlere ait VIF değerlerinin ≥ 5 'ten büyük olması, araştırma modelindeki bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ifade eder (Hair, Black, Babin VE Anderson, 2010). Bunun için araştırma modeli değişkenlerine ait VIF değerlerinin < 5 'ten küçük olması istenir. Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırma modeli kapsamındaki değişkenlerin VIF değerleri < 5 'ten küçük tespit edilmiştir. Bunun için araştırma modeli analizinde kullanılan değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı kabul edilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Modelinin Doğrusallık Analizi

	Duygusal bağlılık	ÖYAOD
Demokratik liderlik	4.477	4.542
Otokratik liderlik	3.124	3.234
Serbesiyetçi liderlik	4.575	4.739
Devam bağlılığı		1.240
Duygusal bağlılık		1.704
Normatif bağlılık		1.884



Şekil 2. Araştırma Modeli Yol Analizi

İkinci aşamada, araştırma modeli yol analizi ile faktörler arası ilişkiler analizi yapılmıştır. SmartPLS ile araştırma modeli yol analizi yeniden 5.000 örneklem oluşturularak yapılmıştır (Hair, Sarstedt, Ringle ve Mena, 2012). Analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için t testi ve p değerlerine bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65 'ten büyük olması gerekir.

Tablo 5. Araştırma Modeli Yol Analizi

	β değerleri	t testi değerleri	P değerleri	Hipotez
Demokratik liderlik -> ÖYAOD	0.036	0.269	0.788	H _{1a} desteklenmemiştir
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.096	0.836	0.403	H _{1b} desteklenmemiştir

Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	-0.040	0.278	0.781	H _{1c} desteklenmemiştir
Normatif bağlılık-> ÖYAOD	0.292	4.221	0.000***	H ₃ desteklenmiştir
Devam bağlılığı-> ÖYAOD	0.119	1.775	0.076*	H ₅ desteklenmemiştir
Duygusal bağlılık-> ÖYAOD	-0.140	1.782	0.075*	
Demokratik liderlik -> Duygusal	0.075	0.663	0.508	
Otokratik liderlik -> Duygusal	0.071	0.729	0.466	
Serbesiyetçi liderlik -> Duygusal	0.303	2.764	0.006**	

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Araştırma modeli yol analizi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre H₁ hipotezleri desteklenmemiştir. Yani demokratik, otoriter ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanan normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve araştırma sonuçlarına göre H₃ hipotezi desteklenmiştir. Çalışanın normatif bağlılığı ÖYAOD'ı güçlendirmektedir.

Araştırma modeli değişkenleri tarafından açıklanan varyansı tespit etmek için R² değerlerine bakılmıştır. Şekil 2'de görüldüğü gibi değişkenler tarafından bağımlı değişkenin varyansının %13,4'ü açıklanmıştır. R² değeri 0.67, 0.33 ve 0.19 olmak üzere kırılma noktaları güçlü, orta ve zayıf olmak üzere tanımlanmıştır (Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009). Norm değerlere göre ÖYAOD'ın açıklanmasında bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlerin zayıf kaldığını yani ÖYAOD açıklanmasında bu değişkenler haricinde başka faktörlerin de etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Aracı değişken duygusal bağlılığın etkisini tespit etmek için dolaylı etkiler analizi yapılmıştır. Benzer şekilde analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için p değerleri ve t testi sonuçlarına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65'ten büyük olması gerekir. Tablo 6'da verilen analiz sonucuna göre liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD'si arasında duygusal bağlılığın aracı etkisi tespit edilmemiş ve H₂ hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 6. Araştırma Modeli Aracı Değişken Etkisi Analizi

	β değerleri	t testi değerleri	P değerleri	Hipotez
Demokratik -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.010	0.539	0.590	H _{2a} desteklenmemiştir
Otokratik -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.010	0.563	0.573	H _{2b} desteklenmemiştir
Serbesiyetçi -> Duygusal -> ÖYAOD	-0.042	1.329	0.184	H _{2c} desteklenmemiştir

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Düzenleyici değişkenler normatif ve devam bağlılıklarının etkisini tespit etmek için dolaylı etkiler analizi yapılmıştır. Benzer şekilde analiz sonucunda elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını görebilmek için p değerleri ve t testi sonuçlarına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi için p değerinin <0.05 ve t değerinin >1.65'ten büyük olması gerekir. Tablo 7'de görülen analiz sonuçlarına göre liderlik tarzı ile çalışanın ÖYAOD'si arasındaki ilişkide normatif ve devam bağlılığının düzenleyici etkisi tespit edilmemiş, H₄ ve H₆ hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 7. Araştırma Modeli Düzenleyici Değişkenler Etkisi Analizi

Düzenleyici Etkiler		β değeri	t testi değeri	P değeri	Hipotez
Normatif Bağlılık	Demokratik-> ÖYAOD	-0.132	0.931	0.352	H _{4a} desteklenmemiştir
	Otokratik-> ÖYAOD	0.094	0.834	0.404	H _{4b} desteklenmemiştir
	Serbesiyetçi -> ÖYAOD	0.137	0.847	0.397	H _{4c} desteklenmemiştir
	Duygusal -> ÖYAOD	-0.071	1.056	0.291	H _{4d} desteklenmemiştir
Devam Bağlılığı	Demokratik -> ÖYAOD	0.127	0.880	0.379	H _{6a} desteklenmemiştir
	Otokratik -> ÖYAOD	-0.091	0.741	0.459	H _{6b} desteklenmemiştir
	Serbesiyetçi-> ÖYAOD	0.028	0.208	0.836	H _{6c} desteklenmemiştir
	Duygusal -> ÖYAOD	-0.035	0.541	0.589	H _{6d} desteklenmemiştir

Araştırma modeline düzenleyici değişken olarak dâhil edilen performans primi almayanlarla performans primi alan çalışanların karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Performans Primi Almayanlarla Alanların Karşılaştırmalı Analizi

