

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MUSTAFA TECİMEN**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. MAHMUT ÖZDEMİR**

**TEMMUZ-2020**

**KIRIKKALE**



**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL**  
**VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MUSTAFA TECİMEN**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. MAHMUT ÖZDEMİR**

**TEMMUZ-2020**

**KIRIKKALE**

## ÖNSÖZ

Doktora döneminde ve tez çalışmama başlamış olduğum tarihten itibaren her konuda bana destek olan, ilgi ve yardımlarını benden esirgemeyen, hoşgörüsü ve maneviyatı ile hep yanımda olan tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e sonsuz şükranlarımı ve hürmetlerimi sunuyorum.

Bununla birlikte tez izleme komitemde yer alan tezimin oluşmasında emeği geçen, yardımlarını hiç esirgemeyen, özellikle araştırmama sağladıkları görüş ve önerileriyle beni yönlendiren çok değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ ve Doç. Dr. M. Veysel KAYA'ya sonsuz minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Aynı zamanda tez savunma jürimde yer almayı kabul eden, çok önemli düşünce, görüş ve katkılarının olduğunu bildiğim çok kıymetli büyüğüm sayın Prof. Dr. Muharrem TUNA'ya ve çalışmamı yaparken her zaman bana destek olan, görüş ve düşüncelerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Melda AKBABA'ya sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın özellikle uygulama kısmında bana yardımcı olan anket uygulamalarımnda diğer konaklama işletmeleri ile irtibata geçip uygulamalarımı kolaylaştıran Altinel Otel Genel Müdürü arkadaşım Mustafa ÇELİKKAYA'ya minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, beni büyütüp bu günlere getiren tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi her anlamda destekleyen ve cesaretlendiren çok sevgili aileme teşekkürlerimi sunuyorum. Her zaman yanımda duruşuyla, bana gösterdiği sevgisiyle ve aşkıyla beni mutlu eden ve her zaman beni destekleyen hayatımın anlamı sevgili eşim Eda TECİMEN'e, aynı zamanda Allah'ın bize lütfettiği kainatın en anlamlı varlıkları oğlum Efe TECİMEN ve kızım Ece TECİMEN ile birlikte oluşan çekirdek ailemin bana verdiği huzur ve mutluluk için,

**Sonsuz Teşekkürlerimi Sunuyorum.**

Mustafa TECİMEN

## ÖZET

Yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının artması ve örgütün amaçlarına ulaşarak rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamasında otel işletmeleri için önem arz etmektedir. Yöneticilerin çalışanları her konuda desteklemesi, kendilerine güvenmesi ve kendileriyle barışık olmaları, insana değer vermesi, bilgi saklamaması, bilgi ve tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşması, çalışanların fikirlerine değer vermesi ve yapılan işleri takdir etmesi çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayan davranışlarındandır. Söz konusu yöneticiye güven duyulmasını sağlayan davranışlar; çalışanların işe adanmışlık göstererek daha verimli çalışmaları ve gönüllü davranış olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından önemli unsurlardandır.

Bu araştırmada, otel işletmelerinde yöneticiye duyulan, güven işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 495 işgörene anket aracılığıyla ulaşılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerle çalışanların yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki belirlemek amacıyla korelasyon analizi, yöneticiye duyulan güvenin, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte demografik değişkenlere göre yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA analizi de yapılmıştır. Söz konusu analizler sonucunda yöneticiye duyulan güvenin adil ve dürüst, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik çıkarmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin, yetki veren boyutlarıyla işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu, yurttaşlık boyutu, centilmenlik boyutu, sadakat boyutu ve kişisel gelişim arasında karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven arttıkça işe adanmışlıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları artış gösterecektir. Ayrıca araştırmada yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmekte ve örneklemi oluşturan çalışanların yöneticiye duyulan güvenlerinin artması işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, otel işletmeleri.

## ABSTRACT

Trust in the manager is important for hotel businesses to increase their commitment to work and organizational citizenship behavior and to ensure their competitiveness and sustainability by achieving the organization's objectives. Managers' support in all matters, their self-reliance and peace with them, to value people, not to store information, share their knowledge and experience with employees, employees value their ideas and appreciation of the behavior of employees is one of the behavior that allows employees to trust. Behaviors that provide trust to the manager; It is an important element in terms of organizational citizenship behavior which is defined as voluntary behavior and more efficient work of employees by showing dedication to work.

In this study, it is aimed to determine the relationship between trust in the manager, commitment to work and organizational citizenship behavior in hotel businesses. For this purpose, 495 employees who is working in four and five-star hotel businesses in Ankara were reached through a questionnaire. Correlation analysis was used to determine the relationship between trust in the manager, commitment to work and organizational citizenship behavior, and regression analysis was conducted to determine the effect of trust in the manager on organizational commitment to work and organizational citizenship behavior. In addition, t-test and ANOVA analysis were performed to determine whether the trust in the manager, commitment to work and organizational citizenship behaviors differ according to demographic variables. As a result of these analyzes, It is concluded that there is a mutually positive relationship between the trust in the manager is fair and honest, supporting employees, team leader, positive working environment, self-confident, creating tension, sharing information, reassuring, competent, authorizing dimensions and the dimensions of physical commitment, emotional commitment and cognitive commitment, and organizational citizenship behavior, charity dimension, citizenship dimension, gentleman dimension, loyalty dimension and personal development. According to this result, as employees' trust in their managers increases, their commitment to work and organizational citizenship behaviors will increase. In addition, according to the results of the regression analysis, commitment to work and organizational citizenship behavior can be explained by the trust in the manager.

**Key Words:** Trust in manager, commitment to work, organizational citizenship behavior, hotel businesses.

## İÇİNDEKİLER

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| ÖNSÖZ.....                       | i   |
| ÖZET .....                       | ii  |
| ABSTRACT .....                   | iii |
| İÇİNDEKİLER .....                | iv  |
| TABLolar.....                    | vii |
| ŞEKİLLER .....                   | x   |
| KISALTMALAR .....                | x   |
| GİRİŞ.....                       | 1   |
| ARAŞTIRMANIN AMACI .....         | 3   |
| ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....          | 8   |
| ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... | 9   |
| ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....  | 9   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GÜVEN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. GÜVEN KAVRAMI .....                                        | 10 |
| 1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....                                       | 12 |
| 1.2.1. Örgütsel Güven Modelleri.....                            | 13 |
| 1.2.1.1. Mishra Güven Modeli .....                              | 13 |
| 1.2.1.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli ..... | 13 |
| 1.2.1.3. Cummings ve Bromiley Güven Modeli.....                 | 13 |
| 1.2.2. Örgütsel Güven Boyutları.....                            | 14 |
| 1.2.2.1. İş Arkadaşlarına Güven.....                            | 14 |
| 1.2.2.2. Örgüte Güven.....                                      | 15 |
| 1.2.2.3. Yöneticiye Duyulan Güven .....                         | 15 |
| 1.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN.....                              | 15 |
| 1.4. YÖNETİCİYE GÜVENİN BOYUTLARI.....                          | 16 |
| 1.4.1. Yetenek .....                                            | 17 |
| 1.4.2. Dürüstlük.....                                           | 17 |
| 1.4.3. Açıklık .....                                            | 17 |
| 1.5. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....     | 18 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....                       | 23 |
| 2.1.1. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları .....        | 23 |
| 2.1.1.1. Örgüte Adanma.....                         | 24 |
| 2.1.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Adanma.....          | 24 |
| 2.1.1.3. Mesleğe Adanma .....                       | 25 |
| 2.1.1.4. İşe Adanma.....                            | 25 |
| 2.2. İŞE ADANMA KAVRAMI .....                       | 26 |
| 2.3. İŞE ADANMIŞLIK SINIFLANDIRMALARI .....         | 27 |
| 2.3.1. Duygusal Adanmışlık .....                    | 27 |
| 2.3.2. Bilişsel Adanmışlık .....                    | 27 |
| 2.3.4. Fiziksel Adanmışlık .....                    | 28 |
| 2.4. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....      | 28 |
| 2.5. İŞE ADANMIŞLIKLA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ..... | 29 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....                     | 33 |
| 3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TARİHÇESİ .....          | 34 |
| 3.3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR..... | 38 |
| 3.3.1 Örgütsel Spontanlık.....                               | 38 |
| 3.3.2. Psikolojik sözleşmeler .....                          | 38 |
| 3.3.3. Rol Davranışları .....                                | 39 |
| 3.3.4. Prososyal Örgütsel Davranış .....                     | 39 |
| 3.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER ..... | 40 |
| 3.4.1. Sosyal Değişim Teorisi.....                           | 40 |
| 3.4.2. Lider-Üye Mübadele Teorisi.....                       | 41 |
| 3.4.3. Eşitlik Teorisi .....                                 | 42 |
| 3.4.4. Beklenti Teorisi.....                                 | 43 |
| 3.4.5. Vekalet Teorisi.....                                  | 43 |
| 3.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI .....          | 44 |
| 3.5.1. Yardımseverlik.....                                   | 45 |
| 3.5.2. Yurttaşlık Erdemi.....                                | 45 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.3. Centilmenlik .....                                        | 46 |
| 3.5.4. Örgütsel Sadakat .....                                    | 47 |
| 3.5.5. Örgütsel İtaat .....                                      | 47 |
| 3.5.6. Bireysel İnisiyatif .....                                 | 48 |
| 3.5.7. Bireysel Gelişim .....                                    | 48 |
| 3.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... | 49 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE UYGULAMA**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....            | 54 |
| 4.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....            | 55 |
| 4.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ .....           | 55 |
| 4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM..... | 56 |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ .....       | 60         |
| 5.2. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ.....                  | 62         |
| 5.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ ..... | 63         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                     | <b>124</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                              | <b>132</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                  | <b>147</b> |
| <b>EK-1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....</b>               | <b>147</b> |
| <b>EK 2. ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                         | <b>153</b> |

## TABLOLAR

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti.....                                                        | 37 |
| Tablo 2. Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı                                              | 57 |
| Tablo 3. Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler.....                                              | 56 |
| Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....                                                                  | 58 |
| Tablo 5. Araştırmaya Katılanların İş İle İlgili Bilgileri.....                                                                  | 59 |
| Tablo 6. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi .....                                                          | 60 |
| Tablo 7. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin faktör Analizi .....                                                                | 61 |
| Tablo 8. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....                                                                     | 62 |
| Tablo 9. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizi.....                                                                           | 63 |
| Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Güvenirlilik Analizi .....                                                          | 64 |
| Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi .....                                                                | 64 |
| Tablo 12. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Seviyesi .....                                                             | 66 |
| Tablo 13. Katılımcıların İşe Adanmışlık Düzeyleri .....                                                                         | 67 |
| Tablo 14. Katılımcıların Gösterdikleri Örgütsel Davranış Seviyeleri.....                                                        | 69 |
| Tablo 15. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi .....            | 72 |
| Tablo 16. Katılımcıların İşe Adanmışlık Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi .....                         | 73 |
| Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi .....         | 73 |
| Tablo 18. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi.....         | 74 |
| Tablo 19. Katılımcıların İşe Adanmışlık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi.....                      | 75 |
| Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi.....      | 75 |
| Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yöneticiye Duydukları Güvenin Alt Boyutları Arasında Ki Farklılıkları .....   | 76 |
| Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre İşe Adanmışlık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....                   | 78 |
| Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları..... | 79 |
| Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....  | 80 |
| Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....            | 82 |

|                                                                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 26. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                        | <b>83</b>  |
| <b>Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                             | <b>84</b>  |
| <b>Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                                       | <b>85</b>  |
| <b>Tablo 29. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                       | <b>86</b>  |
| <b>Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitime Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                              | <b>87</b>  |
| <b>Tablo 31. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitime Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                                        | <b>89</b>  |
| <b>Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitime Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                        | <b>90</b>  |
| <b>Tablo 33. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                        | <b>91</b>  |
| <b>Tablo 34. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                                  | <b>92</b>  |
| <b>Tablo 35. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                  | <b>93</b>  |
| <b>Tablo 36. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümüne Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                        | <b>94</b>  |
| <b>Tablo 37. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümüne Göre İşe Adanmışlığın Yöneticiye Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                        | <b>96</b>  |
| <b>Tablo 38. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>              | <b>97</b>  |
| <b>Tablo 39. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>         | <b>98</b>  |
| <b>Tablo 40. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                  | <b>100</b> |
| <b>Tablo 41. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b> | <b>101</b> |
| <b>Tablo 42. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları.....</b>                 | <b>102</b> |
| <b>Tablo 43. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b>                          | <b>104</b> |

|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tablo 44. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları .....</b> | <b>105</b> |
| <b>Tablo 45. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duydukları Güven Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar .....</b>                | <b>106</b> |
| <b>Tablo 46. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar .....</b>                             | <b>108</b> |
| <b>Tablo 47. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar .....</b>             | <b>110</b> |
| <b>Tablo 48. Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları İle İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....</b>                                        | <b>111</b> |
| <b>Tablo 49. Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....</b>                       | <b>113</b> |
| <b>Tablo 50. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....</b>                                 | <b>114</b> |
| <b>Tablo 51. Yöneticiye Duyulan Güven, İşe Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....</b>                                        | <b>115</b> |
| <b>Tablo 52. Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....</b>                           | <b>115</b> |
| <b>Tablo 53. Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....</b>          | <b>117</b> |
| <b>Tablo 54. Hipotez Sonuçları.....</b>                                                                                                                    | <b>120</b> |

## ŞEKİLLER

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... | 54 |
|-----------------------------------|----|

## KISALTMALAR

**ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Frekans (f):** Bir veri içindeki bir değerin ne kadar kullanıldığını temsil eder.

**Aritmetik Ortalama:** Toplam verilerin toplam n sayısına bölünerek elde edilen değerdir.

**S.S:** Standart sapma

$\bar{X}$  : Aritmetik ortalama

**p:** Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri

**T:** T testine ilişkin parametre.

**F:** Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre.

**OTML:** Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve gelişen dünya koşullarında işletmelerin başarısında insan kaynağının oynadığı rolün önemi gün geçtikçe artmakta olduğu genel olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin işleyişi ve gelişimi insan kaynağının etkinliğine göre şekillenmekte ve ilerlemektedir. Bu bağlamda işletmeler ellerindeki kaynakları, yetkinlikleri ve becerilerini bir toplamı olan insan kaynağını ne düzeyde etkin kullanırlarsa, yoğun rekabet ortamında diğer işletmelere göre avantajlarını artırır ve işletmelerinin sürdürülebilir olmasını sağlayabilir. Bu nokta da çalışanların en iyi şekilde nasıl yönetilmesi veya yöneticilerin nasıl olması gerektiği soruları da son dönemlerde artış göstermesiyle birlikte işletmelerin hedeflerine, amaçlarına ulaşmada etkinliği ve verimliliğinin arttırılabilmesi için yönetim alanında birçok araştırma yapılmaktadır.

Yapılan araştırmalar farklı sektörlerde uygulanmakta olup farklı sonuçlar göstermektedir. Hizmet sektörü de üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının önemli olması ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, işgörenlerin içinde bulundukları durum, iş yapış şekillerine ve sorumlu oldukları sektörlerden bir tanesidir. Hizmet sektörüne bağlı birçok farklı dal olsa da ilk akla gelen otel işletmeleridir.

Kar amacı güden otel işletmelerinde temel hedefleri başında kendilerini arzu ettikleri kar hedefine ulaştıracak yüksek doluluk oranıyla çalışmak gelmektedir. Bu temel amaç çerçevesinde hedefe ulaşmak için müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, rekabet edebilecek bir örgütsel yapı, maliyetlerin en aza indirgenmesi gibi diğer hedeflerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri örgütlenmelerinin tartışmasız en fazla önem arz eden kaynaklarından biri olan insan gücünün önemli olduğu sektörlerden bir tanesidir.

Söz konusu işletmelerin hizmet kalitesini üst düzeyde tutmak istemesi sebebiyle verimlilik, etkinlik ve yüksek kar ya da verimsizlik ve düşük kar veya zarar noktasında başrol oynadıkları düşünüldüğünde, işgörenlerin örgütle ilgili konulardaki görüşleri ve davranışları son derece önemlidir. Şüphesiz işgörenlerin işlerini yürütürken sayısı hesaplanamayacak kadar çok olan örgütsel davranış konularından yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının her birinin kendine has bir yeri ve ayrı bir önemi vardır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin nazarında yöneticilerinin çalışanlarına örgüt için önemli olduklarını hissettirmeleri ve sorumluluğunu aldıkları işlemlerin hesabını verebilmeleri önemlidir. İşgörenler arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmeleri, adil ve iyi bir dinleyici olmaları, karar alırken astlarının görüşlerini dikkate almaları, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaları, astlarıyla ilişkilerinde dürüstlükten yana olmalıdırlar.

Yapılan işlerde çalışanlarını takdir etmelerine bağlı olarak çalışanların işlerinde bir şeyler yolunda gitmediğinde bile azimle işlerine devam etmelerini, işlerinde kendilerini güçlü ve enerjik hissetmelerini sağlamalıdırlar. İşleri konusunda hevesli olmasına, yeteneklerinin farkında olup yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını, çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve hem kendi hem de örgütün amaçlarına uygun bulmalarını, yaptığı işten gurur duymalarını ve işlerinde kendilerini zihinsel olarak dayanıklı hissetmelerini sağlayabilecektir.

Bununla birlikte söz konusu yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak çalışanlar işte olmayan ya da ara veren arkadaşlarının işlerini idare edebilmelidirler. İşe yeni başlayan çalışanların işe ve örgüte alışmalarına yardım edebilecek, diğer çalışanların işle ilgili problemlerini çözmelerine yardımcı olabilecek ve diğer çalışanların işleriyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görmesi halinde ilgili çalışanı bu konuda uyaramalıdır.

