



Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama

Murat Yeşiltaş¹

*Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Burdur, Türkiye*

Pelin Kanten²

*Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Burdur, Türkiye*

Ümit Sormaz³

*Başakşehir Mesleki Eğitim Merkezi,
İstanbul, Türkiye*

Özet

Bu çalışmada otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel davranış literatüründeki çalışmalarda işgörenlerin prososyal hizmet davranışları sergilemeleri örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, prososyal hizmet davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülen ve örgütsel faktörlerden birisi olarak nitelendirilen otantik liderlik tarzı ele alınmıştır. Prososyal hizmet davranışlarının incelenmesi sebebiyle İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni kapsamında ulaşılan 410 otel işletmesi çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca otantik liderlik tarzı işgörenlerin müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler: *Otantik Liderlik, Prososyal Hizmet Davranışları, Konaklama İşletmeleri*

The effects of authentic leadership on prosocial service behaviors: A research on hospitality establishments

Abstract

This study investigates the effect of authentic leadership style on prosocial service behaviors. In organizational behavior studies, employee's prosocial service behaviors are related with organizational factors. In this respect, this study aims to investigate authentic leadership style which is expected to affect employee's prosocial service behaviors. The sample of this study is defined as the employees of the four and five star hotels in Istanbul. Significant results have been found as results of the research which was conducted on 410 employees. Based on the findings, significant relationships have been observed between authentic leadership style and prosocial service behavior. Moreover, authentic leadership style is found to have significant effects on employee's role prescribed customer oriented prosocial service behavior, extra role customer oriented prosocial service behavior and co-workers oriented prosocial service behavior.

Keywords: *Authentic Leadership, Prosocial Service Behaviors, Hotel Establishments*

¹ yesiltas.murat@gmail.com (M. Yeşiltaş)

² pelinkanten@mehmetakif.edu.tr (P. Kanten)

³ umitsormaz@gmail.com (Ü. Sormaz)



1. Giriş

Günümüzde, insan sermayesinin önem kazanmasıyla örgütlerin insan kaynaklarına daha fazla değer verdiği görülmektedir. İnsan sermayesinin örgütsel süreçlerdeki kritik rolünün belirginleşmesinin, insan davranışlarının olumlu yönünü vurgulayan, pozitif psikolojiden doğan ve pozitif örgütsel davranışlar olarak adlandırılan yeni bir akımın ortaya çıkmasına katkı sağladığı belirtilmektedir [1]. Son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda, işgücünün pozitif yönlerine odaklanması ve klasik anlamda benimsenen liderlik tarzlarının değişmesinin gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer bir ifade ile mevcut çalışma koşullarında örgütlerin pozitif psikoloji akımı doğrultusunda pozitif yaklaşımı niteleyen bir liderlik tarzı benimsemesinin önemine odaklanılmaktadır [2]. Bu liderlik tarzlarından birisi küresel rekabet koşullarında örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi mümkün olan ve liderin olumlu, samimi, şeffaf, etik davranış özelliklerini taşıdığı, kökeni pozitif örgütsel davranışlara dayanan "otantik liderlik tarzı" olarak nitelendirilmektedir [3]. Otantik liderlik tarzının, örgütlerin olumlu çıktılar elde etme ve insan kaynaklarına yapılan yatırımları arttırma amacı içerisinde olması sebebiyle artan bir önem kazandığı görülmektedir [4]. Özellikle son on yıldır, içerisinde bulunduğumuz çalışma koşullarında örgütler rekabet avantajına katkı sağlayabilen, işgörenleri örgütün değerleri doğrultusunda etkileyebilen ve uzun dönemli vizyona sahip olan liderleri seçmek ve istihdam etmek istemektedir. Başka bir ifade ile 21.yüzyılın getirdiği değişimler, liderlerin örgütü şeffaf ve kendi değerlerinin farkında olarak, ahlaki ve etik bir bakış açısıyla yönlendirmeleri gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır [5].

Literatürde, pozitifliği ifade eden otantik liderliğin örgütler ve işgörenler açısından olumlu sonuçları olduğu ileri sürülmektedir. Otantik liderlik tarzının işgörenlerin iş performansını ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırarak olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, otantik liderliğin işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Mevcut çalışmalarda özellikle otantik liderliğin işgörenlerin işe adanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini etkilediği ele alınmaktadır [3, 5-12]. Bu doğrultuda, otantik liderlik tarzının prososyal örgütsel davranışların bir türü olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan prososyal örgütsel davranışları da etkilemesi beklenmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, işgörenlerin rol tanımları kapsamında veya biçimsel rol gereklerinin ötesinde sergilediği örgüte ve diğer bireylere fayda sağlayan davranışlardır. Bu davranışların sergilenmesinde örgütlerde rol modeli olarak görülen liderlerin, tutum ve davranışlarının etkili olacağı ifade edilebilir. Çünkü örgütte benimsenen liderlik tarzının işgörenlerin örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri davranışları olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Diğer bir ifade ile liderin pozitif, etik ilkelere değer veren bir bakış açısına sahip olmasının işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir değişiklik meydana getirmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışmada pozitif liderlik tarzlarından birisi olarak nitelendirilen otantik liderlik tarzı ile işgörenlerin isteğe bağlı veya zorunlu olarak sergiledikleri prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkinin sorgulanması amaçlanmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde otantik liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışını ele alan ampirik çalışmaların olduğu görülmektedir. Fakat otantik liderlik tarzı ile prososyal örgütsel davranışlar veya prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın otantik liderlik tarzının, konaklama işletmelerinde oldukça önem taşıyan prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi sebebiyle ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Otantik liderlik, pozitif liderliği nitelemesi, etik liderlik tarzına olan ilginin azalması, örgütlerde etik olmayan uygulamaların görülmesi ve toplumsal sorunların ortaya çıkması sebebiyle ihtiyaç duyulan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bu nedenle günümüzde örgütler, etik ve sosyal sorumluluk çerçevesinde örgütsel süreçleri yürütebilecek aynı zamanda olumlu bir örgüt ortamı oluşturabilecek özelliğe sahip bireyleri lider olarak yetiştirmek ve geliştirmek istemektedir [13]. Çünkü otantik liderin bireysel özelliklerinin, olumlu tutum ve davranışlarının, örgütlerde olumlu bir çalışma ikliminin oluşmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte, otantik liderin olumlu tutum ve davranışlarının işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansıtılabileceği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile olumlu bir örgüt iklimi algılayan, etik, şeffaf ve ahlaki ilkeler çerçevesinde yönetilen işgörenlerin rol tanımlı veya rol ötesi davranışları sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

