

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE  
ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE  
İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan  
Ali GÜL**

**Danışman  
Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

**Mart 2023, Erzincan**

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE  
ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE  
İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan  
Ali GÜL**

**Danışman  
Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

**Mart 2023, Erzincan**

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

**Ali GÜL**

İmza



T.C.

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı :İşletme

Program Adı :Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı :Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön Söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 56 sayfalık kısmına ilişkin 17/01/2023 tarihinde **IThenticate/Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 22' dir.

Filtrelemeye **alıntılar dâhil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen, azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ..../...../.....

**Danışman:** Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

İmza

**Öğrenci**

: Ali GÜL

İmza

## KILAVUZA UYGUNLUK

**“ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ”** başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

**Hazırlayan**

Ali GÜL

İmza

**Danışman**

Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

İmza

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

**Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ** danışmanlığında **Ali GÜL** tarafından hazırlanan “**Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Dalı’nda **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

07/03/2023

### JÜRİ:

Danışman : **Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

İmza

Üye : **Doç. Dr. Murat BAŞ**

İmza

Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR**

İmza

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

## ÖN SÖZ

Tez yazım süresince; her türlü yardımını, bilgiyi ve desteğini benden esirgemeyen değerli hocam **Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez savunma jürimde bulunan ve değerli bilgileri ile katkı sağlayan kıymetli hocalarım **Doç. Dr. Murat BAŞ**'a ve **Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR**'a ve çalışmama olan katkılarından dolayı **Prof. Dr. İlhami YÜCEL**'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman manevi desteğiyle yanımda olan, beni okutup bugünlere gelmemde gerçek pay sahipleri olan babam ve anneme, tanıştığım günden beri beni sürekli destekleyen, sevgisi ile sürekli yanımda olan değerli eşim **Ülfer SAVAŞ GÜL** ve biricik kızım **Alin GÜL**'e ithaf ediyorum.

**Ali GÜL, Erzincan, 2023**

# **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ**

**Ali GÜL**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Mart 2023**

**Danışman: Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

## **ÖZET**

Örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların işte kendilerini yetiştirmelerinin daha muhtemel olduğu ve bu yüzden bu çalışanların daha yüksek performans gösterecekleri tahmin edilmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel desteğe sahip çalışanlar işlerine adanmakta ve dolayısıyla kendilerini işlerinde yetiştirmektedirler. Bunun sonucunda yöneticilerin belirledikleri hedeflere ulaşmakta ve çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarında artış sağlanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın ana amacı, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün tespit edilmesidir. Araştırmanın örneklemini, Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personellerden oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 155 kişiden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın veri analizinde SPSS 21 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme üzerinde; işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilere, özel sektör temsilcilerine ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık, İşte Kendini Yetiştirme.

**RELATIONSHIP BETWEEN PERCIEVED ORGANIZATIONAL SUPPORT  
AND WORK ENGAGEMENT AND INTERMEDIARY ROLE OF THRIVING  
AT WORK ON THIS RELATIONSHIP**

**Ali GÜL**

**Erzincan Binali Yıldırım University,**

**Graduate School of Social Sciences,**

**Master's Thesis, March 2023**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ**

**ABSTRACT**

It is assumed that associates who have high level of organizational support perception and work engagement are more likely to develop themselves and thus these associates would show higher performance. In addition, associates who have high level of organizational support are dedicated to their work and accordingly they improve themselves in their work. As a result of this, targets which are set by their managers are achieved and commitment to their work increases. In this scope, study's main goal is to assess thriving at work's intermediary role between perceived organizational support and work engagement. Sampling of the study consists of associates who work at hotel facilities which operate in downtown of Erzincan province. Data is collected over 155 people by using convenience sampling method via questionnaire. SPSS21 and AMOS 23 programs are used for study's data analysis. As a result of data analysis, it is determined that perceived organizational support has positive and meaningful influence over work engagement and thriving at work; thriving at work has also positive and meaningful influence over work engagement. Also, it is assessed that thriving at work has intermediary role on influence of perceived organizational support over work engagement. Various of suggestions have been presented to private sector representatives and managers in accordance with provided results.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Work Engagement, Thriving at Work

## İÇİNDEKİLER

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRMENİN ARACI ROLÜ

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....         | i    |
| TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....             | ii   |
| KILAVUZA UYGUNLUK .....               | iii  |
| KABUL VE ONAY TUTANAĞI .....          | iv   |
| ÖN SÖZ .....                          | v    |
| ÖZET .....                            | vi   |
| ABSTRACT .....                        | vii  |
| İÇİNDEKİLER.....                      | viii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xi   |
| TABLO LİSTESİ.....                    | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                | xiii |
| GİRİŞ.....                            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK .....                         | 3  |
| 1.1.1.Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi.....       | 3  |
| 1.1.2.Algılanan Örgütsel Destek Özellikleri .....           | 5  |
| 1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler ..... | 6  |
| 1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları .....          | 8  |
| 1.2. İşe Adanmışlık.....                                    | 13 |
| 1.2.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı .....               | 13 |
| 1.2.2. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları .....                 | 17 |
| 1.2.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....             | 20 |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.4. İşe Adanmışlığın Sonuçları .....                                                             | 21 |
| 1.3. İşte Kendini Yetiştirme.....                                                                   | 23 |
| 1.3.1. İşte Kendini Yetiştirme Kavramı ve Tanımı .....                                              | 23 |
| 1.3.2. İşte Kendini Yetiştirme Modeli .....                                                         | 25 |
| 1.3.3. İşte Kendini Yetiştirme İle Örgüt Arasındaki İlişki .....                                    | 27 |
| 1.4. Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık ve İşte Kendini Yetiştirme Arasındaki İlişkiler..... | 28 |
| 1.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki .....                         | 28 |
| 1.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ile İşte Kendini Yetiştirme Arasındaki İlişki .....                | 30 |
| 1.4.3. İşte Kendini Yetiştirme İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki .....                           | 30 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                             | 32 |
| 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                        | 32 |
| 2.3. Kapsam ve Sınırlılıklar .....                                | 33 |
| 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....                       | 34 |
| 2.5. Veri Toplama Araçları.....                                   | 35 |
| 2.5.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....                      | 35 |
| 2.5.2. İşe Adanmışlık Ölçeği .....                                | 35 |
| 2.5.3. İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği .....                       | 35 |
| 2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi .....                        | 36 |
| 2.7. Bulgular .....                                               | 36 |
| 2.7.1. Demografik Bulgular .....                                  | 36 |
| 2.7.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi ..... | 37 |
| 2.7.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi.....       | 38 |
| 2.7.4. İşe Adanmışlık Ölçeği .....                                | 39 |
| 2.7.5. İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği .....                       | 40 |
| 2.7.6. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular .....                | 41 |
| 2.7.7. Hipotezlerin Test Edilmesi .....                           | 41 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.7.8. Araştırmaya Katılanların Özelliklerine İlişkin Farklılık Analizleri ..... | 45 |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 3.1. Sonuçlar .....           | 49        |
| 3.2.Öneriler .....            | 54        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>          | <b>57</b> |
| <b>ETİK KURUL ONAYI .....</b> | <b>66</b> |
| <b>EKLER .....</b>            | <b>67</b> |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>        | <b>71</b> |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|             |                                               |
|-------------|-----------------------------------------------|
| <b>SPSS</b> | : Statistical Package For the Social Sciences |
| <b>AMOS</b> | : Analysis of Moment Structures               |
| <b>KMO</b>  | : Kaiser-Meyer-Olkin                          |
| <b>AÖD</b>  | : Algılanan Örgütsel Destek                   |
| <b>İKY</b>  | : İşte Kendini Yetiştirme                     |
| <b>İA</b>   | : İşe Adanmışlık                              |
| <b>CFA</b>  | : Confirmatory Factor Analysis                |
| <b>akt.</b> | : aktaran                                     |
| <b>vd.</b>  | : ve diğerleri                                |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1.:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....                                             | 10 |
| <b>Tablo 2.1.:</b> Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri .....                              | 37 |
| <b>Tablo 2.3.:</b> Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları ..... | 39 |
| <b>Tablo 2.4.:</b> İşe Adanmışlık (İA) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....             | 40 |
| <b>Tablo 2.5.:</b> İşte Kendini Yetiştirme (İKY) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....   | 40 |
| <b>Tablo 2.6.:</b> Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Değerleri .....                                    | 41 |
| <b>Tablo 2.7.:</b> Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları .....         | 42 |
| <b>Tablo 2.8.:</b> Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri .....                         | 43 |
| <b>Tablo 2.9.:</b> Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                                    | 44 |
| <b>Tablo 2.10.:</b> Demografik Özelliklere İlişkin Farklılıklar .....                                            | 46 |
| <b>Tablo 2.11.:</b> Mesleki Deneyim Özelliklerine İlişkin Farklılıklar .....                                     | 48 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1.: İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları.....                                                        | 16 |
| Şekil 1.2.: İşe Adanmışlığa Dair Boyutlar .....                                                                 | 17 |
| Şekil 1.3.: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler .....                                                           | 21 |
| Şekil 1.4.: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler .....                                                           | 26 |
| Şekil 2.1.: Araştırmanın Modeli.....                                                                            | 34 |
| Şekil 2.2.: Algılanan Örgütsel Destek-İşe Adanmışlık İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracılık Rolü ..... | 45 |



## GİRİŞ

İnsan sermayesi 21. yüzyılın en önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Artan rekabet koşullarında işletmeler için kalifiyeli personel kavramının önemi giderek artmaktadır. Özellikle işletmeler açısından nitelikli çalışan, rakiplerine karşı avantaj sağlamada ve fark yaratmada öne çıkmaktadır. İşletmeler üstünlüklerini koruyabilmek için sahip olduğu insan kaynağının bilgi ve becerilerini güncel koşullara uygun olarak eğitimlerle geliştirmelidir. Teknolojinin hızla ilerlediği son dönemlerde işletmelerin başarısı mevcut teknolojik ürünlerinden ziyade insan gücüne bağlıdır. Sermaye ile istenildiği kadar teknolojik ürün satın alınabilse de bunları kullanacak ve fark yaratacak tecrübeli çalışana sahip olunmadığında satın alınan yüksek teknolojinin işletmeye hiçbir katkısı olmaz.

İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için pazardaki rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Rekabette avantaj sağlayacak olan çalışanlar hem maddi hem de manevi açıdan tatmin olmuş olmaları gerekmektedir. İşinde tatmin olmuş çalışanların işe adanmaları ve işte kendilerini geliştirmeleri beklenir. Örgütsel destek algısı çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmaktadır. Bu nedenle algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması çalışanların performansını pozitif yönde etkileyecek adımların atılmasına yardımcı olabilir.

Çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğin artması ile çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıkları artmakta, örgüt içerisinde daha fazla yer almakta ve örgüt hedeflerine ulaşma çabalarında artış yaşanmaktadır (Eisenberger vd.,1986). Bunun sonucunda işe yönelik adanma duygularının gelişebileceği söylenebilir. Çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı adanma duygusunun artmasında ve işlerinde yüksek performans göstermelerinde örgütsel destek önemli bir unsur olarak görülmektedir. Fakat bu desteğin çalışanlar tarafından yeterince hissedilmemesi durumunda; tükenmişlik, iş stresi yaşamak, iş yerine aidiyet hissetmemek, işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma gibi birçok etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Işık ve Kama, 2018, s.395-396).

İnsan davranışları duygulardan etkilenir. Duygular ilgiyi tetikler, konsantrasyona izin verir, algıyı şekillendirir, harekete geçmeyi motive eder ve uyum sağlama ve yaratıcılığa yol açar. Çalışanlar işte başarılı olduklarında, çalıştıkları iş yerinden ayrılmaya daha az eğilimli olurlar. Yine çalışanlar iş tanımlarının sınırları içinde olsun veya tanımlarında olmayan işler için performanslarını arttırabilirler. Çalışanların işyerinde geliştiklerinde büyük olasılıkla işle meşgul olduklarını gösterir. (Erum vd., 2020, s.19). İşe adanmış çalışanların kendileri işte geliştirip daha fazla sorumluluk almaları beklenir.

Çalışanlar, örgüte olan katkılarına saygı duyulduğu, refahlarının önemsedğini ve aynı zamanda sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında kendilerini mutlu hissederler. Destekleyici bir çalışma ortamında, çalışanlar etkileşim yoluyla yeni bilgi, bilgi edinebilir, becerilerini geliştirebilir ve ayrıca sorunları araştırabilir ve sorunlara yeni çözümler bulabilirler. Çalışanlar, yöneticilerinden veya örgütten destek algıladıklarında, yeni şeyler öğrenmeye istekli hale gelirler. Bu yeni öğrendiği bilgileri işteki görevlerini yerine getirirken kullanma konusunda heyecanlıdırlar (Imran vd., 2020, s.4). Örgütsel destek algısı yükseldikçe çalışanların işte kendilerini daha iyi hissettiklerini, işlerini daha keyifli bulduklarını ve ayrıca tükenmişlik veya yorgunluk gibi daha fazla zorlanma belirtilerine katlandıkları ifade edilmiştir. Bunun sonucunda, örgütleri tarafından kendilerine daha fazla destek verdiğine inanan çalışanlar, örgütlerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olacak bilgi ve becerileri öğrenmeye gayret göstermekte ve işyerinde öğrenmeyi teşvik etmeye daha fazla önem verdikleri söylenebilir (Eisenberger vd., 2001; Imran vd., 2020, s.4).

Tezin üç bölümden oluşması planlanmıştır. Birinci bölümde; giriş ve kavramsal çerçevenin yanı sıra otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme tanımlaması, sorunları ve benzer araştırmalarda bulunan sonuçlar hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde; çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme ile ilgili araştırmanın amacı, model ve hipotezleri, yöntemi, ölçekleri ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise; Erzincan il merkezinde yer alan turizm işletmelerinde (otel) çalışanlarının demografik verileri, algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenlerine ilişkin sonuçlar ve araştırmacılara ve sektör temsilcilerine çözümüne yönelik öneriler yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

#### **1.1.Algılanan Örgütsel Destek**

Çalışanların toplumsal hayatı üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunan örgütler; önem görme, saygı, ve onaylama çerçevesinde çalışanların duygusal yönden ihtiyaçlarının giderilmesi ile çalışan performanslarında bariz bir artış potansiyeli görülebilmektedir. Çalışanlarına yönelik yüksek örgütsel destek algısına sahip olan işveren veya yöneticiler başarı hedeflerine karşılıklı etkileşim sayesinde daha hızlı ulaşabilirler. Algılanan örgütsel destek kapsamı içerisinde yapılabilecek olan somut ödüllendirme sistemleri, hem sosyal hem de duygusal açıdan ihtiyaçlarını karşılamada sıkıntı çeken çalışanların beklentilerinin giderilmesine de yardım edecektir (Armeli vd., 1998, s.296; Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, s.6-7).

##### **1.1.1.Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi**

Bireyin çevresinden topladığı bilgileri alıp harmanlayarak, yorumlamaya tabi tutması “algılama” olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin tecrübe edindikleri değişik yaşam şekilleri, kişisel özellikleri, yetiştirildikleri kültür, değer ve inançları algılamalarında farklılıklara neden olabilmekte, bunun sonucunda hem örgütün hem de örgüt bünyesinde gerçekleşen bazı olayların kişilerce farklı algılanmasına sebebiyet vermektedir (Karaalioğlu, 2019, s.6).

Örgütsel destek kavramı, bir örgütün işgörenlerinin ekonomik durumlarının düzeltilmesi ve bu düzeltmeye karşılık olarak işgörenlerin işlerine ve örgütlerine yönelik takındıkları tutum ve davranışlar olarak açıklanmıştır. Algılanan örgütsel destek literatürde 1980’li yıllardan önce pek yer almasa da bundan sonra yönetimler tarafından bilinirliği ve tanınırlığı giderek arttığı ifade edilmiştir (Zagenczyk, 2006, s.8).

Örgütü tarafından değerli görülen konular, birey üzerinde pozitif etki yapan etkinliklerin kurum tarafından hiçbir etkiye gerek duyulmadan yapıldığı ve örgütün birey refahını önemseydiğine ilişkin düşünceler taşıyan kişilerin örgütsel destek algısı daha yüksek seviyede görülmektedir. Örgütsel destek algısına sahip işgörenler örgütlerinin; görevlerini daha kayda değer hale getirmeleri, ücret konusunda daha eşitlikçi bir tutum sergilemeleri, telafi edilebilir hatalarının hoş görülmesi ve olası hastalıklarının işletmelerce önemsenmesi konularında beklentiye girmektedirler (Eisenberger vd., 1986 s.501).

Kişinin çalıştığı iş yeri tarafından dikkate alındığını hissetmesi, duygu ve düşüncelerinin değerli görülmesi, kişinin kendini önemli hissetmesi, çalışanın algıladığı örgütsel desteğin ifade eder. Kişiler, bulundukları örgütte çalışmalarını karşılığında ödüllendirildiği, örgüte sağladıkları katkının önemsendiğini hissettiği zaman örgütlerine karşı hissettikleri duygu, algılanan örgütsel destek şeklinde ifade edilmiştir. Algılanan örgütsel destek yazılı olmayan kurallar, anlaşmalar gibi çevresel faktörlerden çok gönüllülük esasına dayalı yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan tutum ve davranışlar ile örgütün ortaya koyduğu ödül, çalışma koşulları da bu düşüncenin oluşmasına fayda sağladığı ifade edilmiştir (Alcan, 2018, s.8-9; Gözüm, 2020, s.24).

Akgunduz ve arkadaşları, (2018, s.106); Eisenberger vd., (1986)'dan faydalanarak güçlü bir sosyal değişim düşüncesine sahip çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiğini, kuruma daha fazla destekte bulunmak istediklerini, daha yüksek algılanan örgütsel destek gösterdiklerini ve daha az devamsızlık yaptıkları ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların algılanan örgütsel desteği arttıkça, örgütün rahatlığına destek olma ve işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için yardım etme konusunda kendilerini mecbur hissettiklerini belirtmişlerdir.

Çalışanlarda örgüte olan katkılarının ne kadar değer gördüğünün ve örgüt tarafından ne kadar önemsendiğine ilişkin bir düşünce bulunmaktadır. Bu düşünce sonucunda çalışanlar, algılanan örgütsel desteğin; saygınlık, onaylanma ve sosyal ihtiyaçların giderilmesi işyeri için daha fazla performans göstermesini ve ekstra rol davranışı sergilemesini sağlayacaktır. Fakat çalışan işyeri tarafından katkılarının ve refahının önemsenmediğini hissettiği zaman; örgütsel destek, duygusal bağlılık, ekstra

rol davranışı göstermesi ve performansının azalmasına neden olduğu belirtilmiştir (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997, s.812-813).

