



Araştırma Makalesi (Research Article)

YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME (THE INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF SUPERVISOR SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN EXAMINATION ON HOTEL BUSINESSES)

Ömer Zafer GÜVEN¹(orcid.org/0000-0001-7956-6100)

Emre SEZİCİ²(orcid.org/0000-0002-9652-6511)

Uğur CEYLAN^{3*} (orcid.org/0000-0001-6078-8424)

¹ Turist Rehberliği Bölümü, Kütahya Sosyal Bilimler M.Y.O, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye.

² Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kütahya Sosyal Bilimler M.Y.O, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye

³ Turizm İşletmeciliği Bölümü, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye

Özet

Bu çalışmada yönetici desteği algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sosyal değişim teorisi perspektifinden yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, 2021 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren yerli bir zincir otel işletmesinde çalışan 333 işgören oluşturmaktadır. Veriler yüzyüze anket tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve Lisrel paket programları kullanılmış. Aracılık etkisinin hesaplanmasında ise SPSS programı üzerinde çalışan, en küçük kareler regresyon analizi temelli PROCESS v.3.3 eklentisinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici desteği algısının, hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya ek olarak aynı zamanda örgütsel bağlılığın, yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği Algısı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Abstract

In this study, the mediating role of organizational commitment in the effect of supervisor support perception on organizational citizenship behavior was examined. The research was conducted from the perspective of social exchange theory. The universe of the research consists of 333 employees working in a local chain hotel business operating in Turkey in 2021. Data were collected by face-to-face survey technique. SPSS and Lisrel package programs were used in the analysis of the data. In the calculation of the mediation effect, the least squares regression based PROCESS v.3.3 plug-in running on the SPSS program was used. As a result of the research, it was found that the perception of supervisor support has a positive and significant effect on both organizational citizenship behavior and organizational commitment. In addition to this finding, it has also been determined that organizational commitment has a full mediator effect between the perception of supervisor support and organizational citizenship behavior.

Keywords: Supervisor Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

* Sorumlu yazar: ugur.ceylan@dpu.edu.tr

DOI: 10.33083/joghat.2021.80

1. Giriş

Yüksek performans göstergelerine sahip bir örgütün en önemli belirleyicisi, kapsamlı bir sistem tasarımıdır. Ancak uygulamada, sistem tasarımında genellikle bölümler arası ilişkilerin ve yönetim yapısının düzenlenmesine büyük bir önem atfedilirken, örgütsel faaliyetlerde rol alan insan faktörünün ihmal edildiği görülmektedir. Oysaki yapılandırılmış sistemler içerisinde yöneticilerin çalışanlarıyla girmiş oldukları etkileşimler, örgütsel performans ve başarı için son derece önemlidir (Chen vd. 2008, 321). Bu yüzden son otuz yıldan bugüne yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla, çalışanların iş sonuçları arasındaki ilişkiye odaklanmış çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Deluga 1994; Eisenberg vd. 2002; Suan ve Nasurdin 2016). Astar ile bağlı oldukları ilk kademe yöneticileri arasındaki ilişkide birçok durumsal (işin özellikleri, örgütsel koşullar... vb.) ve bireysel (kişilik özellikleri, demografik değişkenler... vb.) belirleyiciler rol oynamaktadır (Yang vd. 2009, 143). Chi'ye (2015) göre çalışanlar, yöneticinin desteğini ne kadar yüksek algıladıkça işte kalma olasılıkları artmaktadır. Bu bulgu Cheung'un (2013) yapmış olduğu çalışmayla "yönetici desteğinin, çalışanları görevlerini layıkıyla tamamlamaya yönlendirmektedir" bulgusunu destekler niteliktedir. Kalidass ve Bahron (2015) ise çalışanlar ile örgüt arasında bir bağlılığın tesis edilebilmesi için yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini önemsemesi ve bu durumu dikkate alan girişimlerde bulunması gerektiğini vurgulamıştır.

Sosyal değişim teorisi perspektifinden bakacak olursak, insan etkileşimleri bir tür rasyonel seçimlerden oluşur. Yönetimin desteğini, teşvikini, kaynaklarını ve ödülleri alan çalışanların yönetime ve örgüte olumlu geri bildirim vermek için motive olma olasılığı daha yüksektir. Bir başka deyişle, çalışanlar daha iyi performans elde etmek için kendilerini daha çok çalışmaya adanmışlardır (Coffey, Samuel, Collins ve Morris, 2014: 174). Bu durum önceki çalışmaların bulguları ışığında çalışanın örgütsel bağlılığının yükselmesine (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Adiloğulları, Görgülü ve Ulucan, 2017) neden olmaktadır.

Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında çalışanların tutum ve davranışları dolayısıyla örgütüne olan bağlılığı önemli bir yere sahiptir. Otel çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkileyen değişkenler arasında otel yöneticilerinin yaklaşımları önemli bir rol oynamaktadır (Kartika ve Pienata, 2020; Grobelna, 2020;). Otel yöneticilerinin çalışanlarını destekliyor olmaları onların örgütün amaçlarını benimsemelerine, örgütün lehine tutum ve davranışlar sergilemelerine, örgüte olan bağlılıklarının artmasına (Liu, 2009) ve örgüte zarar verebilecek girişimlerden kaçınmalarına neden olmaktadır (Guchait vd., 2015; Dai vd., 2018; Gordon vd., 2019). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme potansiyelleri de artmaktadır (Uzun, 2018: 506). Çalışanın örgütüne olan bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışına katkısı önceki çalışmaların bulgularında da vurgulanmaktadır (Wang, 2014; Yeh, 2019). Daha açık ifade etmek gerekirse Liu (2009) yönetici desteği algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık edebileceği ile ilgili bulguya ulaşılmıştır.