2.1. Otantik Liderlik Tarzı

Pozitif psikoloji çerçevesinde ele alınan ve psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan otantiklik kavramının kökeni, Yunan felsefesine dayanmaktadır [14]. Otantiklik; kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir [15]. Bir "birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir" [16]. Otantikliğin özünü, bireyin gerçek benliğini bilmesi, kabul etmesi ve devam ettirmesi oluşturmaktadır [6]. Diğer bir ifade ile otantiklik, bireyin ideal benliği ile sahip olduğu gerçek benliğin en üst düzeyde uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir [17]. Psikolojik bir yapıyı yansıtan otantiklik, bireyin tüm yaşamında açık, net ve görüldüğü gibi olmasını nitelemektedir [2]. Bu bağlamda, otantiklik kavramından ileri gelen pozitif örgütsel davranış, dönüşümcü liderlik teorisi ve etik kavramı çerçevesinde ele alınan otantik liderlik; dürüstlüğü, şeffaflığı ve açıklığı simgelemektedir [18].

Otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklimi artıran, pozitif iklimi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanan, ahlaki bakış açısını içselleştiren, bilginin dengeli dağılmasında etkin davranan, beraber çalıştığı astlarına yönelik ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen ve olumlu benlik gelişmesine katkıda bulunan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır [4]. Otantik liderlik tarzı, örgütün karar alma süreçlerinde liderin ahlaki değerleri çerçevesinde davranış sergilemesini, bilgisini astlarıyla ve üstleriyle paylaşmasını, örgütteki diğer bireylerin sahip olduğu değerleri kabul etmesini ve kendi değerlerini çevresindekilere net bir şekilde iletmesini; böylece astlarını ve örgütsel süreçleri daha iyi yönlendirmesini nitelemektedir [8]. Otantik lider, nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, kendisinin ve çevresindekilerin farkında olan, çevresindekilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakış açısına sahip, örgütsel süreçleri bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan bireydir [14]. Otantik lider, açık ve bilinçli değer yargılarıyla ve ahlaki doğruluk içinde örgütlerde astlarına yönelik rehberlik faaliyetlerini yerine getirmekle birlikte, sahip olduğu üst düzey ahlaki standartlar sebebiyle örgütün çıkarlarını da gözetmektedir [19].

Otantik liderlik tarzını benimseyen yöneticinin, kendi değerlerini, amaçlarını ve duygularını etkin bir şekilde astlarına yansıtması, açık olması, kendi değerlerine uygun davranması gerekmektedir. Bununla beraber, otantik liderlik, liderin değerlerini, amaçlarını ve tercihlerini toplumun ve örgütün çıkarlarıyla uyumlaştırma yeteneğine sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca otantik liderlik tarzı liderin doğal ve kendi kimliğine uygun davranmasını, bir başkasını taklit etmemesini vurgulamaktadır [20]. Böylece, doğal ve ahlaki değerler çerçevesinde davranışlar sergileyen liderin astlarını etkileyerek, onların tutum ve davranışları ile performans düzeyleri üzerinde olumlu bir etki oluşturması beklenmektedir [13]. Diğer bir ifade ile örgütlerde otantik liderlik tarzını

benimseyen yöneticiler astlarını zorla veya rasyonel olarak ikna etmeye, yönlendirmeye çalışmamakta; aksine otantik davranışları sebebiyle rol modeli olarak, astların motivasyon, işe adanma, örgüte bağlılık ve iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir [21]. Dolayısıyla otantik liderlik tarzında, yöneticinin ikna etme davranışıyla astları yönlendirmesine gerek duyulmamaktadır. Çünkü otantik liderlerin; doğal, açık, dürüst davranışlar sergilemeleri, astlarına değer vermeleri ve onların kişisel gelişimlerini önemsemeleri sebebiyle kendiliğinden astlarını yönlendirebilmeleri mümkündür.

Otantik liderler, otantikliği kendi değerlerinin, duygularının, düşüncelerinin farkında olarak, bunları kabullenerek, astlarıyla ve aynı zamanda üstleriyle otantik ilişkiler geliştirerek başarmaktadırlar. Bu otantik ilişkiler, liderin şeffaf, açık ve dürüst olmasını, astlarını yönlendirmesini ve onların gelişimlerine önem vermesini gerektirmektedir. Başka bir ifade ile otantik ilişkiler, şeffaflık, açıklık, güven, örgütsel amaçlara yönelik astları yönlendirme, astların gelişimine önem veren tutum ve davranışlardan oluşmaktadır [18]. Bununla birlikte, otantik ilişkilerde liderin dürüst olması, düşündüklerini ve hissettiklerini açıkça ifade etmesi, düşündüğü ve hissettiği gibi davranması önem taşımaktadır. Böylece, otantik liderlerin sözleriyle davranışları arasında tutarlılık oluşturması, karar süreçlerinde şeffaf davranması ve astlar arasında güven ortamı yaratması beklenmektedir [17]. Dolayısıyla örgütlerde otantik ilişkiler ve otantik liderlik tarzının uygulanması ile astların ve örgütün refah düzeyi artmakta, astların motivasyon düzeyleri yükselmekte ve aynı zamanda örgütün performansı olumlu düzeyde değişmektedir [22].

Literatürde otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda otantik liderliğin astların iş performansı, iş tatmini, örgüte bağlılıkları, işe adanma düzeyleri, örgüt için fazladan çaba sergilemeleri ve örgüte zarar veren davranışlar sergilemeleri gibi çıktılar üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir [3, 6-8]. Bununla birlikte, literatürde örgütlerde otantik liderliği doğuran örgütsel faktörleri ve otantik liderlik tarzını etkileyen bireysel faktörleri inceleyen çalışmalar yer almaktadır [15, 18, 23]. Ayrıca bazı çalışmalarda ise otantik liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisi ve farklılıkları belirlenerek, otantik liderlik ölçüm modeli geliştirilmeye ve otantik liderliğin bileşenleri ortaya konmaya çalışılmıştır [4, 16, 24]. Literatürdeki otantik liderlik çalışmaları incelendiğinde, genel olarak otantik liderliğin dört boyut çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada da otantik liderlik literatürdeki çalışmalara paralel olarak; benlik (öz) farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyut altında sınıflandırılacaktır.