	Prim almayanlar ile alanlar arasındaki fark	Prim almayanlar ile alanların t-testi değeri	P- değeri	Hipotez
Demokratik liderlik-> ÖYAOD	0.456	1.653	0.100*	H _{7a} desteklenmemiştir
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.004	0.018	0.986	H _{7b} desteklenmemiştir
Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	0.508	1.762	0.079*	H _{7c} desteklenmemiştir
Duygusal bağlılık-> ÖYAOD	0.047	0.313	0.754	H _{7d} desteklenmemiştir
Normatif bağlılığı-> ÖYAOD	0.339	2.231	0.026**	H _{7e} desteklenmiştir
Devam bağlılığı-> ÖYAOD	0.236	1.693	0.091*	H _{7f} desteklenmemiştir

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Tablo 8'de verilen analiz sonuçlarına göre normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından prim almayan katılımcılarla prim alanlar arasında anlamlı bir fark vardır. H_{7e} hipotezi desteklenmiş, diğer hipotezler desteklenmemiştir. Prim almayanlarla prim alanların arasındaki anlamlı farkların hangi değişkenler arasındaki ilişkide ve hangi gruptan kaynaklandığı gösteren sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

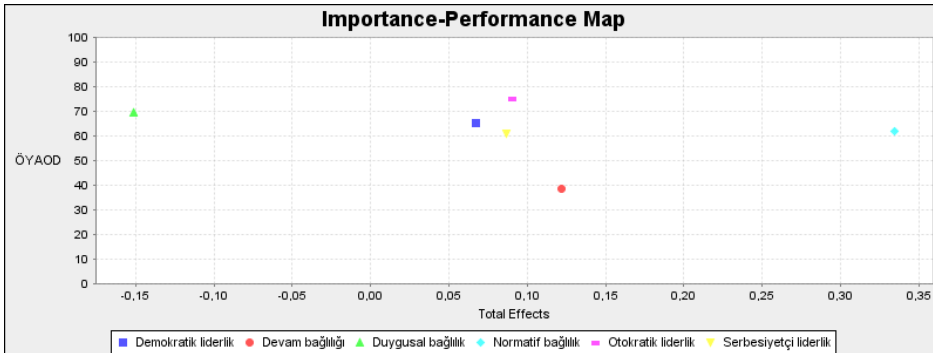
Tablo 9. Performans Primi Almayanlarla Alanların Faktörler Düzeyinde Karşılaştırmalı Analizi

	Prim almayanlar t testi değeri	Prim alanlar t testi değeri	Prim almayan- lar p değeri	Prim alanların p değeri
Demokratik liderlik -> ÖYAOD	0.666	1.401	0.506	0.161
Otokratik liderlik -> ÖYAOD	0.581	0.585	0.562	0.558
Serbesiyetçi liderlik -> ÖYAOD	0.593	1.699	0.553	0.089*

Devam bağlılığı -> ÖYAOD	2.760	0.133	0.000***	0.894
Duygusal bağlılık -> ÖYAOD	2.064	1.121	0.039**	0.262
Normatif bağlılık -> ÖYAOD	2.463	5.144	0.014**	0.000***
Demokratik liderlik -> Duygusal bağlılık	1.674	1.404	0.098*	0.160
Otokratik liderlik -> Duygusal bağlılık	0.059	1.455	0.953	0.146
Serbesiyetçi liderlik -> Duygusal bağlılık	1.478	3.102	0.140	0.002**

* 0.10, ** 0.05, *** 0.000 anlamlılık düzeyinde

Tablo 9'da görüldüğü gibi prim almayanlarda demokratik liderlik ile duygusal bağlılık; duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında zayıf da olsa bir ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki negatiftir. Bu analiz sonuçlarında yola çıkarak prim almayan çalışanlarda bulunan duygusal bağlılık, ÖYAOD'a eğilimi zayıflatacaktır. Hem prim almayanlar hem de prim alanlar açısından normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi ilişki pozitif olduğu için normatif bağlılık bulunan tüm çalışanlarda ÖYAOD'a eğilimli olduklarını söyleyebiliriz. Serbesiyetçi liderliğin ise prim alan grupta duygusal bağlılıklarının ve ÖYAOD'larının arasında istatistiksel olarak daha anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli Önemlerine Göre Performans Haritası

Daha sonra önemlerine göre performans haritası analizinde performansı yüksek olan ve bağımlı değişkenin üzerinde etkisi önemli olan değişkenlerin tespitinin analizidir (Palos-Sanchez, Martin-Velicia ve Saura, 2018). Performans analizi sonucu değişkenlerin analiz değerleri 0 ile 100 arası olabilir. Önem açısından ise -1 ile +1 arasındaki toplam regresyon değerleri verilmektedir. Analizin doğru olabilmesi için ölçek değerleri analiz öncesi girilmesi; örneğin beşli Likert ölçeği için asgari 1 azami 5 değerinin girilmesi gerekir (SmartPLS, 2020).

Şekil 3 ve Tablo 10'da görüldüğü gibi ÖYAOD üzerinde normatif bağlılık en önemli pozitif etkiye sahip değişkendir. İkinci değişken, ÖYAOD üzerinde negatif etkisi olan duygusal bağlılıktır. Turizm sektörü çalışanlarından oluşan katılımcılar açısından duygusal bağlılık ÖYAOD'a eğilimi zayıflatmaktadır. Önem ve performans haritası analizi uygulamacılara hangi faktörlerin daha etkili olduğunu göstermektedir (Palos-Sanchez, Martin-Velicia ve Saura, 2018).