### **1.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Özellikleri**

Alici, (2020, s.9-10) algılanan örgütsel desteğin özelliklerini farklı araştırmalardan derleyerek;

**Örgütün İş Görenlerin Katkısına Değer Vermesi:** İş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmesi örgüt tarafından ödüllendirilme beklentisini arttırmaktadır. Bu şekilde iş gören örgüte olumlu duygular beslemekte ve örgütle arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu ödüllendirilme beklentisi içerisindeki iş gören, daha çok çaba sarf gösterecek, duygusal bağlılıkla birlikte örgütün amaç ve değerlerine ulaşması için daha fazla çalışmayı, daha yüksek katılımı ve yüksek performansı beraberinde gösterecektir.

**Örgütün İş Görenin Mutluluğunu Önemsemesi:** Örgütsel destek kavramı, örgüt çalışanlarının mutluluğunu önemsemesine bağlı olan bir olgudur. İş görenler örgüt içerisinde kendisine değer verdiğinin ve önemsendiğinin hissedilmesi durumunda, iş görenin kendini tanımlaması içinde yer alan örgütsel üyeliği ve rol konumunu destekleyecektir.

**Örgüt ve İş Görenlerin Birbirlerine Güvenmesi:** Örgütsel destek kavramının diğer bir özelliği de güven duygusu oluşturmaktır. Örgütün verimli olarak çalışmasına devam edebilmesi için çalışanların birbirlerine güvenmesi gerekir. Çalışanların örgüte duyduğu güveni arttırmak için örgütsel desteğin, çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmaya kaynak sağlanacağı izleniminin uyandırılması gerektiği belirtilmiştir.

**İş Göreni Etkileyen Politika, Prosedür ve Faaliyetlerin Gönüllü Olması:** Örgütün isteyerek yaptığı ve iş görenlerin yararına olan olumlu faaliyettir. Bu faaliyet iş görenlerde örgütün çalışanına değer verdiği hissiyatını oluşturmakta ve örgütün verdiği bir ödül olarak görülmektedir. Bu şekilde iş görenler örgütsel desteği örgütün gönüllü olarak gösterdiği faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan potansiyel maddi ve manevi fayda olarak görmektedirler. Örgütsel desteğin oluşturulmasında en önemli unsur gönüllülüktür.

**Anlık Olaylara Göre Değişmemesi:** Örgütsel destek, anlık faaliyet ve davranışlara göre değişen bir duygu değildir. İş göreni olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olan davranışlar, örgüt hakkındaki diğer kararlar ile tamamlanmakta ve zamanla iş görenlerin örgütsel destek seviyesi farklılaşabilmektedir.

### **1.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler**

Rhoades ve Eisenberger (2002, s.699-701) algılanan örgütsel desteği etkileyen etmenleri; örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller, iş koşulları ve son olarak çalışanın özellikleri olarak dört sınıfta toplamışlardır.

#### **1.1.3.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, iş görenlerin yönetim tarafından yapılan uygulamaların ahlaki ve manevi olarak görülmesidir. Adalet ortamının sağlanabilmesi ise yönetimin yapacağı uygulamaların çalışanların bakış açısıyla gerçekleştirmesine bağlı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yönetimler tarafından örgütsel adaletin sağlanması konusunda, bu algının güçlendirilmesi için neler yapılabileceğinin üzerine düşmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar zamanla iş yerlerinde karşılaşacakları muameleleri öngörmek istemektedirler (Karaalioglu, 2019, s.12).

Herhangi bir koşulda veya durumda, kişiye ahlaki açıdan tarafsız davranılması, karşı tarafın adil davrandığına dair bir algının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından alınan kararlarda herkese eşit davranılması şüphesiz çalışanların algıladıkları desteğe pozitif yönde etki eden unsurlar arasında yer almaktadır. Adalet algısı çoğaldıkça algılanan örgütsel destek düşüncesinin de artmakta olduğu ifade edilmiştir (Kestek, 2016, s.13).

#### **1.1.3.2. Yönetici Desteği**

İş görenlerin örgüte bağlılığını sağlayan birden fazla etken vardır. Bunlardan bir tanesi de yönetici desteğidir. Yönetici desteği, yönetici ile iş gören arasındaki olumlu iş ilişkisi olarak ifade edilmekte, ayrıca iş görenlerin daha iyi çalışabilmeleri için ihtiyaçlarının giderilmesi olarak tanımlanmıştır (Bhathumnavin, 2003, s.79).

Yönetici, iş görenlerine ve onların bireysel temel ihtiyaçlarına önem vermelidir. Yöneticiler çalışanlara, yönetimin kendilerine değer verdiği ve örgüte yaptıkları önemli katkının farkında olduklarının izlenimini göstermelidirler (Ece ve Gültekin, 2018, s.84).

Yönetici desteği, genel bir tanımla çalışanın ilk yöneticisinin gösterdiği destek olarak tanımlanmıştır. Tanım daha öze indirildiğinde yönetici desteği, yönetici ile çalışanın arasındaki pozitif iş ilişkisini aynı zamanda diğer birimler ve alt birimlerde çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi halinde örgütün hedefleri için var güçleri ile çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Yönetici desteğinin ana öğelerini ise; saygı, güven ve yöneticinin işgörenlere yardım etme konusundaki arzusu olarak ifade edilmiştir (Giray ve Şahin, 2012, s.2).

#### **1.1.3.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları**

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan üzerinde algılanan örgütsel desteğe önemli düzeyde etkiye sahiptir. İnsan kaynakları uygulamaları arasında, personelini tanıma, iş güvenliğinin sağlanması, ücretlendirme, eğitim, promosyon ve role ilişkin stres yaratan faktörlerin saptanması gibi önemli görevler yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700).

İş görenler, gösterdikleri performansın karşılığı olarak aldıkları ücreti, tecrübe ve performans olarak eşit düzeyde oldukları diğer iş görenlerle karşılaştırmaktadırlar. Çünkü ücret konusunda işyerinin ne kadar hakkaniyetli olduğuna yönelik bir algı oluşturmaktadırlar. Adil ücretlendirme algılanan örgütsel desteği olumlu etkilemektedir. İş görenlerin kazandıkları bilgi ve becerileri ile örgütte kariyer planlarını yapmakta ve kariyerlerinin geliştirilmesi için aracılık yapılması, algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Doğru, 2016, s.29). Ayrıca, işçi sağlığı ve güvenliğinin önemsendiği bir işyerinde çalışanlar örgütsel destek hissetmektedirler (Mearns ve Reader, 2008, s.390).

#### **1.1.3.4. Çalışanın Özellikleri**

Çalışanın özelliklerini belirleyen unsurlar içerisinde çalışanın kişiliği ve demografik özellikleri bulunmaktadır. Demografik özellikler arasında kişinin yaş, eğitim, cinsiyet ve görev süresi yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Doğru (2016, s.30) kişiliği “bireylerin düşünceleri, duyguları ve eylemleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyen değişmez özellikler ve eğilimler toplamı” olarak tanımlamıştır. Kişilik, çalışanların davranışlarını ve buna bağlı olarak örgüt tarafından yapılan uygulamaları etkileyerek algılanan örgütsel desteği etkiler. Çalışanların pozitif düşüncelere sahip olması iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha etkili çalışmasını sağlayıp algılanan örgütsel desteğin artırılmasını sağlarken; olumsuz

düşüncelere sahip olanlar örgütten ayrı kalmayı düşünebilmektedir. Bu da çalışma ortamındaki ilişkileri engelleyerek algılanan örgütsel desteği düşürebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Tansky ve Cohen (2001, s.293) Hastanede yaptıkları çalışmasında, çalışan personellerin gelişimleri ve örgüte bağlılık düzeyleri araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan çalışanların yaş ile örgütsel destek algısı arasında olumlu ve doğrusal olan bir ilişki bulunmuştur. Yoon ve Thye (2002) ise, eğitim düzeyi yükseldikçe algılanan örgütsel desteğin azalabileceği sonucu bulunmuştur. Azalma nedenini ise, eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak çalışanlarda beklentinin yükselmesi ve bunların örgütler tarafından karşılanmaması sonucunda ortaya çıkmasıdır. Johlke, Stamper ve Shoemaker (2002)'in yılında yapmış oldukları çalışmanın sonuca göre, erkek çalışanların örgütsel destek algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### **1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları**

En son araştırılan yönetim modellerinde, örgütün kendini geliştirmesinde “insan” faktörü üzerinde durulduğunu ve iş görenlerin refahını, gereksinimlerini ve memnuniyetini önemseyen örgütlere karşı, iş görenlerin tutumlarının pozitif yönde olacağını ifade edilmiştir. Ayrıca güvene dayalı ilişkide, çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının artacağı da belirtilmiştir (Samat, 2020, s.16).

Samat (2020)'ın çalışmasındaki sonuca benzer bir sonuç Altınöz vd., (2013, s.160) tarafından bulunmuştur. Çalışanların iş yerine bağlılığının arttırılmasının örgütsel desteğin önemi ifade edilmiştir. Çalışanların iş yerlerinde örgütsel destekleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da buna paralel olarak artış göstermekte olduğu ifade edilmiştir.

Algılanan destek ile çalışanların davranışları arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu ve örgüt tarafından çalışan esenliğinin ve rahatlığının önemsendiğinin hissettirilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986, s.501).

Örgütsel destek, stresin neden olduğu etkileri azaltarak, çalışan ile örgüt performansını pozitif yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında bulunan diğer bir davranış şekli ise, işe katılma. İşe katılma, çalışanların yetkinliklerini yaptığı iş için kullanması ve kişi-iş uyumunun gerçekleşmesidir. (Lodhal ve Kejner, 1965'ten akt. Nayır, 2011, s.39). Yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile işe katılma arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu da, örgütsel desteğe sahip çalışanların büyük ölçüde işe katılım gösterdikleri ile açıklanmaktadır (O'Driscoll ve Randall, 1999, s.197). Algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve düşük işten ayrılma niyeti gibi önemli unsurlar yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701-702).

#### **1.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişim sürecinde, Barnard (1938)'in "işbirlikçi çabaların birlikteliği", Gouldner (1960)'ın "karşılıklılık normu", Blau (1964)'nın "sosyal mübadele kuramı" ve Katz ve Kahn (1966)'ın "ekstra rol davranışları" kavramlarının etkili olduğu ifade edilmiştir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, s.64).

Vatandaşlık davranışı kavramına ilk olarak Bateman ve Organ (1983, s.592)'in çalışmasında yer verilmiştir. Bu çalışmada iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin vatandaşlık davranışıyla alakalı olduğu ifade etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımında sözü edilen isteğe bağlı veya gönüllü davranışlar, çalışanların örgütle yaptıkları iş sözleşmelerinde açıkça belirtilmemiş, iş veya rolleri gereği yapılmasında bir zorunluluk bulunmayan, unutulması veya yapılmaması durumunda cezalandırılmayan ve daha çok bireysel tercihler sonucunda gösterilen davranışlardır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, s.64).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel performansa yarar sağladığı vurgulanmış ve bu davranışların örgüt içerisindeki kişiler arasında dayanışmayı sağlayabilmek için gerekli materyalleri karşılamakta ve böylece örgüt içerisinde birlikteliğin sürekli arttığı ifade edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006, s.85). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin kapasite ve yeteneklerini arttırarak, üyeler arasında etkili bir çalışma düzeni yaparak örgütü zararlı ve arzu edilmeyen davranışlardan korumakla kalmayıp, örgütün verimliliğinde sürekli bir artış sağlamayı hedeflemektedir (Bulgurcu Gürel ve Tilki, 2020, s.570).

Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını sınıflandırabilmek için yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin görev tanımında olmamasına rağmen çalışanlardan gerçekleşmesini tamamen veya kısmen istediği davranışları içeren bir liste hazırlamıştır. Bu listede ilk olarak diğerkâmlık (altruizm) ve genel uyum boyutları netleştirilmiştir. Genel uyum boyutunun adı daha sonra vicdanlılık (conscientiousness) şeklinde değiştirilmiştir. Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve spotmenlik (sportsmanship) boyutlarının eklemesiyle kabul gören beş boyutlu sınıflama olarak son halini almıştır (Atalay, 2005, s.24). Hangi araştırmacının örgütsel vatandaşlık davranışına ve boyutlarına zaman içerisinde nasıl bir değişim kattığına ait Tablo 1.1. aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

| Araştırmacılar                                | Bulgular                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Smith, Organ &amp; Near (1983)</b>         | Genel Uyumluluk<br>Diğerkâmlık (yardımseverlik)                                                                                                                             |
| <b>Organ (1988)</b>                           | Diğerkâmlık (Altruism)<br>Vicdanlılık (Conscientiousness)<br>Nezaket (Courtesy)<br>Sivil erdem (Civic Virtue)<br>Centilmenlik (Sportsmanship)                               |
| <b>Lin (1991)</b>                             | Örgütte Tanınıyor Olmak<br>İş Arkadaşlarına Yardım Etmek<br>Örgüt İçi Uyum Göstermek<br>Kendini Geliştirme Yeteneği<br>İş Görenin Disiplini<br>İş Görenin Dürüstlüğü        |
| <b>Williams ve Anderson (1991)</b>            | Bireyler Tarafından Yönlendirilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı<br>Örgüt Tarafından Yönlendirilmiş Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                                         |
| <b>Van Dyne, Graham &amp; Dienesch (1994)</b> | Örgütsel Uyum<br>Örgütsel Sadakat (Bağımlılık)<br>Örgütsel Katılım                                                                                                          |
| <b>Podsakoff vd. (2000)</b>                   | İş Arkadaşlarıyla Yardımlaşma<br>Centilmenlik (Sportsmanship)<br>Örgütsel Uyum<br>Örgütsel Sadakat (Bağımlılık)<br>Bireysel İnisiyatif<br>Sivil Erdem<br>Kendini Geliştirme |

**Kaynak:** Dash ve Pradhan (2014, s.20)

#### **1.1.4.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın literatürde birden fazla tanımı vardır. Steers (1977, s.46) örgütsel bağlılığı; örgütün hedef ve değerlerine inanmak, örgüte ait olabilmek için yüksek düzeyde çaba sarf etmek ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sağlamak olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer (1996, s.253) ise örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyut olduğunu ifade etmişler, çalışanların örgüt ile olan ilişkisi ve örgütün daimi üyesi olma yolunda gösterdikleri davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Algılanan örgütsel destek sayesinde kişi örgüt bütünleşmesi sağlanabilmektedir. Bu bütünleşme sayesinde çalışanların örgüte bağlılıkları artış göstermektedir. Algılanan örgütsel destek çalışanlara kendileri örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamakta ve duygusal destek sağlayarak çalışanların sosyo-kültürel ihtiyaçları karşılanarak duygusal bağlılıkları arttırılmaktadır. Bu tür ihtiyaçların karşılanması ile çalışanlar iş yerlerine veya örgütlerine yüksek düzeyde aidiyet hissederek. Bu şekilde çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yükseleceğinden işten ayrılma düşüncelerinde azalmalar olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle alakalı veya işle alakası olmayan konularda destek verilmesi kişilerin performanslarını artırıcı etkiye sahiptir. Çalışanların öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, önemli görülmemesi, bireylerin kendilerini oraya ait hissetmemesine, işten kaynaklanan psikolojik anlamın kaybolmasına neden olabilir. Bu ve bunun gibi durumlar çalışanlarda örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir (Özdevecioğlu, 2003, s.117).

#### **1.1.4.3. İş Doyumu**

İş hayatı, çalışanlara işleriyle ilgili tecrübe kazandırmakla beraber, çalışma zamanlarında farklı duygu ve düşüncelerin yaşanmasını sağlamaktadır. Bu tecrübelerine bağlı olarak çalışanlarda işle ilgili zihinsel ve duygusal olarak bir davranış oluşmaktadır (Usufli, 2020, s.22).

Locke (1976) tarafından iş doyumu; çalışanların iş yerlerinde işe ilişkin tecrübeleri ve işe verdikleri değerin yarattığı duygusal durum şeklinde tanımlanmıştır (Oshagbemi, 2003, s.1210). Witt (1991, s.1491) ise; çalışanların işlerine yönelik takındıkları duygu yüklü tutum ve davranışlar olduğu ifade edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile iş doyumu çalışanların psikolojik durumunu ve işlerine yönelik genel duygusal reaksiyonlarını etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek sayesinde çalışanların, tatmin olma durumlarına ve değer duygularına katkı sağlanabilir. Bunun sonucunda çalışanların pozitif ruh halleri artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

#### **1.1.4.4. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyetine ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiği zaman birbirinden farklı birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2018, s.48). Mobley vd., (1979) yararlanarak işten ayrılma niyetini “*Örgütten ayrılmak için bireyin davranışsal niyeti*” olarak tanımlarken; Vandenberg ve Nelson (1999, s.1331) işten ayrılma niyetini, çalışanın gelecekte zamanda belli olmayan bir anda örgütten daimî olarak ayrılma ihtimali olarak tanımlamıştır. Farklı bir tanımda, Fong ve Mahfar (2013, s.35) ise işten ayrılma niyetini; çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde mevcut işinden istifa etme olasılığı olarak tanımlamıştır.

İşten ayrılma kademeli olarak gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçlerle ilgili olarak birden fazla model vardır. Bu modellerden biri de Mobley (1977, s.238) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelin aşamalarını;

- 1) İşin değerlendirilmesi,
- 2) İş memnuniyetsizliği deneyimi,
- 3) Ayrılma fikri,
- 4) Beklenen yararın, iş aramanın ve ayrılma maliyetinin değerlendirilmesi, farklılık aramak için niyetlenmek,
- 5) Farklı seçeneklerin aranması,
- 6) Farklı seçeneklerin değerlendirilmesi
- 7) Alternatiflerin mevcut işle karşılaştırılması,
- 8) Ayrılma (istifa etme) / kalma (devam etme) niyeti
- 9) Ayrılma (istifa etme) / kalma (devam etme) şeklinde sıralamıştır.

İşten ayrılma niyetine sahip çalışanlar, bu düşüncelerini gerçekleştirmeye başladıklarında işletmede çalışanların devir hızı artmaktadır. İşletme içerisinde oluşan

işe giriş ve işten ayrılma hareketlerinin yıl içindeki toplam işgücüne oranı olan çalışan devir hızının çok olması kuruluşlara yeni personel ihtiyacı, işe yeni giren personelin eğitimi ile yeni personel ve eski personelin kaynaşmasından kaynaklanacak olan maliyetleri yükleyecektir (Yenihan, vd., 2014, s.40).