Sosyal değişim teorisi temel alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada otel çalışanlarının yönetici destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Sosyal değişim teorisi, bireyin kendi beklentileri doğrultusunda gerçekleştirdiği fayda-maliyet analizi sonucunda ulaştığı akla dayalı bir seçim süreci olarak ifade edilebilir. Bu sayede kişilerarası etkileşimleri çoğunlukla, gönüllülük esasına dayalı birbiriyle ilintili sosyal yükümlülükleri üreten girişimler dizisi olarak görmektedir. Bir taraf, diğer tarafa bir iyilik yaptığında, karşılıklılık ilkesi uyarınca diğer tarafın yapılan bu iyiliğe uygun bir biçimde muamelede bulunacağına dair bir beklentinin doğması ile ilgilidir (Karagonlar vd., 2015: 412). Dolayısıyla bireylerin seçimleri, tutum ve davranışları diğer bireylerin ne yapıp yapmadığına bağlı olarak biçimsellik kazanmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları örgütten veya yöneticilerinden destek bulduklarına ilişkin bir kanaate sahip olduklarında örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatminleri ve performansları olumlu yönde etkilenebileceği ile ilgili bulgular literatürde yer almaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Ertürk ve Bedük, 2015).

Sosyal değişim teorisine dayanan bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların, otel çalışanların tutum ve davranışlarını daha iyi anlamalarına, otel işletmelerinin amaçları doğrultusunda daha verimli iş süreçlerine sahip olmalarına yol açacağı ve bu konuda çalışma yapan araştırmacılara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetici Desteği Algısı

Genel manada destek kavramı bir bireyin, bir başkasına dayanak olması, onu koruması, maddi ve/veya manevi yönden iyiliğine katkı sunması anlamına gelmektedir. Bireyin özel yaşantısındaki gibi iş yaşamında da

desteklendiğine ilişkin algısı, mutluluğu ve üretkenliği açısından belirleyici bir güce sahiptir (Tamer ve Bük, 2020: 140). Çalışanın üretkenliği ve örgütüne katkısı çerçevesinde örgütsel desteğin öneminin gün geçtikçe daha iyi anlaşılmasıyla birlikte yapılan araştırmalar, örgütsel desteğin alt unsurlarıyla birlikte ele alınmasına neden olmuştur. Bu bağlamda birçok çalışmada, yönetici desteğinin önemi üzerinde durulmuştur (Deluga, 1994; Eisenberger vd., 2002; Chen vd. 2008; Guchait vd., 2015; Kalidass ve Bahron, 2015; Chi, 2015; Suan ve Nasurdin, 2016; Gordon, 2019; Grobelna, 2020). Örgütsel desteğin bir alt boyutu olan yönetici desteği kavramı, yöneticinin çalışana bireysel ilgi göstererek onların iş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmelerine yardımcı olmayı, koçluk yapmayı, rehberlik etmeyi ve performanslarının değerlendirilmesini içermektedir (Guchait vd., 2015: 295). Dolayısıyla yöneticinin, çalışanlarının değerlerini ve iyilik hallerini önemsemesini, fikirlerini göz önünde tutarak hareket etmesini ifade etmektedir (Rhoades vd., 2001: 826). Yönetici desteği algısı, çalışanların bağlı oldukları ilk kademe yöneticileri tarafından algıladıkları desteği ifade etmektedir (Chen vd., 2008: 322).

Eisenberger vd. (2002) yapılan çalışmada çalışanların, amirlerinden kendilerini desteklemesini bekledikleri belirtilmiştir. Tharanganie (2013) ise çalışan açısından iş yaşamında yöneticisi tarafından destek gördüğünü algılıyor olmasının, özbenliğinin gelişmesinde büyük önem arz ettiği vurgulamaktadır. Dolayısıyla; bağlı oldukları ilk kademe yöneticileri tarafından itibar görmek ve beğenilmek olarak ifade edilen yönetici desteği, performanslarıyla takdir edilmek isteyen çalışan açısından çok önemli bir öğedir. Hutchison'a (1997) göre bireyler, örgüt çatısı altındaki ilişkilerini, emeğini ve bağlılığını, örgütün kendisine sunduğu ekonomik, psikolojik vb. kaynaklara bağlı olarak mübadelede bulunarak sürdürmekte ve geliştirmektedir. Bu gerçekten hareket edecek olursak, çalışan nazarında, yönetici örgütü temsil etmekte ve yöneticisi tarafından desteklendiği algısı beraberinde örgütü tarafından da desteklendiği manasına gelmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı, karşılıklı etkileşim ile ortaya çıkan ve insanın bir ilişki zemininde bir arada olmasını sağlayan güç olarak tanımlanabilir. Bu sayede kişi, kendisini iyi hissetmesini sağlayan ilişki bütünlüğünü oluşturmak suretiyle yaşamını sürdürmesinde önemli bir işlevi karşılamış olur. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlarını özdeşleştirme ve örgütün bir üyesi olarak çalışmayı sürdürme isteğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 77). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları kuvvetlendikçe, örgütte kalma istekleri, görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirme potansiyelleri artar ve örgütün amaçlarını benimseyip fedakârlık gösterme eğilimleri yükselir (Kartika ve Pienata, 2020: 378). Bir başka deyişle çalışanın, görevlerini örgütün kural ve yönetmeliklerine uygun bir biçimde layıkıyla ve zamanında tamamlayarak örgütün ulaşmak istediği amaçlara katkı sunmasına, örgütün imajı ile ilgili girişimlerde gönüllü olmasına, örgütün işleyişini iyileştirmek için aktif rol almasına ve öneriler geliştirmesine katkı sağlar. Literatürde yer alan tanımlama çabalarının ışığında örgütsel bağlılık kavramı öz haliyle bir çalışanın, belirli bir örgütle özdeşleşmesinin kuvveti olarak tanımlanabilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 51).