Tablo 10. Araştırma Modeli Önemlerine Göre Performans Haritası Sonuçları

	ÖYAOD üzerindeki toplam etkisi	ÖYAOD üzerindeki toplam performans
Demokratik liderlik	0.034	65.383
Devam bağlılığı	0.118	38.589
Duygusal bağlılık	-0.135	69.710
Normatif bağlılık	0.333	59.615
Otokratik liderlik	0.113	74.217
Serbesiyetçi liderlik	-0.043	64.488

Tablo 11. Q² Değişkenlerin Tahmin Gücü Analizi

	Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik kümeleri (CCC)		Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik fazlalığı (CCR)	
Demokratik liderlik	0.499	Tahmin gücü yüksek	---	---
Devam bağlılığı	0.344	Tahmin gücü orta	---	---
Duygusal bağlılık	0.506	Tahmin gücü yüksek	0.106	Tahmin gücü düşük
Normatif bağlılık	0.352	Tahmin gücü orta	---	---
ÖYAOD	0.285	Tahmin gücü orta	0.147	Tahmin gücü düşük
Otokratik liderlik	0.333	Tahmin gücü orta	---	---
Serbesiyetçi liderlik	0.338	Tahmin gücü orta	---	---

Önem ve performans haritası analizinden sonra değişkenlerin tahmin gücü analizi yapılmıştır. Fakat bu aşamada şunu da belirtmek gerekir. Tablo 11’de değişkenlerin tahmin gücü analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi Umphress ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ÖYAOD ölçeğinin kendisinin de model içindeki tahmin gücü orta, iç değişkenler tahmin gücü açısından ise düşük yani zayıf olduğu tespit edilmiştir. Umphress ve Bingham (2011) tarafından ÖYAOD tanımında “örgüt, yöneticisi ve çalışanları yararına yapılan davranışlar” olarak tanımlanırken geliştirdikleri ölçek yalnız örgüt yararına olan davranışları ölçmeye yönelik ifadeleri içermekte, lider ve diğer çalışanlara yönelik davranışları ölçmemektedir. Bununla birlikte mevcut ölçeğin yeterli olmadığı (Bryant ve Merritt, 2019; Coşkun ve Ülgen, 2017) ve bu araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi geliştirilmesi gerekmektedir.

Değişkenlerin tahmin gücü analizi, ilgi düzeyinin değerlendirilmesi için Q^2 PLS Blindfolding analizi yapılmıştır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016). İhmal değeri 8 verilmiştir (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin ve Lauro, 2005). Tablo 11’de analiz sonuçları görülmektedir. Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik kümeleri analizi (CCC-Construct Crossvalidated Commuality) araştırma modeli değişkenleri tahmin gücünün ve ölçüm modelinin kalitesinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Analiz (manifest) açık değişkenlerin tahmin oranları veya modelin (latent endogenous) gizli değişkenlerinin değerleri üzerinden yapılmaktadır. Yapısal doğrulanmış çapraz geçerlilik fazlalığı (CCR-Construct Crossvalidated Redundancy) yol analizi için oluşturulmuş araştırma modelinin kalitesinin göstergesidir (Duarte ve Raposo, 2010). Hair ve diğerlerine (2016) göre Q^2 analizi için norm değerler Q^2 değeri >0.35 değişkenin tahmin gücü yüksek, Q^2 değeri 0.35 ile 0.15 arasında ise değişkenin tahmin gücü orta, Q^2 değeri ≤ 0.15 ise tahmin gücü zayıftır. Tablo 11’de araştırma modeli boyutlarının değerleri verilmiştir. ÖYAOD boyutu araştırma modeli için de asgari standartları sağlasa da tahmin gücü orta değişken olduğu görülmektedir. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak tanımlanan ÖYAOD model kapsamında tahmin gücü zayıf bir değişkendir. Benzer şekilde duygusal bağlılığın tahmin gücü yüksek olmakla birlikte model kapsamında aracı değişken olarak zayıf bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Bir sonraki analiz olarak araştırma modelinin tahmin gücünün analizidir. Standartlaştırılmış hata kareler ortalamasının karekökü (SRMR) model uyumsuzluk göstergelerinden biridir (Henseler vd., 2014). SRMR değeri için norm değer ≤ 0.08 ’dir. Araştırma modeli değeri 0.079 ’dur ve modelin uygun olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada, hata kareler ortalamasının karekökü (RMS_{θ}) dış model değişkenlerinin korelasyonunun analizidir (Henseler vd., 2014). Araştırma modelinin uygunluğu için analiz değeri ≤ 0.12 ’den küçük olması gerekir (Hair, Black, Babin ve

Anderson, 2010). PLS RMS_{θ} değeri 0.103 olarak elde edilmiştir. Diğer analizlerde değişkenlerin tahmin gücü düşük olmakla birlikte RMS_{θ} analizine göre araştırma modeli bütünsel olarak değerlendirildiği zaman uygun bir modeldir.

Model uygunluk analizinin son aşamasında ise model uyum derecesi analizi (GoF) bulunmaktadır. Bunun için PLS'in bir analizi bulunmamasıyla birlikte aşağıdaki formül önerilmektedir (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin ve Lauro, 2005).

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times \text{average communality})}$$

GoF analizi için norm değerler ise (Wetzels, Schröder ve Van Oppen, 2009):

GoF değeri <0.1 model uygun değildir.

GoF değeri 0.1 ile 0.25 arasında ise model uygunluk açısından zayıf,

GoF değeri 0.26 ile 0.36 arası ise model uygunluk açısından orta,

GoF değeri >0,37 ise model uygunluk açısından yüksektir.

Araştırma modelinin GoF analiz değeri 0.25 hesaplanmıştır. Model uygun olmakla birlikte güçlü bir model değildir.

Uygunluk analizinden sonra PLSpredict analizi ile modelin örneklem dışı tahmin gücü değerlendirme analizi yapılmıştır (Shmueli vd., 2019). $MAE_{PLS} - MAE_{LM}$ ve $Q^2_{PLS} - Q^2_{LM}$ analizleri sonucu elde edilen değerlerin sıfırdan büyük ve pozitif olması, PLS SEM tahmini hatalarının, ortalamalar üzerinden yapılan analizlerin tahmini hatalarından daha küçük olduğunun ifadesidir. Bu durum PLS SEM modellerinin daha yüksek tahmin gücüne sahip olduğunun göstergesidir (Shmueli, Ray, Velasquez-Estrada ve Chatla, 2016; Evermann ve Tate, 2016). Tablo 12'de görüldüğü gibi değişkenlerinin analiz sonuçları pozitifdir ve tahmin güçleri bulunmaktadır.