Çalışanların örgütleri tarafından kendilerine karşı pozitif bir tutum içerisinde davranıldığını algıladıklarında işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ifade edilmektedir. Çalışanların örgütleri tarafından destek eksikliği hissettikleri zaman işlerinden ayrılma niyeti gösterdiklerine veya işten ayrılma gibi davranışlar sergilemektedirler. Son olarak, düşük örgütsel destek hisseden çalışanların tersine çok fazla örgütsel destek algılayan çalışanlar karşılıklılık normuna dayanarak örgütlerine karşı yüksek düzeyde sorumluluk duygusu davranışı gösterebilir ve işleriyle ilgili olarak daha fazla uygun tutum ve davranışlar gösterebilirler. Ayrıca çalışanlar, örgütün kendilerine karşı pozitif tutum ve davranışlar gösterdiklerinde örgüt içerisinde kalmaya devam etmeyi düşünmektedirler (Anafarta, 2015, s. 116; Perry vd., 2010 ve Shen vd., 2014).

## **1.2. İşe Adanmışlık**

### **1.2.1. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı**

İşe adanmışlık kavramının yönetim alanında ilk olarak ifade edilmesi, Kahn (1990)'nın “Çalışanın İşe Adanması ve İşten Ayrılmasındaki Psikolojik Durumlar” adlı makalesi olarak görülmektedir. Bu çalışmada Kahn çalışanların işe adanmalarını ve psikolojik durumları incelemiştir. Adanmışlık konusunda yapılan literatür taramasında, birey konusunda genellikle çalışan adanmışlığı ve işe adanmışlığın üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Literatürde “Engagement” kavramı; bağlılık, adanmışlık ve tutkunluk ile benzer anlamlarda ifade edildiği görülmüştür.

Kanısıcak (2018) adanmışlık kavramını, Türk Dil Kurumundan ve Bozdaş (2013)'tan yararlanarak, kutsal olarak gördüğü bir şeyle çok fazla ilgilenmek, o şeyin gerçekleşmesi için kendini feda etmek şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca kişinin mesleğinin önemli olduğunun hissetmesi ile işin gereklerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmek için çok fazla emek harcamasıdır (Kanısıcak, 2018, s.62).

İşe adanmışlık kavramının, literatürde yer almaya başladığı ilk zamanlarda tükenmişlik kavramının zıttı olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlık, olumsuz duygu ve düşüncelerin karşılığı olan tükenmişlik ile değil, kişilerin güçlü

yönlerini konu alan bir pozitif psikolojik yaklaşım ile ilgili olduğu vurgulanmıştır (Schaufeli vd., 2002, s.74; Günaydın, 2021, s.65). Örgütsel başarının sağlanmasında birçok etkiye sahip olan adanmışlık, bireysel ve örgütsel yapının oluşması için farklı etkileşime sahiptir.

Kahn (1990)'a göre işe adanmışlığı; kişi hem görevini yaparken hem de çalışma esnasında kullandığı benliktir. Yapılacak olan her işe hazır olunmayı ifade eder. Kişisel olarak dikkat çekici davranışlar canlı benliği ortaya çıkarır ve zorunlu rolün yapılmasını sağlar. Genel olarak örgüt üyelerinin işlerle veya diğer üyelerle olan ilişkilerini arttıran, fiziksel ve zihinsel olarak rolün performansa yansıtılması ve görevin yerine getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Kahn, 1990, s.700).

Schaufeli ve arkadaşları adanmışlık kavramını; adanma, önem, heyecan, ilham alma ve meydan okuma olarak ifade etmiştir. Ayrıca işe adanmayı; bağlılık, hareket katma, kendini adama ve benimseme gibi kavramlarla ifade edilen ve pozitif bir tatmin sağlayan zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır (Schaufeli vd., 2002, s.74). Attridge ise işe adanmışlığı; çalışanların iş yerlerine veya işlerine karşı pozitif duygular beslemeleri, yaptıkları işleri değerli görmeleri, iş yüklerinin üstesinden gelebileceklerine olan inançları ve işin geleceğine umutla bakabilme durumudur (Attridge, 2009:384).

İşe adanmışlık, işe bağlı olarak oluşan tükenmişliğin zıttı olarak ifade edilebilen, pozitif, memnun edici, duygusal motivasyonlu ve işe bağlı rahatlık halidir. Adanmış iş görenlerin enerji seviyeleri yüksektir ve işlerine büyük heyecanla katılırlar. Bilim dünyasındaki araştırmacılarda, adanmışlığın bir enerji kısmı ve bir de kimlik kısmını barındırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bu yüzden, adanmışlık, yüksek miktarda güç ve kişinin çalışmasıyla oluşan güçlü bir kimlik ile ifade edildiği vurgulanmıştır (Leiter ve Bakker, 2010, s.1-2; Kanısıcak, 2018, s.64).

Fiziksel kaynaklar, çalışan sağlığını etkileyebilecek problemlerin ortadan kaldırılmasını veya daha genel bir ifadeyle iş ortamındaki fiziksel uygunluk olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışma ortamıyla duygusal olarak uyumsuz olan çalışanların tükenmişliğe, tükenmişliğin ise duygusal bağlılığın azalmasını doğurdu, bunun sonucunda işe adanmışlığın olumsuz etkilendiği vurgulanmıştır. Çalışan işine yönelik hislerini değerlendirirken sahip olduğu güdüler, duygusal kaynakları oluşturduğu savunulmuştur. Çalışanın stres, kaygı ve güvensizlik durumunun oluşması

Çalışanın işe adanmışlığında ve özgüveninin oluşmasında olumsuz sonuçların doğmasına neden olacaktır (Kocadağ, 2019, s.5).

İşe adanmaya bağlı olan psikolojik anlamlılık; kişinin kendisini geliştirerek yapmış olduğu yatırımın karşılığını fiziksel veya zihinsel olarak geri bildirimden elde ettiği his olarak ifade edilmiştir. Bu anlamda psikolojik anlamlılık, bireyin kendi idealleri veya belirlediği standartları göre iş hedeflerinin ne derece değerli olduğu ile ilgilidir. Karmaşık veya anlamsız işler kişinin çalışmaya karşı olan arzusunda azalmaya ve işten kopmaya neden olabilmektedir. İşten kopma veya çalışma arzusunun azalması sonucunda kişiler işlerine karşı yabancılaşabilmektedir. Örgüt, çalışanlarına anlamlı işler sağlamakla da mükelleftir. Böylelikle alışanların kişisel gelişimlerinin arttırılması ve motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanabilir (Olivier ve Rothmann, 2007, s.50; Metiner, 2019, s.45).

Hayatlarını ve işlerini zdeşleştirebilen kişiler diğer çalışanlara göre kendilerini işlerine daha fazla adayabilmektedir. İşe adanmada çalışanın yaşı, medeni durumu, eğitim seviyesi, cinsiyet ve kararlara katılma gibi durumlarının etkili olduğu, fakat kültür ve sosyalleşme düşüncesinin çok az etkili olduğu ifade edilmiştir. Karagöz (2007, s.20) işe adanmanın özelliklerini:

Bireyin kendi hakkında olan düşüncesi ve sahip olduğu görünüş ile işi arasındaki ilişki,

Bireyin işine adanma derecesi,

Bireyin kendisine verdiği değer düzeyi ile işinde gösterdiği performansın etkilenme seviyesi,

Çalışanın psikolojik olarak kendisini işiyle zdeşleştirebilme derecesi olarak sıralamıştır.

Genellikle adanmışlık kavramı; mesleğe adanmışlık, işe adanmışlık, örgütsel adanmışlık, çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık şeklinde incelenmektedir.

Mesleğe adanmışlık, kişilerin işine karşı hissettiği motivasyonunun gücüdür. Mesleğe adanmışlık çalışanın, mesleğini icra edebilmek için amaç ve değerleri kabullenmesi ve mesleğini yerine getirirken davranışlarını bu özelliklere göre yönlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların mesleklerine duydukları

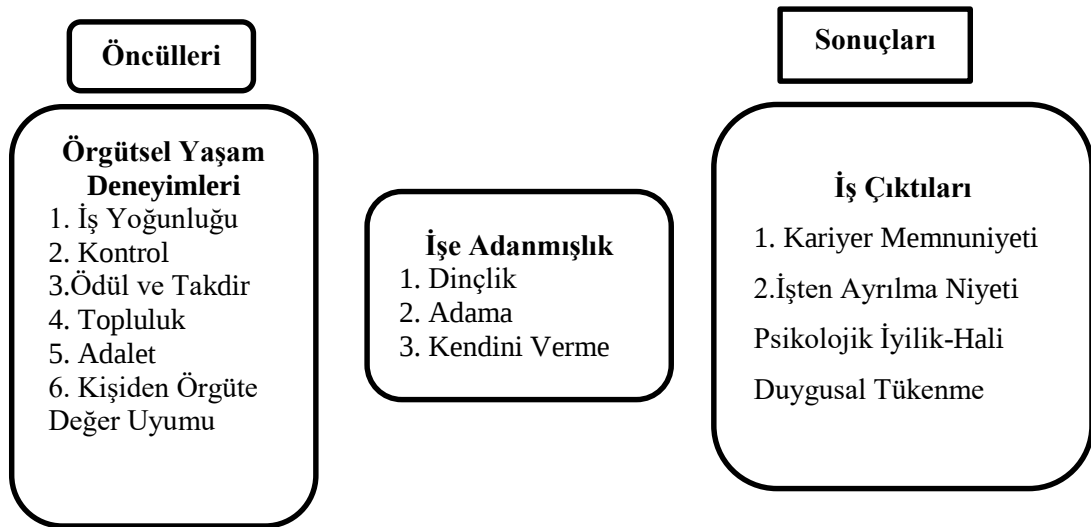
adanmışlık ile işlerinde gösterdikleri performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Turhan vd. 2012, s.180).

Örgütsel adanmışlık: çalışanların işletmenin hedeflerini ve değerlerini kabullenmek, bunlara içtenlikle inanması, bu yönde emek harcaması ve işletmeye bağlılığını devam ettirmesi yönündeki amaçlarını oluşturmaktadır. Kişi kendi beklenti ve hedeflerini örgütün beklenti ve hedefleriyle özdeşleştirebildiği ölçüde adanmış hissine sahip olur. Örgütsel adanmışlık çalışanın performansını pozitif yönde etkilediği, işe devamsızlığı ve işten ayrılma düşüncesini azalttığına inanılmaktadır (Atar, 2009, s.2-3; Malak Akdağ, 2020, s.31).

Çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık; çalışanların iş arkadaşları ile bütünleşmesi, onlarla sosyal bir birliktelik ve dayanışma ruhuyla bir bağlılık kurmasıdır. Çalışanların işletmede gösterdikleri üstün performans veya vatandaşlık davranışı ortak bir değer yaratmada ve çalışanlar arasında pozitif ilişki kurmayla yakından ilgilidir. Çalışanın çalışma ve iş arkadaşlarına hissettiği adanmışlık seviyesi ile işe bağlılığı arasında pozitif yönde etkileşim vardır. Bu çalışanın adanmışlığını arttırmaktadır (Karagöz, 2007, s.21; Caymaz vd. 2013, s.132; Malak Akdağ, 2020, s.32).

Şekil 1.1'deki işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçları Antonison (2010) yararlanılarak aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Yavan, 2016, s.287).

**Şekil 1.1.: İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları**



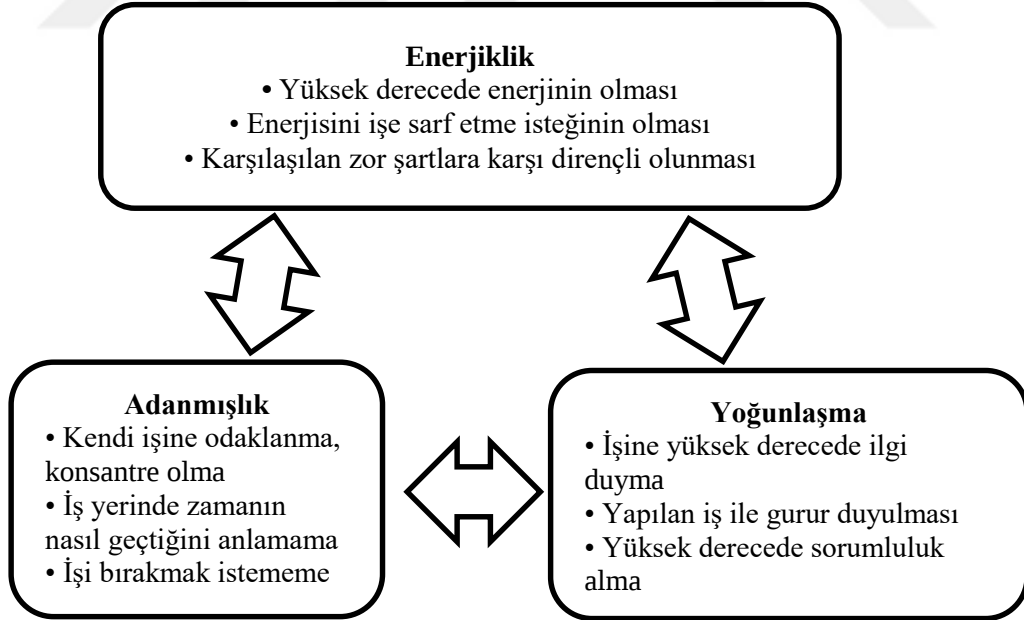
**Kaynak:** (Antonison, 2010, s.42; akt. Yavan, 2016, s.287)

### 1.2.2. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları

İşe adanmışlık, Schaufeli ve arkadaşları tarafından ele alınan dinçlik, adanmışlık (kendini adama) ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Dinçlik ve kendini adama işe adanmışlığın gerçek alt boyutları olarak kabul edilirken; yoğunlaşma otuz görüşmeden elde edilen sonuçlardan sonra alt boyut olarak kabul görmeye başlamıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295).

İşe adanmışlık kavramının boyutları, temelinde çalışanların işlerini yerine nasıl getirdikleri ile ilgilidir. Bu anlamda dinçlik boyutu yüksek seviyede enerjik bir şekilde işine kararlı bir şekilde zaman ve emek harcamayı içermektedir. Tutkunluk boyutu anlamlılık, heves ve problemlere karşı meydan okuma hisleri temelinde değerli ve anlam dolu bir meşguliyete ve son olarak yoğunlaşma boyutu çalışanın tamamen işine odaklanması, neşeli bir şekilde işiyle ilgilenmesi ve zamanın nasıl geçtiğinin anlaşılmamasını ifade etmektedir (Ercan, 2019, s.52). Şekil 1.2'deki işe adanmışlık boyutları Antonison (2010) yararlanılarak aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Kır, 2021, s.115).

**Şekil 1.2.: İşe Adanmışlığa Dair Boyutlar**



**Kaynak:** (Antonison, 2010, s.37; akt. Kır,2021, s.115)

### **1.2.2.1. Dinçlik (Enerjik Olmak)**

Dinçlik (Enerjik olmak): İngilizce “vigor” olarak kullanılan ve Türkçe’de “enerjik ve dinç olmak” olarak kullanılan bu kavram; yüksek düzeyde enerji, çalışırken mantıklı esneklik, çalışanın işine gönüllü çaba göstermesi ve problemler karşısında tecrübe ile fark yaratan nitelikler olarak tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2006, s.702; Aktaş ve Akdemir, 2019, s.313).

Dinçlik, kişi işine karşı yüksek düzeyde kendini enerjik hissetmesi ve zihinsel olarak yeni görevlere hazırlıklı olması, işine karşı istekli ve karşılaştığı zorluklara göğüs gelerek aynı azim ile işini yapmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani başka bir ifadeyle dinçlik, zorluklara rağmen kişinin işin gerekliliğini yerine getirmek için kararlı ve sürekli olarak hazır olmasıdır. (Schaufeli vd., 2002, s.74; Günaydın, 2021, s.70). Çalışanın çalışma zamanlarında enerjik, dinç ve güçlü olması, işini daha doğru yapabilmek için kendiliğinden daha fazla çaba gösterme arzusu ve karşılaştığı problemlere rağmen, başarmak için mücadele etme olarak ifade edilmektedir (Salanova vd., 2005, s.1218). Akın (2019) ise dinçliğin, çalışırken sahip olunan yüksek enerji ile ilgili olduğunu ifade etmiş ve çalışanın işine karşı göstermiş olduğu büyük emek ve zihinsel dayanıklılığının fazla olması olarak tanımlamıştır (Akın, 2019, s.4).

### **1.2.2.2. Kendini Adama (Adanmışlık)**

İngilizce kaynaklarda “dedication” olarak kullanılan “adanmışlık” kavramı Türkçe’de kaynaklarda kendini adama, işe adanma, adanma ve adanmışlık gibi farklı kavramlarda kullanılmaktadır. Schaufeli ve arkadaşları (2006, s.702) tarafından adanmışlık; kişinin işine karşı yüksek bir bağlılık hissetmesi, işini sevmesi ve önemsemesi, işini yaparken duyduğu gurur ve heyecan ve meydan okuma isteği olarak tanımlanmıştır.

Kendini adama boyutu, çalışanların işlerini yerine getirirken kendini oranın bir parçası olarak hissetmelerini ve çalışanların işlerini daha fazla istekli olarak yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bunlar yerine getirilirken örgütün amaç, hedef ve kuralları benimsemektedir. Bu sonucunda çalışanlar olumsuz sonuçlanabilecek durumlar için inisiyatif kullanma gibi bir tutum sergilemeleri sağlanmaktadır (Kır, 2021, s.117).

Kır (2021, s.118) adanmışlık boyutunu Schaufeli ve arkadaşlarından (2002) yararlanarak, çalışanların işleri ile bütünleşmeleri hali olduğunu ifade etmiştir.

Adanmışlık boyutunu yaşayan çalışanların, işlerine karşı bağlılık hissiyatları ve adaptasyonlarının gerçek anlamda yüksek olduğu vurgulanmıştır. Adanmışlığı ise;

Yaptıkları işler kendileri için heyecan vericidir,

Yaptıkları işlerin kendileri için belirli bir anlamı ve amacı vardır,

Yaptıkları işten gurur duyarlar,

Yapılan işte kendileri için kariyer noktasında fırsatlar bulunur şeklinde sıralamıştır.

Kendilerini çalışmaya adanmış bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu, emek harcanması gerektirdiğini, bir hedef için yapıldığı ve kayda değer olduğunu düşünürler; yaptıkları işten esinlenir, dolayısıyla işlerini büyük bir zevkle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar (Çalışkan, 2014, s.370-371).

### **1.2.2.3. Yoğunlaşma (Özümseme)**

Yoğunlaşma; İngilizce kaynaklarda “absorption” olarak ifade edilen “yoğunlaşma” kavramının Türkçe karşılığıdır. İş görenin işine tam anlamıyla konsantre olması ve odaklanması olarak ifade edilmiştir. Yani yoğunlaşma, iş gören tamamen işine odaklandığı “dalmış” olduğu için işyerinde zamanın nasıl geçtiğini anlayamaz ve çalışmayı bırakmada zorluk yaşayabilir. Ayrıca yoğunlaşmada durumunda iş gören, çalışırken tamamen konsantre olmuştur, zihin algılara açık şekilde ve pür dikkat kesilmiş olarak zihin ve beden tam uyum halindedir. Bunun sonucunda iş gören duygusal bir mutluluk alma durumu yaşar, çalışanın akış halindeki durumu yoğunlaşma olarak tanımlanabilir (Schaufeli vd., 2002, s.75; Kır, 2021, s.119).