• **Benlik (Öz) farkındalık:** Bireyin kendi güduları, amaçları, hedefleri ve sahip olduğu bilgileri doğrultusunda hareket etmesini ifade etmektedir. Öz farkındalık; kişinin kendi yeteneklerinin, zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin ve duygularının farkında olması anlamını nitelemektedir [25]. Otantik liderliğin bu bileşeni, liderin liderlik faaliyetlerini sergilerken kendi kendini ifade eden (self-expressive) davranışlar sergilemesine vurgu yapmaktadır [26]. Başka bir ifade ile öz farkındalığa sahip lider kendini çevresindekilere net bir şekilde ifade edebilmekte aynı zamanda çevresindekilerinin duygularını, düşüncelerini, hissettiklerini, değerlerini ve amaçlarını da anlamlandırabilmektedir [23].

• **Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme:** Otantik liderliğin bu bileşeni liderin karar verme süreçlerinde sahip olduğu tüm bilgileri değerlendirmesini ifade etmektedir. Otantik lider, karar verme aşamasında çevresindekilerle fikir alışverişinde bulunmakta, özellikle farklı pozisyonlarda görev alan çalışanların kendi alanlarıyla ilgili görüşlerini açıklamalarını istemektedir [4, 8]. Bu bağlamda, otantik liderin karar alma sürecinde ihtiyacı olan bilgileri farklı kaynaklardan objektif bir şekilde elde etmesi ve değerlendirmesi bu bileşenin özünü oluşturmaktadır [27].

• **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:** Liderin, örgütsel süreçlerde ahlaklı ve etik davranışlar çerçevesinde hareket etmesini ifade etmektedir [17]. Otantik liderlik sürecinin ve otantik ilişkilerin kalitesi büyük ölçüde içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlıdır. Çünkü liderin sahip olduğu ahlak anlayışı örgütün bütünün ahlak anlayışına yansımaktadır [28]. Diğer bir ifade ile otantik liderin olumlu bir ahlak anlayışına sahip olması aynı zamanda örgüt içinde olumlu bir etik anlayışın yaygınlaşmasında da belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, içselleştirilmiş ahlak anlayışı liderin sahip olduğu değer kalıpları ile yapmış olduğu uygulamaların birbirini tamamlamasını nitelemektedir [25].

• **İlişkilerde şeffaflık:** Liderin, duygu ve düşüncelerini samimi bir şekilde ifade etmesini ve paylaşmasını ifade etmektedir. İlişkilerde şeffaflık, örgütlerde otantik liderlik sürecinin etkinliğinde çalışanlar arasında güvenin inşa edilmesinde önem taşıyan bir bileşendir [4]. İlişkilerde şeffaflık liderin, olumsuz duygularını açığa çıkarmaktan kaçınarak, hislerini ve bilgisini açık bir şekilde paylaşmasını nitelemektedir. Böylece otantik liderin izleyiciler tarafından daha doğru tanınması ve izleyicilerin liderin sahip olduğu değerlerin ve amaçların daha doğru bir şekilde farkında olması mümkündür [11].

2.2. Prososyal Hizmet Davranışları

Prososyal hizmet davranışları, örgütlerde işgörenler tarafından rol tanımlı ve rol ötesi olarak müşteriye yönelik sergilenen davranışları ve işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği davranışları içermektedir. Rol tanımlı müşteriye yönelik davranışlar, örgütün müşterilere hizmet sunma aşamasında çalışanlarından örgütsel rolleri kapsamında beklediği davranışlardır. Rol ötesi müşteriye yönelik davranışlar, işgörenlerin isteğe bağlı olarak sergilediği, görev tanımlarında belirtilmeyen davranışları ifade etmektedir [3]. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği prososyal hizmet davranışları ise hizmet süreçlerinin başarısı için aynı takımda veya birimde görev yapan bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını niteleyen, faydalı bir davranıştır [29]. Literatürde prososyal hizmet davranışları, prososyal örgütsel davranışların bir türü olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile prososyal örgütsel davranışlar örgüt-işgören odaklı ve müşteri odaklı prososyal davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır [30]. Müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar ise son yıllarda hizmet sektöründe prososyal davranışların öneminin artması sebebiyle uluslararası literatürde prososyal hizmet davranışları olarak nitelendirilmektedir.

Prososyal hizmet davranışlarının, özellikle son on yıldır gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının yükselmesi nedeniyle artan bir önem kazandığı görülmektedir. Çünkü hizmet sektöründe istihdam edilen işgören sayısı giderek artmakta, işgörenlerin tutum ve davranışları örgütsel süreçlerin kalitesinde belirleyici bir önem taşımaktadır [31]. Bu bağlamda örgütler, hizmet kalitesini ve müşteri tatminini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışacak ve müşteri odaklı davranışlar sergileyebilecek işgörenleri istihdam etmek istemektedir. Günümüzde hizmet sektöründe rekabet avantajı elde etme amacı taşıyan örgütler, işgörenlerin biçimsel rolleri kapsamında müşterilere hizmeti en iyi şekilde sunmasını talep etmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin görev tanımlarında yer almayan konularda da fazladan çaba göstererek, müşterilere yönelik çeşitli hizmet davranışlarını sergilemelerini; aynı şekilde çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever davranmalarını beklemektedir. Dolayısıyla, içerisinde bulunduğumuz küresel rekabet koşulları işgörenlerin klasik anlamda görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı fazladan çaba sergilemelerini ve yardımsever olmalarını gerektirmektedir.

Prososyal hizmet davranışları, işgörenlerin müşterilerle birebir ilişki kurması sebebiyle özellikle algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde ve uzun dönemde müşteri tatmininin ve bağlılığının sağlanmasında önemli bir etkiye sahip kritik davranışlar olarak görülmektedir [32]. Hizmet sektöründeki örgütler, işgörenleri rekabet avantajı ve

farklılaşma aracı sağlayan bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Başka bir ifade ile, hizmet süreçlerinde müşterilerle birebir ilişki içerisinde olan işgörenlerin görevleri kapsamındaki rolleri en iyi şekilde yerine getirmelerinin, bununla birlikte biçimsel rol tanımlarının dışındaki görevleri de üstlenmelerinin ve çalışma arkadaşlarıyla tüm hizmet süreçlerinde etkileşimde bulunmalarının rekabet üstünlüğü oluşturması beklenmektedir [33]. Literatürde prososyal hizmet davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işgörenleri prososyal hizmet davranışlarını sergilemeye teşvik eden örgütsel ve bireysel faktörlerin belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda prososyal hizmet davranışlarının örgütsel ve bireysel olumlu çıktılarla ilişkisi ele alınmıştır [3, 30-36].