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılık literatürünün davranışsal ve tutumsal olarak iki yaklaşım altında sınıflandırılabilirliğini ileri sürmektedir. Davranışsal yaklaşımda, çalışmalar hem davranışın tekrar sergilenmesine hem de tutum üzerindeki etkisine odaklanırken; tutumsal yaklaşımdaki çalışmaların ise daha çok bağlılığın, davranış üzerindeki öncüllerinin tanımlanmasına odaklandığı görülmektedir. Bu türlü bir sınıflandırmanın altında yatan ana neden sosyo-psikologların ve örgütsel davranışçıların, örgütsel bağlılık olgusunu farklı açılarından ele almalarından kaynaklanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52). Mowday vd.'ne (1982) göre davranışsal bağlılık; çalışanın, örgüte uyum sağlama sürecinde geliştirdiği ve geçmiş tecrübeleri ışığında biçimselleştirip içselleştirdiği davranışlarıyla örgüte yönelik bağlanma sürecini gerçekleştirmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla davranışsal bağlılık yaklaşımında aslolan çalışanın oluşturduğu tutum ve benimsediği davranışlara olan bağlılığıdır, örgütüne değil. Bir diğer deyişle davranışsal yaklaşımda bağlılık, bir çalışanın benimsediği tutum ve davranışlarının rehberliğinde örgütüne bağlı olma halidir. Tutumsal yaklaşım da ise bir çalışanın üyesi olduğu örgütün amaç ve değerlerini sorgulamaksızın benimsemesi ve kendi değerlerini örgütün amaçları doğrultusunda inşa etmesidir. Bu yaklaşımda Mowday vd. (1982) çalışanın bir örgütün üyesi olmayı arzulamasını, bireyin örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında katkı sunması güdüsüyle gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın resmi olarak iş tanımında açıkça yer almayan ya da doğrudan ödüllendirilmeyen ancak örgüte çeşitli biçimlerde katkı sunan isteğe bağlı işlevsel davranışı olarak tanımlanmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüte

görev ve sorumluluklarının ötesinde gönüllü olarak katkıda bulunmasıyla ilgilidir (Uzun, 2018: 502). Önceki çalışmaların bulgularına göre örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün kaynak kullanımı ve performans istikrarı, üretkenlik ve çevresel değişimlere uyum sağlama becerisindeki iyileştirmelerle birlikte örgütsel amaçlara ulaşma potansiyeli üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceği vurgulanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 546). Bu durum çalışanların sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve örgütlerine önem vermeleriyle ilgilidir. Sorumluluk duygusunun, çalışanların özkontrol sahibi olmalarına dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içinde birbirlerine yardım etme eğilimlerini (Niehoff ve Moorman, 1993: 530) ve grup temeline dayalı etkinliği desteklediği (Podsakoff MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 553) düşünülmektedir. Bu haliyle örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt ile üyeleri arasında kurulan ilişki biçiminin en üst düzeyi olarak kabul edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, beş farklı alt boyuta sahiptir. Literatürde yaygın olarak bilinen bu alt boyutlar; diğerkâmlık ya da özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik ya da sportmenlik (sportmanship) olarak isimlendirilmiştir (Organ, 1988: 7-13). Diğerkâmlık (özgecilik) boyutu, deneyim sahibi olan bir çalışanın görevini yerine getirmekte zorlanan bir başka çalışana karşılık beklemeksizin yardımcı olmasını içermektedir. Vicdanlılık boyutu, bir çalışanın resmi görev ve sorumluluklarını beklentinin ötesinde yerine getirmesi ve örgütün kurallarına uymasını içermektedir. Nezaket boyutu, işin doğası gereği sürekli iletişim içinde olan ve birbirlerinin kararlarından etkilenen çalışanların sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Sivil erdem boyutu, örgütü ilgilendiren konularda çalışanın bilgi ve sorumluluk sahibi olmasını kapsamaktadır. Son olarak centilmen (sportmenlik) boyutu ise örgüt içinde kişiler arası iletişimde çatışmaya sebebiyet verebilecek tüm olumsuz davranışlardan kaçınması ile ilgilidir (Wang, Hinrichs, Prieto ve Howell, 2013: 116).