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018, s.138) ise yoğunlaşmayı genel olarak; çalışanın mutlu bir şekilde işini yapması, yaptığı işe adapte olması hatta işiyle ilgilenirken zamanın nasıl geçtiğini bilmemesi ve buna bağlı olarak işine ara vermekte sıkıntı çekmesi şeklinde tanımlamışlardır.

Çalışanın dinlenme ve eğlence zamanlarında işlerin etkisinde kalarak kendini yeni görev ve sorumluluklar için hazır tutması ve yüksek performans sergilemesi mümkün olmayabilir. Çalışan kendini işletme dışındaki dünyadan soyutlayarak sadece işiyle ilgilenmesi kişiyi zihinsel açıdan etkilediği gibi fiziksel açıdan da yıpratabilmektedir. Bununla birlikte kişinin sosyal hayatını olumsuz etkileyerek

arkadaşlık ve diğer kişisel ilişkilerinde sorunlar yaşamasına neden olabilir (Günaydın, 2021, s.72-73).

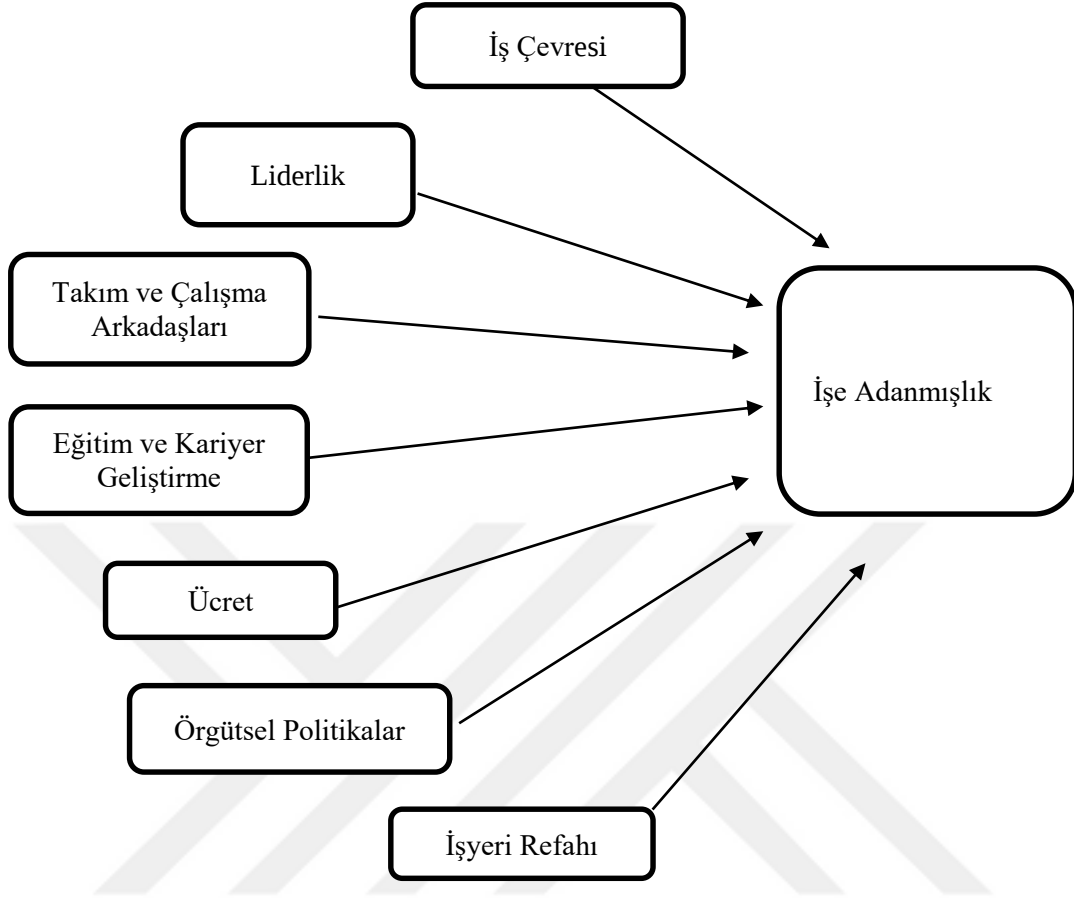
### **1.2.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**

Özkalp ve Meydan (2015) işe adanmışlığı etkileyen faktörleri; bireysel, psikolojik ve örgütsel faktörler olarak sıralamıştır. İşe adanmışlık üzerine yapmış oldukları çalışmalarında araştırmacılar bu faktörlere değinmişlerdir. Bu faktörlerden işle ilgili olan kaynakların ve kişisel kaynakların işe adanmayı arttırdığı; işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinin ise hem pozitif hem de negatif bir şekilde işe karşı olan düşüncelerini değiştirebildiğini savunmuşlardır.

Aydemir ve Endirlik (2019, s.1096) işe adanmışlığın Maslach vd. (2001)'den yararlanarak, sadece işin niteliklerine veya örgütün niteliklerine yönelik bir tutum olmadığını, iş gereksinimlerinin yapılması ile ortaya çıkan performansın kişide oluşturduğu psikolojik bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçla, çalışanın işe adanmışlığını etkileyen faktörler arasında, işyeri ortamı ve yaşadığı çevre şartları ile birlikte kişinin kendi durumu ile alakalı olduğu vurgulanmıştır.

İşletmeler açısından çalışanlarının enerjik, zinde, fiziksel ve ruhsal olarak sağlam, kendini işine adanmış, daha fazla görev ve sorumluluk almaktan kaçınmayan, kendini geliştirmek ve verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmek için istekli olan bir yapıda olması önem arz etmektedir. Bu yüzden çalışanların işe adanmışlık seviyelerinde etkili olan faktörleri tespit edebilmek için birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. İşe adanmışlık üzerinde etkili olan başlıca faktörler incelendiğinde işin kendisi, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderliğin etkisinin olduğu saptanmıştır (Wildermuth ve Pauken, 2008; Günaydın, 2021, s.73). İşe adanmışlığı etkileyen faktörler Anitha (2014) tarafından aşağıdaki şekil 1.3'te olacak biçimde toparlanmıştır.

**Şekil 1.3.: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** Anitha (2014, s.311)

#### **1.2.4. İşe Adanmışlığın Sonuçları**

Çalışan, gücünü işe verdiğinde, zihnini işine verip işine konsantre olduğunda, dinç hissettiğinde, işiyle ilgili pozitif düşüncelere sahip olduğunda, tamamen ona özen gösterdiğinde işiyle kaynaşmış olur. İşiyle kaynaşan işgören işini çok güzel yapmak için kendisini adar. Kendini işine adamasından ötürü fiziksel çalışma şartları, çalışma arkadaşları, kendine ödenen ücret, terfi şartları, iş güvencesi gibi konular önemli olmaktan daha ziyade, daha önemsiz duruma gelir. Bu durumun en büyük nedeni bireyin kendini işine karşı adanmış olması ve işiyle tam anlamıyla kaynaşmasıdır. Bunun sonucunda işgören işine yönelik kendini adanmış hissettiğinde, işiyle alakalı pozitif duygulara sahip olmaktadır (Özyılmaz ve Süner, 2015, s.158-159).

İşe adanmış çalışanlar iş ile kendilerini bütünleştirmekte ve fiziksel olarak büyük bir katılım göstermektedir. Hem fiziksel katılım hem de bilişsel olarak da hazır olma

durumu gözlenmektedir. Ayrıca duygusal katılım sayesinde düşünce ve inanç paylaşımı yapılarak empati kurulabilmektedir. İşe adanmışlığı olmayan çalışanın ise kendisini işten kasıtlı olarak uzaklaştığı görülür. Bu durum örgüt içerisindeki ilişkileri zorlaştırır, çalışanda fiziksel, bilişsel ve duygusal dağınıklık görülür ve işlerin tamamlanması zorlaşır (Kocadağ, 2019, s.18; Kahn, 1990, s.700).

İşe adanmış çalışanların gösterecekleri rol ve rol üstü performans, işe adanma göstermeyen çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır. Enerjik bir biçimde işlerine odaklanan ve kendilerini adayan kişiler, rol gereksinimlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmakta, ayrıca gönüllü olarak rol üstü performans göstermektedirler. Bu çabayı gösteren çalışanlar diğerlerinden daha iyi ve daha yüksek bir performansa sahip olmaktadır (Sunman, 2021, s.49; Wingerden vd., 2017, s.53).

İşe adanan kişilerin öğrenmeye daha açık oldukları, motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve bu çalışanların diğerlerine oranla daha fazla sorumluluk alma bilincine sahip olduğu ve proaktif oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumdaki çalışanların adanma ihtimallerinin yüksek olduğu, yaratıcılıklarının ve üreticiliklerinin daha fazla olduğu ve kariyer hedeflerine sahip kişiler olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca işe adanmaları yüksek olan çalışanların, bulundukları organizasyonun üretkenlik yeteneğini içinde barındırarak yatırımların artmasını sağlarlar, tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusu vardır ve diğerlerine göre işlerine daha uzun süre devam ederler (Öztürk, 2019, s.24). Buna ek olarak işe adanmış çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek zihinsel ve psikosomatik sağlığa sahip olduklarını ifade etmiştir. İşe adanmışlığın olumlu sonuçlarını kişiye ve örgüte olan katkılarını yapılan çalışmalardan derleyerek aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Öztürk, 2019, s.24-25).

İşe Adanmanın Bireysel Çıktıları:

Bireyin işiyle bütünleşmesi ve işle alakalı pozitif düşünceler,

Pozitif duygular ile tükenmişlik hissinin azalması sağlayan zihinsel sağlık,

Performansın artırılması,

İçsel motivasyonda yükseklik

İş varlıkları ve çalışan kazanımları ve özellikle öz-etkinlik

İşe Adanmanın Örgütsel Çıktıları:

Organizasyon içerisinde yetenekli ve önemli çalışanların varlığı,

Pozitif bir ortak imaja sahip olması,

Organizasyonun rekabet gücünün bulunması ve etkili olması,

Birim-iş performansının yüksek olması.

Özyılmaz ve Süner (2015) tarafından Hatay’da faaliyet gösteren farklı sektörlerden 268 çalışan üzerine yapmış oldukları çalışmalarında; işe adanmışlığın, örgütsel bağlılığa ve iş tatminine pozitif yönde bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmalarında işe adanmışlık ile işten ayrılma niyet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacı, işe adanmışlığı yüksek olan kişilerin işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğunu ifade etmiştir. Yine bu çalışmada araştırmacı, çalışanın işe adanmış olması ile bulunduğu örgütü tam anlamıyla kabullenmesi ve örgütten aldıklarıyla tatmin olması ile açıklamaktadır.

Saks (2006, s. 611), farklı alanlardan 102 çalışanla yaptığı ve işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik olan araştırmasında, örgütsel bağlılığın işe adanmışlığın bir sonucu olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmıştır. Rurkkhum ve Bartlett (2012, s.167) ise, Tayland’da yönetici konumunda bulunmayan ve dört farklı alandan seçilen 522 çalışan ile yapılan çalışma sonucuna göre; işe adanmışlık düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaların sonuçlarını genelleyecek olursak, bir çalışanın işe adanmışlık düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi de artış göstermektedir.

### **1.3. İşte Kendini Yetiştirme**

#### **1.3.1. İşte Kendini Yetiştirme Kavramı ve Tanımı**

*“İngilizce “to thrive” kelimesi kişinin bayındır, mamur olması, gelişip büyümesi ve başarılı olmasını ifade etmektedir”* (Webster ve Gove, 1961; Koçak, 2017, s.9). Kullanıldığı alanlar göz önüne alındığında kişinin işlevselliğine bir katkı sağlamak için kullanıldığı belirtilmiştir. Çalışma hayatında bireyin gelişip büyümesini karşılayacak Türkçe kavram olan *“yetiştirme”* ifadesi kullanılmıştır. Fakat yetiştirme kavramının diğer anlamları dikkate alındığında ve bu alanda uzman kişilerinden fikirlerine

başvurulduktan sonra kavramın “*kendini yetiştirme*” olarak kullanılmasının daha uygun olacağı ifade edilmiştir (Koçak, 2017, s.9).

Öz Belirleme Kuramına göre canlılık, kişinin kendi işleyişinin bütün özelliklerini söyleyebileceği, serbestlik, yetkinlik ve ilgili ihtiyaçlar da dahil olmak üzere temel fiziksel ve psikososyal gereksinimlerin giderilmesi zorunlu olan durumlarda oluşmaktadır. Canlılık pozitif bir duygusal durumu ifade etse de, farklı nitelikleri ve bağıntıları içerdiğinden zevk ve mutluluktan daha değişik bir histir. Canlılık, aktif bir pozitiflik taşımaktayken, mutlulukta böyle bir özellik bulunmamaktadır (Nix vd., 1999, s.270; Karadeniz, 2019, s.5). Öğrenme, kişinin çalıştığı yerde kendisini geliştirerek işinde daha verimli olmasıdır (Porath vd., 2012). Öğrenme daha önce yapılmamış ve yapıcı yollarla yeni şeylere geliştirmek ve yapmak için imkân oluşturmaktır. İşyerinde öğrenme, işgörenlerin kabiliyetlerini ve başkalarının kafasında meşruiyet kazanmak için güvenlerini çok fazla arttırmaktadır. Ayrıca mevcut durumunun da üstüne yükselmelerine yardımcı olmaktadır (Carmeli ve Spreitzer, 2009).

Canlılık ve öğrenme, bir kişinin kendini yetiştirmesinde pozitif etkiye sahiptir. Araştırmacılar, canlılık ve öğrenmenin yetişmenin veya gelişmenin üç önemli unsurları olduğunu ifade etmişlerdir. İlk olarak, bireysel yönden gelişim ve psikolojik tecrübenin bilişsel bir unsur olarak etkili öğrenme ve canlılık açısından değerlendirilmiştir. İkinci olarak, canlılık ve öğrenmeyi, psikolojik işlevsellik ve gelişim üzerine hedonic ve eudamonic düşüncelerinin temelinde değerlendirmişlerdir (Deci ve Ryan, 2000; Waterman, 1993; Köroğlu, 2021, s.2). Üçüncü ve son unsur Sonenshein ve arkadaşları (2005); kişilerin sadece öğrenmeyi değil, aynı zamanda canlılığı da yetişmedeki ilerlemenin önemli unsuru olarak görmektedirler (Köroğlu, 2021, s.2; Spreitzer vd., 2005, s.538).

İşte kendini yetiştirme, çalışanın hem canlılık duygusunun hem de öğrenme duygusunun tecrübe edinildiği psikolojik bir durum olarak ifade edilmiştir (Spreitzer vd., 2005, s.538). Bu psikolojik duruma bağlı olarak gelişen kendini yetiştirme kavramı; kalıcı bir yönelimden ziyade bireylerin belli bir dönemine bağlı olan içsel özelliği olduğu vurgulanmıştır (Chaplin vd., 1988; Spreitzer vd., 2005, s.538).

Koçak (2017, s.10); Ryan ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmadan yararlanarak işte kendini yetiştiren kişilerin tecrübe ettikleri öğrenme de, işle alakalı

faklı bilgi ve becerilere sahip olmak, yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamak, yani işini daha iyi gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan her türlü faaliyetlerdir. Hem canlılık hem de öğrenme bireysel çabaya bağlı olduğundan işte kendini yetiştirme seviyeleri aynı örgüt içerisinde bile olsa her kişi için aynı seviyede olmamaktadır. Çalışan düzeyinde bir değişken olarak düşünülmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu düşünceye bağlı olarak öğrenme ve canlılık düzeylerinin çalışanlarda günlük olarak farklılık gösterebileceği sonucuna varılabileceğinden, işte kendini yetiştirme günlük olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

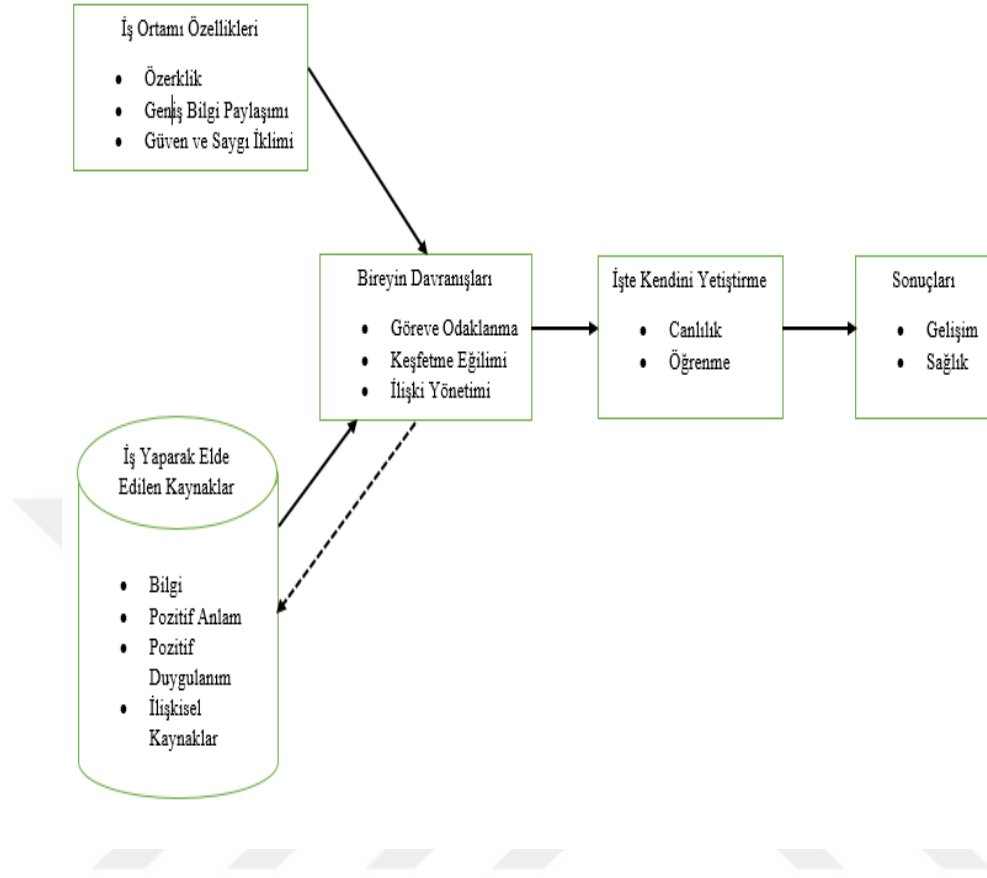
Canlılık ve öğrenme tek başına kullanmak yeterli değildir. Kuruluşunda kendini yetiştirmenin en önemli pozitif sonuçları hem öğrenme hem de canlılık seviyelerinin yükselmesi ile eş zamanlı olarak tecrübe edildiği zamanlarda gerçekleştiği ifade edilmiştir (Spreitzer vd., 2012).