Prososyal hizmet davranışları, örgütsel performansın ve müşteri tatmininin artırılmasında kritik rol oynayan ve işgörenlerden tüm hizmet süreçlerinde devamlı beklenen davranışlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda prososyal hizmet davranışlarını sergileyen işgörenlerin hizmet süreçlerinde müşterilerin problemlerini veya şikayetlerini örgütsel politikalar kapsamında veya gerektiğinde politikaların ötesine geçerek çözme eğilimi göstermesi beklenmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde prososyal hizmet davranışlarını sergileyen işgörenlerin hizmetlerin sunumunda biçimsel rolleri kapsamında inisiyatif almaları gerekmektedir [30]. Dolayısıyla, prososyal hizmet davranışları işgörenlerin örgütsel rollerinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmesi veya bu sorumlulukların ötesine geçerek isteğe bağlı davranışlar sergilemesi ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine, sürdürülebilir rekabete katkı sağlaması nedeniyle önem taşıyan davranışlar olarak nitelendirilmektedir [37]. Çünkü işgörenler prososyal hizmet davranışlarını rol tanımları kapsamında sergiledikleri takdirde örgütsel performansın ve hizmet kalitesi düzeyinin artması sağlanmaktadır. Diğer taraftan işgörenlerin görev tanımlarında yer almayan konularda fazladan sorumluluk üstlenmeleri durumunda ise uzun dönemde müşteri bağlılığının ve örgüt imajının üst düzeylere ulaşması beklenmektedir. Ayrıca hizmet süreçlerinde işgörenlerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarının da bireysel ve örgütsel performansa katkı oluşturacağı düşünülmektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, prososyal hizmet davranışlarının bazı çalışmalarda müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi olmak üzere iki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir [3, 32, 35]. Bununla birlikte prososyal hizmet davranışları bazı çalışmalarda ise müşteri odaklı rol tanımlı, müşteri odaklı rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik olmak üzere üç boyut altında sınıflandırılmaktadır [29, 31, 33]. Bu çalışmada, prososyal hizmet davranışları; müşteri odaklı rol tanımlı, müşteri odaklı rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik olmak üzere üç boyut altında incelenecektir.

• **Müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları**; örgütün prosedürlerinde açık ve net olarak tanımlanan, örgütün refahını arttırmayı amaçlayan davranışlardır [35]. Prososyal hizmet davranışları, iş tanımlarında yer alan ve işgörenlerden örgütsel rolleri kapsamında istenen davranışları ifade etmektedir. Örneğin işgörenlerin müşterilere nezaket göstermesi, hizmet süreçleri hakkında müşterilere doğru bilgi sağlaması ve hizmeti en üst düzeyde sunması rol tanımlı prososyal hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir [32]. Rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarının kısa dönemde örgütün hizmet kalitesinin artmasına ve müşteri tatmininin yaratılmasına katkı oluşturması beklenmektedir.

• **Müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışları**; işgörenlerin örgütün hizmet kalitesini gerçekleştirmesini destekleyen, isteğe bağlı ve yardımseverlik içeren davranışlardır [29]. Başka bir ifade ile rol ötesi prososyal hizmet davranışları, işgörenlerin hizmet süreçlerinde, görev tanımlarında yer almayan konularda müşterilere karşı yardımseverlik göstermesini nitelemektedir. Örneğin işgörenlerin müşterileri anlayışlı bir şekilde dinlemesi, kişisel sorunlarını çözmeye çalışması ve müşterilere önerilerde bulunması rol ötesi prososyal hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir [36]. Rol ötesi prososyal hizmet davranışları müşterilerin örgüte karşı olumlu duygular

beslemesine katkı sağlayarak, uzun dönemde müşteri bağlılığı oluşturması mümkün davranışlardır.

• **Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları;** aynı takımda veya aynı birimde görev yapan ve hizmet süreçlerinde birbirleriyle etkileşimde bulunan işgörenlerin birbirlerine yardım etmesini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışları işgörenlerin rol tanımlarında yer almaması ve isteğe bağlı olması sebebiyle bazı araştırmacılar tarafından rol ötesi davranış olarak da değerlendirilmektedir [33]. Bu davranışlar, hizmet süreçlerinin eşgüdümlü olması sebebiyle örgütsel süreçlerin başarısında ve hizmet kalitesinin arttırılmasında kritik rol oynamaktadır.

2.3. Otantik Liderlik Tarzı ve Prososyal Hizmet Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütler, günümüzün yüksek rekabet içeren çalışma koşullarının doğurduğu belirsizlik ve güvensizlik ortamında, işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilen ve pozitif özellikler barındıran liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, küresel çalışma yaşamında; olduğu gibi görünen, kendine ve çevresindekilere karşı dürüst olan, işgörenler arasında güven duygusunun oluşmasını sağlayan ve pozitifliği niteleyen otantik liderlik tarzı kritik bir role sahiptir [18]. Otantik liderlik tarzı, bireyin pozitif psikolojik kapasitesinden ve çalışma ortamından doğan, kişisel farkındalık ve oto kontrol içeren böylece pozitif gelişmeyi ve pozitif davranışları destekleyen bir liderlik türüdür [38]. Diğer bir ifade ile örgütlerde otantik liderlik tarzının benimsenmesinin olumlu örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlaması; bununla beraber işgörenlerin tutum ve davranışlarını da etkilemesi beklenmektedir. Olumlu bir çalışma iklimi algılayan, etik ilke ve değerler çerçevesinde yönetilen, sahip olduğu değerlere saygı gösterilen ve değer verilen işgörenlerin örgütlerde pozitif davranışlar sergileyecekleri düşünülmektedir. Prososyal hizmet davranışları da literatürde pozitif örgütsel davranışlar kapsamında ele alınan ve işgörenler tarafından sergilenmesi bazı örgütsel faktörlere bağlı olan davranışlardan birisidir.

Literatürde var olan araştırmalarda, işgörenlerin prososyal hizmet davranışları sergilemeleri örgüt iklimi, örgütün özellikleri ve liderlik tarzları gibi örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir [36, 39]. Özellikle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde uygulanan etkin liderlik tarzlarının, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyerek, hizmet kalitesini arttıracığı ileri sürülmektedir. Çünkü liderlerin astlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesi, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması, astların örgütsel süreçlerde rol tanımlı davranışları ve rol ötesi davranışları isteyerek sergilemeye teşvik etmektedir [40]. Başka bir ifade ile örgütlerde benimsenen olumlu ve etkin liderlik tarzlarının işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyerek, sürdürülebilir rekabete katkı sağlaması beklenmektedir [41].