2.3. Yönetici Desteği Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden birisi de yönetici desteği algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001), yönetici kaynaklı desteğin, çalışanın örgütüne ilişkin sahip olacağı olumlu izlenimi arttırabileceğini, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsemesine katkıda bulunabileceğini ve bu sayede örgütsel bağlılıklarının yükselebileceğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı oldukları ilk kademe yöneticisinin desteği karşılığında verdiği kıymetin ve iyilik hallerine gösterilen özenin bir yansıması olarak ortaya çıkabilir. Daha önceki çalışmalarda yönetici desteği algısının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Adiloğulları, Görgülü ve Ulucan, 2017). Latif ve Gülzar (2011) yapmış oldukları çalışmada yönetici destek algısının, örgütsel bağlılık üzerinde, örgütsel destek algısından daha güçlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Vandenberghe vd. (2019) yapmış oldukları çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde yönetici desteği algısının önemine dikkat çekmektedir. Çalışmanın temellendirildiği teorinin varsayımları, önceki çalışmaların bulguları ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

H1: Yönetici desteği algısı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin nedenlerine yönelik yapılan çoğu araştırma genellikle bireysel özelliklere odaklanmaktayken son yıllarda yapılan çalışmaların örgütsel koşullar ve grup içi etkileşim gibi farklı faktörlere bağlı olarak da incelendiği görülmektedir (Chen vd., 2008; Cheung, 2013; Dai vd., 2018; Kartika ve Pienata, 2020). Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanlarına yönelik benimsedikleri tutum ve davranışların sonuçları da çalışanların bağlı oldukları ilk kademe yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak algılamalarına ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde bir etki oluşturabilir. Bir diğer deyişle, çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı olumlu ya da olumsuz yaklaşım tarzlarını, çalıştıkları örgütün kendilerini beğenip beğenmediğinin bir tür yansıması olarak değerlendirebilirler. Blau'nun (1964) da vurguladığı gibi sosyal değişim teorisi varsayımları temelinde bireyler, kendilerine yararlı katkıları olan kişilere karşı benzer tutum ve davranış sergileme gayreti içerisinde olacaktır. Başka bir ifadeyle yönetici desteği algısının, mantıksal olarak çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme potansiyeli üzerinde olumlu bir katkısı olabileceği düşünülebilir. Chen ve diğerlerinin (2008) yapmış oldukları çalışmada hemşire çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde lider-üye etkileşimi, güven ve yönetici desteği değişkenlerinin etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda yönetici desteği algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Wang'ın (2014) farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmada da yönetici desteği algısının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Uzun (2018) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırma sonucunda da yönetici desteği algısının örgütsel

vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Lambert (2000) çalışanın, yöneticisi tarafından desteklendiğini algılamasıyla birlikte örgüte yönelik faydalı tutum ve davranışlar sergileme olasılıklarının yükseleceğini ifade etmektedir. Bu bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında olumlu müteakabiliyet ilişkilerinin varlığının hem önemli hem de gerekli olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın temellendirildiği teorinin varsayımları, önceki çalışmaların bulguları ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

H2: Yönetici desteği algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

Çalışanın mesleki yaşamının her aşamasında özellikle de yönetici kaynaklı destek gördüğüne ilişkin algısı, örgütüne ilişkin aidiyetlik bağının güçlenmesine, örgüt ile çalışan arasında bir bağın oluşmasına dolayısıyla örgütün paylaşılan değer, vizyon ve amacı etrafında diğer çalışanlarla birlikte bir araya gelmesine neden olmaktadır. Bu bakış açısı, örgütsel bağlılık olgusunun örgütler için önemli birçok davranışsal çıktıya neden olabileceğini düşündürmektedir. Önceki çalışmaların bulguları örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğuna ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğilimlerinin güçlü olduğuna işaret etmektedir (Kartika ve Pienata, 2020: 387). Çalışanlar ile örgütün benimsediği amaç ve değerler arasındaki uyumun varlığı örgütün amaçlarına daha etkin bir biçimde ulaşmasını destekleyebilir. Çalışanlar, bu uyumun varlığına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılıkla birlikte çevrelere karşı iş tanımlarında yer almayan görevleri ve sorumlulukları yerine getirme arzusu içinde olabilirler. Bir diğer deyişle örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlar, örgütlerine karşı kendilerini daha fazla sorumlu hissettikleri için iş gereksinimleri aşan yararlı davranışlar sergileme eğiliminde olabilirler (Wang, 2014: 211). Yeh (2019), örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir çalışanın örgütüyle karşılıklı yarar sağlamak ve mevcut iş koşullarını koruyup geliştirmek gayesiyle daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır. Önceki çalışmaların bulguları doğrultusunda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Liu, 2009; Wang, 2014). Çalışmanın temellendirildiği teorinin varsayımları, önceki çalışmaların bulguları ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

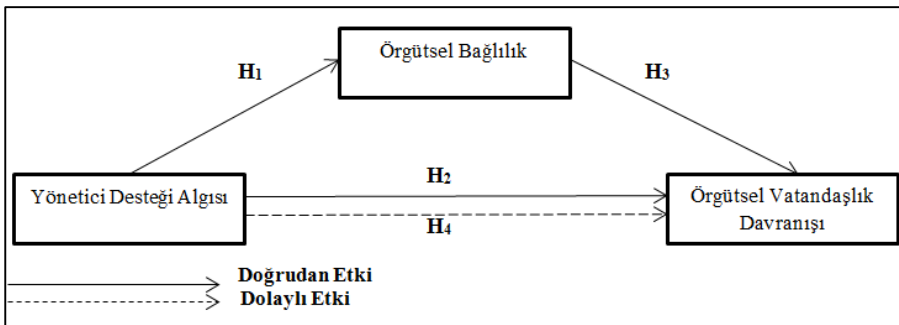
H3: Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinin artırılması ancak nedenlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesiyle mümkündür. Liu (2009) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın, örgüt desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgusuna ulaşmıştır. Örgüt desteği algısı ile yönetici desteği algısının birbirine çok yakın olgular olduğundan hareketle yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü inceleyebiliriz. Bu kapsamda çalışmanın amacı, yönetici desteği algısının, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu ve örgütsel bağlılığın, yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisinin olabileceği düşüncesinden hareketle otel işletmeleri çalışanlarında yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranış ilişkisi ve bu ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ampirik olarak belirlemektir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H4: Yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada sınanacak olan teorik model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Yöntem

Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları yönetici desteğinin, onların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Bu üç araştırma değişkeni arasındaki ilişkilerin ampirik olarak ortaya konulmasının, otel işletmeciliği ve yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ve Bakanlık Belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise Türkiye’de faaliyet gösteren yerli bir zincir otel işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşmuştur. Söz konusu otel zincirinin Türkiye’de faaliyet gösteren 15 adet oteli ve 2017 yılı itibarı ile bu otellerde çalışan 4500 civarında işgöreni bulunmaktadır. Çalışma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yöntemine başvurulmuş ve araştırma bu zincir otelin Antalya bölgesinde faaliyet gösteren işletmeleri ile sınırlandırılarak araştırma verileri zincir işletmenin bu bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 333 işgörenden toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu için etik kurul onayı alınmıştır. Örneklem kitleden, Mayıs-Temmuz 2021 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemiyle 333 adet anket toplanmış ve anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 9 adet demografik soru ve cevaplayıcıların yönetici desteği algılamalarını ölçmek için 11 ifade, örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılamalarını ölçmek için 17 ifade ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılamalarını ölçmek için 19 ifade olmak üzere toplam 47 önerme şeklinde ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada algılanan yönetici desteğini ölçmek için kullanılan 11 ifade Giray ve Şahin (2012) çalışmasından alınmıştır. Giray ve Şahin (2012) tarafından farklı yazarların çalışmalarından derlenen ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan bu ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir ve iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarını ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ve geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin çalışmalar önce Wasti (2000) ve daha sonra Dağlı vd. (2018) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Dağlı vd. (2018) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması temel alınmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır ve iç tutarlılık katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. 5 alt boyuttan ve 19 ifadeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Ankete katılanların ifadeleri destekleme dereceleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade eden 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada elde edilen demografik verilerin analizinde frekans analizi kullanılmış ve bu tanımlayıcı istatistikler için bir istatistik paket programından yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya konulmuştur. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde ise korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmada ortak yöntem yanlılığı anket formunda yer alan ifadelerin tek bir boyutta toplanıp, tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin düşük değerler alması durumunda ortak yöntem yanlılığının önemli bir etkisi olmadığı söylenebilir. Analiz sonucunda elde edilen değerlere bakıldığında araştırma elde edilen verilerde ortak yöntem yanlılığının olduğunu ortaya koyabilecek, anlamlı bir tek faktörlü yapı ortaya çıkmamıştır ($\chi^2/df = 6,517$ $p=0,000$; CFI = 0,48; GFI = 0,58; RMSEA = 0,119). Bu bulgu ortak yöntem yanlılığının dikkate alınması gereken bir etkisi olmadığını göstermektedir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
-------------	-------------	-----------	-------------	-------------	-----------

Cinsiyet			Otelde Çalışma Süresi		
Erkek	210	63,1	1-5 yıl	225	67,6
Kadın	123	36,9	6-10 yıl	56	16,8
Yaş			11-15 yıl	32	9,6
20 yaş ve altı	42	12,6	16-20 yıl	15	4,5
21-30 yaş arası	120	36,0	21 yıl ve üzeri	5	1,5
31-40 yaş arası	101	30,3	Departman		
41-50 yaş arası	53	15,9	Yiyecek-İçecek	124	37,2
51 yaş ve üzeri	17	5,1	Kat Hizmetleri	74	22,2
Eğitim			Teknik Servis	30	9,0
İlköğretim	62	18,6	Muhasebe	23	6,9
Lise	147	44,1	Önbüro	22	6,6
Lisans	120	36,0	Güvenlik	22	6,6
Lisansüstü	4	1,2	İnsan Kaynakları	15	4,5
Medeni Durum			Satış-Pazarlama	14	4,2
Bekâr	176	52,9	Satın Alma	9	2,7
Evli	157	47,1	Turizm Eğitimi		
Sektörde Çalışma Süresi			Evet	158	47,4
1-5 yıl	143	42,9	Hayır	175	52,6
6-11 yıl	70	21,0	Pozisyon		
11-15 yıl	62	18,6	Üst Düzey Yön.	20	6,0
16-20 yıl	32	9,6	Orta Düzey Yön.	64	19,2
21 yıl ve üzeri	26	7,8	Alt Düzey Yön.	44	13,2
			İşgören	205	61,6

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında büyük çoğunluğunun (%63,1) erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %36'sının 21-30 yaş aralığında olduğu, %44,1'inin lise ve dengi okul mezunu olduğu, %52,9'nun bekar olduğu, %42,9'unun 1-5 yıl süredir turizm sektöründe çalıştığı, %67,6'sının söz konusu otelde 1-5 yıldır çalıştığı, %37,2'sinin kat hizmetleri departmanında çalıştığı, %52,6'sının turizm eğitimi almadığı ve büyük bir çoğunluğunun (%61,6) işgören olarak çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.2. Faktör Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin ileri sürülen araştırma modeline uygunluğu keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılarak sınanmıştır. Keşfedici faktör analizi için SPSS paket programı, doğrulayıcı faktör analizi için Lisrel paket programı kullanılmıştır.