İşletme çalışanların başarılarını ve gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunacak, örgüt performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olacak, önemli olduğunu düşündükleri toplantılara, görevleri dışında olsa bile katılacak ve örgüt için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılacak ve bu konuda görüş bildirecek gönüllü davranışları sergileyebileceklerdir. Bu sayede örgüt insan kaynağını etkin bir şekilde kullanır hale gelerek hem rekabet üstünlüğü, hem de sürdürülebilirliğini sağlayabilecektir. Bununla birlikte yöneticisine güven duyan çalışanlar işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek müşteri memnuniyetini üst seviyelere taşıyabilecektir. Buna bağlı olarak bu çalışmada söz konusu işletmelerde yöneticiye duyulan güvenin, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün en önemli arz kaynaklarından biridir. Konaklama işletmelerinde turist memnuniyetinin başrolü olan insan kaynağının etkisinin öneminden yola çıkarak bu araştırmada konaklama işletmelerinde yöneticilere duyulan güvenin düzeyleri belirlenerek, yöneticilere duyulan güven bağımsız değişkeni ile çalışanların işe adanmışlıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Bu temel amaç çerçevesinde; yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının işgörenlerin kişisel özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir durumu, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, işletmedeki konumu, çalıştıkları bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalışma süreleri) göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. İşgörenlerin yöneticiye duydukları güven seviyesi, işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konulmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

**H1:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H2:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H3:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H4:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi

paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H5:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H6:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile turizm eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H7:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H8:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.

**H9:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H10:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H11:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H12:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H13:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H14:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H15:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H16:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile turizm eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H17:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H18:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.

**H19:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H20:** Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H21:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H22:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H23:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H24:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H25:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H26:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H27:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır.

**H28:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.

**H29:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H30:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.

**H31:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık pozitif yönde ilişki vardır.

**H32:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H33:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H34:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardım severlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H35:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H36:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H37:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (ı) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından örgüte sadakat arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H38:** Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi

paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından kişisel gelişim arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H39:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık pozitif yönde ilişki vardır.

**H40:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

**H41:** Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Konaklama işletmeleri özellikleri itibariyle emek-yoğun ve hizmet sektöründeki işletmelerdir. Hizmet sektöründe üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının önemli olması ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, işgörenlerin içinde bulundukları durum, iş yapış şekillerine ve sorumlu oldukları yöneticilere karşı güven tutumları önem kazanmaktadır. Söz konusu tutumların pozitif olması örgütlerin verimliliği ve sürdürülebilirliği adına önem arz etmektedir. Günümüzdeki yönetim yaklaşımlarında örgütler için en fazla önem arz eden ve en kıymetli üretim faktörü olarak nitelendirilen insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasına yönelik akademik anlamda birçok çalışma yapılmaktadır (Alparslan, 2010: 60). Bu konulardan yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı da işlemler için önemli konulardan bazılarıdır. Araştırmada turizm sektöründeki işgörenlerin seçilmesinin nedeni, sektörün insan kaynağına dayanmasıdır. Özellikle buna bağlı olarak gönüllü davranışların sergilenmesini gerektiren bir meslek grubu olmasıdır. Türkiye’de araştırmalarda bu kavramların ayrı ayrı çalışması olsa da (yöneticiye duyulan güven işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranış) bu üç kavramın aynı anda bir araştırmada beraber kullanılarak daha önce bir araştırma yapılmamıştır. Bir araştırma da bu kavramları aynı anda

kullanarak hizmet sektörü olan otel işletmeleri için bir boşluğun giderilmesi ve ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalar için bir ışık tutması amaçlanmıştır.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmaların genel olarak karşılaştığı en büyük zorluklar karşılaşılabilecekleri bazı sınırlılıklardır. Söz konusu araştırmadaki temel bazı sınırlılıklar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Araştırmada evrenin tümüne ulaşmada kontrol gücü, zaman ve kaynak maliyetinin fazla olabileceği düşünülerek, araştırmada evreni temsil yeteneğine sahip örneklem alma yolu tercih edilmiştir.
- Araştırmada öncelikle bir sektör sonrada bir il belirlenmiştir. Bu sebeple anketin daha rahat uygulanacağı il olarak Ankara belirlenmiştir.
- Ankara ilinde özellikle en çok örgütsel vatandaşlık davranışı gereken sektör olarak turizm sektörü belirlenmiştir.
- Turizm sektörünün iş kolunun çokluğu nedeniyle konaklama işletmeleri belirlenmiş olup ve bu işletmelerin sadece 4 ve 5 yıldızlı olan otel işletmeleri araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

### **ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Araştırmada konaklama işletmelerinde yöneticiye duyulan güven ile çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu temel varsayımından yola çıkılmıştır. Diğer varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- İşgörenlerin yöneticiye duydukları güven sayesinde işe adanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışını en az bir kere yaptığı varsayılmıştır.
- Araştırmada işgörelere yapılan anketlerin, işgörel tarafından doğru bir şekilde doldurulduğu varsayılmıştır.
- Araştırmamız örneklemini Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörelendir. Söz konusu örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

#### 1.1. GÜVEN KAVRAMI

Güven, insanlık var olduğundan bu yana insanların kişisel ve toplumsal ilişkilerinden meydana gelen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Güven kavramının toplumlar ve insanlar arasında yok olması halinde ilişkilerin sürdürülmesin de güç olacağı bilinmektedir (Baltaş, 2000: 57-58).

Güven, kişiler arası ilişkilerde çok sık kullanılan ve bu nedenle de çoğu kişi tarafından algılanma şekli değişebilen kavramdır. Zaman ve yer olarak farklılık gösteren ve bu farklılıklar doğrultusunda gelişen ilişkiler sonrasında da farklı güven ayrımları meydana gelebilir. Dolayısıyla söz konusu bu farklılıklar, kişilerin güven kavramına birbirinden farklı anlamlar yükleyebilmelerine de zemin hazırlamaktadır (Lewicki, Mcallister & Bies, 1998: 438-458).

Türk Dil Kurumu tarafından güven, “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” ([www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)) olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte güven kavramı farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güveni başkaları tarafından güvenilen kişinin ve başkalarına güvenen kişinin davranışları ve tutumları olarak görmüşlerdir (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116).

Güven karşılıklı olarak kişilerin birbirlerine her konuda inanmalarıdır. Taraflar birbirlerine karşı dürüst olup ve bilinçli olarak birbirlerini desteklemeleridir. Aynı zamanda karşılıklı olarak birbirlerini zarara uğratabilecek davranışlarda bulunmamalarıdır (Dönertaş, 2008: 34). Solomon ve Flores (2001: 18)’e göre güven, “vaat taahhüt edilenlerle, duygularla ve kendi iç tutarlılıklarıyla ortaya çıkarılan, koruma altına alınan, sürdürülen bir kavramdır. Güven bir seçenek aynı zamanda bir tercih olarak da ifade edilmektedir. Hosmer ise (1995: 380) güveni, temelde güvenilen tarafın ahlaki anlamda doğru şekilde davranacağına dair inanç, beklenti ve güvenilen tarafa güvenme isteği olarak tanımlamaktadır. Wech (2002: 354) güvenin doğasında diğer bireylerle olan ilişkiler olduğunu belirtir ve kavramı “bir bireyin gönüllü olarak, başka bir bireyden pozitif amaçlar ya da davranışlar beklediği psikolojik bir durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca araştırmacıya göre

güven, bireyler için samimi özeni ve ilgiyi temsil eden duygusal bağlılığı da içermektedir.

Güven, çeşitli davranış biçimlerinde kendini gösterebilmektedir. Bir kişinin, başka bir kişiye güvenmesinin ardında, o kişinin dürüst, iyi niyetli veya bunlar gibi pek çok faktör yatabilir (Noteboom, 2003: 16-35).

Bu faktörlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**Güvenilirlik:** Bireylerin ihtiyaç duydukları şeylerin olumlu bir biçimde karşılanacağı yönündeki inançlarını ortaya koyan ve bir anlamda iyimserliğin öngörülebilirliğidir. Kişilerin güvenilir olarak nitelendirilmelerinde başlıca rol oynayan unsurlar; yardımseverlik, bütünlük ve yeterlilik olarak belirtilmiştir (Mayer & Schoonman, 1995: 709-734).

**Dürüstlük:** Dürüstlük kavramı, insanın davranışlarını, tutumlarını ve doğruluklarını yansıtmaktadır. İnsanın dürüstlüğü gösterdiği durumlar, olaylar karşısında sergileyeceği tutum ve davranışlar sonucunda meydana gelen tutarlılıklardır. Oluşan olayları gerçekliğiyle aktarmak, başka insanları suçlama eğilimine geçmemek ve sergilemiş olduğu davranışları bireyin farkında olması ve kabul etmesi bunları hepsi birer dürüstlük örneğidir (Hoy & Moran 1999: 184-208).

**Bağlılık:** Bağlılık kavramı, örgütü ve örgüt çalışanlarını koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme olarak ifade edilmektedir. Bağlılık, üstü kapalı bir şekilde verilen sözdür (Butler, 1991: 643-663).

**Tutarlılık:** Tutarlılık, bireyin davranışlarının öngörülebilirliği ve herhangi bir durum ile karşılaşıldığında olay yerinde muhakeme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Butler, 1991: 643-663).

**Açıklık:** Açıklık, şeffaf bir biçimde iletişim gerçekleştirmek ve aynı zamanda düşündüklerimizin neticesinde endişe etmeden, kaygıya ve strese kapılmadan olduğu gibi ifade edilmektedir. Açık olmayı başarabilen yöneticiler, personellerine de açık olabilecekleri hususunda sinyal göndermiş olurlar. Bu sayede, personel de kendisini daha rahat şekilde ifade edebilecek, düşüncelerini yönetimle paylaşmaktan endişe etmeyecektir. Ortaya çıkan etkileşim ise her iki taraf açısından da son derece olumlu neticeler doğuracak bir süreci beraberinde getirir. Ayrıca, işletme yöneticilerinin açık ve şeffaf iletişimi personelin kurumsal bağlarını da güçlendirecektir (Polat, 2009).

## 1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven, bireysel olarak görüldüğü gibi örgütsel kapsamda da görülebilmektedir. Güven kavramının insanların bir özelliği ya da bir davranış eğilimi gibi görülse de, bu özelliğin oluşması toplumların eski zamanlarda gelişen yaklaşımları ile oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle güven algısının oluşmasındaki en büyük etken kültürel yaklaşımların ve özelliklerin paylaşılmasıyla gerçekleşmektedir (Huff ve Kelly, 2003: 1-4).

Güven, örgütsel yapıların özelliklerini etkileyen oldukça önemli bir bağlayıcı değerdir. Örgüt çalışanları arasındaki güven düzeyinin yüksek olması, merkezileşmenin azalması sonucunu doğurmakta ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde süreç verimliliğinin otomatik olarak kontrol altına alınmasını mümkün kılan doğal bir içselleştirilmiş kontrol mekanizmasıdır. Yukarıda bahsedilenin aksine güven duygusunun oluşmadığı örgütsel yapılarda ise merkezileşme artmakta ve otoriter bir denetim mekanizması ortaya çıkarak, katı bir dışsal denetim devreye girmektedir (Sargut, 2003: 101-102).

Hardin (1996) örgütlerde yüksek düzeyde güven algısının oluşturulabilmesi için, örgütlerin yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir (Kamer, 2001: 8-9). Üst düzey örgütsel güvenin hakim olduğu örgütler, yapıları itibari ile daha uyumludur. Bununla birlikte bu örgütlerin stratejik ittifaklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Yine bu örgütlerin takım oluşturmada diğer örgütlere göre daha yetenekli olduğu ve etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 1-4).

Örgütlerin faaliyetlerini uygun şekilde devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, daha üretken, kaliteli, farklı ve yaratıcı çalışanlara sahip olabilmeleri ile mümkündür. Bu anlamda güvenin, örgütün tüm kademelerine yayılması gerekmektedir. Örgütüne güvenen çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay benimseyecek ve örgütün gelişmesi, farklılaşması ve büyümesi için gerekli görüş, düşünce ve duyguları örgütleri ile paylaşmaktan çekinmeyerek, örgütlerine olumlu katkılar sağlayacaktır (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011: 582).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin daha pozitif ve yapıcı özellik taşıyacağı düşünülebilir. Güvenin hakim olduğu örgütlerde çalışanların işbirliği ve takım çalışmasına olan inançları üst düzeye çıkacaktır. Her birey işine, arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı sorumluluklarının

farkına varacak, bu sayede yöneticilerin denetim faaliyetlerine ayırdıkları zaman en aza indirgenecektir. Bu anlamda yöneticiler asıl işleri olan strateji belirleme ve karar verme faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilecektir.

### **1.2.1. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel güven kavramının örgütler açısından daha iyi anlaşılması için araştırmacılar tarafından farklı modeller ortaya konulmuştur. Söz konusu modeller aşağıdaki gibidir:

- Mishra Güven Modeli
- Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli
- Bromiley ve Cummings

#### **1.2.1.1. Mishra Güven Modeli**

Mishra güven modeli; kişisel, grup ve örgütsel düzeyde olmak üzere güvenin taraflardan birinin, diğer tarafın yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirliğiyle ilgili inancına dayanarak savunmasız olma isteğini ifade eden dört boyuttan oluşmaktadır (Mishra, 1996: 265). Yeterlik; kişi veya işletmeden beklenen standartları yapabilmek için gerekli yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtmaktadır. Açıklık, karşılıklı olarak kişilerin arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını ifade etmektedir. İlgililik, kendisi dışındakilerinin refahına yönelik ilgiyi içermektedir. İtimat Edilirlik, söylenenler ve yapılanlar arasında tutarlılık beklentisini yansıtmaktadır (Tüzün, 2006: 38).

#### **1.2.1.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000: 37), Mishra'nın güven modelindeki yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edirlilik boyutlarına özdeşleşme boyutunu ekleyerek modeli beş boyutlu olarak geliştirmiştir. Bu modele göre özdeşleşme boyutu örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, değerler, inançlar ve normlarla bütünleşme seviyelerini ölçmektedir (Tüzün, 2006: 112). Buna bağlı olarak örgüt üyelerinin yöneticileriyle özdeşleşmeleri halinde yüksek seviyede güven düzeyi olabileceğini ifade etmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 37).

#### **1.2.1.3. Cummings ve Bromiley Güven Modeli**

Cummings ve Bromiley güveni üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak söylenmektedir. Modelin güven tanımlaması, bir kişi veya grubun, farklı bir grup ya da kişiye karşı oluşacak her koşul karşısında iyi niyet gösterme çabasında bulunacaklarıdır. Dürüst ve gerçekçi tutum göstermek için

ellerinden geleni yapmaya ve çıkar oluşabilecek bir durum olsa bile karşı tarafın zor koşullarından faydalanmadan bu inanç doğrultusunda hareket etmeleri olarak söylenmektedir. Başka bir ifadeyle Cummings ve Bromiley'in güven modelinin maddelerinde birincisi güven duyulan kişinin davranışsal olarak güvenilir olduğu, yani söylediklerini ve yapacaklarını gerçekleştiren ve bağlılık oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediği anlamına gelmektedir. İkinci madde, gerçekleştireceklerini yapmadan önce kişinin davranış ve tutumlarının, kişinin gerçek istek ve arzularının tutarlı olduğunu ifade eder. Üçüncü maddede ise güvenilen kişinin, çıkar sağlayabileceği durumda olsa bile başkalarının kazançlarından fayda sağlamayacağını ifade etmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 303-304).

### **1.2.2. Örgütsel Güven Boyutları**

Örgütsel güven boyutları şunlardır:

- İş arkadaşlarına güven
- Örgüte güven
- Yöneticiye güven

#### **1.2.2.1. İş Arkadaşlarına Güven**

Çalışanlar arası güven, kurulan ilişkinin rasyonelliği ve pozitifliği ile şekillenmektedir. Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olma noktasında gösterdiği isteklilik, bireyin iş ilişkisinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir (Mowday, 1998). Örgüt çalışanları arasında oluşan güven algısının yüksek düzeyde tutulabilmesi için örgütsel süreç ve uygulamalarda eşitlik ve adalet duygusunun hakim olmasının yanı sıra, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin de etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997: 242).

Yine önemli bir bağlayıcı değer olarak, örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında oluşan yüksek güven, merkezileşmenin azalmasını beraberinde getirmekte ve içselleştirilmiş denetim mekanizmasına bağlı olarak işletmenin faaliyetlerinin verimliliği açısından doğal bir oto kontrol süreci oluşturmaktadır (Sargut, 2003: 101-102). Bu anlamda güven kavramı ile örgütlerde ihtiyaç duyulan denetim mekanizmaları ve örgüt yapılarından kaynaklanan işlem maliyetleri azalırken, enformasyon ve bilgi paylaşımı artmakta, fırsatçı davranışlar en alt düzeye inmekte, örgütte meydana gelebilecek bölünmeler engellenerek, alınan

kararlara ilişkin belirsizlikler en aza indirgenmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116).

#### **1.2.2.2. Örgüte Güven**

Örgüte güven, “dış güven” olarak da ifade edilmekte ve örgütün hedef kitlesini oluşturan müşteriler, tedarikçiler ile örgütün arasındaki ve bunların örgütün işleyiş ve sistemine duydukları genel güveni ifade etmektedir (Çalışkur, 2015: 163). Örgüte güven, çalışanların örgüte karşı savunmasız olma istekliliğini ifade etmekte çalışanlar örgütte gerçekleşen her şeyi sürekli gözlemleyerek örgüte güvenip güvenmeyeceklerini belirlemektedir. Bu bağlamda çalışanların üst yönetim ile olan iletişimleri artıkça, kuruma ilişkin güvenleri artabilecektir. Ancak, eğer kurumun işgörenler arasında genel atmosferi üst düzey yönetime karşı güven eksikliği içeriyor ise, işgörenler hiçbir şekilde örgüte karşı güven geliştiremeyeceklerdir (McCauley ve Kuhnert, 1992: 269-270).

#### **1.2.2.3. Yöneticiye Duyulan Güven**

Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, (1997)’e göre örgüt içi ilişkilerde dikey yapılanmanın yerini yatay ilişkilerin alması, iş birliği ve takım çalışmalarına yönelimin artması ve çalışanların alınan kararlar üzerindeki etkisinin gün geçtikçe artması çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de farklılaşmasına yol açmıştır. Araştırmacılar göre ortaya çıkan bu yeni örgütsel tasarımlarda yöneticilerin etkinliği ve başarısı çalışanların güvenlerini kazanabilme becerilerine bağlıdır.