Örgütlerde liderler, bir rol modeli olarak astların tutum ve davranışlarının yönünü belirlemektedir. Otantik liderlik tarzı da, içerisinde bulunduğumuz çalışma koşullarında astların tutum ve davranışlarını etkileyen cazip rol modellerinden birisi olarak görülmektedir. Otantik liderler, etik ve ahlaki değerler çerçevesinde, tutarlı davranmaya gayret ederek, astlarına örnek olmaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte örnek davranışlar sergileyerek, astlarını da aynı tutum ve davranışları sergilemeye teşvik etmektedir. Otantik liderler örgütte açık, şeffaf, etik ve güvenilir bir kültür oluşturarak, astların da bu çerçevede olumlu davranışlar sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, otantik liderlik tarzının sosyal öğrenme ve rol modeli süreci ile işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilmektedir [42]. Dolayısıyla hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, otantik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin amaçlarını, duygularını, düşüncelerini ve beklentilerini açık olarak astlarına iletmelerinin, sahip oldukları bilgileri onlarla paylaşmalarının, tarafsız, ahlaki ve etik davranmalarının

işgörenlerin prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Güvenli ve olumlu bir örgüt iklimi algılayan işgörenlerin örgütsel rolleri kapsamında kendilerinden istenen rol tanımlı davranışları istekli ve daha başarılı bir şekilde sergilemeleri mümkündür. Çünkü liderin olumlu, etik ve ahlaklı davranışlarının astlarına yansıtacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, ast karşısındaki liderin tutum ve davranışlarını rol modeli olarak, taklit edebilmektedir. Diğer taraftan, örgütte değerlerine ve amaçlarına saygı duyulan, kişisel gelişimleri ön planda tutulan işgörenler biçimsel rollerinin ötesinde hizmet süreçlerinde müşterilere karşı rol ötesi davranışlar sergileyebilmektedir. Rol ötesi davranışlar isteğe bağlı ancak olumlu bir çalışma ortamının sonucunda ortaya çıkabilen davranışlardır. Bu bağlamda otantik liderlik tarzının özellikle işgörenlerin rol ötesi davranışlar sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever olmalarını etkilemesi mümkündür.

Literatürde var olan çalışmalarda, otantik liderlik tarzının doğrudan rol tanımlı veya rol ötesi davranışlar üzerindeki etkisine değinilmediği görülmektedir. Mevcut çalışmaların çoğunda otantik liderlik tarzı ile prososyal örgütsel davranışların bir türü olan örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ele alınmış ve otantik liderlik tarzının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilediği ileri sürülmüştür [4, 8, 43]. Bu çalışmada ise otantik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁=Algılanan otantik liderlik tarzı ile müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂=Algılanan otantik liderlik tarzı ile müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₃=Algılanan otantik liderlik tarzı ile çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Otantik liderlik tarzı, örgütlerde olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayarak, işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe müşterilere yönelik sergilenen ve hizmet kalitesinin artmasında kritik bir önem taşıyan işgören davranışları örgütsel koşullardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde algılanan otantik liderlik tarzı ile işgörenlerin müşteri odaklı rol tanımlı, müşteri odaklı rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı ve dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise dört ve beş yıldızlı oteller arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 10 otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmelerine gönderilen 500 adet anket formunda geriye dönen ve geçerli kabul edilen 410 (%82) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda; yabancı literatürden alınıp Türkçe'ye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin otantik liderlik tarzına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Walumbwa ve diğerleri [4] tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinde dört boyut altında toplam 16 ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ("1=Hiçbir zaman"... "5=Her zaman") kullanılmıştır. İşgörenlerin prososyal hizmet davranışlarının ölçülmesi amacıyla ise Ackfeldt ve Wong [31] tarafından geliştirilen prososyal hizmet davranışları ölçeğinden yararlanılmıştır. Prososyal hizmet davranışları ölçeği müşteri odaklı rol ötesi ve rol tanımlı davranışlar ile çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar olmak üzere iki alt ölçekten oluşmaktadır. Müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi davranışlar ölçeği 14, çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları ölçeği ise 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ("1=Kesinlikle katılmıyorum"... "5=Kesinlikle katılıyorum") kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

3.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analizi SPSS 20.0 programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) hesaplanmıştır. Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen ilişkilerin varlığının test edilmesi amacıyla pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bununla birlikte korelasyon analizinde belirlenen ilişkilerin, bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde açıklanması amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %70,2'si (290) erkeklerden %29,1'i (120) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %42,4'ü 40-49 yaş aralığında, %32,2'si 30-39 yaş aralığında, %10,2'si 50-59 yaş aralığında %9'u 20-29 yaş aralığında %7'si, 20 yaşından az ve %2,2'si ise 60 yaşından fazla çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları birimlere bakıldığında %40,7'si yiyecek-içecek, %16'sının ön büro, %16,2'si kat hizmetleri, %9,9'u muhasebe, %8,7'si güvenlik, %7,5'i İK departmanında görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %48,4'ü 10 yıldan fazla bir süredir, %32'si 7-9 yıl arası, %9,9 4-6 yıl arası, %6,5 1-3 yıl arası ve %2'si 1 yıldan az süredir turizm sektöründe hizmet etmektedir. Ayrıca çalışanların %56'sı uluslararası zincire bağlı otel işletmesinde, %26'u ulusal zincire bağlı otel işletmesinde ve %17'si ise bağımsız otel işletmesinde çalışanlardan oluşmaktadır.

4.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik ölçeğine ilişkin verilere, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri =,966) göstermiştir. Otantik liderlik değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Barlett testinin sonucu anlamlıdır (3697,854; p<0,01). Otantik liderlik değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması

ve varimaks döndürülmesi sonucunda iki faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %60,964'ünü açıklamaktadır.