Çalışanlar iş yerinde çalışmak için ihtiyaç duydukları enerjiye sahip olsalar bile öğrenmek ve büyümek için imkân bulunmuyorsa durgunluk hissine kapılması muhtemeldir. Çalışanlar kendi iş yerlerinde gelişimine yönelik imkanlar yoksa işgören yeni iş arayışına geçebilir. Rakiplerin daha iyi imkanlar ve fırsatlar sunması karşılığında işgörenin mevcut işinden ayrılmayı düşünebileceğini belirtmişlerdir (Spreitzer vd., 2005, s.161; Çırpan vd., 2019, s.243).

### **1.3.2. İşte Kendini Yetiştirme Modeli**

Spreitzer vd. (2005) tarafından geliştirilen “İşte kendini işte yetiştirme modeli” çalışanların belirli bir işte bulunmaları sonucunda daha fazla başarılı olacakları prensibine dayanmaktadır. Yine aynı şekilde bu model çalışanların iş ortamında kendilerini yetiştirmeye daha eğilimli oldukları fikriyle hareket etmektedir. Bu model işin iki farklı yönüne odaklanmıştır. Bunlar; çalışılan ortamın nitelikleri ve iş sırasında üretilen kaynaklardır. Çalışılan ortamın niteliklerinde, karar verme yetkisi, yaygın bilgi paylaşımı ve güven ve saygı iklimi yer almaktadır (Karadeniz, 2019, s.7). Bu modelde iş ortamının özellikleri, çalışanın gösterdiği davranışları, işi yaparak elde ettiği kaynaklar, işte kendini yetiştirme ve bunun sonuçları olarak sınıflandırmıştır. Bu model aşağıdaki Şekil 1.4’te gösterilmiştir.

**Şekil 1.4.: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** (Spreitzer vd., 2005, s.540; Karadeniz, 2019, s.7)

Spreitzer ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilen modelde ise, işte kendini yetiştirmenin en önemli öncüllerini, kişinin işine odaklanması ve işiyle alakalı gelişmelerin yakından takip etmesi olarak vurgulamışlardır. Bu davranışlara bağlı olarak, çalışanlar canlılık ve öğrenme düzeylerini arttırabildikleri belirtilmiştir. Bu çalışmada araştırmacılar, geliştirdikleri modelde çalışanların davranışlarının nedenlerini, kişi-iş uyumunun işte kendini yetiştirmeyeyle ilişkisi araştırılmıştır. İşgörenin yeteneğinin iş yerindeki sorumlulukları ile uyumlu olması ve kişinin işten beklentisi ile işinin kendisine sağladığı imkanlar ile örtüşmesi çalışanın işine odaklanabilmesini ve işiyle alakalı yeni buluşlarda bulunmasına yardımcı olacaktır. Böylece işiyle uyum içinde olan bireyler işte kendilerini yetiştirebilecek ve buna bağlı olarak çalışanların yaşam standardı yükselecektir.

### 1.3.3. İşte Kendini Yetiştirme İle Örgüt Arasındaki İlişki

İş yerinde kendini yetiştirmenin sadece stres faktörünün ortadan kaldırılmasına bağlı olmadığı, aynı zamandan kaynakların, psikolojik durumların, davranışların ve bağlamsal özelliklerin iş yerinde arttırılması gerektiği ifade edilmiştir. Yine aynı çalışmada Spreitzer ve arkadaşları; çalışanların kişisel özellikleri gelişim için önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların kendilerini yetiştirmelerini sağlayan etkenleri anlayabilmeye çalışması ve bunun için yöntemler geliştirmeye odaklanmasının daha fazla katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu şekilde kişilere ve iş yerlerine yardımcı olacaklarına inanmaktadırlar. Buna örnek olarak; Ryan ve Deci (2000) yararlanarak, tüm insanların büyümeyi ve gelişmeyi ilerletme yeteneğinin bulunduğunu, ancak bu durumda başarılı olup olmadıklarının, içinde bulundukları durumun özelliklerine ile ilişkili savunulmuştur (Spreitzer vd., 2005, s.539).

Spreitzer ve arkadaşları tarafından 2012 yılında yapılan ve yedi yıl süren çalışmalarında, örgüt veya kuruluştaki çalışan gelişiminin nasıl daha iyi hale getirilebileceği incelenmiştir. Bu çalışmalarında örgüt veya kuruluşların aşağıdaki stratejileri uygulandığında çalışanın gelişme potansiyelini arttırabildiği sonucuna ulaşmışlardır.

Karar veya takdir yetkisinin etkinleştirilmesi,

Kuruluşun vizyon ve misyonu hakkında bilgi vermek,

Nezaketsizliği ortadan kaldırmak veya en aza indirmek,

Performans geri bildirim sistemini kurmak,

Çeşitliliği özendirilen bir ortamın sağlanması (Spreitzer vd., 2012, s.158).

Karar verme yetkisine göre gelişen, işte ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağına dair daha çok kontrol ve seçenek imkânı sağlamak gelişmeye olanak sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı ise, kuruluştaki kendini yetiştirme için destekleyici bir güçtür. Bu güç çalışanlar tarafından işin anlamlılığının daha iyi fark etmelerini sağlarken, yetkinlikle nasıl katkıda bulunabileceklerini öngörmede yardımcı olmaktadır. (Spreitzer vd., 2012).

Canlılık ve zindelik duygusu çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Kalabalık iklim içerisinde çalışanlar değerli örgüt üyesi oldukları

düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Kalabalık içerisinde öğrenme fırsatı sağlayacak risklerden kaçınmakta ve sadece kendisine verilen görevi yerine getirmeye odaklanmaktadır. Olumlu ve saygılı bir iklimin bulunması örgüte katılımı ve katkıda bulunmak isteyenlerde pozitif bir enerji katmaktadır. Saygı ortamının olmaması çalışanları üzer, enerjilerini düşürür ve öğrenmeyi arttıracak riskler alma eğilimleri azalır (Spreitzer vd., 2012, s.159).

Örgütler alternatifleri arttırdıklarında, yetişmenin canlılık ve öğrenme boyutlarını da çoğaltmaktadırlar. Kendini geliştiren çalışanlar bireysel kapasiteleri hakkında ve diğer kişiler hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler, böylece kim olduğumuzu oluşturan kültürel kimlikler yönetilebilmekte ve daha iyi hale getirebilmektedir (Spreitzer vd., 2012).

Bu düzenekler birbirleriyle bir nebze örtüşmektedir. Örnek verecek olursak, iş yerinde çalışanların karar alma sürecine dahil ederseniz, fakat onlara yeterli bilgiyi vermez veya onlara kötü davranışlarda bulunulursa, kendilerini yetiştirmek yerine acı çekerler ve tükenmişlik gibi negatif duyguları tecrübe ederler. Bir olaylar tek başına sadece işin bir kısmını oluşturacaktır, ancak kendini yetiştirme kültürünün oluşabilmesi için tüm etkenlerin bir arada olması gerekmektedir (Spreitzer ve Porath, 2012, s.4; Karadeniz, 2019, s.10). Bunlardan bir veya birden fazlasını seçemezsiniz; bir bütün halinde mekanizmalar birbirini destekleyip, güçlendirmektedir. Çalışanların kendini geliştirmesine fırsat veren bu mekanizmalar, örgüte çok fazla çaba göstermeyi veya yatırıma ihtiyacı yoktur. Gereksinim duydukları şey, çalışanlarını güçlendirmeye açık hale getiren ve örgütteki içindeki görevleri belirleyen liderlerdir. İnsanların işyerinde yetişmelerine ve enerjilerini sürekli hale getirmeye yardımcı olmak kendi menfaatleri için büyük önem taşımaktadır. Bunun sonucunda işyerinin performansında sürdürülebilir bir artış sağlandığı belirtilmiştir (Spreitzer ve Porath, 2012, s.9; Karadeniz, 2019, s.10).

#### **1.4. Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık ve İşte Kendini Yetiştirme Arasındaki İlişkiler**

##### **1.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki**

Kahn (1990) yaptığı çalışmada psikolojik güvenliği, işten dolayı doğabilecek olumsuz sonuçlardan çekinmeden kişinin kendisini geliştirmesi olarak tanımlamıştır.

Çalışanların yöneticilerinden destek görmesi ile örgütte destekleyici ve güven ilişkilerine dayalı kişilerarası etkileşimin bulunması çalışanlarda psikolojik güvenliği gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Bunun gibi çalışma ortamlarında kişiler risk alabilir, kendi öz kimliklerini ortaya çıkarabilir ve başarısızlıktan korku duymadan işle ilgili denemelerde bulunabilir. Yine çalışanlar arasında işlerinde daha fazla kontrole sahip kişiler daha güvenli hissettiklerini vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle destekleyici iş ortamı çalışanlarda psikolojik güvenliği artırarak bireylerin işlerine daha fazla adandıklarını belirtmiştir (Baş, 2020, s.84-85).

Bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan biri Saks (2006) tarafından yapılan farklı işlerde görev yapan 102 çalışan üzerine uyguladığı işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik olan çalışmadır. Bu çalışmada Saks algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında bir ilişki olduğunu saptamış ve işe adanmışlığın oluşmasında en önemli etkenlerden birinin algılanan örgütsel destek olduğu ifade edilmiştir (Saks, 2006).

Gillet ve arkadaşları (2013) Fransa’da yapmış oldukları çalışmalarında, polislerin algıladıkları örgütsel destek, öz motivasyon ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin polislerin öz motivasyonlarını etkilemekte ve işe adanmışlık seviyelerini artırdığı vurgulanmıştır. Başka bir ifadeyle, örgüt tarafından desteklendiğini düşünen polislerin yüksek düzeyde de öz motivasyon ve işe adanmışlık gösterdiği ifade edilmiştir.

Baş (2020) Erzincan’daki 427 sağlık çalışanı üzerine yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık düzeyi arasında hem pozitif yönde bir ilişki olduğu hem de anlamlı etkilediği ifade edilmiştir. Bulduğu sonuçlara göre çalışanlar örgütten destek gördükleri zaman kendilerini daha fazla işe adarlar veya bunun tam tersi durumunda ise, çalışanların işe adanmalarında düşüş yaşanmaktadır. Özdemir ve arkadaşları (2019) ise, Türkiye’de üniversitelerde çalışan 228 öğretim elemanı üzerinde algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki incelenmiş, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığın alt boyutları olan yoğunlaşma, adanma ve canlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin canlılık boyutu üzerindeki etkide örgüte ve yöneticiye olan güvenin kısmi aracı rolünün var olduğunu belirtilmiştir.

#### **1.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ile İşte Kendini Yetiştirme Arasındaki İlişki**

Karadeniz (2019) tarafından 2018-2019 eğitim öğretim yılında Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde 421 akademisyene uygulanan araştırmada, algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkilerin önemli olduğu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre algılanan örgütsel destek ve işte kendini yetiştirme arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla paralel olarak algılanan örgütsel destek arttıkça işte kendini yetiştirmenin de artabileceği vurgulanmıştır.

Abid ve arkadaşları (2015) tarafından Pakistan'da yazılım üzerine çalışan firmalara uyguladığı bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütsel destek algıları ile kendilerini geliştirme imkânının sağlanabileceği belirtilmiştir. İş yeri tarafından, iyiliğinin ve sağlığının düşünüldüğünü, işinden dolayı takdir edildiğini hisseden çalışanın başarılı olacağını savunmuşlardır. İmran ve arkadaşları (2020) ise, Pakistan'da bankacılık sektöründeki 638 çalışana uyguladıkları bu çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin kendini yetiştirmeyle bağlantılı olduğu, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerini yetirmeye ve geliştirmeye daha fazla çaba gösterdiği ifade edilmiştir. Kendisini yetiştiren çalışanın ise iş daha fazla bağlandığını vurgulamışlardır.

#### **1.4.3. İşte Kendini Yetiştirme İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki**

Van der Walt (2018) yılında Afrika'da faaliyet gösteren 35 KOBİ işletmesinde çalışan 257 kişi üzerine yapmış olduğu bu çalışmada; işletmelerin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirmeye ilişkilerini belirlemiş ve aralarının pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işte kendini yetiştirmenin işe adanmayı arttırdığı ifade edilmiştir.

Abid ve arkadaşları tarafından yapılan 2018 yılında Pakistan'da bankalarda ve eğitim kurumlarında çalışan 239 kişiye yapmış olduğu çalışmada, işte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında ilişki olduğunu ortaya konmuştur. Ayrıca işte kendini yetiştirmenin işe adanmayı arttırdığını vurgulamıştır. Erum ve arkadaşları (2020) Pakistan'da farklı hizmet sektöründe çalışan 101 kişiye uyguladıkları bu çalışma, işte kendini yetiştirme ve adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

İş yerinde kendini geliştiren veya yetiştiren çalışanların işlerine daha bağlandıklarını ve işlerine adandıklarını savunmuşlardır.

Zhai ve arkadaşları (2022) çalışmalarında, Çin'in Şanghay kentindeki büyük bir üçüncü basamak hastanede 1437 hemşire arasında hemşirelik kültürünün, duygusal bağlılığın ve işe adanmışlığın işte yetişme üzerindeki etkisini analiz etti. Bulunan sonuçlara göre işe adanmışlık ve işte yetişme arasında doğrudan güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Rahaman'ın 2022 yılında yapmış olduğu, farklı kurum ve kuruluşlardan 136 çalışana uyguladığı merkezileşme ve işte kendini geliştirme: işe adanmışlık ve merkezileşmenin denetimli arabuluculuk modeli adlı çalışmasında işte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir. Fakat iş yerindeki başarının (işe adanmışlığın) kayıt altına alınması ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin var olduğunu belirtmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personelin algıladığı örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı rolünü araştırmaktır. Çalıştıkları işletme veya bağlı bulundukları örgüt için değerli olan çalışanların, performanslarının yükseltilmesi ve örgütlerine olan sadakatlerinin artırılması yöneticiler için büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerin iyiliğini ve geleceğini düşünen, onların refahını arttırmayı amaçlayan ve ihtiyaç duyduğu desteği sağlayan işyerlerinin, çalışan işgücü devir oranı düşecektir. Çalışanlar, algıladığı bu örgütsel desteğe karşılık olarak yaptığı işe gerekli değeri verir, yaptığı işi kendi işi gibi özümseyip ve en önemlisi yaptığı işten ve bulunduğu örgütten zevk alır. Bu durumun hem örgütler için hem de çalışanlar için karşılıklı bir yarar gösterdiği ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışanların algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme kavramları ve aralarındaki ilişki araştırmaya değer bir konu haline geldiği ifade edilebilir.

Elde edilen sonuçların Erzincan'da faaliyet gösteren otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin örgütlere veya iş yerlerine nasıl etki ettiği ve bu etkinin işyerlerine kuruluşlara ne gibi sonuçları olacağı konusunda literatüre ve sektör yöneticilerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma tüm paydaşlara sunacağı katkılar açısından önem taşımaktadır.

#### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personellerden oluşmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı

verilerine göre Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren 4 adet 4 yıldızlı, 4 adet 3 yıldızlı, 1 adet 1 yıldızlı ve 1 adet butik turizm işletme belgeli konaklama tesisi olmak üzere toplam sayısı 10'dur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren Belediye belgeli otel işletme sayısı ise 14'tür. Buradan hareketle otel işletme yöneticileri ile görüşülerek konu hakkında bilgi verilmiş ve çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmesi talebinde bulunulmuştur. Bu süreç içerisinde turizm işletme belgeli 6 otel yöneticisi ve 3 belediye belgeli otel yöneticisi veri toplanması talebine olumlu dönüş sağlamıştır. Dolayısıyla araştırmanın verileri veri toplanması talebine olumlu cevap veren 9 otel çalışanlarından toplanmıştır.

Yapılan araştırmalarda Erzincan'da otel işletmelerinde çalışan iş gören sayısına ilişkin herhangi bir istatistiki veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde katılımcı sayısı madde sayısı formülünden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılacak analizler için ölçek maddelerinin en az beş katı kadar katılımcı sayısı olmasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Çevik ve Erçetin, 2021). Araştırmada kullanılan anket formu, algılanan örgütsel destek ölçeği 8, işte kendini yetiştirme 8 ve işe adanmışlık 3 olmak üzere toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Buna göre örneklemin en az ( $19 \times 5 = 95$ ) olması yeterli olacaktır. Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme dâhil olabilecek herkese ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, belirli mekândaki herkese belirli bir zaman diliminde ulaşılmaya çalışılan bir yöntemdir (Kozak, 2015, s.118). Gerçekleştirilen anket formlarından hatalı, eksik ve gelişigüzel doldurulmuş olanlar elenerek 155 anket formu elde edilmiştir. Elde edilen örneklem sayısı ankette yer alan madde sayısının 8 katından fazla olduğu için yeterli kabul edilmiştir.

### **2.3. Kapsam ve Sınırlılıklar**

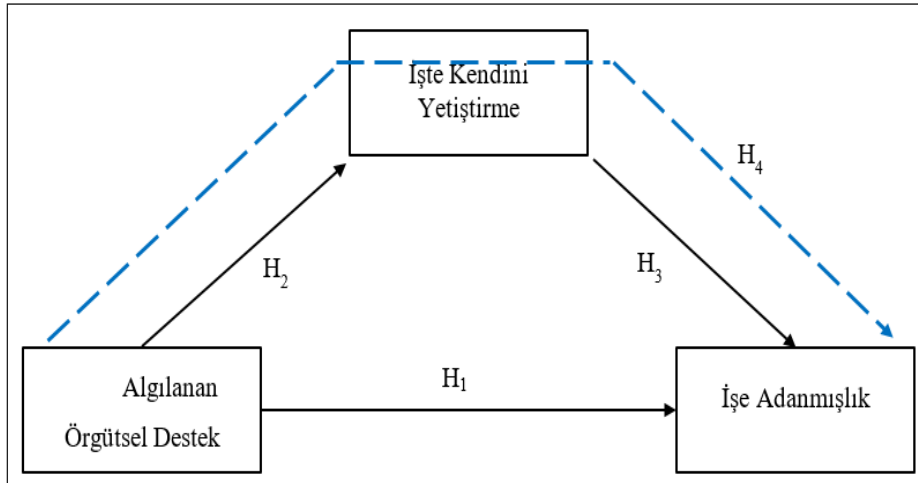
Bu araştırma, Erzincan'da faaliyet gösteren otel işletme çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenlerine ilişkin algı düzeylerinin tespit edilmesi ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesini kapsamaktadır. Araştırmanın temelinde insan unsurunu barındırmasından dolayı sosyal bilimlerdeki çalışmalara ait genel sınırlılıklar bu çalışmada da geçerli olarak kabul edilmiş, verilerin güvenilirliği ise, anketteki maddeler ve bu maddelere çalışanlar

tarafından verilmiş cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca bu çalışma, Erzincan’da faaliyet gösteren otel çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu nedenle temel kısıt, tüm çalışanlarda olduğu gibi otel işletmelerinde çalışan personelin yoğun iş temposu nedeniyle yaşanan zaman kısıtıdır. Ayrıca Erzincan’da faaliyet gösteren otel işletmelerinden araştırmaya dâhil olmak istemeyen otel işletmeleri de araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum daha fazla çalışana ulaşmada da bir kısıtlama teşkil etmiştir.