Hiyerarşik ilişkilere göre güven, dikey ve yatay olarak sınıflanmıştır. Dikey güven aşağı yönlü ve yukarı yönlü olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Yukarı yönlü güven de yöneticiye güven ve üst yönetime güven şeklinde ayrılmıştır. Çalışanlar üst yönetim yerine yöneticileriyle (amirleriyle) daha çok iletişim halinde oldukları ve duygusal olarak birbirlerini daha iyi anladıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde, üst yönetimden çok yöneticilerin (amirlerin) tutumlarının etkili olduğu sonucuna varılabilir (Hui-min & Li-rong, 2008, 907-912).

### **1.3. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN**

İşgörenler, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma aşamasında iki temel yaklaşıma odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, işgören için yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan ilişki temelli yaklaşımdır. Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi işgören, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve

düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine inşa edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da “karakter temelli yaklaşım” adı verilir. Bu yaklaşım ise, işgörenin, yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 613-614).

Yönetime güvenin, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve örgütsel iklimin belirlenmesinde giderek daha önemli bir unsur haline geldiği ifade edilmektedir. Yöneticilerin de örgütün çalışanları olarak örgüte güvenlerinin yüksek olduğu hallerde, değişim süreçlerinde önemli roller üstlendikleri ve yeni yönetim sistemleri oluşturmada etkin rol alma eğilimleri gösterdikleri söylenebilir (Neves ve Caetano, 2006: 353).

İşgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri arttıkça, onların vermiş olduğu kararları daha kolay kabullendikleri veya bu kararlara daha kolay uydukları belirtilmektedir (Anderson, 2005: 392-404). Yöneticiye duyulan güven, çalışanların, davranışlarını ya da işleyişlerini kontrol altına alamadığı yöneticinin faaliyetlerine karşı hassasiyet göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiye güven, çalışanların üstündeki yöneticilerin verdiği sözleri tutacağı ve çalışanlar arasında eşit, adil ve tutarlı bir yönetim sergileyeceklerine inanmaları olarak tanımlanır (Reinke & Baldwin, 2001: 160-176). Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri işgörenlere, yöneticileri aktarmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde işgörenler, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurlar. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duygu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan & Tan, 2000: 241-260).

#### **1.4. YÖNETİCİYE GÜVENİN BOYUTLARI**

Yöneticiye güvenin boyutları farklı araştırmacılar tarafından yetenek, dürüstlük ve açıklık olmak üzere üç ana boyutta incelenmektedir:

- Yetenek
- Dürüstlük
- Açıklık

#### **1.4.1. Yetenek**

Sonnenberg (1994) yeteneğin çalışanların üstlerine saygı ve güven duymaları için önemli bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise yetenek yerine yetkinlik terimini kullanmışlardır. Yetenek sahibi birine güvenin arttığını belirtmiştir. Yetenek ve yetkin bir yönetim yaptığı iş konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesidir. Eğer çalışanlar, yönetimin işleri doğru bir şekilde yaptığına inanırlarsa yönetime daha çok güvенеceklerdir.

#### **1.4.2. Dürüstlük**

Dürüstlük, bir erdem olup karşı tarafın doğruluğunun bir göstergesidir. Helps (2005: 15) yöneticilerin dürüst algılanmasının çok önemli olduğunu, çalışanların yöneticilerini dürüst algılamamalarının kurum içinde karmaşaya ve tedirginliğe yol açacağını belirtmektedir. Dürüst olarak algılanan yöneticiler, doğru sözlü olup verdikleri sözleri tutacaklar ve çalışanların güvenini kazanacaklardır.

#### **1.4.3. Açıklık**

Açıklık ise, açık iletişim kurmak ve kişilerin düşüncelerini üst yönetimden korkmadan dürüstçe ve rahatça söyleyebilmesidir. Bunun için yöneticiler, çalışanlarına onların düşüncelerine değer verdiğini hissettirmesi ve onların da açık bir şekilde konuşmalarını sağlayacak bir ortam sağlamalıdır. Yönetim, çalışanlarına kendilerini ne kadar değerli hissettirirse bilgi ve görüşlerini daha rahat paylaşır. Çalışanların görüşlerini paylaşması yönetim için iyi olacaktır; çünkü korku ile çalışanlar işletmeye daha çok zarar verme eğilimi göstermektedirler. Sonuç olarak da, bu durumdan yine kurum karlı çıkacak; çalışanlar önemli bilgileri saklama gereği duymayacaklardır (Ellis ve Shockley- Zalabak 2001: 383 ). Ayrıca, Ellis ve Shockley-Zalabak açıklık için sadece bilgi paylaşımının yeterli olmadığını, çalışanların yöneticilerinin gerçekten içten olduğunu hissetmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Bununla birlikte yöneticiye duyulan güven bu çalışmada 10 boyutta incelenmektedir;

***Dürüst ve adil boyutu;*** Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebildiği, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağladığı, adil, çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yana olduğu, samimi, saygılı davrandığı ve diğer çalışanlarla birlikte alınan kararlara uymasındır.

**Çalışanları destekleyen boyutu;** Çalışanlarını örgüt için önemli olduklarını hissettirebildiği, teknik açıdan donanımlı, iyi bir dinleyici olduğu, karar alırken çalışanların görüşlerini aldığı ve çalışanları her konuda desteklemesidir.

**Takım lideri boyutu;** Takım çalışmasına uygun, iletişime açık, koruyucu olması ve çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan tanımasıdır.

**Olumlu çalışma ortamı boyutu;** İlkelerine bağlı, yaratıcı ve huzur veren bir ortam oluşmasını sağlamaktır.

**Kendine güvenen boyutu;** Kendisine güvendiği ve kendisiyle barışık olmasıdır.

**Gerginlik çıkarmayan boyutu;** Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf ettiği, kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmamasıdır.

**Bilgi paylaşılan boyutu;** Bilgi ve tecrübelerini paylaştığı ve çalışanların fikirlerine değer vermesidir.

**Güven veren boyut;** Sıcakkanlı ve deneyimli olarak çalışanlara güven telkin etmesidir.

**Yetkin boyutu;** İş konusunda eğitilmiş ve çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmesidir.

**Yetki veren boyutu;** Yapılan işi takdir ederek ve çalışanların yaptığı işi öne çıkarmasıdır.

## 1.5. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Whitener ve arkadaşları (1998) yılında yaptıkları çalışmada örgütleri ve yöneticileri güvene dayalı ilişkiler kurmaya teşvik edecek şekilde tasarlamak ve çalışanları buna karşılık vermek için ödüllendirmek, güvenilen bir örgüt için bir temel oluşturabileceğini ve bu sayede yönetimin uygulamalarında örgütsel etkililiği ve uygulanabilirliği arttıracığını belirlemişlerdir.

Straiter (2005) yılındaki çalışmasında, çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışma sonucunda yöneticilerine güvenen çalışanlar ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin örgüte güveninin, yöneticinin çalışanlarına güveninden çok, iş doyumu üzerinde daha büyük bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Mayer ve Gavin (2005) yılında yaptıkları çalışmada, bir kuruluştaki çalışanların rol içi performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yöneticilerine duyulan

güvenleri ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma, çalışanların değer çıkarmayan faaliyetlere odaklanma yeteneğinin yöneticiye duyulan güven ve bu odaklamanın rol içi performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olduğunu göstermiştir.

Gill (2008) çalışmasında, otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güvenin çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlığını geliştirip geliştirmediğini incelemek için yaptıkları araştırmada, çalışanların iş tatmini ve adanmışlık derecesi, yöneticiye duyulan güven derecesi ile ilgili olduğu sonucu ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar yöneticisine daha fazla güven duyuyorlarsa, iş tatmini ve adanmışlık dereceleri daha yüksek veya tam tersi olarak algılanmaktadır.

Brower ve arkadaşları (2009) yöneticiler ve astları arasındaki güvene daha yakından bir bakış: hem güvenmenin hem de güvenilmenin etkilerini anlamak başlıklı çalışmalarındaki bulgular, yöneticiye duyulan güvenin ve performansın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine bağımlı olan güven ilişkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticiye duyulan güvenin etkileşimi, bireysel yönelimli ÖVD'yi varsayımsal doğrultuda öngörmektedir.

Gao, Janssen ve Shi (2011) yılında lider güveni ve çalışan sesi: lider davranışlarını güçlendirmenin aracılık rolü başlıklı çalışmalarında, çalışanların liderlerine olan güveninin, çalışanların sesini artırmada lider davranışlarını güçlendirmekle nasıl etkileşime girdiğini araştırmıştır. Çin'deki telekomünikasyon endüstrisindeki 314 çalışandan toplanan verileri kullanarak liderlik güveni ve çalışan sesi arasındaki ilişkinin, liderliği güçlendirirken düşük olmaktan ziyade daha yüksek olduğunu bulgusuna ulaşmıştır. Üç farklı türde güçlendirici lider davranışı için lider güveni ve çalışan sesi arasındaki ilişkide liderliği güçlendirmenin bu aracılık etkisini, katılımcı karar verme, bilgilendirme ve koçluk olarak belirlemiştir.

Ötken ve Cenkçi (2012) yılında paternalist liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi: liderlere güvenin aracılık rolü başlıklı ampirik çalışmanın amacı, paternalist liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini ve lidere güvenin aracılık rolünü araştırmaktır. Veriler 227 Türk çalışanından elde edilmiştir. Bulgular paternalist liderliğin etik iklim üzerinde bazı etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca, lidere duyulan güvenin paternalist liderlik ve etik iklim arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkisi için kısmi destek bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, şirket kurallarını ve prosedürlerini takip etmek ve müşterilere, topluluğa ve kuruluştaki diğer kişilere sorumluluk duygusu göstermek için paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki önemini göstermiştir.

Krot ve Lewicka (2012) yılında yönetici çalışan ilişkilerinde güvenin önemi başlıklı çalışmalarında yönetici dürüstlüğünün, çalışanların iş arkadaşları arasındaki ilişkilere duyulan güvenin en önemli boyutu olduğu ve yardımseverliğin, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilere duyulan güvenin en önemli boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toprak (2012) yılında Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen çalışanların çatışmayı yönetme algıları ile yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin belirlenmesi için yaptığı araştırma toplam 330 çalışana anket uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çatışmayı yönetme algıları ile yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilerek, yöneticiye duyulan güven boyutunu etkileyen en önemli çatışmayı yönetme boyutunun problem çözme boyutu olduğu belirlenmiştir.

Brown ve arkadaşları (2015) yılında çalışanların güveni ve işyeri performansı adlı çalışmalarında işyeri performansı ölçüsü ile çalışan güveni arasında pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir.

Yıldız (2015) yılında İstanbul ilinde 1142 sağlık çalışanına uyguladığı anket sonucu örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Üstün (2015) yılında Türkiye'nin 500 öncü sanayi firmalarına yaptığı araştırmada sıklık-esneklik, örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı incelemiştir ve sonucunda sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel güven, kurumsal girişimcilik, firma performansı arasında ilişkinin büyük bir rol oynadığını görmüştür.

Gökçe (2016) yılında yaptığı bu anketi Afyonkarahisar da 10 adet 5 yıldızlı otelin 539 işgörene uygulamıştır. Yapılan anket çalışanların görevlerini yerine getirirken yöneticilerine duydukları güvenin çalışma yaşam kaliteleri ve işten çıkarılma üzerine etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olduğu yerlerde çalışma yaşam kalitelerinin yüksek olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiye duydukları güven seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulgulanmıştır.

Şahbudak (2016) yılında 81 ilde çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan 1336 personeli uyguladığı anket sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı, yöneticiye güven algısı ve kuruma güven algıları ve örgütsel

vatandaşlık alt boyutları arasında genel olarak olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısı alt boyutları ile kuruma güven algısının tamamen ve yönetime güven algısı ise kısmen örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını yormadığını görmüştür. Ancak yönetim genel algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan davranışını yormadığı tespit etmiştir. Sonuç olarak bu araştırma, çalışanların örgütsel adalet algılarının, yöneticilerine ve kurumlarına olan güvenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında açıklayıcı değişkenler olduğunu ortaya koymuştur.

Besen (2017) yılında yaptığı çalışmada Bursa ilinde otomotiv sektörü çalışanları üzerinde anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşimiyle birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Rubel ve arkadaşları (2018) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan hizmet davranışı: yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisini ölçtükleri çalışmalarında yöneticiye duyulan güven, insan kaynakları yönetimi ile rol içi hizmet davranışı arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiğini sonucuna ulaşmışlardır.

Ersan (2018) yılında yaptığı çalışmada Denizli kamu hastanesinde sağlık personellerine, kişiler arası ‘güven’ kavramını araştırmak ve güvenin vatandaşlık davranışına etkilerini sağlık kurumları açısından ele almıştır. Araştırmasının sonucunda örgütsel güven boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki görmüştür. Sonuç olarak, çalışmada örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışında değişkenlerin bazılarına göre farklılık gösterdiği tespit etmiştir.

Okudan (2018) yılında yaptığı çalışmada spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında halen görev yapan çalışan 317 spor yöneticisine yaptığı anket uygulamıştır. Sonuçlara göre örgütsel güven duygusu ve örgütsel iklim algısı arttıkça iş yaşam dengesinin de arttığı gözlemiştir, Bir diğer sonuca göre ise iş yaşam dengesinin bağlı değişken olan örgütsel güven duygusunu azalttığını, bunun yanında örgütsel iklim algısı ve örgütsel bağlılık duygusun etkenlerinin örgütsel güven duygusunu arttırdığının sonucunu ortaya koymuştur.

Oran (2018) yılında çalışmada Marmara bölgesinde eğitim, ambalaj ve tekstil sektörlerinde çalışan 973 kişiye uygulamıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre etik ve eşit serbest liderliğin güvene etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Etik liderliğin, informal, zımni, aleni ve dışsal whistleblowing üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Serbest

liderliğin; informal, formal, aleni, dışsal ve içsel whistleblowing üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Demokratik liderliğin, informal, formal, zımni, aleni ve dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak, otokratik liderlik ile informal, formal ve zımni üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, liderlik tarzlarının, örgütsel güvenin ve whistleblowing'in sosyo-demografik özellikler açısından farklılıklar gösterdiğini gözlemlemiştir.

Güvenen (2018) yılında Antalya ve çevresindeki beş yıldızlı otel işletmelerin de yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Uçar (2018) yılında yaptığı çalışmada Antalya, Aydın ve İzmir şehirlerinde faaliyet gösteren bir otel zincirine ait dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı pozisyonlarında görev yapan 500 kişiye anket uygulamıştır. Bu çalışmaya göre işgörenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamalarının öz-yeterlilikleri üzerine etkilerinin anlamsız olduğu çıkarılmış ve yöneticiye duyulan güven ise ilişkide aracılık rolünün bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, işgörenlerin etkileşimci liderlik algılamalarının yöneticiye duyduğu güven üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu, dönüşümcü liderlik algılamalarının da yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu çıkartmıştır.

Tomažević ve Aristovnik (2019) yaptıkları çalışmada çalışanların en yakın liderine duydukları güvenlerinin iş memnuniyetlerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, 1209 polise anket aracılığıyla yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre çalışanların liderine yüksek düzeyde güven duyma ve bunu sürdürme niyetinde olması durumunda, tüm örgütsel düzeydeki yöneticilerin çabalarının önemi artış göstermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

Örgütsel adanmışlık ilk olarak 1950’li yıllarda Whyte tarafından ele alınmış olduğu ve sonrasında ise Porter, Mowday, Steers, Allen ve Backer’ın da yer aldığı geniş bir araştırmacı kitlesi tarafından geliştirildiği görülmektedir (Bozdemir ve Yolcu, 2014: 288). Örgütsel adanmışlık, çalışanın örgütün amaçlarını benimseme, örgüt adına güç sarf etmeye hazır olma ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir istek duymasıdır (Yolaç, 2008: 156).

Örgütsel davranış disiplini çerçevesinde ele alınabilecek olan örgütsel adanmışlık, örgüt üyelerinin örgüte olan aidiyetlerini ele almaktadır. Bu kapsamda adanmışlığa etki eden sebeplerin araştırıldığı ve stratejilerin belirlendiği bir konu olarak ifade edilebilir. Bu nedenle örgütsel adanmışlık aslında kişinin örgüte ilk adım attığı andan itibaren başlar. Diğer bir ifadeyle işgörenin işe ilk kabulü ve işletmeyle yaptığı sözleşme ile başlayıp, işletme çalışanı olarak hedefler, amaçlar ve iş prosedürleri hakkında tecrübe kazanmasıyla gelişir (Bozdemir ve Yolcu, 2014: 288). Northcraft ve Neale, örgütsel adanmışlığı; işgörenin örgütle kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği şeklinde ifade etmektedir (Gül, 2002: 38). Oluşturulan bu güç birliğinin derecesi ise örgüte verimlilik olarak geri dönmektedir. Bu durum ise özellikle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinleri çerçevesinde öne çıkan kavramlardan biri olmasına neden olmuştur.

##### 2.1.1. Örgütsel Adanmışlığın Boyutları

Örgütsel adanma genel olarak örgüt düzeyinde ele alınan bir kavram olmasına karşın çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutlar genel itibariyle birbirleriyle ilişkilidir ve birbirlerini etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan örgütsel anlamda ele alınan boyutları birinden etkilenerken adanmışlık seviyesi değişkenlik gösterebilir. Yani adanmışlık düzeyi artabilir veya azalabilir. Bu kapsamda çalışanların adanma boyutlarını; meslekler, birlikler, çalışma arkadaşları, örgüt hatta yapılan iş odak noktası oluşturabilir (Celep, 2014: 213). Bununla birlikte adanmanın merkezinde insan ve insanın geçmiş tecrübeleri ile olgularına verdiği önem olduğu için adanmışlık düzeyleri ve adanmışlığın nedeni kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu kapsamda örgütsel adanmışlık çerçevesindeki çalışanların

odaklandığı noktalar; örgüte adanma, çalışma arkadaşlarına adanma, mesleğe adanma, ve işe adanma olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu sınıflandırmalar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.1.1. Örgüte Adanma**

Örgüte adanma en genel ifadeyle çalışanın bağlı bulunduğu örgüte adanması olarak tanımlanabilir. Örgüte adanma davranışı, çalışanın hedef ve beklentileri ile örgüt hedef ve beklentilerinin uyduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgüte adanmışlık, çalışanların amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine kendi çıkarları için değil, örgütün faydasına olacak şekilde bağlılık duymalarıdır (Babaoğlu ve Ertürk, 2013: 90).