Tablo 12. PLSpredict Modelin Örneklem Dışı Tahmin Gücü Analiz Değerleri

	PLS MAE	Q^2_{PLS}	LM MAE	Q^2_{LM}	$MAE_{PLS} - MAE_{LM}$	$Q^2_{PLS} - Q^2_{LM}$
Duygusal B7	0.81	0.27	0.70	0.07	0.106	0.20
Duygusal B2	0.92	0.21	0.84	0.12	0.079	0.09
Duygusal B4	1.01	0.22	0.89	0.10	0.122	0.13
Duygusal B1	0.85	0.33	0.72	0.10	0.132	0.24
Duygusal B6	1.03	0.30	0.87	0.12	0.156	0.17
Duygusal B3	0.90	0.25	0.77	0.10	0.123	0.14
Duygusal B5	0.77	0.22	0.68	0.07	0.088	0.15

ÖYAOD 5	1.17	0.00	1.20	-0.06	-0.034	0.06
ÖYAOD 1	1.25	0.03	1.21	0.03	0.047	0.00
ÖYAOD 2	1.21	0.01	1.24	-0.07	-0.030	0.08
ÖYAOD 3	1.21	-0.01	1.25	-0.10	-0.045	0.09
ÖYAOD 7	1.02	0.12	0.98	0.10	0.040	0.02
ÖYAOD 6	1.15	0.01	1.15	-0.06	-0.009	0.07
ÖYAOD 4	0.98	0.00	1.01	-0.08	-0.025	0.08

Tartışma

Araştırma modeli, yol analizi öncesi yapılan geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk analizleri sonucu ölçeklerin ve toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre uygun olduğu görülmüştür. Sonrasında yapılan araştırma modeli yol analizi sonuçlarına göre H_1 hipotezleri desteklenmemiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile ÖYAOD arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak turizm sektöründe müşterilerle sürekli temas eden çalışanların yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik tarzlarının çalışanların ÖYAOD arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Yine Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırma modelinde aracı değişken olarak tanımlanan duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide aracılık etkisi tespit edilememiş ve H_2 hipotezleri desteklenmemiştir.

Araştırma modelinde hem bağımsız hem de düzenleyici değişken olarak tanımlanan normatif ve devam bağlılığının sonuçlarına bakıldığında Tablo 5'te görüldüğü gibi normatif bağlılık bağımsız değişken olarak ÖYAOD'la arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve H_3 desteklenmiştir. Normatif bağlılık ile ÖYAOD arasında tespit edilen ilişki için normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların ÖYAOD'a eğilimlerinin olacağı söylenebilir. Bu sonuç, Bryant ve Merritt (2018) iş ahlakına aykırı davranışların norm olarak ortaya çıkabileceği öngörülerini desteklemektedir. İş hayatı öncesi alt yapısı oluşturulan normatif bağlılık iş ahlakına aykırı bile olsa örgüt yararına olan davranışlara yönlendirmektedir. Tablo 7'de paylaşılan normatif bağlılığın liderlik tarzı ile çalışanın ÖYOAD'si arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiş ve H_4 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi devam bağlılığı bağımsız değişken olarak ÖYAOD'la arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat araştırma kapsamında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlendiği belirlenen kıstasa göre H_5 desteklenmemiştir. Tablo 7'de paylaşılan devam bağlılığının liderlik tarzı ile çalışanın ÖYOAD'si arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi tespit edilmemiş ve H_6 hipotezleri desteklenmemiştir.

Literatüre göre liderlik hem ÖYAOD üzerinde hem de duygusal bağlılık üzerinde etkili olurken duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında ilişki bulunmaktadır (Chen, Hwang ve Liu, 2009). Tablo 5'te duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki tespit edilmiş olmakla birlikte Tablo 6'da araştırma modelinde aracı değişken olarak tanımlanmış duygusal bağlılığın liderlik tarzı ile ÖYAOD arasındaki ilişkide etkisinin olmadığı görülmektedir. Fakat Tablo 9'da görüldüğü gibi prim almayan çalışanlarda duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat Şekil 2'de görüldüğü gibi negatif ilişki daha önceki pozitif ilişki bulunana (Matherne ve Litchfield, 2012) veya ilişki bulunamamış (Lee, Schwarz, Newman ve Legood, 2019) araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Bu araştırma sonucuna göre prim almayan çalışanların sahip olduğu duygusal bağlılık ÖYAOD'ı güçlendirmek yerine zayıflatmaktadır.

Araştırma modeli yol analizi sonuçlarında yalnız normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki ile ilgili H_3 hipotezi desteklenmiştir. Sonrasında yapılan araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak tanımlanan performans primi etkisini tespit etmek için prim almayanlar ile prim alanların karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Tablo 8'de görüldüğü H_{7e} hipotezi de desteklenmiştir. Yani prim almayan çalışanlarla prim alan çalışanlar normatif bağlılık ile ÖYAOD arasındaki ilişki açısından istatistiksel anlamda farklıdır. Bu farklılıkların hangi boyutlarda olduğunu gösteren Tablo 9 incelendiği zaman prim almayan çalışanlar açısından demokratik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki 0.09 düzeyde istatistiksel olarak anlamlıdır. Şekil 2'de görüldüğü gibi demokratik liderlikle duygusal bağlılık arasında zayıf da olsa pozitif ilişki vardır. Bu sonuçlara göre demokratik liderlik duygusal bağlılığı güçlendirecektir, güçlenen duygusal bağlılık ÖYAOD'ı zayıflatacaktır.