Keşfedici faktör analizi 11 ifadeden oluşan yönetici desteği ölçeği, 17 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ve 19 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ayrı ayrı uygulanmıştır. Bu doğrultuda yapılan keşfedici faktör analizlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2: Yönetici Desteği Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	(Cronbach α)	AVE	CR
Yönetici Desteği	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	,676	54,415	0,915	0,543	0,957
	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	,743				
	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	,739				
	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	,758				
	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	,741				
	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	,731				
	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	,777				

Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	,749
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	,723
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	,750
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	,723

KMO: 0,936; Barlet's Ki-Kare:1,851; df:55; p:000

Maksimum Olabilirlik Yöntemi ve Direk Oblimin rotasyon tekniği uygulanarak yapılan keşfedici faktör analizinde özdeğeri 1'in ve faktör yükü 0,50 değerinin üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi, yönetici desteği değişkenine ait ölçeğin keşfedici faktör analizi sonucuna göre ölçek tek faktörlü bir yapıda olup, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,935; açıklanan varyans %54,41 olarak bulunmuştur. Söz konusu ölçekte yer alan 11 ifadenin faktör yükleri 0,676 ile 0,777 arasındadır. Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) 0,915; açıklanan ortalama varyans değeri (AVE) 0,54; bileşik güvenilirlik değeri (CR) ise 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	İfade	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	(Cronbach α)	AVE	CR
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	,718	28,670	0,855	0,57	0,92
		Çalıştığım problemlerini otelin kendi problemlerim gibi hissediyorum	,761				
		Bu otelde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	,733				
		Bu otele karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,822				
		Çalıştığım otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,802				
	Çalıştığım otelden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	,678					
	Devam Bağlılığı	Şu an bu otelden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	,672				
		Şu an bu otelde kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	,707				
		Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,820				
		Benim için bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biride, başka bir otelin burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	,772				
Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.		,680					
		Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,686				
		Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara	,681				

Normatif Bağlılık	karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	9,420	0,778	0,49	0,86
	Çalıştığım otele çok şey borçluyum.	,788			
	Bu otelden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	,641			
Açıklanan Toplam Varyans		55,71			
KMO: 0,820; ; df:105; p:,000, Genel Cronbach α: 0,793					

Keşfedici faktör analizi ikinci olarak örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik olarak uygulanmış ve özdeğeri 1'in ve faktör yükü 0,50 değerinin üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde devam bağlılığını ölçen 6. ölçek maddesi ile normatif bağlılığını ölçen 2. ölçek maddesi hiçbir faktöre yüklenmediğinden, bu ölçek maddeleri ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan ikinci faktör analizi sonrasında diğer ölçek maddelerinin üç faktöre sorunsuz bir şekilde yüklendiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizinin sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık değişkenine ait ölçeğin keşfedici faktör analizi sonucuna göre ölçek üç faktörlü bir yapıda olup, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,820; açıklanan varyans %55,71 olarak bulunmuştur. Söz konusu ölçekte yer alan 15 ifadenin faktör yükleri 0,641 ile 0,822 arasındadır. Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) değeri 0,793 olarak hesaplanmıştır.

Keşfedici faktör analizi son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik uygulanmış ve yine özdeğeri 1'in ve faktör yükü 0,50 değerinin üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde vicdanlılık boyutunu ölçen 3. ölçek maddesi hiçbir faktöre yüklenmediğinden, bu ölçek maddesi ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan ikinci faktör analizi sonrasında diğer ölçek maddelerinin 5 faktöre sorunsuz bir şekilde yüklendiği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizinin sonuçlar Tablo4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	İfade	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	(Cronbach α)	AVE	CR
Sivil Erdem		Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	,713	26,765	0,805	0,62	0,91
		Otelin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	,834				
		Otel yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	,836				
		Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	,754				
Diğergamlık		Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	,659				
		Aşırı iş yükü ile uğraşan bir otel çalışanına yardım ederim	,716				
		Yeni işe başlayan birisinin işi	,801				

Örgütsel Vatandaşlık	öğrenmesine yardımcı olurum		15,584	0,787	0,54	0,89
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	,800				
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	,683				
	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	,592				
Centilmenlik	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	,797	10,245	0,817	0,58	0,90
	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam	,809				
	Otel içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	,828				
Nezaket	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	-,881	6,806	0,806	0,70	0,92
	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	-,878				
	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	-,743				
Vicdanlılık	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	,695	5,701	0,778	0,49	0,76
	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	,704				
Açıklanan Toplam Varyans			65,101			
KMO: 0,822; ; df:153; p:,000, Genel Cronbach α: 0,790						

Tablo 4’de de görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık değişkenine ait ölçeğin keşfedici faktör analizi sonucuna göre ölçek beş faktörlü bir yapıda olup, KMO örneklem yeterlilik değeri 0,822; açıklanan varyans %65,10 olarak bulunmuştur. Söz konusu ölçekte yer alan 18 ifadenin faktör yükleri 0,592 ile -0,881 arasındadır. Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) değeri 0,79 olarak hesaplanmıştır.

Keşfedici faktör analizleri yapıldıktan sonra ikinci aşamada araştırmada kullanılan ölçeğe yönelik doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi araştırmada kullanılan ve üç yapıyı ölçen yönetici desteği, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine yönelik olarak ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NFI
Yönetici Desteği	11	2,77	0,067	0,035	0,95	0,97	0,95
Örgütsel Bağlılık	15	2,29	0,061	0,061	0,93	0,93	0,89
Örgütsel Vatan.	18	3,57	0,08	0,08	0,87	0,86	0,85

Doğrulayıcı faktör analizinde, χ^2/df değerinin 3’ün altında olması, GFI, NFI ve CFI değerlerinin 0,90 ve üzerinde olması, RMSEA ve SRMR değerinin ise 0,08’in altında olması, ölçüm modelinin verilere iyi uyum sağladığını göstermektedir. Tablo 5’te yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, yönetici desteği ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum indeks değerlerinin elde edilen verilerle oldukça iyi uyum sağladığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında ise χ^2/df değerinin mükemmel uyumu ifade eden 3 değerinin üstünde olmakla birlikte kabul edilebilir sınır değer olan 5 değerinin altında olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise kabul edilebilir sınır değer olan 0,08 değerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte GFI, CFI ve NFI değerlerinin 0,85-0,89 aralığında olması durumunda kabul edilebileceği ifade edilmektedirler (Meydan ve Şeşen, 2011).