Örgütsel adanmanın, çalışan tarafından önemsenmesinin bir diğer nedeni çalışanın örgüt içerisinde yükselme isteğidir. Bu kapsamda örgüt içerisinde yönetsel anlamda ilerleme kaydetmek isteyen çalışanlar bu arzularına yakalama fırsatlarının olabildiğini görmeleri halinde meslekten daha çok örgüte adanma seviyelerinde artışlar görülebilmektedir (Balay, 2014: 43).

Çalışanların örgüte adanmaya odaklanmalarındaki etkenlerden biri de örgüt içerisindeki yönetsel uygulamalar olarak gösterilebilir (Celep, 2014: 221). Bu kapsamda örgüt yöneticilerinin uyumlu ve ahenkli uygulamaları çalışanın örgütün gelişimine katkıda bulunma isteğini etkilediği ve örgüte adanma düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir.

#### **2.1.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Adanma**

Çalışma alanları insanların ortalama haftalık 40-50 saat arası zaman geçirdikleri ve yaşamlarının önemli bir bölümünde bulunan ortamlardır. Bu nedenle bu ortam içerisinde kimi zaman mecburiyet, kimi zaman ise çalışanların isteği doğrultusunda sosyal arkadaşlık grupları oluşmaktadır. Belirtilen bu sosyal gruplar, bazen iş grupları çerçevesinde gelişirken, bazen aynı çalışma ortamını paylaşmanın gereği olarak mesai ortamından, bazen de yönetim tarafından gerçekleştirilen sosyal etkinlikler nedeniyle başka çevrelerden oluşabilmektedir. Çalışma arkadaşlarına adanma, yukarıda belirtilen ve her ne sebeple olursa olsun bir araya gelen çalışma arkadaşları üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileriyle doğru orantılı olarak gelişebilmektedir. Bu kapsamda işgörenin beraber çalıştığı diğer grup üyeleriyle birlikte olmaktan hoşlanması, genellikle yakın arkadaşlarının çalışma arkadaşlarından oluşması, çalışanın çalışma grubuna adanma düzeyine doğrudan etki edebilmektedir (Celep,

2014: 222).

Çalışma gruplarına yönelik adanma, örgüt içi verimliliğe ve etkinliğe olanak sağladığından, örgütler tarafından bu tür grupsal ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir. Bu amaçla, motivasyon programlarına etkin olarak yer verilebilmektedir. Fakat çalışma grupları arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi konusunda gerçekleştirilen çalışmaların düzenli ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü bu çerçevede oluşan informal gruplar ve onların etkileri dikkate alınmalıdır.

#### **2.1.1.3. Mesleğe Adanma**

Mesleğe adanma kişinin mesleğine yönelik olarak verdiği önemi ifade etmektedir. Mesleğine kendini adanmış kişi mesleğini severek ve arzulayarak yapar. Mesleğe adanan bir kişi hangi sektör olursa olsun o iş kolunun gerektirdiği mesleki rolleri en iyi bir şekilde yerine getirir. Mesleğine adanan kişinin işletmede mesleki değerleri ön planda tutarak iyi ilişkiler kurabileceği ileri sürülmektedir (Celep, 2014: 223). Mesleğe adanma genel olarak üç alt düzeyde değerlendirilmektedir. Bunlar:

- ***İşe yönelik genel tutum:*** İşe yönelik değerleri ve yargıları içermektedir,
- ***Mesleki planlama düşüncesi:*** Geleceğe yönelik olarak mesleğine dönük planlar yapmaktan hoşlanmak olarak belirtilebilir,
- ***Göreceli olarak işin önemi:*** İş ve iş dışındaki eylemler arasındaki alternatiflerin açıklanmasını kapsamaktadır (Balay, 2014: 44).

#### **2.1.1.4. İşe Adanma**

İşe adanma genel olarak kişinin işine yönelik adanmasını, işine verdiği önemi ifade etmektedir. Alanyazın incelendiğinde günümüze kadar yapılmış olan araştırmalarda işe adanmışlık kavramının Türkçe karşılığı konusunda net bir fikir birliğine varılamamıştır (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38). Yurt dışı kaynaklarına bakıldığında işe bağlılık ile karıştırılsa da; işe bağlılık ‘job commitment’, işe adanma ise ‘job involvement’ olarak ayrılmaktadır. Bununla birlikte işe adanmanın alanyazında; işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, işe kapılma şeklinde farklı farklı kullanıldığı çalışmalara da rastlanılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36).

İşe adanmışlık düzeyini etkileyen birçok faktörün olabileceği ifade edilmektedir. Bu kapsamda sosyalleşme sürecinin başında öğrenilmiş olan değerlerin ve kişinin gelişme güdüsünün (Balay, 2014: 52) yanı sıra yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, örgütteki konum gibi demografik değişkenler de işe adanmanın düzeyi konusunda

önemli etkenler arasında gösterilebilir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008: 4).

## **2.2. İŞE ADANMA KAVRAMI**

İşveren markasının yaratılmasının en önemli amaçlardan birinin rakip işletmelere karşı rekabet avantajı oluşturmak olduğu konusuna daha önce değinilmiştir. Rekabet avantajı oluşturmak ve mevcut çalışanlardan maksimum faydanın sağlanması konularının birbirleri ile ilişkili olduğu; işe adanmışlık düzeyi yüksek olan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye rekabet avantajı sağladıkları yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010: 618-619). Yabancı yazında “job-work-employee-organizational engagement” olarak geçen kavram Türkçe çalışmalarda işe cezbolma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme, işe bağlanma, işe adanma gibi değişik şekillerde ifade edilmektedir. Mevcut çalışmada “işe adanmışlık” olarak kullanılmıştır. Alanyazında işe adanmışlık hakkında en çok bilinen tanım Kahn (1990)’a aittir. Bu tanıma göre işe adanmışlık; kişinin tam anlamıyla kendini zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak yaptıkları işe adanmalarını ifade etmektedir. Esen (2011: 378), işe adanmışlığı; “kişinin sadece işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir” şeklinde tanımlamıştır.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002: 74) işe adanmışlığı; işe ilişkin dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu ve tatminkar bir ruh hali olarak tanımlamaktadırlar. İşe adanmışlığın anlık ve spesifik bir ruh halinden çok, daha kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel bir durum anlamı taşıdığını belirtmektedirler.

Attridge’ye (2009: 384) göre ise işe adanmışlık; çalışanın işine karşı olumlu duygular taşıması, işini anlamlı ve iş yükünü yönetilebilir bulması, bunun yanı sıra işine ilişkin geleceğe yönelik umut taşımasını ifade etmektedir.

Maslach ve Leiter (2001: 398) ise, işe adanmışlığı, tükenmişliğin üç bileşeni olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük seviyede profesyonel yetkinliğin genellikle tersi olarak niteliyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir işgörenin işe adanmışlık seviyesini ölçmek için tükenmişlik seviyesini ölçmek yeterliydi, bir diğer ifadeyle; düşük düzeydeki tükenmişlik, yüksek düzeydeki adanmışlığı ifade etmekteydi. Fakat ilerleyen zamanlarda yapılan araştırmalar, işe adanmışlığın tükenmişlikten apayrı bir kavram olarak ölçülmesi gerektiği anlaşılmıştır (Bal, 2009: 447).

Adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlar tüm benlikleri ile işlerinde katılımcı, yaptıkları işe bağlı olan ve o işi gerçekten hissederek yapan, bulunduğu yere ve kendisine verilen role entegre olmuş bireylerdir. Tamamen işlerine odaklanabilirler (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010: 618-619). Kahn (1990), yaptığı çalışmada işe adanmış çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda katılımcı oldukları konusunu vurgulamıştır.

Bakker (2011: 265) ise işe adanmışlığın, iş tatmini, işle ilgili akış ve motivasyon kavramlarından farklı bir kavramı temsil ettiğini belirtmektedir. İşe adanmışlık, çalışanın iş rollerine yüksek düzeyde adanmış olma durumunu, dinçlik ve yoğunlaşma haliyle birleştirmesi nedeniyle iş tatmininden farklılaşmaktadır. İşe adanmışlığın, işle ilgili akış kavramından farklılığı ise, çalışanın daha uzun bir performans dilimine atıfta bulunmasıdır. Yine çalışanın dinçlik ve yoğunlaşma haline yaptığı vurgu ile işe adanmışlık, çalışan motivasyonundan da ayrılmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda işe adanmışlığın, çalışanların performanslarına dair bu bahsi geçen kavramlardan daha iyi bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

### **2.3. İŞE ADANMIŞLIK SINIFLANDIRMALARI**

Kahn (1990: 693)'a göre insanlar kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirme eğilimindedirler. Kendi kişiliklerini yapmış oldukları iş ile ilgili kendilerine sunulan rol için feda etmedikleri gibi tersini yapmaları da bir fayda sağlamayacaktır. Eş zamanlı olarak kendi benliklerini işlerine yansıtmalı fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak orada olmalıdırlar.

#### **2.3.1. Duygusal Adanmışlık**

Çalışanlar, duygusal anlamda işlerine ve çalıştıkları çevreye bağlı insanlar olmalıdırlar. Ya da başkaları ile (çalışma arkadaşları, yöneticiler) anlamlı ilişkiler kurmak, başkalarının duyguları ile ilgilenmek ve empati kurabilmek olarak da açıklanabilir (Esen, 2011: 378). Çalışma alanlarında çevreleriyle daha iyi iletişim halinde olan bireyler işe gitmek konusunda daha istekli olurlar. Bu adanmışlık düzeylerine erişildiği takdirde örgütlerin çalışanlarından maksimum faydayı elde ederek rekabet avantajı sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

#### **2.3.2. Bilişsel Adanmışlık**

Zihinsel düzeyde ise adanmışlık, devamlı hazır bulunuşluluk, zindelik, kendisi ve yaptığı işin farkında olma ile ilgilidir. Kahn (1990) bu anlamda zihinsel adanmışlığı,

Çalışanların bağlı bulundukları rgtlerin kendilerinden neler beklediğinin farkında olmaları şeklinde açıklamıştır. Zihinsel adanmışlık çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacağından iş performansını artıracaağı gibi rgtlerin çalışanlar tarafından rgtlerin beklentilerinin karşılanmasını da kolaylaştıracaktır (Kahn, 1990: 693).

#### **2.3.4. Fiziksel Adanmışlık**

Fiziksel olarak bir işe kendini adamak, fiziki olarak bizzat yapılan işin içerisinde yer almak anlamını taşıtmaktadır. Fiziksel olarak kendisini işine veren ve daha çok çalışan bireylerin iş performanslarının arttığı ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 618-619). Kahn (1990: 694)'a göre çalışanların fiziksel adanmışlık düzeylerinin yüksek olması ve fiziksel olarak kendilerini işlerine adamaları kısaca çok çalışmaları olarak da özetlenebilir. Bu da çalışanlardan alınan verimliliği artıracaktır.

#### **2.4. İşE ADANMIşLIğI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşe adanmışlığın kuramsal temellerinin atılmasında önemli bir rol üstlenen Kahn, alışanların işlerine adanmaları ya da adanmamalarını belirleyen koşulları ele alan çalışmasının bulgularına dayanarak  psikolojik koşul ne sürmüştür. Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk koşullarının mevcudiyeti halinde, çalışanların işe adanmışlık gösterdiklerini ifade etmiştir. Anlamlılık, çalışanın rol performansına yönelik yapmış olduğu yatırımların karşılığını aldığına dair hissiyatını ifade etmektedir. Çalışanın örgütte üstlendiği görevler, roller ve işiyle etkileşimi anlamlılık imgesini etkilemektedir. Psikolojik güvenlik ise çalışanın kendi imajına ya da örgütteki konumuna zarar geleceği endişesi taşımaksızın, işinde kendini gösterebilmesi ve performans sergilemesi anlamını taşıtmaktadır. Kişiler arası ilişkiler, gruplar ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve örgüt normlarının, bu durum üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Uygunluk, çalışanın kendini bütünüyle iş rollerine verebilmesi için gereksinim duyacağı fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olma hissi olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel ve duygusal enerji düzeyi, kendine güven ya da güvensizlik ve dış koşullar çalışanın bu hissi üzerinde etkili olabilmektedir (Simpson, 2009: 1018). Kısacası Kahn'a göre çalışan işini anlamlı bulduğu, kendini güvende hissettiği, işinin gereklerini yerine getirebilecek içsel ve

dışsal kaynaklara sahip olduğu durumda işe adanmışlık göstermektedir ( Khan, 1992: 322)

May, Gilson ve Harter (2004: 29-30) tarafından, Kahn'ın önerdiği bu modeli test etmek üzere gerçekleştirilen araştırma sonucunda; çalışanların psikolojik anlamlılık, güvenlik ve uygunluk algılarının, işe adanmışlıkları ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişkinin ise işe atfedilen anlamlılık unsurunda gözlemlendiği saptanmıştır. Ayrıca iş zenginleştirme uygulamaları ve iş rollerine uyum ile anlamlılık arasında, benzer doğrultuda iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler ve yönetici desteği ile güvenlik arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modelinde yer alan; görevle özdeşleşme, görevin önemi, beceri çeşitliliği, otonomi ve geri bildirim unsurlarının da, Kahn'ın öne sürdüğü anlamlılık koşuluna katkıda bulunma ve kaynak sağlama yoluyla çalışanların işe adanmışlıklarını teşvik edebileceği savunulmaktadır (Sonnenteg, 2017: 15).

Macey ve Schneider tarafından geliştirilen modelde ise işe adanmışlık; bireysel, durumsal ve davranışsal yönüyle ele alınmaktadır (Macey, 2008). Adanmışlığın bireysel yönü çalışanın hayata ve işine yönelik bakış açısını (olumlu ya da olumsuz eğilimler), durumsal yönü işindeki dinçlik ve yoğunlaşma durumunu, davranışsal yönü ise rol ve rol ötesi davranışları ile gönüllü çabasını vurgulamaktadır (Beugre, 2010: 174).

## **2.5. İŞE ADANMIŞLIKLARLA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Schaufeli ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada adanmışlık ve tükenmişliğin ölçümü: iki örnek doğrulayıcı faktör analitik yaklaşımı başlıklı çalışmalarında: işe adanmışlığın, çalışanların tükenmişliklerini negatif yönde etkilediğini ve ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Rich, Lepine, ve Crawford (2010)'un işe adanmışlığın iş performansı öncülleri ve iş performansına etkilerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada 245 itfaiyeci ve amirine uygulanan çalışmanın sonuçları, adanmışlığın değer uyumu, algılanan organizasyon desteği ve temel öz değerlendirmeler ve iki iş performansı boyutu olan görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini belirlemişlerdir.

Bechtoldt ve arkadaşları (2011) yaptıkları 85 hemşire ve polis memuru ile yapılan 4 haftalık bir çalışmada, duygu tanıma, duygusal emek ve işe adanmışlık arasındaki

ilişkiyi incelemişlerdir. Bunun sonucunda duygusal emeği yüksek duygusal tanımaya sahip olan çalışanların daha fazla işe adanmışlıklarının olduğunu belirtmişlerdir.

Rurkkhum ve Bartlett (2012) Tayland'da işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, dört büyük Tayland organizasyonunda 522 çalışandan toplanan veriler sonucunda işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir.

Tan (2012) bu araştırmasında Elazığ'da ilköğretim okullarında görev yapan 822 öğretmene anket uygulamıştır. Yaptığı bu ankete göre sonuç ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının önemli olduğu tespit edilmiştir. Takım liderlik davranışı yüksek olan yöneticilerin olduğu okullarda öğretmenlerin iş doyumunu. Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlık seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Terlemez (2012) çalışmasında işveren markasının fonksiyonel ve sembolik faydalarını, çalışanlarda işe adanmışlığını ve işten ayrılma sebeplerini incelemiştir. Anketi İstanbul'da aktif olarak çalışan 92 pilota uygulamıştır ve sonuç olarak işveren markasını işe adanmışlık ve örgütsel çekiciliğin rolünün çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olduğu gözlenmiştir.

Bakker ve Xanthopoulou (2013) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların işe adanmışlığının gelişmiş performansları üzerine olumlu etkisinin olduğunu yani işe adanmışlığın kişisel kaynakların ve iş kaynaklarının yaratıcılıklarını desteklediğini ve işe adanmış çalışanların karizmatik liderlikte en yüksek puanı aldığını belirtmişlerdir.

Özdemir (2015) yılında işe adanmayı doğrudan etkileyen hizmetkar liderlik tarzı ile bu etkide lidere duyulan güvenin aracılık rolüyle alakalı bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkar liderliğin, lidere duyulan güven aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü etkisi olmadığı tespit etmiş ve lidere güvenmenin olumlu olduğunu gözlemlemiştir.

Demerouti, Bakker ve Gevers (2015) yılında yaptıkları, iş talepleri ve kaynaklarının hazırlanmasının, işe adanmışlık ve ekstra rol davranışıyla (bağlamsal performans ve yaratıcılık) olumlu bir şekilde ilişkili olup olmadığını belirlemeye yönelik çalışmada, çalışanların kaynak arayışının işe adanmışlık aracılığıyla bağlamsal performans ve yaratıcılık ile pozitif dolaylı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Altunel (2015) Malatya'da yaptığı bir çalışmada ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan okul çalışan ve yöneticilerine olmak üzere toplam 339 kişiye anket

uygulamıştır. Araştırma da katılımcıların örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi için anket uygulamıştır. Çalışma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenler arasında güven seviyesi arttıkça okullarına karşı hissettikleri adanmışlık düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Sarikaya (2016) bu araştırmada otizmli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, empati eğilimleri ve çocuk sevmesi arasındaki ilişkisini incelemek için İstanbul'da eğitim veren özel ve kamu kurumlarında görev yapan toplam 198 öğretmene anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda empatik eğilim, işe adanmışlık ve çocuk sevmeye arasında da istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ve olumlu bir ilişki gözlemlenmiştir.