Prim almayanların duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile ÖYAOD arasındaki ilişkiler araştırma kistası 0.005 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Hem prim almayanlar hem de prim alanlar açısından normatif bağlılıkla ÖYAOD arasında pozitif ve araştırma modeli kapsamında en güçlü olan ilişki tespit edilmiştir. Şekil 2 ve 3, Tablo 5, 8, 9, 10 ve 11'de görüldüğü gibi çalışan ÖYAOD'ı bir norm olarak gördüğü söylenebilir. Çalışma tutkunluğu, sonuç odaklılık gibi temel kişilik özelliğine dönüşmüş tutumlar, ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilemiştir (Kong, 2016). Örgüt üyeliğinden önce oluşan normatif bağlılık da temel kişilik özelliği kapsamında değerlendirilebilir ve normatif bağlılığı yüksek birey üyesi olduğu örgüt için ÖYAOD'a meyilli olduğu söylenebilir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi prim alanlarda serbesiyetçi liderlik ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı ilişki, prim almayanlar açısından geçerli değildir. İlişkinin niteliği açısından Tablo 5 incelendiği zaman serbesiyetçi liderlik, duygusal

bağlılığı güçlendirmektedir. Tablo 9 incelendiği zaman bu ilişkinin prim alanlarda anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak serbesiyetçi liderliğin sınırsız özgürlük sağlayan ortamında prim alan çalışanların duygusal bağlılıkları güçlenmektedir. Castille ve diğerleri (2018), Makyavelist davranışlarla çalışanların ÖYAOD benzeri iş ahlakına aykırı davranışlar yapabileceğini vurgulamışlardır. Prim alan çalışanlarda ÖYAOD kapsamında değerlendirilebilecek davranışların kendi çıkarları için yapma olasılıklarının olduğu söylenebilir.

Tablo 5 ve 9'da görülen diğer bir sonuç, devam bağlılığı ile ÖYAOD arasındaki ilişkidir. Prim almayan çalışanlar açısından devam bağlılığı ile ÖYAOD arasında ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin niteliği açısından Tablo 5 incelendiği zaman pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak prim almayan ve devam bağlılığı yüksek çalışanlarda ÖYAOD'a bir eğilim olacağı söylenebilir. Bu durum devam bağlılığı literatürü ile örtüşmektedir. Devam bağlılığı bulunan çalışan işini kaybetmemek ve şirketi korumak için (Meyer ve Allen, 1997) örgütsel performansı geliştirmek amacıyla ÖYAOD benzeri davranışlar göstermektedir. Bu durum Lee ve diğerleri (2019), Kalshoven, Dijk ve Boon (2016) tarafından yapılan ve kıdem ile ÖYAOD arasında pozitif ilişki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

ÖYAOD çalışmalarında kullanılan mevcut ölçek tanımındaki kapsamı ölçmek için Tablo 11'de verilen analiz sonuçları görüldüğü gibi yeterli değildir. Bunun için ölçekte örgüt ile ilgili olan ifadeler, yönetici ve iş arkadaşlarına uyarlanarak kullanılması daha anlamlı sonuçlar vereceği öngörülmektedir. Çünkü ölçek ve model; geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk testlerinde asgari standartları sağlamış olsa da Tablo 11'de görüldüğü gibi mevcut hâliyle güçlü bir ölçek değil ölçeğin geliştirilmesi gerekir veya doğrudan ölçen deney yöntemleri de (Coşkun ve Ülgen, 2017) kullanılabilir.

Turizm sektörü iş gücü devri yüksek bir sektördür, katılımcıların ortalama şirket kıdemleri 1,8 olması bu durumun bir göstergesidir. Araştırma modeli geçerlilik, güvenilirlik ve uygunluk testlerinden geçtiği için farklı katılımcıların olduğu, örneğin; üretim ağırlıklı, örgütsel kıdem yüksek olduğu işletmelerde test edilebilir. Çünkü literatürde duygusal bağlılıkta veya kıdemde olduğu gibi ÖYAOD ile birçok değişken arasında ilişkilerin niteliği net değildir. Farklı alanlarda yapılan araştırmalar, konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırma yaklaşımında ÖYAOD için tanımlanmış kistaslar kabul edilerek model tasarlanacaksa prim gibi bir kontrol değişkenin dâhil edilmesi, hangi çalışanın hangi davranışının ÖYAOD kapsamında değerlendireceği konusunda yardımcı olacaktır.

Employees' Unethical Prosocial Organizational Behavior as an Outcome of Managers' Democratic, Autocratic, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Study on the Turkish Tourism Sector

Ali Osman Uymaz

Abstract: This study examines the relationships democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles have on unethical prosocial organizational behaviors (UPB). The research is designed in accordance with the causal-comparative method. Affective commitment is defined in the research model as the mediating variable with normative commitment, continuous commitment, and performance bonus as the moderating variables. The research data have been collected from hotel employees ($n = 362$) who are directly in contact with customers. The analyses have been performed using SmartPLS 3.9. According to the results, no relationships have been found for democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles with UPB. The mediating variable of affective commitment has been found to have no significant effect on the relationship between leadership styles and UPB. The independent variable of normative commitment has been found to be positively correlated with UPB at a significance level of $p < 0.05$. However, it was not found to have any moderating effect as a moderating variable on the relationship between leadership styles and UPB. No significant relationship has been found for continuance commitment either as an independent variable or as a moderating variable. Meanwhile, performance bonus, which is another mediating variable, has been found to generate a significant difference at the level of $p = .000$ between employees who receive bonuses and those who do not in terms of the relationship between normative commitment and UPB.

Keywords: Leadership, Organizational commitment, Unethical prosocial organizational behaviors, Unethical behaviors, Performance management, Bonus plan

Summary

In the 1980s, management desired and supported positive employee behaviors due to their contribution to organizational performance (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). Research results (Warren, 2003; Molinsky & Margolis, 2005) have indicated employees to display extra-role behaviors not in compliance with work ethics. Studies conducted after 2010 have also revealed some dark aspects of em-

@ Assistant Professor, Alanya Alaaddin Keykubat University, ali.uymaz@alanya.edu.tr

ORCID 0000-0002-2572-0085

Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13 (2), ss.