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine geçmeden önce araştırma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanarak Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1) Yönetici Desteği	3,95	0,63	1		
2) Örgütsel Bağlılık	3,56	0,55	,477**	1	
3) Örgütsel Vatandaşlık	3,80	0,46	,611**	,771**	1

Tablo 6’da yer alan ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların yönetici desteği algılamaları, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon değerlerine bakıldığında ise yönetici desteği ile örgütsel bağlılık ($r=0,477$; $p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0,611$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,771$; $p<0,01$).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve SPSS programı üzerinde çalışan, en küçük kareler regresyon analizi temelli PROCESS v.3.3 eklentisi kullanılmıştır. Program aracılık etkisi de dâhil olmak üzere 4 model üretmiştir.

Program tarafından üretilen ilk model bağımsız değişken olan yönetici desteğinin (YD) aracı değişken olan örgütsel bağlılık (ÖB) üzerindeki etkisini test etmeye yönelik modeldir. Bu modelin regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Yönetici Desteği – Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Bulguları

	Katsayı	St. Hata	t	p
Sabit	2,006	0,173	11,613	0,000
YD	0,447	0,043	9,102	0,000
Bağımlı Değişken = OB (Örgütsel Bağlılık)				
Bağımsız Değişken = YD (Yönetici Desteği)				
R² = 0,200 F = 82,481 p = ,000				

Tablo 7’deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmekte ($\beta=0,447$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılıktaki değişimin % 20’si yönetici desteği değişkeni tarafından açıklanmaktadır ($R^2:0,2$). **Bu sonuca göre H₁ hipotezi desteklenmiştir.**

Program tarafından üretilen ikinci model ise bağımsız değişken olan yönetici desteğinin (YD) ve aracı değişken olan örgütsel bağlılığın (ÖB) bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖV) üzerindeki etkisini test etmeye yönelik modeldir. Bu modelin regresyon analizi sonuçları ortaya çıkan bulgular ise Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Yönetici Desteği - Örgütsel Bağlılık - Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analizi Bulguları

	Katsayı	St. Hata	t	p
Sabit	0,793	0,081	9,810	0,000
YD	0,202	0,190	10,613	0,000
ÖB	0,620	0,021	28,635	0,000
Bağımlı Değişken = ÖV (Örgütsel Vatandaşlık)				
Bağımsız Değişken = YD (Yönetici Desteği)				
Aracı Değişken = ÖB (Örgütsel Bağlılık)				
R² = 0,8203 F = 763,008 p = ,000				

Tablo 8’deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,202$; $p<0,01$). **Bu sonuç H₂ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.** Benzer şekilde örgütsel bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,62$; $p<0,01$). **Bu durumda H₃ hipotezi de desteklenmektedir.** Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yönetici desteğine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimin % 82’sini açıklamaktadır.

Program tarafından üretilen son model ise aracılık modelidir. Bu model bağımsız değişken olan yönetici desteğinin (YD), bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖV) üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi ortaya koyan modeldir. Bu modelin regresyon analizi sonuçları ortaya çıkan bulgular Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. Yönetici Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Toplam Doğrudan ve Aracı Etkisi

	Etki	St.Hata	t	p	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	,4453	0317	14,052	,000	,3829	,5076
Doğrudan Etki	,2017	,0190	10,613	,000	,1643	,2391
Aracı Etki (ÖB)	,2435	0,401	-----	-----	,1619	,3196

Aracılık analizi 5000 bootstrap yeniden örnekleme kullanılarak gerçekleştirilmiş ve PROCESS eklentisi kullanılarak yürütülmüştür. Aracı değişken, olan örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesi ile yapılan analiz sonucunda bağımsız değişken olan yönetici desteğinin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. BootLLCI değeri ile BootULCI değeri arasında 0 değerinin olmaması aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda β katsayısının 0,2017’den, 0,2435’e yükseldiği görülmüştür. Diğer bir ifade ile, örgütsel bağlılık değişkeninin analize dahil edilmesi sonucunda yönetici desteği değişkeninin katsayısı da ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi de artmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık değişkeni, yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık etkisi göstermektedir. Bu doğrultuda, H₄ hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç, Tartışma, Öneriler ve Değerlendirme

Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren yerli bir zincir otel işletmesinde çalışanların yönetici desteği algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir.

Yönetici desteği algısının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Buna göre astın yöneticisi tarafından değerlerinin ve iyilik hallerinin önemsenmesi, fikirlerinin dikkate alınarak hareket edilmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığını sistematik bir biçimde desteklemekte, çalışanın özsaygı ve öz yeterliğini geliştirmekte dolayısıyla çalışanın kendini işe vermesine, çalışanın örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlarını özdeşleştirmesine neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuç, yazındaki birçok çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Adiloğulları, Görgülü ve Ulucan, 2017; Latif ve Gülzar, 2011; Vandenberghe vd., 2019).