Gülsever (2016) bu araştırmasında Van'da 2 özel hastanede 291 hastane çalışanına anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, kurumsallık durumuna göre hastaneler arasında kayırmacılık düzeyi farklılık göstermemiştir. Hem kurumsal hem de kurumsal olmayan hastane kayırmacılık ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki çıkarmıştır.

Yıluzar (2016) bu çalışmada kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisini Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde 400 sağlık çalışanına anket uygulamıştır. Yaptığı anket sonucunda kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarını ve örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediğini göstermiştir. Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Kanısıcak (2018) İstanbul'da beyaz yakalı ve öğretmen olmak üzere toplam 720 kişiye anket uygulamıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanlarda tükenmişlik ve işe adanmışlığın arasında negatif yönlü istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunurken, öğretmenlerde tükenmişlik ile işe adanmışlığın arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bulut (2018) Elazığ'da toplam 256 beden eğitimi öğretmenine mesleki sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık düzeylerini ölçmek için bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonuçlarına göre Elazığ'da ki beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme ve örgütsel adanmışlıkları araştırıldığında cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarında farklılaşma anlamlı kabul etmemiştir.

Çiftçi (2018) turizm sektöründe yer alan Karadeniz bölgesinde bulunan illerde faaliyet göstermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan 462 çalışana anket

uygulamasını gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirdiği bu araştırmada sonuç olarak otantik liderlerin çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu etkilediğini slemiştir.

Bağcıoğlu (2018) yaptığı çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 208 ilaç firmasında çalışan ilaç sektörü çalışanlarının öz yeterliliklerinin ve esenlik algılarının işe adanmışlığa etkisinin nasıl olduğunu incelemiştir. Sonuç olarak firma ile uyumlu olan çalışanlar öz yeterliliklerini güçlendirirler ve çalışma ortamında algıladığı esenlikle, kendilerini daha fazla işlerine adayabilirler.

Denizli (2018) bu çalışmasında insan kaynakları geliştirme ikliminin, işe adanmışlığa etkisinde örgüte bağlılığının üzerinde çalışmıştır. Çalışma İstanbul’da bankacılık-finans ve sigortacılık, eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışan toplamda 500 kişi üzerinden bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları geliştirme ikliminin işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu, örgüte bağlılığın bu süreçte aracı rolü üstlendiği belirlemiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

#### 3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) toplum içerisinde vatandaşlık davranışının gereklerinden esinlenerek yönetim alanyazına kazandırılmıştır. Örgütlerde ödül sisteminde olduğu gibi direkt ve tam olarak dikkate alınmamakta, ancak bir bütün olarak örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirirken yardımcı rolünü üstlenen, çalışanların gönüllülüğü esasına dayalı ve isteğe bağlı olarak sergilenen çalışan davranışları olarak ifade edilmektedir (Yperen ve Berg 1999: 378). Başka bir ifadeyle ÖVD örgütte çalışanların görevleri dışında yaptığı nitelikli davranışlardır. İşletmelerin çalışanlarına verdiği yasal ödül sistemi dışında olan ve yönetim tarafından dikkate alınmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kamer, 2001: 3). Greenberg ve Baron'a (2003) göre ÖVD, çalışanların örgütün yasal yolla belirlediği iş yükümlülüklerinin dışına geçerek çalışanın yasal olarak belirlenen görevlerinden fazlasını yapmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Üstteki yapılan tanımlara bakıldığında, ÖVD'yi diğer belirlenen davranışlardan farklı kılan unsurlar olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi ÖVD, biçimsel ödül veya ceza sisteminde dikkate alınmamakta, ikincisi ÖVD biçimsel iş tanımlarından fazla olarak örgütün hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmakta ve üçüncüsü ÖVD, çalışanların gönüllük esasına dayalı ve isteğe bağlı olarak sergilenmektedir (Yperen ve Berg 1999: 378). ÖVD'ler örgütün belirlemiş olduğu ödül veya ceza sistemini dikkate almamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanlar bir ödül kazanmak veya bir cezadan kaçınmak amacıyla, ÖVD sergilememektedir. Genel olarak örgütlerde ödül sistemi, çalışanları yalnızca yapılan iş sözleşmeleriyle belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri hususunda motive ederek, örgütsel bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadır (Turnipseed, 2002: 2) .

Graham'ın (1991: 249) klasik yönetim anlayışı ve modern politik teoriye yönelik yapmış olduğu araştırmalarda, aktif vatandaşlık sendromu adıyla ifade edilen örgütsel katılım, örgütsel sadakat ve örgütsel itaati kapsayan inanç ve davranışsal eğilimler olduğunu belirtmiştir. Söz konusu inanç ve eğilimler ÖVD kapsamında şu şekilde ifade edilebilir:

**Örgütsel itaat;** çalışanların örgütün bir düzene oturtulmuş yapısına ve zamana saygı duymalarını, kural ve prosedürlerin gereklerine itaat etmelerini ve önemsemelerini içermektedir.

**Örgütsel sadakat;** çalışanların genel olarak örgüte hizmet ederek örgüte bağlılıklarının olduğu anlamına gelir. Sadakat duygusuna sahip çalışanlar örgütlerini hem savunma hem de güçlendirme konusunda isteklilik göstererek fazladan çaba göstereceğini ifade etmektedir.

**Örgütsel katılım;** ise çalışanların örgütün kural ve prosedürlere uygun bir şekilde aktif olarak ve sorumlu bir şekilde katılım göstermesini içermektedir. Bu bağlamda sorumlu çalışanlar, örgütü etkileyen olumsuz durumlar karşısında kendilerini bilgilendirerek diğer çalışanlarla söz konusu bilgileri paylaşma konusunda gönüllülük göstermektedirler. Bununla birlikte örgütün sosyal sisteminin tekrar gözden geçirilmesi olarak ifade edilen ÖVD, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte işbirliğine yönelik ve örgütlerini koruyucu faaliyetlerde bulunmalarıdır. Örgütün gelişmesine yönelik devamlı düşünceleri ve yeni fikirler ortaya atmalarıdır. Aynı zamanda çalışanların işletmelerine daha verimli olmak ve daha çok katkı sağlamak için kendi kendilerini geliştirmeleridir. İşletmelerini dış çevreye yansıtırken ellerinden gelen çabayı göstererek çalıştıkları kurumu olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamaya çalışmalarıdır. ÖVD' nin özünde, örgüte fedakarlık yapma, örgütü sahiplenme ve karşılık beklentisi olmadan çalışanların içlerinden gelerek yaptığı davranışların toplamıdır(Çelik, 2007: 86). Kısacası ÖVD; çalışanların rol fazlası davranışlar ile olumsuz durumlardan kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların belli beklentiler içerisine giren veya korku kaynaklı davranışları ÖVD olarak kabul görmemektedir. Örneğin, bir çalışanın kısa vadede terfi yapılması beklenen ve yönetimin terfi kararını etkilemek amacıyla fazla mesaiye kalarak çok çalışması, başkaları izlediği zamanlarda çalışma arkadaşlarına yardımcı olması ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Söz konusu ÖVD davranışları sonuç olarak örgüt için fayda sağlayacak olup, tamamen gönüllülük esasına dayanan davranışlardır.

### **3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TARİHÇESİ**

ÖVD kavramını ilk kez Chester Barnard 1930'lu yıllarda biçimsel rol davranışı dışında ekstra rol davranışları olarak kullanmıştır. Barnard yaptığı çalışmalarda, biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekerek söz konusu örgütleri, biçimsel otoritenin

garantisi ve emniyet sibobu olarak görmektedir. Çalışanların işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket etmesinin örgüt için bir güç oluşturacağını, fakat “ilişkilere dayanan çekicilik” olarak ifade ettiği ve çalışanlar arası işbirliğinin kaynağı olarak kabul edilen uyumun fazla olması halinde sürekli bir duruma neden olabileceğini ve bu durumunu örgüt içerisindeki değişimi engelleyebileceğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan örgütlerde uyum ve uzlaşmayı sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

Organ, ÖVD ile ilgili yaptığı çalışmalarda Barnard’ın yapmış olduğu çalışmaları ÖVD’nin temeli olarak kabul etmektedir (İşbaşı 2000: 7).

Gouldner 1960 yılında karşılıklılık normu kavramına yönelik fikirlerine yer verdiği karşılıklılık normu başlıklı çalışmasında, karşılıklılık normunun evrensel şeklinin oluşabilmesi için çalışanların kendilerine yardım eden diğer çalışanlara yardım etmeleri ve çalışanların kendilerine yardım eden diğer çalışanları incitmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların ortaya koydukları ilişkilere dayanarak karşılıklılık normunun, ÖVD’ye temel oluşturan kavramlardan biri olduğu kabul edilmektedir (İşbaşı, 2000: 12-13).

Blau 1964 yılında, Gouldner’ın 1960’ta yaptığı çalışmasını temel alarak çalışanın örgütle olan bağlantısını ve bu bağlantılardan çalışanlar arasındaki etkileşimi ekonomik ve sosyal etkileşim olarak gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Ekonomik etkileşime bağlı olarak gerçekleşen karşılıklı ilişkilerin temeli çalışanın biçimsel olarak yaptığı sözleşmeye dayanmakta ve maddi ödeme şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum örgütler ve çalışanlar tarafından açıkça tanımlanabilen bir durum olarak ifade edilmektedir. Sosyal etkileşim ise, ekonomik etkileşim gibi açıkça tanımlanamayan bir durum, tanımlanmamış yükümlülükler geliştiren bir ilişki olarak ve çalışanın kendisine gönüllü bir şekilde iyi davranan başka bir çalışana karşı, görmüş olduğu iyiliklere uygun bir şekilde karşılık vermek amacıyla yükümlülük duyduğunu ifade etmektedir (Türker, 2006: 9).

Roethlisberger ve Dickson 1964 yılındaki “Management and the Worker” adlı yayını ile yönetim ve organizasyon teorilerinde beşeri ilişkiler yaklaşımının başlangıcı olarak görülen Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişlerdir (Organ, 1988: 17). Hawthorne araştırmaları ile ışıklandırma, ısıtma, soğutma, yorgunluk ya da fiziksel yerleşim düzeninin, işgörenlerin verimliliğini ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Deney ve araştırmaların sonucunda “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmeler arttıkça zaman işgörenlerin verimliliğinin de arttığı sonucu

çıkamamıştır. Yapılan iyileştirmeler bazen verimliliği etkilememiş, bazen de bir iyileştirme yapılmadan verimlilik artmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak araştırmayı yapanlar fiziki faktörler yerine sosyal faktörlere yönelmişlerdir. Yeni geliştirilen hipotez ise çalışanların verimlilikleri, motivasyonları, işten tatminleri, uygulanan denetim şekli ve birbirleriyle ilişkileri yani sosyal faktörler yolu ile açıklanabileceğini göstermiştir (Koçel, 1995: 144).

İşletmelerin biçimsel planları, iş birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiyi gösterir fakat planlarda sosyal mesafe ve sosyal denge ayrımlarına yer vermez. Hawthorne araştırmalarına göre biçimsel organizasyon, bireylerin ve grupların biçimsel olmayan şekilde farklılaşmalarında ya da bütünleşmelerinde önemli etkisi bulunan duygu ve değerleri önemsemez. Bireyler kişisel ilişkiler geliştirir ve her bireyin bir statü ve pozisyon kazandığı biçimsel olmayan gruplar meydana gelir. Roethlisberger ve Dickson 1964 yılında araştırmalarına göre biçimsel olmayan bu sosyal organizasyonlar her örgütün etkin işbirliği için gereklidir. Biçimsel olmayan işbirliği daha yüksek seviyede işbirliği doğurur ve bu durum biçimsel organizasyonun işleyişini kolaylaştırabilir. Oluşan bu işbirliği yönetici düzeyinde ya da iş düzeyinde işbirliği kolaylaştırabildiği gibi engelleyebilir (Özdemir, 2005: 69-70).

Barnard'ın yöneticinin fonksiyonları adlı çalışmasında, örgüt, toplu işbirliği gayretleri olarak tanımlanmakta ve toplu işbirliği kavramı ÖVD' de ifade edildiği gibi çalışanların birbirleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamayı içermektedir. Barnard tarafından 1976 yılında yapılan araştırmaların bir kısmında, gönüllülük kavramına da yer verilmiştir. Söz konusu kavram, çalışanların bulundukları örgütün hedeflerine ulaşması konusunda fedakarlık göstererek, bazı haklarından vazgeçmelerini ve çıkan sorunlara katlanmalarını kapsamaktadır (İşbaşı 2000: 7).

1980'li yıllar itibariyle ÖVD, örgütsel anlamda araştırmalarda konu olmaya başlamış ve bu dönemde dünyada yaşanan çeşitli sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik yenilikler örgütleri de bu yeniliklere ayak uydurmaya ve bu değişim sürecinin olmazsa olmazı olarak da çalışanların ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almaya yönlendirmiştir. Bu noktada yeniliklere ayak uydurmanın gerekliliğinin farkında olan ve gerekli dönüşümü sağlayabilen örgütler hayatlarını devam ettirebilmiş, gerekli dönüşümü sağlayamayan örgütler ise ya küçülmeye gitmiş ya da yok olmuştur. ÖVD; örgütlerin verimli işleyişini engelleyebilen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan sakınma, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirme, etkili bir

koordinasyon sağlayarak örgütün verimli çalışması ve buna bağlı olarak performansını arttırmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda ÖVD örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi, öğrenen bir örgüt kimliğine ulaşması, çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmesi, çalışanların sadakati, etkin katılımı ve örgütsel bağlılıklarıyla yakından ilgilidir (Basım ve Şeşen 2006: 2).

Organ (1988)'e göre ÖVD, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, ancak bir bütün olarak bakıldığında örgütün işlevlerini fonksiyonel bir şekilde yerine getirilmesinde destek olan, çalışanların tamamen istemelerine dayalı davranışlardan oluşmaktadır. Gönüllülük kavramıyla birlikte söz konusu davranışların çalışanın iş rolünün gerektirdiği bir davranış değil, çalışanın kendi isteğine bağlı olarak gelişen bir davranış olarak ifade edilmektedir. Örneğin, bir öğretmenin dersten önce ders hazırlığı yapması, çalışmalarına devam etmesi, çalışma sonuçlarını belirlemesi gibi davranışlar ÖVD olarak nitelendirilmemektedir. Çünkü öğretmen biçimsel iş tanımındaki rol görevlerini yerine getirmekte ve burada işini ne derece iyi yaptığının önemi bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise çok yüksek bir performansla yapılan çalışmalar veya takdire değer tüm iş performansları ÖVD ile belirlenen ölçütlere uyum göstermeyebilir (İşbaşı, 2000: 5).

1990 ve sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda ÖVD'nin boyutları belirlenmiş ve bu boyutlar Tablo 1'de toplu olarak gösterilmiştir (Acar, 2006: 6);

**Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti**

| <b>Organ<br/>(1988-1990)</b>                                                        | <b>Graham<br/>-1991</b> | <b>George &amp; Brief<br/>-1992</b>               | <b>Moorman &amp;<br/>Blakely<br/>-1995</b>         | <b>Podsakoff vd.<br/>-2000</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|
| Diğerlerini Düşünme<br>Nezaket Tabanlı Bilgilendirme<br>Destekleme<br>Barışı Koruma |                         | Çalışma<br>Arkadaşlarına Yardım                   | Kişilerarası<br>Yardım                             | Yardım Davranışı               |
| Gönüllülük ve Centilmenlik                                                          |                         | Diğerlerine Yardım<br>Etme ve Birlikte<br>Çalışma |                                                    | Gönüllülük ve<br>Centilmenlik  |
|                                                                                     | Örgütsel<br>Sadakat     | İyi Niyetin Yayılması                             | Sadakatin<br>Artışı                                | Örgütsel Sadakat               |
|                                                                                     | Örgütsel<br>İtaat       |                                                   | Personel<br>Çalışkanlığı<br>Bireysel<br>İnisiyatif | Örgütsel<br>Kabullenme         |
| İleri Görev Bilinci                                                                 |                         | Önerilerde Bulunma                                |                                                    | Bireysel İnisiyatif            |
| Örgütün Gelişimine Destek<br>Verme                                                  |                         | Örgütü Koruma                                     |                                                    | Örgütün Gelişime<br>Destek     |
|                                                                                     |                         | Kendini Geliştirme                                |                                                    | Bireysel Gelişim               |

### **3.3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Kavramların doğru anlaşılması ve ÖVD ile benzer yanlarını belirlemek amacıyla bu bölümde ÖVD ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar:

- Örgütsel spontanlık
- Psikolojik sözleşmeler
- Rol davranışları
- Prososyal örgütsel davranış

#### **3.3.1 Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık ile ÖVD kavramı içerikleri birbirine benzemekte ancak bu kavramlar birbirlerinden bazı noktalarda farklılıklar göstermektedirler. Örgütsel spontanlık çalışanın hür iradesine dayanarak isteğine bağlı olan ve işin gereği rol tanımlamalarında mevcut olmayan fakat örgütün hedeflerine ulaşmasını destekleyen davranışları kapsamaktadır. Çalışanın diğer çalışanlara yardımcı olması ve iyi niyet göstermesi ve örgütü savunması ve örgütü ve diğer çalışanlara, yapıcı önerilerde bulunması örgütsel spontanlık davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel spontanlık ile ÖVD arasındaki temel fark; ÖVD biçimsel ödül sistemi tarafından önemsenmeyen aktif ve pasif türdeki davranışları içermekte, örgütsel spontanlık davranışları ise, biçimsel ödül sistemi tarafından önemsenen sadece açık ve aktif davranışları içermektedir (Bolino ve diğerleri, 2004: 230-231). Buna örnek olarak bir örgütte şikayet veya öneri kutusuna atılmış olan öneriler içinden seçilecek olan davranışa ödül verilecekse, çalışanların burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır yani açık ve aktif bir harekettir. ÖVD’ de ise çalışan itiraz veya şikayet edebilme şansı varken şikayet etmeme gibi pasif davranışları gösterebilmektedir. (Kamer, 2001: 8-9)

#### **3.3.2. Psikolojik sözleşmeler**

Bireyler, bir örgüte katılırken örgütten yaptığı iş karşılığında bazı fayda beklentisi içerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışan göstermiş olduğu performans karşılığında karşılığın da hem maddi (para, mal) hem de manevi (itibar görme ve statü kazanma gibi) kazançlar ummaktadır. Örgüte katılan çalışan; yetki, görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi halinde, örgütten edineceği maaş ve diğer maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalamakta ancak yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. Bu yazılı olmayan anlaşma psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen ve yazılı olmayan bu

anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına bağlı olan maddi olan yazılı anlaşmaya ektir (Oktay, 1996: 26).