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.2.0166
Turkish Journal of Business Ethics, 2020
isahlakidergisi.com

ployees' positive behaviors to contribute to organizational performance. For example, employees may also have behaviors that appear well-intentioned and contribute to organizational performance but harm third parties (Umphress & Bingham, 2011). Umphress et al. (2010) defined such behaviors that violate moral values, social norms, and laws in support of organizational performance or an organization's members as unethical prosocial organizational behavior (UPB).

According to Tekarslan (2004), a manager can use many leadership styles simultaneously. A manager can show different leadership styles with regard to different subjects or toward different subordinates. UPB research is often conducted over a single leadership style (Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Zou, Titan, & Liu, 2015). This study accepts managers as being able to display different leadership styles simultaneously and has been designed to examine the relationship managers' democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles (i.e., the most fundamental variations in leadership styles) have with employees' UPB.

Being a powerful variable, leadership can directly affect other variables, as well as have increased influence through mediating variables. (Haque, Fernando, & Caputi, 2019; Asif, Qing, Hwang, & Shi, 2019). Leadership is defined as an important factor in developing organizational commitment (Jackson, Meyer, & Wang, 2013). Studies have indicated leadership and affective commitment to have a positive effect on UPB (Matherne & Litchfield, 2012; Coşkun & Ülgen, 2017). However, the relationships that normative and continuance commitments have with UPB have yet to be examined. Bryant and Merritt (2018) emphasized unethical behavior to be able to emerge as a norm. Normative commitment is taught in the family and school as a part of the socialization process. An employee with normative commitment may feel the obligation to serve the success and continuity of the organization as a moral principle (Dwahan & Mulla, 2012; Markovits, 2011). Therefore, normative commitment has been included in the research model as a moderating variable.

Lee et al. (2019) found a positive relationship to exist between tenure and UPB, while Kalshoven, Dijk, and Boon (2016) found this relationship to be negative. Continuance commitment may develop with regard to company tenure. For this reason, continuance commitment has also been included in the research model as a moderating variable.

One of the limitations of UPB is employee behaviors that produce self-serving results are not evaluated within the scope of UPB. Performance-based bonus systems are widely used in the tourism sector, and employees in some cases may

display behaviors similar to UPB to get a bonus. Consequently, performance bonuses have been included in the research model as a moderating variable in order to determine whether or not employee behavior falls within the scope of UPB.

Theoretical Framework and Hypotheses

In 1939, Kurt Lewin (1997) conducted some experiments to examine the effects authoritarian, democratic, and laissez-faire leadership styles have on group behavior. With this study, Lewin identified democratic, autocratic, and laissez-faire leadership styles as making up basic leadership styles, and since then these have been studied and described.

As in many other sectors, leadership is an important factor in the tourism sector. Research results indicate managers' leadership styles to affect employees' behaviors toward customers (Boukis, Koritos, Daunt, & Papastathopoulos, 2020). Managers can simultaneously show different leadership styles that are able to affect UPB.

Hypothesis H_{1a}: A relationship exists between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{1b}: A relationship exists between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{1c}: A relationship exists between managers' laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

The different types and levels of organizational commitment affect employee behavior (Turnipseed, 2002). Affective commitment has been examined as a single factor in UPB studies, with some studies indicating it to have a positive relationship (Matherne & Litchfield, 2012) and others finding no relationship (Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019).

Hypothesis H_{2a}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{2b}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{2c}: Subordinates' affective commitment has a mediating effect on the relationship between manager's laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

Wiener (1982) defined normative commitment as the sense of responsibility felt toward an organization and as something individuals gain in the family and at school during the socialization process that becomes active with membership in an organization. An individual's sense of responsibility toward an organization results in behaviors such as being loyal and being ready to make sacrifices for the organization to help it achieve its goals (Allen & Meyer, 1990). Individuals feel responsible for the success and continuity of an organization (Dwahan & Mulla, 2012). Individuals come to an organization possessing normative commitment, which is partially independent of the manager's leadership style. Thus, it has been included as a moderating variable in the research model.

Hypothesis H₃: A relationship exists between subordinates' normative commitment and UPB.

Hypothesis H_{4a}: Subordinates' normative commitment has a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{4b}: Subordinates' normative commitment has a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{4c}: Subordinate's normative commitment has a moderating effect on the relationship between the manager's laissez-faire leadership style and the subordinate's UPB.

Hypothesis H_{4d}: Subordinates' normative commitment has a regulating effect between subordinates' affective commitment and UPB.

According to Becker (1960), at the time of decision making, employees consider the consequences options have and which situations will benefit them and arrange their relationship with their organization. Lee et al. (2019) found a positive relationship to exist between company tenure and UPB, while Kalshoven, Dijk, and Boon (2016) found a negative relationship for this. Meyer and Allen (1990) examined continuance commitment as two variables (i.e., vested rights based on seniority and lack of job opportunities outside the organization). While continuance commitment improves with organizational tenure, a relationship is predicted to likely exist between continuance commitment and UPB. Continuance commitment has been defined as a moderating variable in the current research model.

Hypothesis H₅: A relationship exists between subordinates' continuance commitment and UPB.

Hypothesis H_{6a}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{6b}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{6c}: Subordinates' continuance commitment has a moderating effect on the relationship between the manager's laissez-faire leadership style and the subordinate's UPB.

Hypothesis H_{6d}: Subordinates' continuance commitment has a regulating effect between subordinates' affective commitment and UPB.

Performance management systems have three goals: to manage organizational performance, manage employee performance, and match organizational goals with employee performance (Williams, 1998).