Tablo 1 Otantik Liderlik Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: İlişkilerde Şeffaflık ve İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Açıklanan varyans = %33,116; Cronbach's Alpha = 0,92)	
1. Hata yaptığında hatasını kabul eder.	0,767
2. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0,745
3. Kararlarını değer yargılarına göre verir.	0,740
4. İnsanlara acı gerçekleri söyler.	0,703
5. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	0,692
6. Herkesin düşüncüklerini söylemesini teşvik eder.	0,689
7. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aydır.	0,676
8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	0,670
Faktör 2: Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değerlendirme ve Öz Farkındalık (Açıklanan varyans = %27,848; Cronbach's Alpha = 0,87)	
9. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	0,733
10. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	0,696
11. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	0,660
12. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	0,651
13. Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve onlara belli eder.	0,651
14. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	0,646
15. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	0,566

Çıkarım Yöntemi: Temel bileşenler analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi

Faktör analizi sonucunda, bir madde ölçek kapsamından çıkarılmış; dört boyutlu olan otantik liderlik ölçeğindeki maddeler iki faktör altında toplanmıştır. Tablo 1'de, faktör analizi sonucunda oluşan faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyanslar, her bir faktör için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) verilmektedir.

Faktör analizi sonucunda, otantik liderlik ölçeğine ait maddeler ilişkilerde şeffaflık/içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli/tarafsız kullanma ve öz farkındalık olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. İlişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı faktörünün hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,92; bilgiyi dengeli/tarafsız kullanma ve öz farkındalık faktörünün ise 0,87'dir. Bu doğrultuda, otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik düzeylerinin sosyal bilimler alanı için kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2 Müşteri Odaklı Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: Rol Tanımlı Prososyal Hizmet Davranışları (Açıklanan varyans = %43,621; Cronbach's Alpha = 0,68)	
1. Konuklara karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumlulukları yerine getiriyorum.	0,795
2. Konuklara hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiriyorum.	0,793
3. Konuklara hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiriyorum.	0,785
4. Konuklara hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranıyorum.	0,735
5. Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda konuklara yardımcı oluyorum	0,733
6. Konuklara hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	0,728
7. Konuklara hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiriyorum.	0,586
Faktör 2: Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışları (Açıklanan varyans = %17,969; Cronbach's Alpha = 0,63)	
8. Görev kapsamım dışındaki konularda konuklara yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	0,889

9. Konukları memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum	0,585
10. Konuklara yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba harcıyorum.	0,504

Çıkarım Yöntemi: Temel bileşenler analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi

Müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin verilere, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri= ,915) göstermiştir. Müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Barlett testinin sonucu anlamlıdır (1859,527; $p<0,01$). Ölçeğe ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda iki faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %61,590'nunu açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda, dört madde ölçek kapsamından çıkarılmış ve iki boyutlu olan müşteri odaklı prososyal hizmet davranışları ölçeği teoriye uygun olarak iki faktör altında toplanmıştır. Tablo 2'de, faktör analizi sonucunda oluşan faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyanslar, her bir faktör için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) verilmektedir.

Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin verilere, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri, 903) göstermiştir. Çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Barlett testinin sonucu anlamlıdır (1303,683; $p<0,01$). Ölçeğe ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda tek faktörlü çözüm elde edilmiştir. Oluşan faktör, toplam varyansın %59,005'ini açıklamaktadır. Tablo 3'te, faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri, açıklanan varyans, faktör için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) verilmektedir.

Tablo 3 Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Hizmet Davranışları (Açıklanan varyans = %43,621; Cronbach's Alpha = 0,89)	
1. Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcıyorum.	0,806
2. Çalışma arkadaşlarıma etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan, onları bilgilendiriyorum.	0,796
3. İş yerinde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	0,787
4. Yeni çalışma arkadaşlarıma kuruma uyum sağlamasına yardımcı oluyorum.	0,780
5. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ediyorum.	0,770
6. Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,759
7. İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanıyorum.	0,672

Çıkarım Yöntemi: Temel bileşenler analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi

Faktör analizi sonucunda, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin teorik özelliklere uygun bir yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmüştür. Prososyal hizmet davranışları ölçeği müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi davranışlar ile çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları olmak üzere teoriye uygun olarak iki boyut altında toplanmıştır. Müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları faktörünün hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,68; müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışlarının 0,63; çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışlarının ise 0,89'dır. Bu doğrultuda, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin güvenilirlik düzeylerinin sosyal bilimler alanı için kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilebilir.

4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesine yönelik pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler kapsamında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeylerinin açıklanması amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tablolarda sırasıyla korelasyon ve regresyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 4 Otantik Liderlik Tarzı – Prososyal Hizmet Davranışları İlişkisi Özet Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	Ort
İlişkilerde Şeffaflık/İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1					3,92
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değ/Öz Farkındalık	,826**	1				3,99
Çalışma Arkadaşlarına Yön. Prososyal Hizmet D.	,832**	,808**	1			3,94
Müş. Odaklı Rol Tanımlı Prososyal Hizmet D.	,782**	,745**	,827**	1		3,66
Müş. Odaklı Rol Ötesi Prososyal Hizmet D.	,516**	,548**	,604**	,609**	1	3,78

** $p < 0,01$

Tablo 4'teki özet korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, otantik liderlik tarzının ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri prososyal hizmet davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ($r=832$, $p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile işgörenlerin müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları ($r=782$, $p < 0,01$) ve müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışları arasında ($r=516$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca otantik liderliğin bilgiyi dengeli/tarafsız kullanma ve öz farkındalık boyutu ile çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ($r=808$, $p < 0,01$) bir ilişki mevcuttur. Aynı zamanda bilgiyi dengeli/tarafsız kullanma ve öz farkındalık boyutu ile işgörenlerin müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları ($r=745$, $p < 0,01$) ve müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışları arasında ($r=548$, $p < 0,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, korelasyon analizi bulgularının araştırmanın H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerini desteklediği ifade edilebilir.

Tablo 5 Otantik Liderlik Tarzının Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi

	R ²	F	β	p
Otantik Liderlik Tarzı	,740	580,970		0,000
İlişkilerde Şeffaflık/İçselleşt. Ahlak Anlayışı			,519	0,000
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değ ve Öz Farkındalık			,381	0,000

Otantik liderlik tarzının, çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları incelendiğinde, işgörenlerin prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerinde yaratılan değişkenliğin iki bağımsız değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablo 5'deki determinasyon katsayısı (R²) değerine göre; çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışlarındaki değişkenliğin %74'ü otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık boyutu tarafından açıklanmaktadır. Beta değerlerine bakıldığında işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı sergilemelerinin en

çok otantik liderin, ilişkilerinde şeffaf ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olmasından etkilendiği görülmektedir.