Morrison ve Robinson (1997: 229), psikolojik sözleşme kavramını, yükümlülüklerin algılanan vaatlere dayandığı ve örgüt temsilcilerinin kabul etmek zorunda olmadığı, işgören ile örgütün karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançları olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı beklentilerle ilgili bireyin inançları olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme kapsamındaki bu beklentiler işgören açısından örneğin, yüksek ücret, iş güvenliği vb. işveren açısından ise örneğin, sıkı çalışma, sadakat veya fedakarlıktır (Rousseau, 1990: 390).

### **3.3.3. Rol Davranışları**

Rol davranışını, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş oldukları davranışlar olarak ifade etmektedir. Ancak aynı işi yapan çalışanların algılamış oldukları iş içerikleri farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da çalışanların rol davranışlarının içeriği de değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanın algılamış olduğu rolün içeriği ne kadar geniş olursa, çalışan örgüt içindeki faaliyetlerini o derecede örgütsel rolü olduğunu algılamaktadır. Çalışanın diğer iş arkadaşlarına yardımcı olması, görevlerini yerine getirirken işine gereğinden fazla özen göstermesi gibi ÖVD davranışları çalışan rol davranışı olarak düşünülebilir ve bu sayede çalışan rolünden fazlasını yapmış olacaktır (Samancı, 2007: 30).

### **3.3.4. Prososyal Örgütsel Davranış**

Prososyal Örgütsel Davranış kavramı ilk olarak 1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından işgören davranışlarını yönlendirme, işgören mutluluğu ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kendiliğinden gönüllü olarak yaptıkları davranışlar olarak tanımlanmıştır. Prososyal örgütsel davranış, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işgörenlerin çalışma arkadaşlarına yardım etmelerini içermektedir. Prososyal örgütsel davranış, belirli rol tanımlarından da ayrılmaktadır (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006: 32).

Prososyal örgütsel davranışlar, ÖVD' nin içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve hem örgüte hem bireye yardımcı olabilecek davranışlardır. Bu tür davranışlar iş sözleşmesi ile açıkça tanımlanmamış ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir ceza uygulanması söz konusu olmayan davranışlardır. Bundan dolayı ÖVD, prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak düşünülebilir (Çetin Yeşilbağ ve Akdağ, 2003: 41).

Toplumlar insanların iyiliğini gözeten, onları koruyan ve destek olan gelenek ve göreneklere sahiptir. Söz konusu gelenek ve görenekler aracılığıyla çocuk ve yetişkinlere birlikte yaşadıkları diğer insanlara karşı pozitif yaklaşım göstermeleri anlatılmakta, öğretilmekte ve bu sayede toplumsal olarak sosyalleşmeleri sağlanmaktadır. Yardım etme ve paylaşım gibi sosyal olarak nitelendirilen davranışlar, kişilerin toplumla sosyal bağ kurmasını ve bu bağın olumlu bir şekilde sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır. Davranışları belirleyen formal ve informal kurallar, normlar, değerler, toplumu ve toplumdaki bireyleri olumlu bir şekilde yönlendirebilmesi sahip olduğu değerlere bağlı olabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin aynı toplumda yaşadığı diğer bireylerle yardımlaşması, işbirliğinde bulunması önemli değerler arasında sayılabilmektedir. Formal veya informal kurallar, normlar, değerler, sahip oldukları gelenek ve görenekler, günümüzde herkes için önemli olan prososyal davranışların kaynağını oluşturmaktadır (Uzmen ve Mağden, 2002: 195).

### **3.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER**

Araştırmanın bu kısmında ÖVD ile ilgili incelenmiştir. ÖVD ile ilgili teoriler aşağıdaki gibidir:

- Sosyal değişim teorisi
- Lider-üye mübadele teorisi
- Eşitlik teorisi
- Beklenti teorisi
- Vekalet teorisidir

#### **3.4.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958), Emerson (1962) gibi sosyolog ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlarının sosyal değişim teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalarıdır. Homans (1958)'e göre, sosyal davranış bir değişim ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak Blau (1964), bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramınının daha iyi anlaşılabilmesi için “sosyal değişim teorisi” terimini ilk kez kullanmıştır (Bolat, Bolat ve Seğmen 2009: 219).

Sosyal değişim teorisinin temeli, örgüt içerisindeki yöneticilerin adil davranmasına bağlı olarak çalışanların ÖVD sergileyeceğine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisiyle çalışanlar, örgütlerin kendilerine sunduğu olanaklara bağlı olarak,

örgütlerine hem duygusal, hem normatif hem de devam bağlılığı duymakta, söz konusu bağlılıklarını örgütlerine katkıda bulunacak ÖVD sergilemeye dönüştürmektedir (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Sosyal değişim kuramında karşılıklı olarak ilişkiler belli bir mecburiyete dayandırılmamaktadır. Yani bir çalışan diğer çalışana yardımda bulunduğu bir karşılık beklenir, ancak bu karşılığın zamanlaması ve niteliği isteğe bağlıdır. Ayrıca sosyal değişimden elde edilen getiriler maddi olarak ifade edilmemekte, taraflar arasında karşılıklı güvenle sağlanmaktadır. Ekonomik değişimde ise, yapılan işlemler anlaşmalara dayandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar daha çok parasal özelliklidir. Örgüt ve işgören arasındaki sosyal etkileşim ve karşılıklılık ilkesi gereği, kendisine adaletli davranılan işgören karşılık vermek isteyecek ve bu karşılığı ÖVD sergileyerek karşılayacaktır. İşgören, adil ve iyi davranışa karşı gönüllü rol davranışı gösterirken, haksız davranışa karşı olumsuz davranışlar sergileyecek ve ÖVD sergilemekten kaçınacaktır (Organ, 1988: 156).

#### **3.4.2. Lider-Üye Mübadele Teorisi**

Sosyal mübadeleye dayanan modellerden biri olan ve yöneticilerle çalışan arasında gelişen lider-üye mübadele teorisine göre, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında yöneticilerle çalışanlar arasında bir çeşit mübadele ortaya çıkmaktadır (Erken, 2010: 23).

Örgüt içerisinde sürekli etkileşim içerisinde bulunan yöneticilerle çalışanların, birbirleriyle olan etkileşimlerini değerlendirmeleri ve çalışanların yöneticilerinden memnuniyet düzeylerini belirleyen üç etken bulunmaktadır. Bunlar; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu içeren **ilişkinin niceliği**, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güveni ve yakınlığı ifade eden **yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları** ve yöneticinin çalışanlarla olan ilişkilerinin niteliğini gösteren **lider- üye mübadele** teorisidir (Deluga,1994: 317).

Lider-üye mübadele teorisi, işgörenlerin göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışını lider işgören ilişkisine dayandırmakta ve ilişkinin seviyesine göre örgütsel vatandaşlık davranışının değiştiğini savunmaktadır. Liderin, işgörenine göre değişen ilişkisi aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve bu durum çalışanların performansını etkilemektedir (Erken, 2010: 23).

### 3.4.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temelinde çalışanın işle ilgili ilişkisinde diğer çalışanlarla eşit olarak bir muamele görme isteği ve bu isteğin olumlu olmasına bağlı olarak motivasyonunun yükselmesi bulunmaktadır (Kaplan, 2007: 48).

Örgütsel adalet eşitlik teorisinin özünü oluşturmaktadır. Örgütsel adalet kavramı çalışan bağlılığında temel rol oynaması sebebiyle örgüt yönetimi açısından ayrı bir yerde tutulmakta ve teorisyenlerin çoğu tarafından dağıtımçı ve işlemsel adalet olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır (Doğan, 2002: 72).

**Dağıtımçı adalet;** çalışanın yapmış olduğu işe göre ortaya çıkan değerlendirmelerin doğruluğuna odaklanmasını ifade eder. Başka ifadeyle çalışanlar dağıtımçı adalete göre yapmış oldukları iş karşılığında elde ettikleri ödül, ceza veya ücret gibi kazanımları karşılaştırarak yapılanların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve söz konusu değerlendirmeye bağlı olarak çalışan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda tepkiler gösterebilmektedir (Greenberg, 1986: 340). Bu bağlamda belirli bir sonuç adaletli veya adaletsiz olarak algılandığında işgören duyuşsal olarak öfke, mutluluk, gurur veya suçluluk hissedebilmekte, kendisinin veya iş arkadaşlarının girdilerini ve sonuçlarını bilişsel olarak bozabilmekte ve örgütte performans veya geri çekilme davranışı gösterebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280) . Bununla birlikte çalışanın yaptığı işin karşılığını tam olarak alamayan çalışanlar diğer çalışanlara nazaran örgüte daha az bağlılık göstermektedirler (Martin ve Bennett, 1996: 84).

**İşlemsel adalet;** ücret, terfi etme, maddi imkanlar, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi etkenlerin belirlenmesi ve bunlarda kullanılan yöntem, prosedür, metot ve politikaların herkesle eşit olma düzeyi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 405). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet çalışanlara yönelik ücret, takdir, ödül, terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiğine, örgütsel anlamda karar alırken ve söz konusu kararları uygularken kullanılan yöntemlerin çalışan tarafından adil veya adil olmayan olarak algılanmasına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10). ÖVD kapsamında örgütsel adalet ise çalışanların performansları ve iş memnuniyetlerinde etkili olarak, örgüt işleyişine katkıda bulunmaktadır (Çelik, 2007: 96). Bununla birlikte eşitlik teorisinin temelini oluşturan örgütsel adalet çalışanlar tarafından örgütün adil olarak algılanması çalışanların ÖVD'sini arttırmaktadır. Aksi durumda çalışanların örgüt için önem arz eden ÖVD sergilemelerine engel teşkil edebilmektedir.

#### **3.4.4. Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisi ilk olarak Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Victor Vroom (1964) beklenti teorisini, çalışanların örgütteki davranışlarına uyarlayan ilk isimdir. Çalışanların motivasyonu kapsamında eşitlik teorisine göre daha fazla karmaşık olduğunu ve öneminin gittikçe artan bir teori olduğunu savunmuştur (Mimaroğlu, 2008: 43).

Vroom'un beklenti teorisi, çalışanların daha verimli olmaları ve daha etkin bir şekilde işletmenin amaçlarına ortaya koymuş olduğu gönüllü davranışların sebeplerini ve onları motive eden faktörleri belirleyen bir teoridir. Beklenti teorisine göre iş ve rol başarısı büyük ölçüde ödüllendirilen bir davranıştır (Haworth ve Levy, 2001: 64). Çalışanlar ödül veya terfi gibi beklentilere, deneyimlerine, işleriyle ilgili dikkat ettikleri, gözlemlmeleri, algılamaları, gayretleri ve daha önceki faaliyetlerinin karşılığında almış oldukları kazanımlara bağlı olarak motive olmaktadır (Eren, 2004: 533). ÖVD ise, ödül beklentisi olmadan yapılan gönüllü ve isteğe bağlı davranışları içermektedir. Bu yönüyle ÖVD beklenti teorisinden ayrılmaktadır.

#### **3.4.5. Vekalet Teorisi**

Vekalet teorisi çalışanlar ve örgüt arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilen ekonomik tabanlı, amaçları ve menfaatleri birbirinden farklı iki çalışanın birbirlerine yardım etmeleri durumunda ortaya çıkan problemleri inceleyen bir teoridir. Vekalet teorisi, ekonomistlerin çalışanların birbirlerine yardım etmeleri kapsamında tarafların motivasyon durumları, birbirlerini kontrol etmeleri ve birbirleri arasındaki bilgi akışını incelemeye almaları ile gelişme göstermeye başlayan yaklaşımdır (Koçel, 1995: 276).

Vekalet Teorisi, bir çalışanın diğer çalışana vekalet vermesinden oluşan vekalet ilişkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Deckop, Mangel ve Cırka 1999: 421). Vekalet teorisinin özü, yöneticilerin işletmeye ilişkin olarak işletme sahiplerinden fazla bilgi sahibi olmaları ve sürekli olarak gözetlenmemeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha önemli kılabilecekleri ihtimalidir. Taraflar arasındaki çıkar uyumsuzluğu, vekil olan yönetici ve vekalet veren işletme sahibinin kendi çıkarını maksimize etmek için uğraştıkları varsayımına dayanır. Bu sebeple vekalet teorisine göre örgüt, farklı bireyler arasındaki “yazılı olmayan anlaşmalardan” meydana gelen kompleks bir sistemdir (Şimşek, 1998: 213).

Vekalet teorisine göre vekaleti veren çalışan, ücret ve ödüllendirme başta olmak üzere, taktik belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekaletini verdiği çalışanın alacağı kararları kontrol etmeye olanak sağlayan bir örgüt oluşturma ve karşılıklı görüşmelerle vekalet edenin davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu sayede vekalet eden çalışan, iş işleyiş ve eylemlerle ilgili olarak vekalet veren çalışandan daha fazla bilgiye sahip olmakta ve vekalet verenle vekalet eden arasında bir bilgi asimetrisi kurulabilmektedir (Çınar, 2000: 17). Buna örnek olarak vekalet veren çalışan kendi seyahatleri için yapmış olduğu masrafları örgütün gideri olarak gösterebilmekte veya örgüt için yüksek getiri sağlayacak bir projeyi çok fazla risk taşıdığı için kabul etmeyebilmektedir (İşeri, 2002: 78). Bu noktada, ÖVD eğilimi olan bir vekalet veren veya vekalet eden bir çalışan kendi çıkarlarını bir tarafa bırakarak örgütün çıkarlarına odaklanabilecek, vekalet veren ve vekalet eden arasındaki yardımlaşma ilişkisi zarar görmeyebilecektir.

### **3.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI**

ÖVD kavramı ile ilgili olarak alanyazın incelendiğinde; kavramsal boyutlarıyla ilgili bilim insanları arasında tam bir mutabakata varılmadığı gözlemlenmiştir. Sebeplerine inildiğinde, kavramı; otuz farklı şekilde tanımlanmış ve boyutlarının fazlaca oluşunun böyle bir neticeyi de beraberinde getirdiği tespit edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 86).

ÖVD boyutlarını Organ (1988-1990); diğer çalışanları düşünme, centilmenlik ve gönüllülük, nezaketli olma, yüksek görev bilinci ve örgütün gelişimine destek verme olmak üzere beş boyuta indirgemıştır. Graham (1991); örgütsel itaat, örgütsel sadakat olmak üzere iki boyutta sınırlı tutmuştur. Başka bilim insanları ise örgütsel vatandaşlık davranışı; diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, iş arkadaşlarına yardım, tavsiyede bulunma, işyerini koruma, kendini geliştirme boyutları ile tanımlamıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise alanyazındaki çalışmalara bütünsel bakarak ÖVD'ni aşağıda sıralandığı haliyle ifade etmeye çalışmıştır:

- Yardımseverlik
- Yurttaşlık Erdemi
- Centilmenlik
- Örgütsel Sadakat
- Örgütsel İtaat

- Bireysel İnisiyatif
- Bireysel Gelişim

ÖVD' nin boyutları birbirinden oldukça farklı şekillerde ele alınmış olmakla birlikte, bu çalışmada ÖVD Podsakoff ve diğerleri (2000)'nin bütünlük bir yaklaşımla belirledikleri düşünülen yedi boyut esas alınarak incelenmiştir.

### **3.5.1. Yardımseverlik**

Çalışanlar örgüt içerisinde bazı problemlerle karşılaşmakta ve bu noktada yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar yardıma ihtiyaç duyduklarında yardımsever çalışanlar rol tanımlarının ötesine giderek ihtiyacı olan çalışanlara yardım etmekte ve çalışanlar diğer çalışanlara yardımseverlik davranışında bulunarak yardım ettikleri çalışanların performanslarını da arttırmalarına destek olmaktadır. Organ' a göre, bir çalışanın, diğer bir çalışanın çeşitle nedenlerle işe gelememesinde ya da rahatsız olduğunda onun işini üstlenmesi ve işini aksatmasını engellemesi davranışını yardımseverliğe örnek olarak göstermektedir (Kidwell, Mossholder ve Bennett 1997: 777). Aynı zamanda örgütte deneyimli veya kıdem sahibi çalışanların hiçbir karşılık beklemeden işe yeni başlayan çalışanlara işlerinde yardım etmesi onlara yol göstermesi gibi davranışlarda yardımseverlik davranışına örnek olarak gösterilebilmektedir. Yardımseverlik kapsamında değerlendirilen söz konusu davranışlar, çalışanların performanslarını artırarak örgütün toplam verimliliğine de katkı sağlamaktadır (Şeşen, 2006: 61).

### **3.5.2. Yurttaşlık Erdemi**

Çalışanların örgütün politik yaşamına aktif ve sorumluluk sahibi olarak katılım gösterme, örgütün sürdürülebilirliğine yönelik gelişmelerde kendini katma ve yardım etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bileşimi yurttaşlık erdemi davranışı olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Bu tanıma göre çalışanlar örgütün gelişimine destek vermeleri halinde yöneticiler örgütlerinin etkinliği ve verimliliğini geliştirmek için çalışanların fikirlerine değer vermekte, önerilerini dikkate almakta ve fikirleriyle ilgili geri bildirimlere ulaşabilmektedir (Acar, 2006: 7).