#### 2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, varsayım ve hipotezlerden hareket ederek araştırma probleminde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamının en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini ortaya koyan mantık düzeni ve yoludur (Saldamlı, 2016, s.42; Taşgıt, 2013). Bu kapsamda araştırmanın modeli Şekil 2.1’de sunulmuştur.

Şekil 2.1.: Araştırmanın Modeli



Araştırma kapsamında yer alan algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan daha önceki araştırmalar ve araştırma modeli dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan örgütsel destek işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan örgütsel destek işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>3</sub>:** İşte kendini yetiştirme işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>4</sub>:** Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolü vardır.

## **2.5. Veri Toplama Araçları**

### **2.5.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**

Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin kısa formu olan ve tek boyutlu 8 maddelik “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. Algılanan örgütsel desteği ölçmek için, Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

### **2.5.2. İşe Adanmışlık Ölçeği**

Araştırmada işe adanmışlık ölçümünde Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen 17 soruluk ölçeğin, yine Schaufeli, ve arkadaşları (2017) tarafından kısaltılmış 3 maddelik versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu için Güler, Çetin ve Basım (2019) çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

### **2.5.3. İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği**

İşte kendini yetiştirme ölçeği Porath vd. (2012) tarafından geliştirilmiş, Koçak (2016, 2017) tarafından Türkçeye her boyut için 4'er soru olacak şekilde toplam 8 maddelik bir ölçek olarak uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde, canlılık boyutunda 5 soru ve öğrenme boyutunda 5 soru olmak üzere toplam 10 madde bulunmaktayken (Porath vd., 2012), Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışmasında her iki boyuttan da bir maddenin ölçekten çıkarıldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada 8 madde ve iki boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler 1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

## **2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada gerekli veriler anket yöntemi aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin toplanması süreci Mayıs-Kasım 2022 tarihleri arasında yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın anket uygulaması yapılmadan önce, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi etik kurulundan gerekli izinler ve onay alınmıştır. Ayrıca anketlerin uygulanacağı otel işletmelerinin yetkilileri ve çalışanlarıyla gerekli görüşmeler yapılmış ve elde edilecek verilerin sadece akademik bir çalışma için kullanılacağı, gerek yöneticilere gerekse çalışanlara ait bilgilerin hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı bildirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formunun ilk bölümünde otel çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde algılanan örgütsel destek algısına yönelik sekiz, işte kendini yetiştirmeye yönelik sekiz ve işe adanmışlığı belirlemeye yönelik üç ifade yer almaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum” kategorisinde 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

155 otel çalışanı ile gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen verilerin frekans, aritmetik ortalama, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki farklılık analizlerinde analizinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizlerde Process Macro uygulamasından yararlanılmıştır. Ayrıca verilere ilişkin ortak yöntem varyans probleminin olup olmadığını belirlemek için hem AMOS 23 paket programı ile modele ait gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile uyum iyiliği değerleri analiz edilmiştir.

## **2.7. Bulgular**

### **2.7.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ve mesleki deneyim özelliklerine ait bilgiler Tablo 2.1’de detaylı olarak gösterilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarına cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim, bu otelde çalışma süresi ve eğitim durumu soruları yöneltilmiştir.

**Tablo 2.1.: Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri**

| <b>Cinsiyet</b>        | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Medeni Durum</b>             | <b>n</b>   | <b>%</b>     |
|------------------------|----------|----------|---------------------------------|------------|--------------|
| Kadın                  | 67       | 43,2     | Evli                            | 76         | 49,0         |
| Erkek                  | 88       | 56,8     | Bekâr                           | 79         | 51,0         |
| <b>Yaş</b>             | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Eğitim Durumu</b>            | <b>n</b>   | <b>%</b>     |
| 18-24                  | 41       | 26,5     | İlkokul                         | 16         | 10,3         |
| 25-34                  | 54       | 34,8     | Ortaokul                        | 36         | 23,2         |
| 35-44                  | 36       | 23,2     | Lise                            | 66         | 42,6         |
| 45 ve üzeri            | 24       | 15,5     | Üniversite                      | 37         | 23,9         |
| <b>Mesleki Deneyim</b> | <b>n</b> | <b>%</b> | <b>Bu Otelde Çalışma Süresi</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>     |
| 1-5 Yıl                | 79       | 51,0     | 1-5 Yıl                         | 106        | 68,4         |
| 6-10 Yıl               | 52       | 33,5     | 6-10 Yıl                        | 49         | 31,6         |
| 11 Yıl ve Üzeri        | 24       | 15,5     | <b>Toplam</b>                   | <b>155</b> | <b>100,0</b> |

Araştırmaya katılan otel çalışanların yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi %43,2'si kadın, %56,8'i erkektir. Katılımcıların %26,5'i 18-24 yaş aralığında, 34,8'i 25-34 yaş aralığında %23,2'si 35-44 yaş aralığında ve %15,5'i 45 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %49'u evli %51'i bekâr iş görenlerden oluşmaktadır. Tablo 2'de görüldüğü gibi katılımcıların %10,3'ü ilkokul, %23,2'si ortaokul, %42,6'sı lise ve %23,9' üniversite düzeyinde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %51'i 1-5 yıl, %33,5'i 6-10 yıl ve %15,5'i 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptirler. Yine çalışanların %68,4'ü 1-5 yıl ve %31,6'sı 6-10 yıl arası bulundukları otel işletmesinde çalışmaktadırlar.

### 2.7.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu kapsamda ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Cronbach Alfa katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır. Cronbach Alfa katsayısına ilişkin ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kayış, 2010, s.405):

$0,00 < \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 < \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 < \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Ölçeklere ilişkin geçerliliğin tespit edilmesinde yapısal geçerliliğin test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanması yöntemidir. Açıklayıcı faktör analizi ile değişken sayısı azaltılarak aralarındaki ilişkilerden de faydalanarak yeni yapılar ortaya çıkarılır ve değişkenler sınıflanarak faktör veya faktörler altında toplanır. Faktör içerisinde yer alan maddelerin özelliklerine göre faktörler isimlendirilir (Erdoğan, 2019).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüt testi ve Bartlett Küresellik testli yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO değerinin en az 0,50 olması gerekir. KMO değerleri ve yorumları Tablo 2.2’de verilmiştir. Bartlett küresellik testi ise verilerin birbirleri ile ilişkisini gösterir ve Ki kare ( $x^2$ ) anlamlılık değerinin anlamlı olması ( $p<0,01$ ) gerekir (Kalaycı, 2010, s.322).

**Tablo 2.2.: KMO Derecelendirme Tablosu**

| KMO Değeri    | Yorum          |
|---------------|----------------|
| 0,90          | Mükemmel       |
| 0,80          | Çok İyi        |
| 0,70          | İyi            |
| 0,60          | Orta           |
| 0,50          | Zayıf          |
| 0,50’nin altı | Kabul Edilemez |

### 2.7.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizi

Algılanan örgütsel destek ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,822 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçek yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun tespiti için KMO ve Bartlett Testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan testler sonucunda algılanan örgütsel destek ölçeği ilgili değerlerinin (KMO=0,817; Bartlett Testi: 0,000) faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinde madde yük değerleri 0,45 olarak (Can, 2018),

açıklanan varyans oranı ise tek faktörlü ölçeklerde % 30 ve daha fazlası, çok faktörlü ölçeklerde ise %30'dan daha fazla olması beklenir (Büyüköztürk, 2010). Buradan hareketle gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 8. madde yeterli düzeyde faktör yüküne sahip olmadığından analiz dışına çıkarılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçları Tablo 2.3'te verilmiştir.

**Tablo 2.3.: Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Maddeler | $\bar{x}$ | Std. Sapma | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans | Cronbach's Alpha |
|----------|-----------|------------|-------------|----------|-------------------|------------------|
| AÖD1     | 3,56      | 1,16       | 0,774       |          |                   |                  |
| AÖD2     | 3,58      | 1,04       | 0,797       |          |                   |                  |
| AÖD3     | 3,10      | 1,32       | 0,468       |          |                   |                  |
| AÖD4     | 3,74      | 1,07       | 0,763       | 3,850    | 54,999            | 0,850            |
| AÖD5     | 3,81      | 1,06       | 0,84        |          |                   |                  |
| AÖD6     | 3,88      | 1,06       | 0,787       |          |                   |                  |
| AÖD7     | 3,69      | 1,22       | 0,700       |          |                   |                  |

**Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: 0,834**  
**Barlett testi:480,931; df:21; p:0,000**

Tablo 2.3 incelendiğinde algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,834, Bartlett küresellik testi ise (480,931;  $p<0,001$ ) anlamlı olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyut altında toplandığı ve toplam varyansın %54,999'unu açıkladığı görülmektedir. Ölçekte yer alan tüm ifadeler 0,45'in üzerindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısına bakıldığında ise Cronbach Alfa katsayısının 0,850 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçek yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

#### 2.7.4. İşe Adanmışlık Ölçeği

İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,707 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçek oldukça güvenilirlerdir. Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,595 Bartlett küresellik testi ise (115,604;  $p<0,001$ ) anlamlıdır.

**Tablo 2.4.: İşe Adanmışlık (İA) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Maddeler | $\bar{x}$ | Std. Sapma | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans | Cronbach's Alpha |
|----------|-----------|------------|-------------|----------|-------------------|------------------|
| İA1      | 3,81      | 1,01       | 0,865       |          |                   |                  |
| İA2      | 3,66      | 1,16       | 0,880       | 1,915    | 63,841            | 0,707            |
| İA3      | 3,41      | 1,26       | 0,626       |          |                   |                  |

**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: 0,595**

**Barlett testi:115,604; df:3; p:0,000**

İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 2.4'te verilmiştir. Ölçeğin içerisinde yer alan ölçeğin %63,841'ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler 0,45'in üzerindedir.

#### 2.7.5. İşte Kendini Yetiştirme Ölçeği

İşte kendini yetiştirme ölçeği tüm maddelerin (8 madde) güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı 0,902 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçek yüksek düzeyde güvenilirliktir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğu açısından gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,877, Bartlett küresellik testi ise (793,672; p<0,001) anlamlı olarak görölmektedir (Tablo 2.5).

**Tablo 2.5.: İşte Kendini Yetiştirme (İKY) Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Faktörler | Maddeler | $\bar{x}$ | Std. Sapma | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans | Cronbach's Alpha |
|-----------|----------|-----------|------------|-------------|----------|-------------------|------------------|
| CANLILIK  | İKY1     | 3,74      | 0,97       | 0,832       |          |                   |                  |
|           | İKY2     | 3,82      | 0,98       | 0,842       | 4,755    | 39,820            | 0,894            |
|           | İKY3     | 3,72      | 1,10       | 0,808       |          |                   |                  |
|           | İKY4     | 3,81      | 1,01       | 0,851       |          |                   |                  |
| ÖĞRENME   | İKY5     | 3,98      | 1,02       | 0,626       |          |                   |                  |
|           | İKY6     | 3,95      | 1,08       | 0,811       | 1,315    | 36,060            | 0,881            |
|           | İKY7     | 4,08      | 1,02       | 0,883       |          |                   |                  |
|           | İKY8     | 4,10      | 1,00       | 0,898       |          |                   |                  |

**Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği:0,877**

**Barlett testi:793,672; df:28; p:0,000**

İşte kendini yetiştirme ölçeği canlılık ve öğrenme olarak iki faktör altında toplanmıştır. Canlılık faktörü Cronbach Alfa katsayısı 0,894, öğrenme faktörü Cronbach Alfa katsayısı ise 0,881 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktörlerin güvenilirlikleri yüksektir. Canlılık faktörü ölçeğin %39,820'sini, öğrenme faktörü ise ölçeğin %36,060'ını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler 0,45'in üzerindedir. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %75,880'dir.

#### 2.7.6. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğunda normal dağılım gerçekleştiğini belirtmektedirler. Araştırma değişkenlerine ilişkin normallik değerleri Tablo 2.6'da verilmiştir.

**Tablo 2.6.:** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Değerleri

| Ölçekler/Değişkenler      | $\bar{x}$ | s.s  | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------|-----------|------|-----------|----------|
| Algılanan Örgütsel Destek | 3,62      | 0,82 | -0,266    | -0,292   |
| İşe Adanmışlık            | 3,63      | 0,90 | -0,577    | 0,107    |
| İşte Kendini Yetiştirme   | 3,90      | 0,79 | -0,911    | 0,965    |
| Canlılık                  | 3,77      | 0,88 | -0,847    | 0,754    |
| Öğrenme                   | 4,03      | 0,89 | -1,122    | 1,108    |

Algılanan örgütsel destek ölçeği çarpıklık (-0,266) basıklık (-0,292), işe adanmışlık ölçeği çarpıklık (-0,577) basıklık (0,107), işte kendini yetiştirme ölçeği çarpıklık (-0,911) basıklık (0,965), canlılık boyutu çarpıklık (-0,847) basıklık (0,754), öğrenme boyutu çarpıklık (-1,122) basıklık (1,108) değerlerini taşımaktadır. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir.

#### 2.7.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada değişkenlere ait aritmetik ortalamalar ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir işlemdir ve bu işlem sonrasında korelasyon katsayısı olarak adlandırılan ve -1 ile +1 arasında değer alan bir sonuç elde edilir. Korelasyon

katsayısı ( $r$ )  $\pm 1$ 'e ne kadar yakınsa, aradaki ilişki o kadar fazla ve güçlü anlamına gelir. Korelasyon katsayısının işareti de ilişkinin yönünü gösterir (Can, 2018). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,10 -0,29 arasında olması durumunda çok zayıf ilişkiyi, 0,30-0,49 arasında olması orta düzeyde ilişkiyi, 0,50 ve 0,50'den büyük ise güçlü ilişkiyi göstermektedir (Cohen, 1992).

**Tablo 2.7.:** Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

|            | $\bar{x}$   | s.s.        | AÖD            | İKY            | İA |
|------------|-------------|-------------|----------------|----------------|----|
| <b>AÖD</b> | <b>3,62</b> | <b>0,82</b> | -              |                |    |
| <b>İKY</b> | <b>3,90</b> | <b>0,79</b> | <b>0,586**</b> | -              |    |
| <b>İA</b>  | <b>3,63</b> | <b>0,90</b> | <b>0,557**</b> | <b>0,666**</b> | -  |

(n=155)\*\* =  $p < 0,01$  AÖD: Algılanan Örgütsel Destek,

İKY: İşte Kendini Yetiştirme, İA: İşe Adanmışlık

Tablo 2.7'deki verilere göre algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,586$ ;  $p < 0,01$ ). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek ile arttıkça işte kendini yetiştirmede artmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,557$ ;  $p < 0,01$ ). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. İşte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,666$ ;  $p < 0,01$ ). İşte kendini yetiştirme düzeyi arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. Korelasyon katsayılarına göre değişkenler arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca Tablo 8'de aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya işte kendini yetiştirme değişkeni sahipken ( $\bar{x} = 3,90$ ), işe adanmışlık değişkeni ( $\bar{x} = 3,63$ ), algılanan örgütsel destek değişkeni ise ( $\bar{x} = 3,62$ ) ortalamaya sahiptir.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda özellikle araştırma verilerin aynı zaman diliminde ve tek bir anket formu ile toplanması nedeniyle ortak yöntem varyansı problemi oluşabilmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986). Ortak yöntem varyansı

problemi olup olmadığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA marker technique) gerçekleştirilmiştir (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020). Kullanılan ölçüm modeli Amos 23 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 2.8’de araştırmaya ait değişkenlerin ayrı olduğu 3 faktörlü ölçüm modelinin sonuçları verilmiştir. Ayrıca Tablo 2.8’de algılanan örgütsel destek ve işte kendini yetiştirmenin tek faktörde birleştirildiği Model 1 ve algılanan örgütsel destek, işte kendini yetiştirme ve işe adanmışlığın tek faktörde birleştirildiği Model 2’ye ait uyum iyiliği sonuçları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.8.: Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri**

| <b>Modeller</b>               | <b><math>\chi^2/df</math></b> | <b>RMSEA</b> | <b>CFI</b> | <b>SRMR</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------|------------|-------------|
| <b>Ölçüm modeli, 3 faktör</b> | 1,63                          | 0,06         | 0,95       | 0,06        |
| <b>Model 1, 2 faktör</b>      | 3,27                          | 0,12         | 0,83       | 0,08        |
| <b>Model 2, 1 faktör</b>      | 2,90                          | 0,11         | 0,86       | 0,08        |

Tablo 2.8’de araştırmanın ölçüm modelinin ( $\chi^2/df = 1,63$ ; RMSEA=0.06; CFI=0.95; TLI=0.94; IFI=0.95; SRMR=0.06) Model 1 ve Model 2’ye göre daha iyi uyum iyiliği değerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen aralıklarda olduğu görülmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Analizlerin uygulaması safhasında Hayes (2018) tarafından geliştirilen Model 4 seçilmiştir ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçilmiştir. Bootstrap yöntemiyle uygulanan aracılık etki analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmeleri için %95 güven aralığındaki en düşük güven aralığı ve en yüksek güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004).