Tablo 6 Otantik Liderlik Tarzının Müşteri Odaklı Rol Tanımlı Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi

	R ²	F	β	p
Otantik Liderlik Tarzı	,642	368,298		0,000
İlişkilerde Şeffaflık/İçselleşt. Ahlak Anlayışı			,522	0,000
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değ ve Öz Farkındalık			,314	0,000

Otantik liderlik tarzının, müşteri odaklı rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları incelendiğinde, işgörenlerin rol tanımlı prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerinde yaratılan değişkenliğin iki bağımsız değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablo 6'daki determinasyon katsayısı (R²) değerine göre; müşterilere yönelik sergilenen rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarındaki değişkenliğin %64'ü otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık boyutu tarafından açıklanmaktadır. Beta değerlerine bakıldığında işgörenlerin müşterilere yönelik rol tanımlı prososyal hizmet davranışı sergilemelerinin en çok otantik liderin, ilişkilerinde şeffaf ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olmasından etkilendiği görülmektedir.

Tablo 7 Otantik Liderlik Tarzının Müşteri Odaklı Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi

	R ²	F	β	p
Otantik Liderlik Tarzı	,313	93,467		0,000
İlişkilerde Şeffaflık/İçselleşt. Ahlak Anlayışı			,198	0,007
Bilgiyi Dengeli/Tarafsız Değ ve Öz Farkındalık			,385	0,000

Otantik liderlik tarzının, müşteri odaklı rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisine bakıldığında, işgörenlerin rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerinde yaratılan değişkenliğin iki bağımsız değişken tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablo 7'deki determinasyon katsayısı (R²) değerine göre; müşterilere yönelik sergilenen rol ötesi prososyal hizmet davranışlarındaki değişkenliğin %31'i otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık boyutu tarafından açıklanmaktadır. Beta değerleri; işgörenlerin müşterilere yönelik rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerinin otantik liderin bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirmesinden ve öz farkındalığa sahip olmasından etkilendiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

21.yüzyılın küresel, dinamik ve belirsiz çalışma koşulları örgütlerin ve çalışanların farklı ve rekabete uyum sağlayacak özellikler barındırmalarını gerektirmektedir. Günümüzün değişken ve yüksek rekabet içeren iş yaşamı örgütlerin olumlu, etik ve ahlaki ilkelerle yönetilen bir çalışma ortamı oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte içerisinde bulunduğumuz koşullarda işgörenlerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi, gerektiğinde biçimsel rollerinin ötesinde görevler üstlenmesi ve yardımsever davranışlar sergilemeleri daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi büyük ölçüde çalışanlarının tutum ve davranışlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel performans, hizmet kalitesi, müşteri tatmini gibi örgütsel çıktılar üzerinde çalışanların tutum ve davranışları belirleyici bir rol oynamaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların hizmet süreçlerinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesinin örgütün rekabet avantajı elde

etmesine, uzun dönemde müşteri sadakatinin ve örgütsel bağlılığın yaratılmasına katkı oluşturması beklenmektedir. Ancak işgörenlerin hizmet süreçlerinde biçimsel rolleri kapsamında veya biçimsel rollerinin dışında müşterilere yönelik ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri örgütün çalışma iklimi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel politikalar, örgütteki iletişim şekli ve algılanan yönetim/liderlik tarzları gibi örgütsel faktörler çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olarak, onların örgüte, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik tutum ve davranışlarını olumlu veya olumsuz yöne çevirebilmektedir.

Bu çalışmada, örgütün hizmet süreçlerinde etkili olan ve pozitif örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen prososyal hizmet davranışları ele alınarak, bu davranışların sergilenmesi üzerinde etkili olacağı düşünülen liderlik tarzlarından otantik liderlik incelenmiştir. Pozitif psikoloji akımından doğan ve liderin pozitif yönünü vurgulayan otantik liderliğin işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına bakıldığında, algılanan otantik liderlik tarzı ile işgörenlerin müşterilere yönelik rol tanımlı, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışları sergilemesi arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerindeki anlamlı ilişkilerin kabul edildiğini göstermektedir. Otantik liderlik tarzının işgörenlerin prososyal hizmet davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen analiz bulgularında ise otantik liderlik tarzının en çok işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı sergileme düzeylerini etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte otantik liderlik tarzı işgörenlerin müşteri odaklı rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışları sergilemesini de etkilemektedir. Fakat müşteri odaklı rol tanımlı davranışlar, rol ötesi davranışlara göre otantik liderlik tarzından daha fazla etkilenmektedir. Dolayısıyla otantik liderlik tarzının, örgüt içerisinde oluşturduğu olumlu çalışma ortamının öncelikle çalışanların birbirlerine yönelik sergiledikleri davranışlara yansıdığı ifade edilebilir. Çünkü otantik lider, etik ve ahlaki ilkeler doğrultusunda çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek, bilgisini paylaşan, düşüncelerin ve değerlerin açıkça ifade edilmesini sağlayan ve çalışanlara değer veren olumlu bir örgüt iklimi oluşturmada böylece çalışanların da birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini, yardımsever ve paylaşımcı olmalarını etkilemektedir. Birbirlerine karşı yardımsever olan ve prososyal hizmet davranışları sergileyen işgörenlerin algıladıkları olumlu çalışma iklimi doğrultusunda müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranışlar sergilemeleri de beklenmektedir. Çalışma sonuçları, otantik liderlerden etkilenen çalışanların öncelikle görevleri kapsamında müşterilere yönelik prososyal davranış sergilediğini göstermektedir. Ayrıca algılanan olumlu liderlik tarzı işgörenlerin biçimsel rollerinin ötesinde de müşterilere yönelik prososyal hizmet davranışı sergilemelerini kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak, otantik liderlik tarzı işgörenlerin hizmet süreçlerinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergiledikleri davranışları etkilemektedir. İşgörenlerin otantik liderin en çok hangi özelliğinden etkilendiğine bakıldığında müşteri odaklı rol tanımlı ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışlarında içselleştirilmiş ahlak anlayışının ve ilişkilerde şeffaflığın ön planda olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile işgörenlerin prososyal hizmet davranışı sergilemesini otantik liderin ilişkilerinde şeffaf ve ahlaklı olması etkilemektedir. Bununla birlikte işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı prososyal hizmet davranışları sergilemelerinde ise otantik liderin bilgiyi dengeli/tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık özelliğinin etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderin, kendilerine açık ve dürüst davrandığını düşünen, ahlaki nitelikler taşıdığına inanan, işgörenlerin örgütsel süreçlerde olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Otantik liderin ahlaklı ve şeffaf olması işgörenlerin biçimsel rolleri kapsamında müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilediği davranışları etkilemektedir. Bu bağlamda