ÖVD'nin yurttaşlık erdemi boyutu, örgütün gelişim göstermesine destek olma, çalışanların açıkça konuşma ve birimlerin fonksiyonlarının geliştirilmesi için yıkıcı olmayan önerilerde bulunmasını ifade ederek yönetimin işlevsel hale gelmesine katkı sağlamaktadır. Yurttaşlık erdemi, örgütün amaçlarını çalışanın kendi amaçlarının

üstünde tutarak, iç ve dış çevrede örgütün fonksiyonlarına destek olma, örgüte gönüllü olarak katılım gösterme ve örgütle ilgili en iyisinin ne olacağı ile ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte çalışanların örgütsel politika, taktik ve karar verme süreçlerine katılımda istekli olmalıdır (Allison, Voss ve Dryer 2001: 283). Düzenlenen toplantı, fuar, seminer ve eğitim gibi örgüte ve kendine katkı sağlayacak faaliyetlerini sürdürme, örgüte yönelik tehdit ve fırsatları gözetme, örgüt tarafından düzenlenen çeşitli sosyal faaliyetlere katılım göstererek destek olma davranışları, ÖVD'nin yurttaşlık erdemi boyutunu ifade etmektedir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 6). Örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı, bu fikirleri tartışabilmeli, eleştirmeli, eleştirilmeli ve geliştirdiği fikirleri açıkça söyleyebilmelidir. Bu davranışlar örgütlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Ölçüm, 2004: 21).

### **3.5.3. Centilmenlik**

Centilmenlik, çalışanların örgüt içinde çatışma ve gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Problemleri gereksiz yere büyütme, mesaisinin büyük bir bölümünü işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmek, diğer çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmak gibi davranışlardan kaçınmak centilmenlik davranışlarına örnek olarak verilebilir (İşbaşı, 2000: 28).

Organ (1988)'e göre centilmenlik davranışı, çalışanların örgüt içinde çatışmaya veya gerginliği sebep olabilecek olumsuz olarak nitelendirilen davranışlardan kaçınarak, örgütün işleyişi kapsamında oluşabilecek güçlüklerle göğüs germeyi ve çalışanların birbirlerine karşı hoşgörülü davranmalarını ifade etmektedir (İşbaşı, 2000: 29). Araştırmalarda centilmenlik davranışının örgütsel performansı olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların yeni sorumluluk almada veya yeteneklerini geliştirmeye isteklilik gösteren gönüllü çalışanlar örgütsel yeteneklerini örgüt çevresinde oluşan değişikliklere uyum sağlayabilmesine katkıda bulunarak örgütsel performansın artmasına imkan sağlayabileceklerdir (Acar, 2006: 7). Aynı zamanda centilmenlik kavramı çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış sergileme yönünde istekli olmalarını ifade etmekte (Organ, 1990: 47). Centilmenlik davranışı işle ilgili sorunlar ve imkansızlıklardan dolayı şikayet etmeyebilmek, kendi fikirlerine çalışma arkadaşlarının uymamasına kızmayabilmek, iyimser olabilmek, örgütün çıkarları için kendi çıkarlarını ikinci

plana atabilmek ve bireysel fikirlerini gerekmesi haline bir kenara bırakabilmektir (Dilek, 2005: 50).

#### **3.5.4. Örgütsel Sadakat**

Örgütsel sadakat boyutu; örgütün itibarını yaymayı, örgütü korumayı, iş yapış şeklini ve eylemlerini kabul etmeyi, desteklemeyi ve örgütün yapmış olduklarını müdafaayı kapsayan sadık yaymacılık ve bağlılık davranışlarını içermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel sadakat örgütü dış çevreye olumlu bir şekilde tanıtarak, dışardan gelecek tehlikelere karşı örgütü korumak, savunmak ve kötü zamanlarda örgüte bağlılığı gerekli kılmaktadır (Çelik, 2007: 137). Bununla birlikte örgütsel sadakat kavramı örgüt için iyiliğin yaygın hale getirilmesi, örgütün koruma altına alınması, örgütün amaçlarının ve hedeflerinin savunularak, desteklenerek ve aktarılarak örgütü dış çevreye karşı yüceltilmesidir. Aynı zamanda örgütü dış tehditlere karşı savunmak, korumak ve zor koşullar altında dahi örgüte bağlılık göstermektir (Dilek, 2005: 37). Örgütsel sadakat aynı zamanda örgüte her ne şartta olursa olsun bağlı kalarak, iyi niyet gözetme ve örgütü her konuda destekleme, örgütün yararı için çaba sarf etme ve örgütü savunma, koruma konusunda gönüllülük göstermektir (Çelik, 2007: 137).

#### **3.5.5. Örgütsel İtaat**

Örgütsel itaat, araştırmacılar tarafından örgütsel uyum ya da örgütsel kabullenme olarak da isimlendirilmekte ve örgütsel itaat boyutu ilk defa Smith, Organ ve Near (1983) tarafından genel uyumluluk davranışları olarak ele alınmıştır. (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517).

Smith, Organ & Near (1983), genel uyumluluk davranışlarının bir işgörenin örgütte belirli bir bireye değil, herhangi bir bireye yardımcı olma isteği ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Örgütsel itaatin; örgüt yapısının, iş tanımlarının ve personel politikalarının belirlenmesine, kural ve talimatların yararlı, gerekli ve mantıklı bir biçimde düzenlenmesine yönelik davranışları ifade etmesidir. Aynı zamanda örgütsel kuralların ve talimatların geçerlilik kazanması, işgörenlerin devamlılığı, görevlerini zamanında yerine getirmeleri ve örgüt kaynaklarının düzenli uygulanması açısından da ispatlayıcı nitelikte olduğu belirtilmektedir (Graham, 1991: 255).

Çalışanların, herhangi bir telkin ve yönlendirme olmaksızın kendi vicdanları doğrultusunda örgütün kurallarını, usullerini ve talimatlarını kabul edip önemsenmesi yönündeki davranışları, bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel itaatin vatandaşlık davranışlarının boyutları içinde sayılması, her örgütte işgörenlerin

kurallara ve talimatlara uymasının beklenmesine karşılık, uygulamada genelin beklenilenin aksi yönünde davranmasından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı herhangi bir kimsenin gözetiminde olmadan, inanarak ve içtenlikle kurallara uyan bir İşgörenin, aynı zamanda “iyi vatandaş” olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 2000: 525).

#### **3.5.6. Bireysel İnisiyatif**

Birçok araştırmacı, ÖVD’yi bireysel inisiyatif olarak görmektedir. ÖVD’nin bu boyutu, işle ilgili faaliyetlere en az beklenen performans kadar ve daha fazlasını yapmayı içeren ve gönüllülüğün bir çeşidi olan ekstra rol davranışlarıdır. Bu davranışlar, yaratıcılık konusunda gönüllü faaliyetleri ve örgütsel performansı veya iş tasarımı geliştirecek değişimler yapmayı, büyük bir istekle işine sarılmayı, işi tamamlama konusunda gayret göstermeyi, ilave sorumluluklar alma konusunda gönüllü davranmayı, başkalarını da aynı şekilde davranmaları konusunda teşvik etmeyi kapsamaktadır (Çelik, 2007: 138).

#### **3.5.7. Bireysel Gelişim**

ÖVD’nin bireysel gelişim boyutu, çalışanların istekli olarak olarak bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik çabalarını kapsamaktadır. Bununla birlikte bireysel gelişim boyutu çalışanların mesleklerinde gelişim göstermelerine yönelik kurslara katılım göstermeyi, branşlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmeyi ve örgütü amaçlarına ulaştıracak ve örgüte katkı sağlayacak yeni beceriler kazanmayı da içermektedir (Çelik, 2007: 140). Başka bir ifadeyle bireysel gelişim çalışanın kendini eğitmesi, kendi çabasıyla öğrenmesi, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerini gönüllü olarak arttırması olarak ifade edilmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 247).

Bireysel gelişim boyutu, teorik olarak örgütün etkinliğine daha farklı kanallardan katkı sağladığı sanıldığından diğer boyutlardan farklı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 524). Katz, George ve Brief’ e göre bireysel gelişimde çalışanın kendi kendini geliştirmesi ÖVD’nin anahtar boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütün amaçlarına yönelik bağlılıkları yüksek olan çalışanlar bireysel başarılarına ve alanlarında ilerlemeleri konularına diğer çalışanlara göre daha farklı yaklaşmaktadır. Örgütler, çalışanlarına yüksek ücret, saygınlık, terfi etme veya örgütte yükselme imkanı sunarak, bireysel değer ve pay edinme taleplerini karşılayarak çalışanlarının bireysel gelişim göstermelerine katkıda bulunmaktadır. Fakat çalışanların sadece bir kısmı kendi gelişimleri için zaman ve para harcama

konusunda istekli olurken, bir kısmı da buna ihtiyaç duymamaktadır. Bu yönüyle bireysel gelişim, ÖVD'nin önemli bir boyutu olarak dikkate alınmaktadır (Çelik, 2007: 139).

### **3.6. ÖRGÜTSEL VATADAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Organ ve Lingl (1995) yılında yaptıkları kişilik, memnuniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı başlıklı Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 99 çalışandan elde edilen bulguların yer aldığı çalışma yapmışlardır. Kişilik boyutlarından uyumluluk ve vicdanlılık, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu ve bu iki boyutun da memnuniyetteki önemli farklılığı ve vicdanlılığın ÖVD'nin bir boyutundaki benzersiz varyansı açıkladığını göstermektedir.

Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkileyebileceğinin açıklamasını amaçlamıştır. Test edilen model, prosedürel adaletin algılanan örgütsel desteği etkileyerek ÖVD'yi etkilediğini ve bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karşılık vermesini teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Sonuçlar, prosedürel adaletin algılanan örgütsel desteğe öncü olduğunu ve bunun da dört ÖVD boyutundan üçüne olan ilişkisine tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir.

Rioux ve Penner (2001) yılında örgütsel vatandaşlık davranışının nedenleri: motivasyonel bir analiz başlıklı çalışmada çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışında güdülerin rolü ele alınmıştır. Belirlenen anket 141 belediye çalışanına uygulanmış ve ÖVD'nin beş boyutu öz, akran ve denetimci derecelendirmeleri ile ilişkili bulunmuştur. Diğer güdülerle karşılaştırıldığında, prososyal değer güdülerini en çok bireylere yönelik ÖVD ile örgütsel endişe güdülerini ise örgüte yönelik ÖVD ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Güdülerin her biri ÖVD'deki varyans miktarlarını açıklamıştır.

Stamper ve Van Dyne (2001) yılında çalışma durumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı: restoran çalışanlarına yönelik bir saha çalışması başlıklı çalışmalarında 257 restoran çalışanına anket uygulamıştır. Sosyal değişim teorisine dayalı tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir farklılık modeli geliştirmiş ve test etmiştir. Bunun sonucunda yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlardan daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermiştir.

Dalal (2005) yılında örgütsel vatandaşlık davranışı ile verimsiz çalışma davranışı arasındaki ilişkinin meta analizi başlıklı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile verimsiz çalışma davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu sonuca göre örgütsel örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça verimsiz çalışma davranışları azalmaktadır.

Gautam, Dick, Wagner ve Upadhyay (2005) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemektedir. Beş Nepal örgütünün dört yüz elli çalışanına uygulanan araştırmada ÖVD'nin iki faktörünü, özgeciliği ve uyumu ortaya çıkarmış ve Yapısal eşitlik analizine göre duygusal ve normatif bağlılık ile her iki örgütsel vatandaşlık davranışı faktörü arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Foote ve Tang (2008) yılında yaptıkları çalışmanın amacı, öz-yönelimli takımlarda takım bağlılığının iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi denetlediği bir model önermektir. Bu amaçla coğrafi olarak çeşitli üç üretim tesisinde kendi kendine yönetilen ekiplerde yer alan 242 tam zamanlı çalışana, ekip bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyetini ölçen anketler uygulanmıştır. Bulgular, iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkinin yanı sıra ekip bağlılığı ile ÖVD arasındaki ilişki de anlamlı bulunmuştur. En önemlisi, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ekip bağlılığı tarafından denetlenmiş, böylece ekip bağlılığı yüksek olduğunda ilişki daha güçlü olmuştur.

Chiang ve Hsieh (2012) yılında yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının örgütsel destek, psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansını nasıl algıladıkları ve bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmada Tayvan otellerinde istihdam ettirilen toplam 513 çalışana anket uygulanmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını olumlu etkilediği ve örgütsel vatandaşlık davranışının, algılanan örgütsel destek ve iş performansı ile psikolojik güçlendirme ve iş performansı arasında aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Jafari ve Bidarian (2012) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu amaçla İslami Azad Üniversitesi Tahran Bilim ve Araştırma Şubesi'nin tüm çalışanlarına anket uygulanmıştır. Analizler aracılığıyla ÖVD ortalamasının ortalamasının biraz

üzerinde olduğunu ve örgütsel adaletin boyutları ve ÖVD arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ariani (2013) yılında çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve verimsiz çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada 507 çalışana anket aracılığıyla ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışan katılımı ile ÖVD arasında anlamlı bir pozitif ilişki ve verimsiz çalışma davranışı ile ÖVD arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bergeron, Shipp, Rosen ve Furst (2013) yılında kurumsal etik, finansal performansın sağlanmasına nasıl katkı sağlar sorusuna: örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü başlıklı çalışmalarında 130 koreli şirkette istihdam ettiren 3.821 çalışandan anket aracılığıyla toplanan veriler analize tabii tutulmuştur. Çalışma sonuçları örgütsel bağlılığın ve ÖVD'nin, kurumsal etiği ve finansal performansa bağlayan anlamlı müdahale süreçleri olduğunu göstermektedir.

Lee, Kim ve Kim (2013) yılında yaptıkları çalışmada, bir bütün olarak kuruluşa yöneltilecek prosedürel adalet, dönüşümcü liderlik ve karmaşıklığın ÖVD üzerindeki etkilerini ve ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kore Ulusal Sanayi Kompleksi'ndeki 30 şirketten 1100 çalışandan oluşan bir örneklemden, varsayılan modeli yapısal eşitlik modellemesi kullanarak test etmişlerdir. Bulgular, prosedürel adalet, dönüşümcü liderlik ve karmaşıklığın çalışanların ÖVD'si üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve ÖVD'nin de iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların karar verme sürecinin adaletini algıladıklarında, liderlerin desteğini aldıklarında ve örgütsel sürecin daha az karmaşık olduklarını fark ettiklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla meşgul olabileceğini göstermektedir.

Ghanbari ve Eskandari (2014) yaptıkları çalışmada Bu-Ali Sina üniversitesinde örgütsel iklim, iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla 250 kişiye anket aracılığıyla ulaşılmış ve elde edilen verilerle korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda örgüt iklimi, iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ortalama seviyenin üzerinde bulunmuştur. Pearson korelasyon katsayısı, örgütsel iklim ve iş motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Çoklu regresyon analizinin sonuçları, örgütsel iklim bileşenlerinin, ödül memnuniyeti faktörlerinin ve rol netliği ve anlaşmanın faktörlerinin iş motivasyonunun öngörülmesinde en etkili olduğunu ve

amaç netliği ve anlaşma faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek etki tahminine sahip olduğunu göstermiştir.

Dişçi (2018) yılında yaptığı çalışmasında Ankara’da 6 mesleki ve teknik eğitim kurumunda çalışan 93 öğretmene örgütsel adalet algılarının örgütsel davranışları arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek için anket uygulamıştır. Sonuçlara göre Örgütsel adaletin öğretmen davranışları üzerinde etkisi incelendiğinde, öğretmenlerin “dağıtımsal adalet” yönelik düşük adalet algı düzeyine sahip olmasına neden olabilecek uygulamaları tespit etmeli ve gerekli önlemlerin alınması gerektiğini ortaya koymuştur.

Erdoğan (2018) yılında yaptığı çalışmada Karaman kamu hastaneler birliği genel sekreterliğine bağlı 2. basamak sağlık hizmeti veren sağlık kurumlarında çalışan 300 sağlık personeline anket uygulamıştır. Çalışmasında pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlikleri üzerine etkisini araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında negatif ilişki bulmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin özellikle iyimserlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişliği üzerindeki etkisinin anlamlı derecede olduğunu bulgulamıştır.

Mete (2018) yılında yaptığı çalışmasında 315 savunma sanayi alanında faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar arasında bir araştırma gerçekleştirilmiş olup; ilk bölümde, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve inovatif çalışma davranışları arasındaki ilişkiler incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültüründen duyulan memnuniyet sonucu sergilenen olumlu tutum ve davranışların, çalışanların yüksek düzeyde inovatif çalışma davranışı ve yönetimle kurdukları ilişki ile büyük ölçüde bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Erdoğan (2018) Malatya’da 57 ortaokulda görev yapan 674 öğretmen ve bu okulda öğrenim gören 7173 öğrenci üzerinde bir inceleme yapmıştır. Çalışma sonuçlarına göre okulun sosyoekonomik durumu kontrol edildikten sonra hem kolektif öğretmen yeterliğinin hem de örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek öğrenci başarısı ile ilişkili olduğunu ve öğrencilerin başarısına katkıda bulunduğunu büyük rol oynadığını önemli değişkenler olduğunu göstermiştir.

Özgür S. (2018) bu çalışmada dönüşümsel liderliliğin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve dönüşümsel liderlik ve alt boyutları ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü incelemiştir. Sonuçlara göre dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde kısmi olarak aracılık ettiğini göstermiştir.

Arslanyolu (2018) bu çalışmada yöneticiye örgütsel davranışın farklı sektörlerde faaliyet gösteren yöneticilerin yönetsel karar ile ilgili sağlık, turizm ve gıda sektöründe grup şirketinde çalışan 77 yöneticiye anket uygulamıştır. Sonuçlara göre tüm hipotezler reddedilmiş. Buna göre örgütsel davranışın yönetim psikolojisi üzerindeki etkisi değiştirmedini göstermiştir.