Yönetici desteği algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre yönetici desteği algısı, astlarla aktif iletişime girilmesine, astların kendi potansiyellerinin farkına varmalarına, örgüt içinde astların kendilerini güvende hissetmelerine dolayısıyla çalışanların iş tanımlarında açık bir şekilde tanımlanmamış performans göstergeleri üzerinde dahi aktif rol almalarına ve vatandaşlık davranışları sergilemelerine neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuç, yazındaki birçok çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir (Chen vd., 2008; Wang, 2014; Uzun, 2018; Lambert, 2000).

Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütün değerleri ve amaçları ile çalışanların değer ve amaçları arasındaki ahengin varlığı, çalışanların iş tanımlarında yer almayan görev ve sorumlulukları üstlenmelerini ve aktif olarak girişimde bulunmalarını desteklemektedir. Bir diğer deyişle örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, örgütlerine karşı kendilerini daha fazla yararlı davranışlar sergileme eğilimleri yüksek olabilmektedir. Elde edilen bu bulgu, yazındaki birçok çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir (Liu, 2009; Wang, 2014; Yeh, 2019; Kartika ve Pienata, 2020).

Yönetici desteği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların yönetici desteği algısına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin, örgütsel bağlılık değişkeni aracılığında daha da yükseldiği görülmektedir. Bu bulgu uygulama açısından yönetici desteği algısı değişkeninin, otel işletmeleri çalışanları üzerindeki sonuçlarının örgütsel bağlılık ile birlikte daha da pekiştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu noktada ast açısından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı, öncelikle yönetici desteği algısı varlığının, sonrasında ise örgütsel bağlılığın sonucu olarak değerlendirilmelidir. Aynı zamanda çalışmada elde edilen bulgular, otel işletmeleri yöneticileri ile çalışanları arasındaki ilişkilerin seviyesinin birçok örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında önemli bir bağlantı noktasını oluşturduğu, bu ilişkilerin çalışanların işine yönelik algısının ve iş sonuçlarının üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çalışmanın, kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı ve kesitsel bir araştırma olduğu için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenebilirliği ile ilgili kısıtlarının olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışma aynı zamanda otel işletmelerine birkaç öneri de sunmaktadır. Birincisi, otel işletmelerindeki yöneticiler olumlu bir lider-üye etkileşimi kurabilmek ve sürdürülebilmek için, gerekli ve yararlı örgütsel kaynakları çalışanlarının kullanımına sunabilirler. Böylece çalışanların yöneticilerinden destek almaları sağlanabilir ve yöneticileri aracılığıyla ulaştıkları kaynakların ve ödüllerin varlığına bağlı olarak görev ve sorumluluklarının ötesinde ek çaba harcamaya daha istekli hale gelebilirler. Buna ek olarak, yöneticilerin eğitim programlarına, çalışanlarla aralarındaki iletişim becerilerini geliştirecek uygulamalar dâhil edebilir. Bu sayede daha iyi eğitilmiş yöneticilerin, çalışanların zihinsel ihtiyaçlarını tam olarak anlayıp kavrayarak mevcut sorunları saptamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeleri söz konusu olabilir. Ayrıca, yöneticilerin, çalışanlarıyla karşı karşıya kaldıkları sorunlar çerçevesinde düzenli toplantılar yapması ve onlara yardımcı olması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme sıklığının artmasına neden olabilir.

Kaynakça

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R. & Ulucan, H. (2017). Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa etkisi: profesyonel futbolcular örneği. *International Journal of Sports Exercise & Training Sciences*, 3(4), 188-198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Basım, H. & Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 83-101.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.

- Chi, N. W. (2015). Helpful or harmful? Exploring the moderating effects of supervisory and coworker support on the relationships between emotional labor, service performance and turnover intentions. *Organization and Management*, 7(1), 115-160.
- Coffey, M., Samuel, U., Collins, S., & Morris, L. (2014). A comparative study of social work students in India and the UK: Stress, support and well-being. *British Journal of Social Work*, 44(1), 163-180.
- Dağlı, A., Han, B. & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788-1800.
- Dai, Y. D., Hou, Y. H., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2018). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1293-1313.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Ertürk, E. & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Giray, M. D. & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512.
- Grobelna, A. (2020). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24.
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (1), 159- 174.
- Kalidass, A. & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. & Özmen, Ö. N. T. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, 411-433.
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The role of organizational commitment on organizational citizenship behavior in hotel industry. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 373-391.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work life benefits and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 43, 801-815.
- Latif, S. & Gulzar A (2011). The impact of organizational and supervisory support on survivors' organizational commitment after downsizing in telecom sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 1(5): 55-61.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307–319.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık

- Mowday, R. T., Lyman, W. P. & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Ma: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. 14.Basımdan Çeviri, İnci Erdem (Çev. Ed.). Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*. 31(1), 2-18.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *International journal of management and administration*. 2(3). 49-65.
- Tamer, İ. & Bük, T. B. (2020). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *Avrasya sosyal ve ekonomi araştırmaları dergisi*. 7(2), 139-147.
- Tharanganie, M. G. (2013). The impact of supervisory support on pre-training self-efficacy, motivation to learn, and motivation to transfer. *Journal of US-China Public Administration*, 10(3), 320-330.
- Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ayed, A. K. B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 264-281.
- Wang, L., Hinrichs, T. K., Prieto, L. & Howell, P. J. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 115–147.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*. 5(1), 210-214.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yeh, C. M. (2019). The relationship between tourism involvement, organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 75-93.