otantik liderin olumlu özelliklerinin işgörenlerin tutum ve davranışlarına yansıdığı ifade edilebilir. Çalışmada örgütlerde algılanan otantik liderlik tarzı ve bu liderlik tarzının işgörenlerin prososyal davranışları üzerindeki etkisi incelenerek, kayda değer bulgulara ulaşılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde otantik liderlik tarzı ile ilgili çok sayıda çalışmanın olmaması ve otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları ilişkisinin ele alınmamış olması sebebiyle, bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İleride, farklı değişkenler eklenerek çalışmanın genişletilmesi düşünülebilir. Örneğin bu çalışmaya modern liderlik tarzları kapsamında ele alınan dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları eklenerek, bu liderlik tarzlarından hangisinin prososyal hizmet davranışları üzerinde daha fazla etkili olduğu araştırılabilir. Bununla birlikte, prososyal hizmet davranışları dışında ilgili literatürde pozitif örgütsel davranışlar kapsamında yer alan ve hizmet süreçlerinde önem teşkil eden diğer davranış türleri ele alınarak, otantik liderliğin pozitif örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini araştıran daha kapsamlı bir çalışma yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- [1] H. Memari, M. Valikhani, Z. Aghababae, M. Mehdi, The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 9, 568-583 (2013).
- [2] R. Ilies, F. P. Morgeson, J.D. Nahrgang, Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 373-394 (2005).
- [3] H, Wang, Y. Sui, F. Luthans, D. Wang, Y. Wu, Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, (2012).
- [4] F.O. Walumbwa, B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing, S.J. Peterson, Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126 (2008).
- [5] R. Clapp-Smith, G.R. Vogelgesang, J.B. Avey, Authentic Leadership and Positive Psychological Capital The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15, 3, 227-240 (2009).
- [6] B.J. Avolio, W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, F. Luthans, D. R. May, Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823 (2004).
- [7] L.M. Giallonardo, C.A. Wong, C.L. Iwasiw, Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003 (2010).
- [8] F.O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck, B. J. Avolio, Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914 (2010).
- [9] L. Woolley, A. Caza, L. Levy, Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 4, 438-448 (2011).
- [10] A. Hassan, F. Ahmed, Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6, 3, 164-170 (2011).

- [11] M. Diddams, G.C. Chang, Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603 (2012).
- [12] S.E. Valsania, J.A.M. Leon, F.M. Alonso, G.T. Cantisano, Authentic Leadership and Its Effect on Employees' Organizational Citizenship Behaviours. *Psicothema*, 24, 4, 561-566 (2012).
- [13] C.D. Cooper, T.A. Scandura, C.A. Schriesheim, Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 475- 493 (2005).
- [14] B.J. Avolio, W.L. Gardner, Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315-338 (2005).
- [15] K. Klenke, Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 13, 1, 68- 97 (2007).
- [16] J. Kesken, N.A. Ayyıldız, Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8, 2, 729- 754 (2008).
- [17] S.M. Çeri-Booms, *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification*, Unpublished Doctoral Thesis Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul, 2009.
- [18] W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, F. Walumbwa, Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372 (2005).
- [19] S. Michie, J. Gooty, Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand Up?. *The Leadership Quarterly*, 16, 441–457 (2005).
- [20] M. Cerne, M. Jaklic, M. Skerlavaj, Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9, 1, 63–85 (2013).
- [21] J. Lawler, I. Ashman, Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective. *Leadership*, 8, 4, 327–344 (2012).
- [22] J. Ford, N. Harding, The Impossibility of the 'True Self' of Authentic Leadership. *Leadership*, 7, 4, 463–479 (2011).
- [23] P. Harvey, M.J. Martinkoe, W. L. Gardner, Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 1-12 (2006).
- [24] L.L. Neider, C.A. Schriesheim, The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164 (2011).
- [25] A. Tabak, M. Polat, S. Coşar, T. Türköz, Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, 4, 89-106 (2012).
- [26] B. Shamir, G. Eilam, What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 395-417 (2005).
- [27] H. Öcal, G.E. Gümüştekin, A. Çağ, "Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", *20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir, 276-281, 2012.

- [28] C. Zehir, M. Elçi, F.Z. Savi, "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention", *Paper presented at the 1st. International Ethics Congress of Turkey*, 2003.
- [29] V. Bellou, A. Andronikidis, The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, 9, 943-954 (2008).
- [30] S.W. Kelley, K.D. Hoffman, An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality. *Journal of Retailing*, 73, 3, 407-427 (1997).
- [31] A.L. Ackfeldt, V. Wong, The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. *The Service Industries Journal*, 26, 7, 727-745 (2006).
- [32] Y.K. Lee, J.H. Nam, D.H. Park, K.A. Lee. What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?. *Journal of Services Marketing*, 20, 4, 251-264 (2006).
- [33] L.A. Bettencourt, S.W. Brown, Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 1, 39-61 (1997).
- [34] H.J. Lee, Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behaviour among Nurses in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, 1029-1048 (2001).
- [35] C.P. Hsu, C.W. Chang, C.H. Huang, C.Y. Chiang, The Relationships among Social Capital, Organisational Commitment and Customer-Oriented Prosocial Behaviour of Hospital Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 1383-1392 (2011).
- [36] O.A. Hazzi, I.S. Maldaon, Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline Of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114 (2012).
- [37] Y. Baruch, M.F. O'Creevy, P. Hind, E.V. Gadot, Prosocial Behavior and Job Performance: Does the Need for Control and the Need for Achievement Make a Difference?. *Social Behavior and Personality*, 32, 4, 399-412 (2004).
- [38] A. Yılmaz, A. Çelik, H. Ulukapı, "Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma", *21.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya*, 17-23, 2013.
- [39] Z.S.Dimitriades, The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations*, 29, 5, 469-491 (2007).
- [40] C.H. Hui, W.C.K. Chiu, P.L.H. Yu, K. Cheng, H.H.M. Tse, The Effects of Service Climate and The Effective Leadership Behaviour of Supervisors on Frontline Employee Service Quality: A Multi-Level Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 151-172 (2007).
- [41] I.E. Onyishi, Abusive Supervision and Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers in the Banking Industry in Nigeria. *The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, 12, 2, 96-103 (2012).
- [42] S.T. Hannah, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa, Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 4, 555-578 (2011).

- [43] H.M.S. Wherry, *Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis*. The Graduate College at the University of Nebraska-Lincoln, Doctor of Philosophy, 2012.