Employee behavior that aims at increasing organizational performance also improves the departmental performance and other employees' performance. Employees can benefit directly or indirectly from these results. For a behavior to be considered within the scope of UPB, the employee must not act in their self-interest (Umphress & Bingham, 2011). Performance bonuses have been included in the study as a moderating variable in order to determine the difference between those who receive a bonus and those who don't as well as the goal of employees' behavior. Employee behavior that serves self-interests should not be counted even if it resembles UPB.

Hypothesis H_{7a}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' democratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7b}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' autocratic leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7c}: Performance bonuses have a moderating effect on the relationship between managers' laissez-faire leadership style and subordinates' UPB.

Hypothesis H_{7d}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' affective commitment and UPB.

Hypothesis H_{7e}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' normative commitment and UPB.

Hypothesis H_{7f}: Performance bonuses have a regulating effect on the relationship between employees' continuance commitment and UPB.

Method

The study has been designed with respect to the causal-comparative screening model (Christensen, Johnson, & Turner, 2015).

Sample

The research sample has been determined using the bias sampling method. Data have been collected from the tour operators, transfer staff, receptionists, bartenders, waiters, and in-hotel store employees who have direct contact with customers at five-star hotels located in the Alanya District of the province of Antalya. The data were collected face-to-face from 362 tourism sector employees by 10 assistant students using a simple random sampling method in June 2019. The minimum sample size for analyzing a partial-least-squares structural equation model (PLS-SEM) is recommended to be at least 10 times the amount of internal and external latent variables in the research model (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Kock, 2018; Nadya, 2018). Twenty-four participants were excluded from the analysis for reasons such as leaving demographic information blank or marking the same option for all items. Of the participants, 218 are men and 120 are women. Their average age is 31. For educational status, 106 have undergraduate degrees, 28 have associate degrees, 151 have high school diplomas, and 53 have finished middle school. The participants' average work experience is 5 years and average company tenure is 1.8 years. Of the participants, 117 are given performance bonuses in addition to their salary, and 221 just receive a salary.

Measuring the Variables

Managers' leadership styles have been measured using the Leadership Styles Scale developed by Clark (2007) and adapted to Turkish by Yörük et al. (2011). Organizational commitment has been measured using the Organizational Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1991, 1997) and adapted to Turkish by Kaya and Selçuk (2007). UPB has been measured with the Unethical Pro-Social Organizational Behavior Scale developed by Umphress et al. (2010) and adapted to Turkish by Baba (2020). Scale items are measured using a 5-point Likert-type scale

(1 = totally disagree, 5 = totally agree). The presence of a performance bonus was asked as a yes/no question, while bonus calculations and payment systems were not queried.

Data Analysis

The analyses were made using the program SmartPLS 3.9. Statistical significance has been accepted at the level of $p < 0.05$ in the analyses.

Findings

According to the analysis results, hypotheses H_{1a} through H_{2c} and H_5 are not supported. In other words, no relationship has been determined for managers' democratic, authoritarian, or laissez-faire leadership styles with their employees' UPB.

A positive relationship was found between normative commitment (defined as both an independent and moderating variable) and UPB; thus, the research results support hypothesis H_3 . Employees' normative commitment as an independent variable strengthens their UPB ($t = 4.221, p = 0.000$).

A positive relationship has been found for continuance commitment as an independent variable with UPB at a significance level of $p = 0.10$. However, because the research has identified significance levels as $p < 0.05$ within the scope of the research, the result is not considered significant. At the same time, the moderating effect of continuance commitment on the relationship between the managers' leadership styles and employees' UPB was indeterminate.

An analysis of moderating effects has been conducted to determine the effect normative and continuance commitments have as moderating variables. According to the analysis results, no moderating effect for normative or continuance commitment was detected in the relationship between managers' leadership styles and employees' UPB; thus, hypotheses H_{4a} through H_{4d} and H_{6a} through H_{6d} are not supported.

A comparative analysis has also been performed regarding employees who receive a performance bonus and those who do not. According to the results, a significant difference exists between those who receive a performance bonus and those who do not in terms of the relationship between normative commitment and UPB ($t = 2.231, p = 0.026$). Thus, hypothesis H_{7e} is supported, while hypotheses H_{7a} through H_{7d} and hypothesis H_{7f} are not.

The relationships affective ($t = 2.064, p = 0.039$), normative ($t = 2.463, p = 0.014$), and continuance ($t = 2.760, p = 0.000$) commitments have with UPB for employees who do not receive a performance bonus are all significant.

Conclusion and Discussion

The research results show no relationship to exist for managers' democratic, autocratic, or laissez-faire leadership styles with employees' UPB. No mediating effect has been detected for affective commitment (as a mediating variable) in the research model on the relationship between leadership styles and UPB at all participant levels.

A significant negative relationship has been found between affective commitment and UPB for employees who do not receive a performance bonus. This result does not coincide with the results of previous studies that have found a positive relationship (Matherne & Litchfield, 2012) or no relationship (Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019) to exist. According to the current research results, affective commitment weakens UPB for employees who don't receive a performance bonus.

In the research model, a positive relationship has been found between normative commitment (both as an independent and as a moderating variable). Employees with high normative commitment can be said to tend toward UPB. This result supports Bryant and Merritt's (2018) prediction that unethical behavior may emerge as the norm.

The strongest positive relationship between UPB and normative commitment has been identified for employees regardless of whether they receive a performance bonus or not. Employees with high normative commitment can be said to view UPB as the norm. Attitudes that have transformed into basic personality traits such as passion for working and being results-oriented have been indicated to have a positive effect on UPB (Kong, 2016). Normative commitment, which forms prior to organizational membership, can also be considered within the scope of basic personality traits.

For employees who do not receive a performance bonus, a positive relationship exists between continuance commitment and UPB. This result is consistent with the continuance commitment literature. Employees who possess continuance commitment exhibit UPB in order not to lose their job and to protect the company (Meyer & Allen, 1997). This result coincides with the results of the positive relationship between tenure and UPB as shown in the study conducted by Lee et al. (2019) and Kalshoven, Dijk, & Boon (2016).