**Tablo 2.9.: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| <b>İşte Kendini Yetiştirme</b>                 |                           |           |                           |           |             |             |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|-------------|-------------|
| <b>Değişkenler</b>                             | <b><math>\beta</math></b> | <b>SH</b> | <b>t</b>                  | <b>p</b>  | <b>EDGA</b> | <b>EYGA</b> |
| <b>Algılanan Örgütsel Destek</b>               | 0,559                     | 0,0626    | 8,9412                    | 0,000     | 0,4362      | 0,6836      |
| <b>İşe Adanmışlık</b>                          |                           |           |                           |           |             |             |
| <b>Değişkenler</b>                             | <b><math>\beta</math></b> | <b>SH</b> | <b>t</b>                  | <b>p</b>  | <b>EDGA</b> | <b>EYGA</b> |
| <b>İşte Kendini Yetiştirme</b>                 | 0,593                     | 0,0824    | 7,1977                    | 0,000     | 0,4302      | 0,7557      |
| <b>Algılanan Örgütsel Destek (Direkt Etki)</b> | 0,279                     | 0,0787    | 3,5496                    | 0,005     | 0,1239      | 0,4350      |
| <b>Algılanan Örgütsel Destek (Toplam Etki)</b> | 0,611                     | 0,0736    | 8,3028                    | 0,000     | 0,4660      | 0,7570      |
|                                                |                           |           | <b><math>\beta</math></b> | <b>SH</b> | <b>EDGA</b> | <b>EYGA</b> |
| <b>Dolaylı Etki</b>                            |                           |           | 0,332                     | 0,0667    | 0,2052      | 0,4707      |

Not: (n=155) EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı

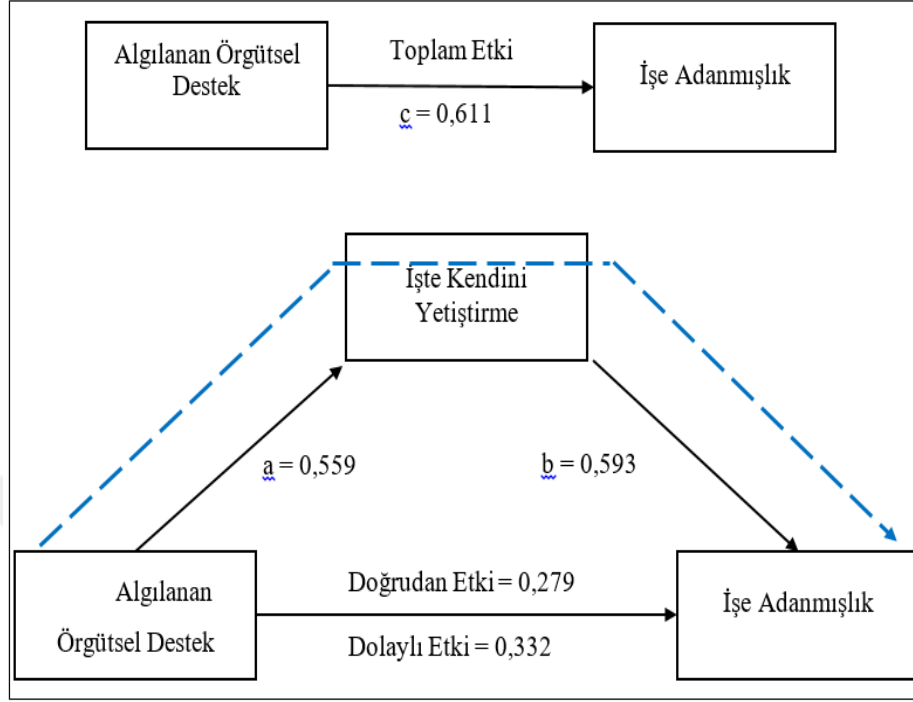
Tablo 2.9’da araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 2.9’daki sonuçlar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,279$ ;  $p < 0,05$ ). Elde edilen bu sonuç doğrultusunda “**H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel destek işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir**” hipotezi kabul edilmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,559$ ;  $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre “**H<sub>2</sub>: Algılanan örgütsel destek işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.9’da işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir. ( $\beta = 0,593$ ;  $p < 0,05$ ). Elde edilen bu sonuçla “**H<sub>3</sub>: İşte kendini yetiştirme işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2.9’daki değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması sonucunda işte kendini yetiştirme değişkeninin algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki aracılık rolünün analiz edilmesi imkânı vermiştir. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün tespit edilmesinde Bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yöntemi Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen geleneksel yöntemden daha güvenilir sonuçlar verdiği için tercih edilmiştir (Hayes, 2018).

**Şekil 2.2.: Algılanan Örgütsel Destek-İşe Adanmışlık İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracılık Rolü**



Şekil 2.2. incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirme aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,05$ ). Şekil 2.2.’de dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güven aralıklarının anlamlı olduğu görülmektedir (%95 Güven Aralığında [EDGA: 0,2052, EYGA: 0,4707]). Bu sonuca göre “**H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolü vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen sonuçlar Şekil 2.2.’deki modelde gösterilmiştir.

#### **2.7.8. Araştırmaya Katılanların Özelliklerine İlişkin Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre değişenlere katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t test ve varyans analizi sonuçları gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumları değişkenlerine göre yapılan analizler **Tablo 2.10’da** gösterilmiştir.

**Tablo 2.10.: Demografik Özelliklere İlişkin Farklılıklar**

|                      | Algılanan Örgütsel Destek |                             |             | İşte Kendini Yetiştirme     |             | İşe Adanmışlık              |             |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Cinsiyet</b>      | <b>n</b>                  | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> |
| Kadın                | 67                        | 3,66                        | 0,88        | 3,86                        | 0,85        | 3,67                        | 0,97        |
| Erkek                | 88                        | 3,60                        | 0,78        | 3,93                        | 0,75        | 3,59                        | 0,86        |
| <b>t-testi</b>       | <b>t</b>                  | <b>0,442</b>                |             | <b>-0,549</b>               |             | <b>0,489</b>                |             |
|                      | <b>p</b>                  | <b>0,659</b>                |             | <b>0,584</b>                |             | <b>0,625</b>                |             |
|                      |                           |                             |             |                             |             |                             |             |
| <b>Yaş</b>           | <b>n</b>                  | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> |
| 18-24                | 41                        | 3,33                        | 0,80        | 3,64                        | 0,78        | 3,24                        | 0,92        |
| 25-34                | 54                        | 3,59                        | 0,72        | 3,83                        | 0,79        | 3,58                        | 0,84        |
| 35-44                | 36                        | 3,77                        | 0,90        | 4,08                        | 0,73        | 3,81                        | 0,82        |
| 45 ve üzeri          | 24                        | 3,97                        | 0,82        | 4,23                        | 0,73        | 4,11                        | 0,88        |
| <b>Anova</b>         | <b>F</b>                  | <b>3,753</b>                |             | <b>3,807</b>                |             | <b>5,741</b>                |             |
|                      | <b>p</b>                  | <b>0,012*</b>               |             | <b>0,011*</b>               |             | <b>0,001*</b>               |             |
|                      | <b>Fark</b>               | <b>1&lt;4</b>               |             | <b>1&lt;4</b>               |             | <b>1&lt;2,3,4</b>           |             |
|                      |                           |                             |             |                             |             |                             |             |
| <b>Medeni Durum</b>  | <b>n</b>                  | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> |
| Bekâr                | 76                        | 3,83                        | 0,83        | 4,09                        | 0,77        | 3,83                        | 0,80        |
| Evli                 | 79                        | 3,43                        | 0,78        | 3,72                        | 0,76        | 3,43                        | 0,96        |
| <b>t-testi</b>       | <b>t</b>                  | <b>3,135</b>                |             | <b>3,056</b>                |             | <b>2,802</b>                |             |
|                      | <b>p</b>                  | <b>0,002*</b>               |             | <b>0,003*</b>               |             | <b>0,006*</b>               |             |
|                      |                           |                             |             |                             |             |                             |             |
| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>n</b>                  | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> | <b><math>\bar{x}</math></b> | <b>s.s.</b> |
| İlkokul              | 16                        | 4,13                        | 0,80        | 4,40                        | 0,62        | 4,31                        | 0,63        |
| Ortaokul             | 36                        | 3,52                        | 0,82        | 3,82                        | 0,78        | 3,53                        | 0,91        |
| Lise                 | 66                        | 3,55                        | 0,83        | 3,85                        | 0,83        | 3,60                        | 0,89        |
| Üniversite           | 37                        | 3,63                        | 0,79        | 3,85                        | 0,74        | 3,47                        | 0,92        |
| <b>Anova</b>         | <b>F</b>                  | <b>2,388</b>                |             | <b>2,461</b>                |             | <b>3,799</b>                |             |
|                      | <b>p</b>                  | <b>0,071</b>                |             | <b>0,065</b>                |             | <b>0,012*</b>               |             |
|                      | <b>Fark</b>               | <b>-</b>                    |             | <b>-</b>                    |             | <b>1&gt;2,3,4</b>           |             |

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile araştırma değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan t-testi sonucunda herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaş değişkeni ile araştırma değişkenleri arasında gerçekleştirilen varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan 45 yaş ve üzeri otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ( $\bar{x} = 3,97$ ) 18-24 yaş arası çalışanlara göre ( $\bar{x} = 3,33$ ) daha yüksektir ( $p = 0,012$ ). Yine araştırmaya katılan 45 yaş ve üzeri otel çalışanlarının işte kendini yetiştirme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,23$ ) 18-24 yaş arası çalışanlara ( $\bar{x} = 3,64$ ) göre daha yüksektir. Son olarak araştırmaya katılan 25-34 yaş arası, 35-44 yaş arası ve 45 üzeri yaştaki otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri 18-24 yaş arasındaki otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumları ile araştırma değişkenleri arasında gerçekleştirilen t-testi sonucunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo 2.10'a göre araştırmaya katılan bekar otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ( $\bar{x} = 3,83$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,43$ ), bekar otel çalışanlarının işte kendini yetiştirme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,09$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,72$ ) ve yine bekar otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x} = 3,83$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,43$ ) daha yüksektir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim değişkeni ile araştırma değişkenleri arasında algılanan örgütsel destek ve işte kendini yetiştirme değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmezken sadece işe adanmışlık değişkeni ile anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan ilkokul mezunu otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x} = 4,31$ ) ortaokul ( $\bar{x} = 3,53$ ), lise ( $\bar{x} = 3,60$ ) ve üniversite ( $\bar{x} = 3,47$ ) düzeyinde eğitim durumuna sahip olanlardan daha yüksektir.

**Tablo 2.11.: Mesleki Deneyim Özelliklerine İlişkin Farklılıklar**

|                       | Algılanan Örgütsel Destek |           |      | İşte Kendini Yetiştirme |      | İşe Adanmışlık |      |
|-----------------------|---------------------------|-----------|------|-------------------------|------|----------------|------|
| Mesleki Deneyim       | n                         | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$               | s.s. | $\bar{x}$      | s.s. |
| 1-5 Yıl               | 79                        | 3,61      | 0,86 | 3,89                    | 0,87 | 3,58           | 0,96 |
| 6-10 Yıl              | 52                        | 3,63      | 0,79 | 3,91                    | 0,66 | 3,72           | 0,81 |
| 11 Yıl ve üzeri       | 24                        | 3,67      | 0,82 | 3,92                    | 0,78 | 3,56           | 0,92 |
| Anova                 | F                         | 0,060     |      | 0,016                   |      | 0,469          |      |
|                       | p                         | 0,941     |      | 0,984                   |      | 0,627          |      |
|                       |                           |           |      |                         |      |                |      |
| Otelde Çalışma Süresi | n                         | $\bar{x}$ | s.s. | $\bar{x}$               | s.s. | $\bar{x}$      | s.s. |
| 1-5 Yıl               | 106                       | 3,59      | 0,81 | 3,90                    | 0,80 | 3,61           | 0,92 |
| 6-10 Yıl              | 49                        | 3,70      | 0,86 | 3,91                    | 0,77 | 3,65           | 0,88 |
| t-testi               | t                         | -0,786    |      | -0,115                  |      | -0,254         |      |
|                       | p                         | 0,433     |      | 0,909                   |      | 0,800          |      |

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının mesleki deneyim özelliklerine göre araştırma değişkenlerine katılım düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t test ve varyans analizi sonuçları gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının mesleki deneyim ve mevcut otelde çalışma süreleri değişkenlerine göre değişkenlerine göre yapılan analizler Tablo 2.11’ de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların mesleki deneyim ile araştırma değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan varyans analizi ile ve mevcut otelde çalışma süreleri ile araştırma değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan t-testi sonucunda herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 3.1. Sonuçlar

Günümüzde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, gelirleri en üst düzeye çıkarabilmek ve belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için, işletmenin vizyon ve misyonunu özümsemiş, yaptığı işten mutluluk duyan ve yeteneklerinin farkında olan çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu tür çalışanların işletme yönetimi veya örgüt tarafından ayrı bir öneme sahiptirler. Aksi bir durumda yöneticiye güvenin olmadığı bir örgütte yer alan çalışanların işe adanma ve işte kendini yetiştirme davranışlarının sergilenmemesine neden olabilecek ve bu da hem konaklama işletmelerinin verimini düşürecek hem de insan kaynağının sürekli olarak değişmesine yol açması kuvvetle muhtemeldir.

Çalışanların örgüt tarafından desteklediğini hissetmesi çalışanların sergileyeceği işten kaytarma düşüncesinin azalmasına ve çalışanlarda sorumluluk alma bilincinin oluşmasına, buna bağlı olarak işletme tarafından istenen duyguları sergilemek için çaba göstermesine yani diğer bir ifadeyle işine adanmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanlar algıladıkları örgütsel destek ile işte kendilerini yetiştirmekte ve belli bir süre sonra işlerine adanmaktadır. Bu durum işletmede kalitenin artmasını, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını ve sadık müşterilerin oluşmasına zemin hazırlar. Ayrıca işletmenin veya organizasyonun rakiplerine karşı üstünlük kazanmasına katkı sağlayabilir.

Bu çerçevede, bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenleri arasındaki ilişkiler ve algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme kavramları geniş bir şekilde ele alınmış, hem yerli hem de yabancı kaynaklardan literatür taraması yapılarak araştırmanın konuları incelenmiş ve açıklanmıştır. Analizler neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla algılanan örgütsel destek 0,850 yüksek düzeyde güvenilir; işe adanmışlık 0,707 oldukça güvenilir ve işte kendini yetiştirme değişkeninin 0,902 yüksek düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur. Bu verilere bakıldığında değişkenlerin güvenilirliklerinin genellikle yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan 155 katılımcının demografik özelliklerine göre, yarısından fazlasının erkek (%56,8) ve bekâr olduğu (%51) görülmüştür. Katılımcıların %34,8'i 25-34 yaş aralığındadır. Eğitim durumlarına göre katılımcıların yarıya yakını lise düzeyinde (%42,6) eğitim almış durumdadır. Mesleki deneyime bakıldığında %51'i 1-5 yıl arasında bir mesleki deneyime sahip iken otelede çalışma süresine bakıldığında 1-5 yıl arasında çalışanların oranı %68,4'dür. Bu bilgiler ışığında Erzincan'daki otellerde çalışanların belli bir eğitim seviyesine sahip, genellikle 25-34 yaş aralığında ve meslekte ve aynı otelede 1-5 yıl arasında tecrübesi olan bir çoğunluktan oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekte demografik sorulardan sonra cevap aranan birinci bölüm çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerine ilişkin sorulardır. Bu bölümde cevaplanması için algılanan örgütsel destek ölçeğine ait 8 ifadeye yer verilmiştir. Fakat 8. ifade yeteri kadar faktör yüküne sahip olmadığı için analiz dışında bırakılmıştır. Bu nedenle çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerini belirlemek için 7 ifadenin ortalaması alınmıştır. Bu bölüme ait genel ortalama 3,61'dir. Başka bir ifadeyle bu değer ankete katılan çalışanların yöneticilerinden veya örgütlerinden algıladıkları desteğin düşük düzeyde olmadığını ifade etmektedir.

Ölçekte cevap aranan diğer bir bölüm, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümdeki sorulara ankete katılan çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile ilgili 3 ifadeye yer verilmiş ve bu ifadelerin ortalaması alınarak hesaplanmış ve katılım düzeyleri yorumlanmıştır. Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmeye yönelik 3 ifadenin genel ortalaması 3,63'dür. Buna sonuca göre çalışanların işlerine adanmalarının orta düzeyden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle bu durum çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı, enerjilerini işlerine

harcadığı, üreticiliklerinin yüksek olduğu ve gönüllü olarak rol üstü performans gösterdiği şeklinde açıklanabilir.

Ölçeğin son bölümünde çalışanların işte kendini yetiştirme düzeylerinin hangi seviyede olduğunun cevabı aranmaktadır. Bunun için çalışanların işte kendini yetiştirme ölçeğine verdiği cevapların ortalamasına bakılmıştır. Ölçekte yer alan 8 ifadeye verilen cevapların ortalaması 3,90 olup, *yüksek* düzeydedir. Bu bulgu yüksek olduğu için çalışanların işte kendini yetiştirmeye istekli olduğu, öğrenmeye ve canlılığa açık olduğu, gelişim göstermek istediği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuca göre, yöneticilerin ve örgütlerin gelişmeye açık çalışanlar için imkânlar ve fırsatlar sunması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar işten ayrılma niyetine sahip olabilirler.

Araştırma kısmında algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ve işte kendini yetiştirmenin aracılık rolünü belirlemek için geliştirilen hipotezler ve çıkan analiz sonuçları şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel destek işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.**

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır.

Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,557$ ;  $p < 0,01$ ). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça işe adanmışlıkları aynı şekilde artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

Bu hipotezin sonuçları literatürde daha önce yapılan (Gillet ve ark., 2013; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Işık ve Kama, 2018; Meriç ve ark., 2019 ve Baş, 2020) çalışmalar ile aynı sonucu desteklemektedir. Elde edilen bulgular algılanan örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermiştir.

**H<sub>2</sub>: Algılanan örgütsel destek işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,586$  oranında). Değişkenler arasında paralel yönlü bir ilişki vardır. Regresyon analizi sonuçları

incelendiğinde de algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça çalışanların işte kendini yetiştirmede çabalarının arttığı söylenebilir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça çalışanların işte kendini yetiştirmede çabalarının arttığı söylenebilir. Benzer çalışmalarda Abid ve arkadaşları (2015), İmran ve arkadaşları (2020) ve Karadeniz (2019) değişkenler arasında paralel sonuçlar ortaya koydukları ve araştırma modelinin bu çalışmalarla da desteklendiği görülmektedir.

**H<sub>3</sub>: İşte kendini yetiştirme işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.**

İşte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,666$  oranında). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşte kendini yetiştirme düzeyi arttıkça çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde de artış yaşanmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Literatür taramasında bu ve buna benzer sonuçlara (Van der Walt (2018; Abid ve ark., 2018; Erum ve ark., 2020 ve Zhai ve ark., 2022) ulaşıldığı görülmektedir.

**H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolü vardır.**

Araştırmada algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün tespit edilmesinde geleneksel yöntemlere göre daha güvenilir sonuçlar veren, Bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması H<sub>4</sub> hipotezinin analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek-işe adanmışlık, algılanan örgütsel destek-işte kendini yetiştirme ve işte kendini yetiştirme-işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olması algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü olup olmadığını analiz etme fırsatı vermiştir.

Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirme aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Dolaylı etkinin (%95 güven aralığında) anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub>) yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş grupları, eğitim durumları, medeni durum, meslekte ve mevcut otelde çalışma sürelerini arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde;

**“Cinsiyetler”** değişkeni açısından algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bulgudan hareketle cinsiyet ile algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı söylenebilir.