Kaynakça | References

- Ackermann, K., Feliks, J. ve Murphy, R. (2016). Reciprocity as an individual difference. *Journal of Conflict Resolution*, 60(2), 340-367.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. ve Bolino, M. C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, 4-35.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Masa'deh, R. ve Sinclair, J. (2020). Evaluating e-learning systems success: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 102, 67-86.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. ve Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11, 1-16.
- ATHA. (2020). *Alanya Touristic Hoteliers Association*. Number of Accommodation Facilities According to Types of Alanya. <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanaya-konaklama-tesis-sayilari/> adresinden erişilmiştir.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baba, A. (2020). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışına etkisinde, duygusal bağlılığın aracı rolü*. Basılmamış doktora tezi. İstanbul: Beykent üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- BBC. (2020). *Emisyon skandalı: Volkswagen '15 milyar dolar ceza ödeyecek'*. https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160627_vw_abd_emisyon adresinden erişilmiştir.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. ve Gilbert, N. (1996). Foci ve bases of employee commitment: Implication for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.

- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L. ve Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 1-13.
- Bryant, W. ve Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-social behavior and positive leader-employee relationships. *Journal of Business Ethics*.
- Castille, C. M., Buckner, J. E. ve Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919-930.
- Chen, M., Chen, C. C. ve Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Chen, T., Hwang, S. ve Liu, Y. (2009). Employee trust, commitment and satisfaction as moderators of the effects of idealized and consideration leadership on voluntary performance: A structural equation investigation. *International Journal of Management*, 26(1), 127-141.
- Chenevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O. ve Ayed, A. K. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 63(5), 277-286.
- Christensen, L. B., Johnson, B. R., Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Clark, D. (2007). *Leadership style survey*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> adresinden erişilmiştir.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. ve Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 139-152.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. ve Reutzel, C. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coşkun, A. ve Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cunningham, J., Salomone, J. ve Wielgus, N. (2015). Project management leadership style: A team member perspective. *International Journal of Global Business*, 8(2), 27-54.
- Currivan, D. B. (1999). The casual order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee Turnover. *Human Resources Management Review*, 9(4), 495-524.

- Drucker, P. ve Maciariello, J. (2012). *Yönetim*. İ. Gülfidan (Çev.). İstanbul: Optimist.
- Duarte, A. P. ve Raposo, M. L. (2010). A PLS model to study brand references: An application to the mobile phone market. V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler ve H. Wang (Ed.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* içinde (ss. 449-486). Berlin: Springer.
- Dunn, M. W., Dastoor, B. ve Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-60.
- Dwahan, V. ve Mulla, Z. R. (2012). The role of pay and leadership in developing organizational commitment. *South Asian Journal of Management*, 18(2), 60-75.
- Dyczkowska, J. ve Dyczkowski, J. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business and Economics*, 4(2), 193-217.
- Effelsberg, D. ve Solga, M. (2013). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.
- Effelsberg, D., Solga, M. ve Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Evermann, J. ve Tate, M. (2016). Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. *Journal of Business Research*, 69(10), 4565-4582.
- Falk, R. F. ve Miller, N. B. (1992). *A primer for a soft modeling*. Ohio: The University of Akron.
- Fey, C. F., Adaeva, M. ve Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: What works best in Russia? *International Business Review*, 10, 615-643.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C. ve Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 423-436.
- Grover, S. L. ve Hui, C. (1994). The influence of role-conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 295-303.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Haque, A., Fernando, M. ve Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 759-774.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A. ve Straub, D. W. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hugh, A. J. ve Feldman, D. C. (1986). *Organizational behaviour*. US: McGraw-Hill Inc.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. ve Wang, F. (2013). Leadership, commitment and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Kalshoven, K., Dijk, H. ve Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-512.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kim, W. G. ve Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kim, Y., Van Dyne, L., Kamdar, D. ve Johnson, R. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231-245.
- Kock, N. ve Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS SEM: The inverse square root and gamma exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.

- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- Kurtuluş, K. (2011). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2008). Social exchange theory and research on business to business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Lewin, K. (1997). Experiments in social space (1939). *Reflections*, 1(1), 7-13.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. ve Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 123, 284-290.
- Lo, M. C., Ramayah, T. ve Run, E. C. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5384-5388.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Markovits, Y. (2011). Normative commitment and loyal boosterism: Does job satisfaction mediate this relationship? *MIBES Transactions*, 5(1), 73-89.
- Matherne, C. F. ve Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership*, 9(5), 35-46.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641-653.
- Molinsky, A. ve Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.

- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books.
- Palos-Sanchez, P., Martin-Velicia, F. ve Saura, J. R. (2018). Complexity in the acceptance of sustainable search engines on the internet: An analysis of unobserved heterogeneity with PLS-FIMIX. *Complexity*, 1-19.
- Register, T. F. (2020). *The Code of Federal Regulations of the United States of America*. <https://www.govinfo.gov/help/cfr> adresinden erişilmiştir.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Salkind, N. J. (2020). *Encyclopedia of research design*. <http://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n42.xml?PageNum=129> adresinden erişilmiştir.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez-Estrada, J. M. ve Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Hiram, T., Vaithilingam, S. ve Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.
- SmartPLS. (2020). *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/ipma> adresinden erişilmiştir.
- Tekarslan, E. (2004). Liderlik. C. A. Baysal ve E. Tekarslan (Ed.). *Davranış bilimleri içinde* (ss. 243-294). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. ve Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Turnipseed, D. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Tyson, S. ve York, A. (1996). *Human resources management*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.
- Umphress, E. E. ve Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. ve Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.

- Urbach, N. ve Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2223-2236.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y. ve He, Y. (2018). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473-489.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Wetzels, M., Schröder, G. O. ve Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, R. (1998). *Performance management*. London: Thomson Business Press.
- Wong, J. Y. ve Lee, W. H. (2012). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, 33, 1112-1121.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.
- Zou, W. C., Titan, Q. ve Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationship, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.