**“Yaş”** değişkeni kapsamında uygulanan varyans analizi sonucunda otel çalışanlarının yaş değişkeni ile araştırma kullanılan değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma Scheffe sonuçlarını incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan 45 yaş ve üzeri otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ( $\bar{x} = 3,97$ ) 18-24 yaş arası çalışanlara göre ( $\bar{x} = 3,33$ ) daha yüksektir ( $p = 0,012$ ). Yine araştırmaya katılan 45 yaş ve üzeri otel çalışanlarının işte kendini yetiştirme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,23$ ) 18-24 yaş arası çalışanlara ( $\bar{x} = 3,64$ ) göre daha yüksektir. Son olarak araştırmaya katılan 25-34 yaş arası, 35-44 yaş arası ve 45 üzeri yaştaki otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri 18-24 yaş arasındaki otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinden yüksektir. Bu sonuçlardan yola çıkarak genç yaşta olanların meslek hayatlarının başında olması ve yeni bir işte çalışması düşüncesi karşısında daha yüksek yaş grubunda olanların yeni bir iş arama sürecine katlanmak istememesinden dolayı işletmeyi benimsemesi, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve kendini yetiştirme düzeylerinin yüksek olmasını açıklayabilir.

**“Medeni durumları”** değişkeni ile araştırma değişkenleri arasında gerçekleştirilen t-testi sonucunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre bekâr otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ( $\bar{x} = 3,83$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,43$ ), bekar otel çalışanlarının işte kendini yetiştirme düzeyleri ( $\bar{x} = 4,09$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,72$ ) ve yine bekar otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x} = 3,83$ ) evli çalışanlardan ( $\bar{x} = 3,43$ ) daha yüksektir.

**“Mesleki deneyim”** otel çalışanlarının mesleki deneyim (çalışma süreleri) ile araştırma değişkenleri arasında farklılıkların belirlenmesi amacıyla varyans analizi sonucunda mesleki deneyim ile araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**“Bu işletmede çalışma süresi”** mevcut otelde çalışma süreleri ile araştırma değişkenleri arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda bu otelde çalışma süresi ile çalışmadaki değişkenler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

**“Eğitim durumları”** değişkeni ile araştırmanın değişkenleri arasındaki farkları tespit etmek için yapılan analizlerde algılanan örgütsel destek ve işte kendini yetiştirme değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmazken, işe adanmışlık değişkeni ile anlamlı farklılık görülmüştür ( $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek için yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma testlerine bakılmıştır. Bulunan sonuçlara göre araştırmaya katılan ilkokul mezunu otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x} = 4,31$ ) ortaokul ( $\bar{x} = 3,53$ ), lise ( $\bar{x} = 3,60$ ) ve üniversite ( $\bar{x} = 3,47$ ) düzeyinde eğitim durumuna sahip olanlardan daha yüksektir. Bu farklılık için eğitim seviyesi ile adanmışlık arasında zıt bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim seviyesine bağlı olarak çalışanların beklentilerin yüksek olması ve daha yüksek ücretle çalışma düşüncesinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

### **Araştırmanın sınırlılığı,**

Bu çalışmanın örneklemini, Erzincan’da faaliyet gösteren otellerden ve bu ankete katılan çalışanların vermiş oldukları cevaplardan oluşması sebebiyle çalışmanın genellenebilirliği sınırlanmaktadır. Araştırmanın 3 değişkene ait veriler, yani algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme ölçekleri kapsamında sınırlıdır.

### **3.2.Öneriler**

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılara sunulan öneriler şöyledir:

Yapılan literatür araştırmasında algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenlerin aynı anda kullanıldığı ulusal bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenleri yapılan bilimsel çalışmalarda araştırmacılar tarafından çok fazla değişken ile kullanılırken, işte kendini

yetiştirme diğer değişkenlere nispeten daha az çalışılmıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda işte kendini yetiştirmenin farklı değişkenler ile çalışılması önerilmektedir. Yeni yapılacak olan çalışmalarda örneklem büyüklüğü arttırılabilir, farklı bölgelerdeki veya şehirlerdeki özel sektör veya kamu kurumuna uygulanabilir. Ayrıca yeni araştırmalarda araştırma modeli farklı değişken veya farklı bir aracı değişken ile kurulabilir, sektör ve farklı meslek gruplarından çalışanlar üzerinde test edilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilere sunulan öneriler şöyledir:

Araştırmada yapılan analizler ve buna bağlı olarak geliştirilen öneriler sonucunda otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güven çalışanların işe adanmışlık davranışı düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda, destek algılayan çalışanlar işte kendini yetiştirmekte buna bağlı olarak işlerine adanmaktadır. İşine adanmış, kendini işletmenin veya otelin bir parçası olarak gören çalışanlar örgütlerine bağlılık duyarak işten ayrılma niyetinde bulunmayacaktır. Bu sayede otel çalışanlarının iş gören devir hızı azalacağı ve otelde yeni işe başlayan çalışanlara ayıracağı zaman ve kaynak maliyetlerinde azalma yaşanabilecektir.

Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yana olmalı, çalışanları yaptıkları işlerden dolayı takdir etmeli, içten, tecrübeli, örgüt üyeleriyle uyumlu olmalı, güven vermeli, çalışanların kendi kendine karar alabilmelerine imkân sağlamalı, kendi streslerini ve problemlerini çalışanlarına yansıtmamalıdır. Buna bağlı olarak işgörenler, işe gitme isteği duyabilecek, yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissedecek, yaptıkları işten gurur duyabilecek ve işlerinde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam edebilecektir. Yani işe adanmışlık gösterebilecektir. Bununla birlikte yöneticinin ifade edilen davranışlarının sonucunda çalışanlar örgütleri veya iş arkadaşlarına yeni yöntemleri ve teknolojiler hakkında fikir ve bilgilerini söyleyebilecek, kendi alanlarıyla ilgili güncel olan gelişmeleri yakından takip ederek yeniliklere açık olabileceklerdir.

Yöneticiler, otelde çalışanların işletme ile ilgili fikir ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlayacak örgütsel iletişim sistemi geliştirmelidir.

Yöneticiler, yaklaşımlarıyla çalışanlara destek olduğunu hissettirmeli ve yöneticiler tarafından mutluluğunun önemsendiği gösterilmelidir.

Yöneticiler çalışanlara iş eğitimleri almalarını sağlamalı, kariyer planlaması yapma ve yükselme için fırsat vermeli ve yeteneklerini geliştirme konularında yardımcı olmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışanları bilgi ve becerilerine daha uygun pozisyonlarda çalıştırmalıdır.

Yöneticiler, çalışanların enerjisini yüksek tutacak çalışmalar yapmalı, ayrıca enerjisini işine sarf etmesini sağlayacak yöntemler geliştirmelidirler.

Yöneticiler, işe alım süreçlerinde canlılık ve öğrenme isteği yüksek kişilerin seçilmesine özen göstermelidirler.

Yöneticiler, çalışanların ücretlendirme, ödül, hediye ve promosyon gibi kaynakların paylaşılmasında hakkaniyetli davranmalı, şeffaf olmaya özen gösterilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., and Nisar, A. (2018). The Influence of Prosocial Motivation and Civility on Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19.
- Abid, G., Zahra, I., ve Ahmed, A. (2015). Mediated Mechanism of Thriving at Work between Perceived Organization Support, Innovative Work Behavior and Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., ve Adan Gök, Ö. (2018). Perceived Organizational Support, Employee Creativity and Proactive Personality: The Mediating Effect of Meaning of Work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Akın, Ö. (2019). İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Journal of Politics, Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Aktaş, K., ve Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 307-348.
- Alcan, E. E. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Alici, İ. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Tokat.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altınöz, M. S. (2013). Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 149-163.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of work engagement as a measure of psychological well-being from work motivation*. Doctorate Thesis, University of Alabama.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar.

- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Aydemir, C., ve Enderlik, H. (2019). İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Baron R. M., and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 84-101.
- Baş, M. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe adanmışlığın Aracı Rolü-Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzincan.
- Bateman, T. S., and Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bhathumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bulgurcu Gürel, E. B., ve Tilki, İ. (2020). Örgüt İklimi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. (s. 569-582). 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Ankara, 3-5 Eylül 2020): Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Büyükbese, T., ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-153.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caesens, G., and Stinglhamber, F. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée / European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Carmeli, A., and Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications For Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Can, A. (2018). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. (6. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Caymaz, E., Erenel, F., ve Gürer, B. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147.

- Chaplin, W. F., Oliver, P. J., and Lewis, R. G. (1998). Conceptions of States and Traits: Dimensional Attributes With Ideals as Prototypes. *Journal of personality and social psychology*, 54(4), 541-557.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çevik, M. S., ve Erçetin, Ş. Ş. (2021). Vatandaşlık Algısı Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(43), 6445-6477.
- Çırpan, H., Vardarlıer, P., ve Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-İş Uyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisinde Kendini Yetiştirmenin Aracı Rölü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 237-252.
- Çizel, B., Selçuk, O., ve Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistemantik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
- Dash, S., and Pradhan, R. K. (2014). Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 31(1), 17-27.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Ece, S., ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*(66), 82-93.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Ercan, S. (2019). *Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Erdoğan, K. H. (2019). *Doğrulamalı Faktör Analizi ve Farklı Veri Setlerinde Kullanımı*, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.

- Erum, H., Abid, G., and Contreras, F. (2020). The Calling of Employees and Work Engagement: The Role of Flourishing At Work. *Business, Management and Education*, 18(1), 14-32.
- Fong, Y. L., and Mahfar, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., and Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.
- Giray, M. D., ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gözüm, S. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Ankara.
- Güler, M., Çetin, F., ve Basım, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Günaydın, C. (2021). *Lider-Üye Etkileşimi İle İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., and Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-18.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd Edition), New York: The Guilford Press.
- Işık, M., ve Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personel Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 319-331, Ed. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar ve Öğretmenler Karşılaştırılması*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı*

- Rolü*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Karadeniz, G. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve İşin Anlamlılığının Performans Üzerine Etkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 401-419, Ed. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın.
- Kır, S. (2021). *Hizmetkâr ;Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Kocadağ, B. C. (2019). *İş Tatmini, İşe Adanmışlık ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul.
- Koçak, Ö. E. (2017). *How Employees Thrive at Work? Importance Of Relationship Quality, Person-Job Fit and Recovery Experiences After Work Hours*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Kozak, M. (2015). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık
- Koroğlu, P. (2021). *The Effect Of Employer Branding On Thriving At Work: The Role Of Proactive Personality*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Leiter, M. P., and Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. A. B. Leiter (Dü.), *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research* içinde, (s. 1-9).
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004). Confidence Limits For the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Malak Akdağ, Z. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Denizli.
- Mearns, K. J., and Reader, T. (2008). Organizational Support and Safety Outcomes: An un-Investigated Relationship? *Safety Science*, 46, 388-397.
- Meriç, E., Öztürk Çiftci, D., ve Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
- Metiner, E. (2019). *Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteği İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., and Deci, E. L. (1999). Revitalization Through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Olivier, A., and Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Özdemir, B., Özcan, H. M., ve Yalçınkaya, A. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 706-724.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Öztürk, Ü. (2019). *İşe Adanmışlığın Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Politik Yetinin Önemi: Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Özyılmaz, A., ve Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., and Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.

- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., and Garnett, F. G. (2012). Thriving At Work: Toward Its Measurement, Construct Validation and Theoretical Refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Rahaman, S. H. (2022). Formalization and Employee Thriving at Work: a Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Centralization. *Personnel Review*, 51(9), 2460.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rurkkhum, S., and Bartlett, K. R. (2012). The Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Ryan, R. M., Weinstein, N., Bernstein, J., Brown, K. W., Mistretta, L., and Gagne, M. (2010). Vitalizing effects of being outdoors and in nature. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2), 159-168.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 606-619.
- Salanova, M., Agut, S., and Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Saldamlı, A. (2016). Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samat, L. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Erzincan.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., and De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., and Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a

- Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406-412.
- Spreitzer, G., and Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92-99.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., and Gibson, C. B. (2012). Toward Human Sustainability: How to Enable More Thriving At Work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., and Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sunman, G. (2021). *Çalışanların Endüstri 4.0 Dönüşümüne Yönelik Tehdit Algılarının Tükenmişlik, İşe Adanmışlık ve Kariyer Bağlılığı Üzerine Etkisi*. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Aksaray.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth edition)*. United States: Pearson Education.
- Tanrıverdi, H., ve Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300
- Taşgıt, Y. E. (2013). İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze.
- Tokgöz, E., ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. 04 18, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/165796> adresinden alındı
- Turhan, M., Demirli, C., ve Nazık, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 179-192.
- Usufu, O. (2020). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)*. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace Spirituality, Work Engagement and Thriving At Work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1-10.
- Vandenberg, R. J., and Nelson, J. B. (1999). Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

- Wildermuth, C. E., and Pauken, P. D. (2008). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement - Part I: Engaging Cultures and Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.
- Wingerden, J. V., Derks, D., and Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Witt, A. L. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes Organizational Citizenship Behaviors Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yenihan, B., Öner, M., ve Çiftyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yılmaz, S. E. (2018). *İş-Aile Çatışmasının, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sosyal Normların Düzenleyici Rölü*. niğde Ömer HALis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enttitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Zagenczyk, J. T. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. University Of Pittsburgh, Doctoral Thesis.
- Zhai, Y., Cai, S., Chen, X., Zhao, W., Yu, J., and Zhang, Y. (2022). The Relationships Between Organizational Culture and Thriving At Work Among Nurses: The Mediating Role of Affective Commitment and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 79, 194-204.
- Kültür ve Turizm bakanlığı, (2022). Turizm İstatistikleri. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 05.05.2022

## **ETİK KURUL ONAYI**

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 23/12/2021 tarihli ve 11/10 numaralı kararı ile alınmıştır.



# EKLER

## Ek 1: Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.12.2021-133303



T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı :E-88012460-050.01.04-133303  
Konu : Etik Kurul Kararı (Ali GÜL)

28.12.2021

Sayın Ali GÜL

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 23 Aralık 2021 tarihli ve 11 sayılı oturumunda alınan 11/10 sayılı kararı yazımız ekinde gönderilmiştir. Bilgilerini rica ederim.

Prof.Dr. Haydar EFE  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek:Karar 10 (1 sayfa)

*Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Belge Doğrulama Kodu :BSE3YL8J22

<https://ebys.ebyu.edu.tr/enVision/ValidateDoc.aspx?eD=BSE3YL8J22&aS=133303>

Belge Takip Adresi :

Adres:Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Rektörlüğü Yalıncabağ yeriErzincan Sivas  
karayolu 12. km 24002 Erzincan  
Telefon:444 8 024 – (0446) 226 66 66 Faks:(0446) 226 66 65  
e-Posta:rektorkluk@erzincan.edu.tr Web:https://ebyu.edu.tr/tr/  
Kop Adresi:erzincanuniv@hs02.kep.tr

Bilgi için: Şehriban AKRUŞ  
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu  
Tel No: (0446) 226 6666 - 10058





T.C  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
ETİK KURULU KARARI

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etik Kurul Toplantı Tarihi | 23/12/2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Protokol No                | 11/10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Araştırma Başlığı          | “Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü”                                                                                                                                                                                                                                      |
| Araştırma Türü             | Nicel-İlişki Arayıcı Araştırma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Araştırmacılar             | Ali GÜL (Tez Yazarı)<br>Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜNEŞ (Danışman)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Karar                      | Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Açıklama:                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.</li><li>2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.</li></ol> |

*e-imzalıdır*

Prof. Dr. Haydar EFE  
İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri  
Etik Kurul Başkanı

## Ek 2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu Çalışma Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yapılmakta olan, “Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü” yüksek lisans tezinin uygulama kısmında kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr. Erkan GÜNEŞ

İletişim için: egunes@erzincan.edu.tr/aligul@erzincan.edu.tr Yüksek Lisans Öğrencisi Ali GÜL

**Cinsiyet** Kadın ( ) Erkek ( )  
**Yaş** 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45 ve üzeri ( )  
**Medeni Durum** Evli ( ) Bekâr ( )  
**Mesleki Deneyim** 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11 Yıl ve üzeri ( )  
**Bu İşletmede Çalışma Süresi** 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11 Yıl ve üzeri ( )  
**Eğitim Durumu** İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

| SORULAR                          |                                                               | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <b>ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK</b> |                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 1.                               | İşyerim iyiliğime gerçekten önem verir.                       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2.                               | İşyerim hedeflerimi ve değerlerimi gözetir.                   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3.                               | İşyerim benimle az ilgilenir.                                 | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4.                               | İşyerim düşüncelerimi önemser.                                | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5.                               | İşyerim özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmak ister.      | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6.                               | Bir sorunun olduğunda işyerimden yardım talep edebilirim.     | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7.                               | İşyerim istemeden (sehven) yapılmış bir hatayı affedebilir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8.                               | Fırsat oluştuğu takdirde, işyerim benden fayda sağlayabilir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| <b>İŞE ADANMIŞLIK</b>            |                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 9.                               | İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.                | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10.                              | İşim bana coşku veriyor.                                      | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 11.                              | Çalışırken kendimden geçiyorum.                               | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| <b>İŞTE KENDİNİ YETİŞTİRME</b>   |                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 12.                              | İş yerindeyken, kendimi hayat dolu ve canlı hissediyorum.     | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 13.                              | İş yerindeyken, kendimi enerjik hissediyorum.                 | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 14.                              | İş yerindeyken, kendimi zinde ve uyanık hissedirim.           | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 15.                              | İş yerindeyken, kendimi pozitif enerji dolu hissedirim.       | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 16.                              | İş yerindeyken, kendimi sık sık bir şey öğrenirken buluyorum. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 17.                              | İş yerindeyken, işime yarayacak yeni beceriler ediniyorum.    | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

|     |                                                                        |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18. | İş yerindeyken, işlere bakış açımı değiştiren yeni şeyler öğreniyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | İş yerindeyken, işime yarayacak yeni bilgiler ediniyorum.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## ÖZ GEÇMİŞ

|                                                                                                    |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Ad Soyad:</b> Ali GÜL                                                                           |                                                                    |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>                                                                            |                                                                    |
| <b>Lisans</b>                                                                                      |                                                                    |
| <b>Üniversite</b>                                                                                  | -Bülent Ecevit Üniversitesi<br>-Anadolu Üniversitesi               |
| <b>Fakülte</b>                                                                                     | -Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu<br>-İşletme Fakültesi |
| <b>Bölümü</b>                                                                                      | -Denizcilik İşletmeleri Yönetimi<br>-İşletme                       |
| <b>Yüksek Lisans</b>                                                                               |                                                                    |
| <b>Üniversite</b>                                                                                  |                                                                    |
| <b>Enstitü Adı</b>                                                                                 |                                                                    |
| <b>Ana Bilim Dalı</b>                                                                              |                                                                    |
| <b>Programı</b>                                                                                    |                                                                    |
| <b>Makale ve Bildiriler</b>                                                                        |                                                                    |
| 1. Sürdürülebilir Pazarlama: Tüketicilerin Sürdürülebilir Tüketime Yönelik Satın Alma Davranışları |                                                                    |