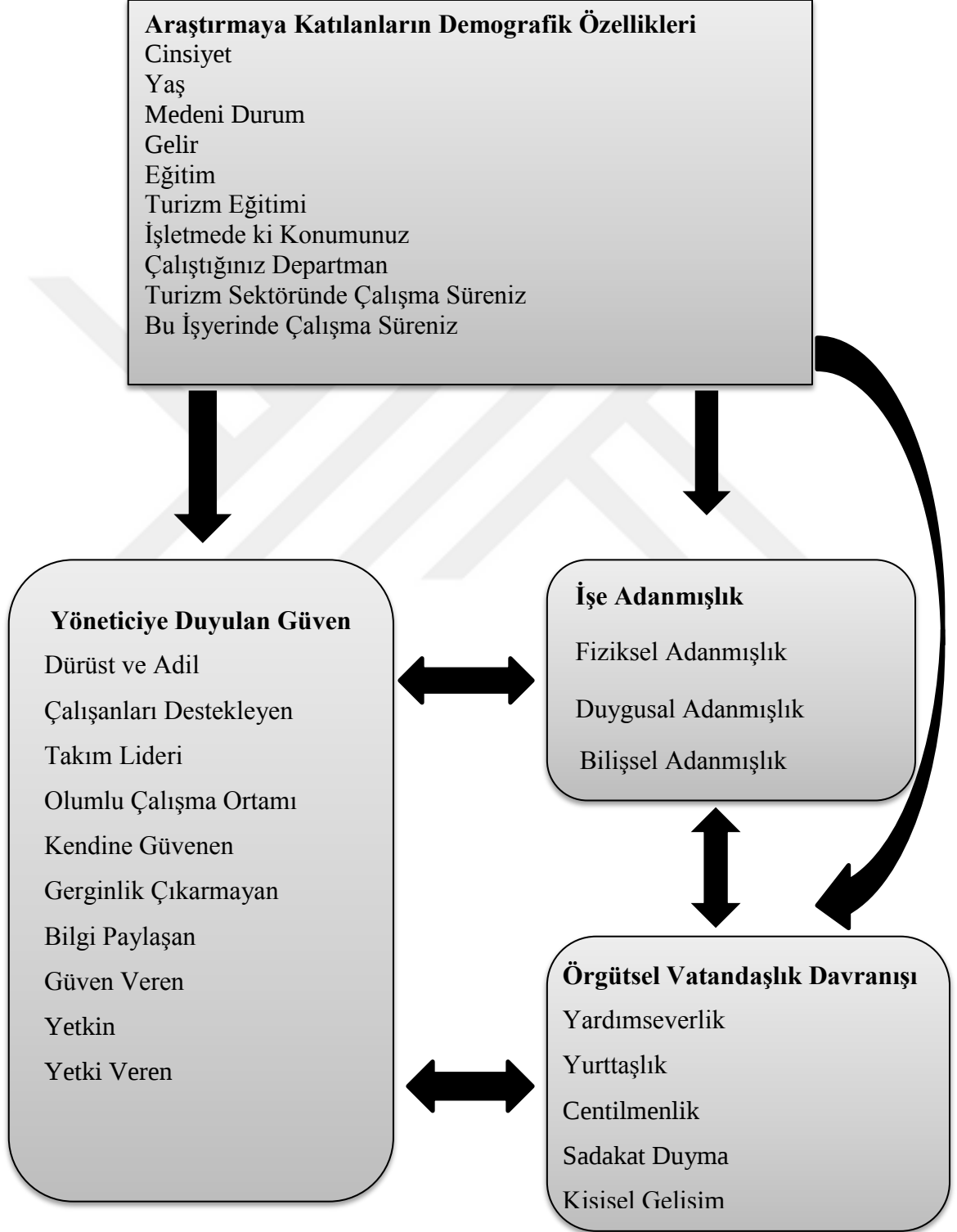
Sadıç (2019) bu çalışmada üniversite çalışanlarının sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'ndeki 180 akademik ve idari personeline anket uygulamıştır. Çalışma sonuçlarına göre demografik özellikler ile sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulamamıştır. Ama sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında da kısmen ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Atmaca (2016) bu çalışmada devlet hastanesinde 120 sağlık çalışanına, çalışanlarının örgüt içerisinde benimsedikleri liderlik tarzlarının, yaşın, cinsiyetin ve hastanede çalışılan toplam sürenin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre yaşın, cinsiyetin ve şirkette geçirilen sürenin örgütsel davranış boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı saptamıştır. Bunun yanı sıra, benimsenen liderlik tarzları memnuniyet, motivasyon, liderlik yapısı ve kişilik üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğunu gözlemlenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### **4.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni, işe adanmışlık düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarıyla ilişkilendirmek amacı ile veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. 2018 yılında anket formları araştırma katılan konaklama işletmelerindeki çalışanlara bire bir olarak dağıtılmış ve görüşmeler yüz yüze olmuştur. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinin kullanılmasının başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yüz yüze ve elden dağıtılan anket formları sayesinde yanlış anlaşılmanın, hata paylarının en aza indirgenecek olması,
- Anket formlarını yanıtlayan bireylerin anketten sorumlu kişileri yüz yüze görüyor olmaları sonucu ortaya çıkan etkileşim, etkin iletişim.
- Anket formlarını yanıtlayan bireylerin kimi zaman soruyu tam olarak anlamadıkları takdirde veya sorularla ilgili hususlarda açıklama belediklerinde, zaman kaybetmeksizin anketten sorumlu kişiye beklentilerini yöneltebilmeleri ve bunun neticesinde nitelikli anket formlarının ortaya çıkması.
- Anketi cevaplarken daha ciddi davranmaları açısından faydalı olacağı düşüncesidir.

#### **4.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ**

Araştırmanın uygulama kısmında çalışanların görüş ve düşüncelerini ölçmek için anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan anketlerini sonuçlarının analiz etmek amacıyla Spss 22 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında mevcut bir ilişkinin olup olmadığının tespitine yönelik verilen parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamamalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yüzde ve frekans testleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların demografik özelliklerine göre (yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) kavramlarını alt boyutlarıyla birlikte farklılıklarına bakmak için t-testi ve One-Way Anova testi yapılmıştır. Son olarak (yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) kavramlarını alt boyutlarıyla birlikte aralarındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ankara’da hizmet sunan oteller yılın 12 ayı aktif olan şehir otelleridir. Ankara’nın başkent oluşu, metropol yapısı dikkat alındığında tüm evrene ulaşmanın gerek zaman gerekse maliyet bakımından mümkün görünmediği anlaşılmaktadır. Bu ve buna benzer sebeplerle araştırmada örneklem belirleme yolu tercih edilmiştir. Evrene ulaşmanın çok çeşitli sebeplerle mümkün olmayışı durumunda, evreni en iyi şekilde temsil kabiliyetine sahip örneklemi tayin etmek son derece önemlidir. Araştırmalarda, tek bir örneklem yöntemi kullanılabileceği gibi iki veya daha fazlası da kullanılabilmektedir. (Çıngı, 1994: 276; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002: 62). Bu araştırmada aşamalı örneklem yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Ayrıca dört ve beş yıldızlı oteller baz alındığında her kademedeki çalışanın temsil edilebilmesi tabakalı örneklem yöntemi ve her bir tabakadan oluşan otellerin bütünü yerine; zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenlerden dolayı küme örneklem yönteminden yararlanılmıştır (Keleş, 2009: 50).

Tabakalı örneklem yöntemi, evreni meydana getiren her bir ögenin araştırma problemiyle ilgili niteliklerinin ayrı türden olması halinde kullanılır. Küme örneklem yönteminde ise, evreni meydana getiren öğelerle değil, bu öğelerin bağlı bulunduğu kümeler düzleminde ele alınmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 41). Evrenin bütününe ulaşamayacak olunması, onu temsil kabiliyetine sahip en iyi örneklem nasıl tespit edileceği sorunun da beraberinde getirir (Nakip, 2005: 164). Nasıl belirleneceği konusunda bilim insanları tarafından çok farklı formülasyonlar ortaya atılmış olsa da bu araştırmada Taro Yamane’nin formülasyonu örneklem belirlemede esas alınmıştır (Yamane, 2001:116-117).

**Tablo 2. Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler**

| Otel Türü          | Tesis Sayısı | Oda Sayısı | Yatak Sayısı | Azami İşgören Sayısı |
|--------------------|--------------|------------|--------------|----------------------|
| 5 yıldızlı oteller | 27           | 5.217      | 10.728       | 6.330                |
| 4 yıldızlı oteller | 75           | 3.688      | 7.786        | 2.958                |
| <b>Toplam</b>      | 92           | 8.905      | 18.514       | 9.288                |

**Tablo 3. Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı**

| İşletme Türleri    | Oda Başına Düşen<br>İşgören Sayısı | Yatak Başına Düşen<br>İşgören Sayısı |
|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 5 yıldızlı oteller | 1.18                               | 0.59                                 |
| 4 yıldızlı oteller | 0.76                               | 0.38                                 |
| 3 yıldızlı oteller | 0.72                               | 0.36                                 |
| 2 yıldızlı oteller | 0.56                               | 0.28                                 |
| 1 yıldızlı oteller | 0.50                               | 0.25                                 |

**Kaynak:** (Anadolu Ankara Turizm İşletmecileri Derneği, 2018).

Azami işgören sayıları, yatak başına düşen işgören sayısı hesaplama yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Mevcut iş gören sayısı, doluluk oranı göz önünde bulundurularak hesaplanmıştır. Evreni temsil etme kabiliyeti daha yüksek olması sebebiyle, örneklem işletmelerin azami işgören sayısı üzerinde hesap edilmiştir. Buradan hareketle 5 yıldızlı oteller için evren büyüklüğü 6.330, 4 yıldızlı oteller için ise 2.958 olarak belirlenmiştir.

Beş yıldızlı oteller için:

$$n = \frac{6330 \cdot 1,96^2 \cdot 1}{6330 \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1} = 166$$

Dört yıldızlı oteller için:

$$n = \frac{2958 \cdot 1,96^2 \cdot 1}{2958 \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1} = 161$$

Beş yıldızlı oteller için evreni temsil edecek örneklem sayımız 166 kişi, dört yıldızlı oteller için ise 161 kişi bulunmuştur. Bu sonuca göre toplam örneklem sayımız 327 kişiden oluşması gerekmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

**Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

|                       |                    | f          | %          |
|-----------------------|--------------------|------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>       | Erkek              | 287        | 62,5       |
|                       | Kadın              | 172        | 37,5       |
| <b>Yaş</b>            | 20 yaş ve altı     | 40         | 8,7        |
|                       | 21-30 yaş          | 249        | 54,2       |
|                       | 31-40 yaş          | 91         | 19,8       |
|                       | 41-50 yaş          | 60         | 13,1       |
|                       | 51 yaş ve üzeri    | 19         | 4,1        |
| <b>Medeni Durumu</b>  | Evli               | 177        | 38,6       |
|                       | Bekar              | 282        | 61,4       |
| <b>Gelir</b>          | 1600 TL ve altı    | 17         | 3,7        |
|                       | 1601-2000 TL       | 321        | 69,9       |
|                       | 2001-2500 TL       | 50         | 10,9       |
|                       | 2501-3000 TL       | 38         | 8,3        |
|                       | 3001-3500 TL       | 21         | 4,6        |
|                       | 3501 TL ve üstü    | 12         | 2,6        |
| <b>Eğitim</b>         | İlköğretim         | 54         | 11,8       |
|                       | Lise               | 137        | 29,8       |
|                       | Ön Lisans          | 77         | 16,8       |
|                       | Lisans             | 175        | 38,1       |
|                       | Lisans Üstü        | 16         | 3,5        |
| <b>Turizm Eğitimi</b> | Almadım            | 185        | 40,3       |
|                       | OTML               | 60         | 13,1       |
|                       | Turizm Ön Lisans   | 42         | 9,2        |
|                       | Turizm Lisans      | 128        | 27,9       |
|                       | Turizm Lisans Üstü | 8          | 1,7        |
|                       | Diğer              | 36         | 7,8        |
| <b>TOPLAM</b>         |                    | <b>459</b> | <b>100</b> |

Tablo 4'e göre araştırmaya katılanların %62,5'ini erkekler, %37,5'ini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 8,7'si 20 yaş ve altı, %54,2'si 21-30, %19,8'i 31-40, %13,1'i 41-50 yaş arası ve %4,1'lik kısmı da 51 yaş üzeridir. Araştırmaya katılanların %38,6'sı evli, geri kalan %61,4 ise bekar katılımcıları kapsamaktadır.

Araştırmaya katılanların gelir durumuna bakıldığında 1.600TL ve altı geliri olanlar %3,7'lik, 1.601TL – 2.000TL arası geliri olanlar %69,9'luk, 2.001 – 2.500TL arası geliri olanlar %10,9'luk, 2501 - 3000TL arası geliri olanlar %8,3'lük, 3001 - 3500TL arası geliri olanlar %4,6'lık, 3.501 TL ve üzeri geliri olanlar ise %2,6'lık kısmı oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, ilköğretim mezunları %11,8, lise mezunları %29,8, ön lisans mezunları %16,8, lisans mezunları %38,1, lisansüstü mezunları ise %3,5'lik bir grubu oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren kişilerin turizm alanındaki eğitimlerine bakıldığında; %40,3'nün hiç turizm eğitimi almamış, %13,1'nin lise seviyesinde turizm otelcilik eğitimi almış, %9,2'sinin turizm ön lisans eğitimi, %27,9'nun lisans düzeyinde turizm eğitimi ve son olarak %1,7'sinin ise lisansüstü seviyede turizm eğitimi almış kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılanların İş İle İlgili Bilgileri**

|                                         |                     | <b>f</b>   | <b>%</b>     |
|-----------------------------------------|---------------------|------------|--------------|
| <b>İşletmedeki Göreviniz</b>            | Personel            | 335        | 73,0         |
|                                         | Alt Düzey Yönetici  | 58         | 12,6         |
|                                         | Orta Düzey Yönetici | 58         | 12,6         |
|                                         | Üst Düzey Yönetici  | 8          | 1,7          |
|                                         | <b>Toplam</b>       | <b>459</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Çalıştığınız bölüm</b>               | Ön büro             | 151        | 32,9         |
|                                         | Yiyecek İçecek      | 125        | 27,2         |
|                                         | Kat Hizmetleri      | 49         | 10,7         |
|                                         | Muhasebe            | 25         | 5,4          |
|                                         | Teknik Servis       | 12         | 2,6          |
|                                         | Satış Pazarlama     | 62         | 13,5         |
|                                         | İnsan Kaynakları    | 8          | 1,7          |
|                                         | Diğer               | 27         | 5,9          |
|                                         | <b>Toplam</b>       | <b>459</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b> | 0-1 yıl             | 87         | 19,0         |
|                                         | 2-3 yıl             | 88         | 19,2         |
|                                         | 4-5 yıl             | 81         | 17,6         |
|                                         | 6-7 yıl             | 41         | 8,9          |
|                                         | 8-9 yıl             | 55         | 12,0         |
|                                         | 10 yıl ve üzeri     | 107        | 23,3         |
|                                         | <b>Toplam</b>       | <b>459</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Bu İşyerinde Çalışma Süreniz</b>     | 0-1 yıl             | 217        | 47,3         |
|                                         | 2-3 yıl             | 115        | 25,1         |
|                                         | 4-5 yıl             | 48         | 10,5         |
|                                         | 6-7 yıl             | 14         | 3,1          |
|                                         | 8-9 yıl             | 21         | 4,6          |
|                                         | 10 yıl ve üzeri     | 44         | 9,6          |
|                                         | <b>Toplam</b>       | <b>459</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 5'e göre araştırmaya katılanların, %73,0'lık kısmını işgörenler %12,6'lık kısmını alt düzey yöneticiler, %12,6'lık kısmını orta düzey yöneticiler %1,7'lik kısmını da üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere bakıldığında ise %32,9'unu ön büro, %27,2'ini yiyecek içecek, %10,7'ini kat hizmetleri, %5,4'ünü muhasebe, %2,6'sını teknik servis, %13,5'ini satış pazarlama,

%1,7'sini insan kaynakları ve %5,9'unu ise diğer bölümlerde (şoför, meydancı, otopark görevlisi, stajyer, yarı zamanlı) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan kişilerin turizm sektöründeki çalışma tecrübeleri zamansal boyutta değerlendirilmiştir. Buna göre, katılımcıların, %19,0'ı 0-1 yıl arası, %19,2'si 2-3 yıl arası, %17,6'sı 4-5 yıl arası %8,9'u 6-7 yıl arası, %12,0'ı 8-9 yıl arası ve %23,3'ü 10 yıl üzeri sektörde çalışma tecrübelerine sahiptir. Bu süreler, katılımcıların güncel, hali hazırdaki iş yerleri bağlamında değerlendirildiğinde ise %47,3'nün 0-1 yıl, %25,1'nin 2-3 yıl arası, %10,5'nin 4-5 yıl, %3,1'nin 6-7 yıl arası, %4,6'sının 8-9 yıl arası ve %9,6'sının ise 10 yıl ve üzere olduğu tespit edilmiştir.

### 5.1. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ

İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güveni belirlemeye yönelik Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007)'in çalışmalarında geliştirdikleri “yöneticiye güven ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada 40 madde olarak belirlenen Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup, her bir sorunun verilecek cevaplar, “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-kararsızım”, “4-katılıyorum” ve “5-kesinlikle katılıyorum” şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 6. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi**

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| ,965             | 40           |

Toplam 40 sorudan oluşan yöneticiye duyulan güven ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,965 bulunmuştur. Alanyazına göre alfa değeri  $0,80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek oldukça güvenilir. Yapılan analizde  $\alpha$  değeri 0,965 olarak bulunduğundan dolayı ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Yöneticiye duyulan güven ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplar göz önünde bulundurularak on faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Dürüst ve Adil: Varyansı açıklama gücü % 17,5

Çalışanları Destekleyen: Varyansı açıklama gücü % 15

Takım Lideri: Varyansı açıklama gücü % 17,5

Olumlu Çalışma Ortamı: Varyansı açıklama gücü % 10

Kendine Güvenen: Varyansı açıklama gücü % 7,5

Gerginlik Çıkarmayan: Varyansı açıklama gücü % 7,5

Bilgi Paylaşan: Varyansı açıklama gücü % 7,5

Güven Veren: Varyansı açıklama gücü % 7,5

Yetkin: Varyansı açıklama gücü % 5

Yetki Veren: Varyansı açıklama gücü % 5

**Tablo 7. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğinin faktör Analizi**

|                                                            | 1    | 2    | 3    | 4 | 5    | 6 | 7    | 8    | 9    | 10   |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|---|------|---|------|------|------|------|
| Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir                  |      | ,933 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir |      | ,921 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Teknik açıdan donanımlıdır                                 |      | ,950 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir            | ,901 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| İyi eğitim almıştır                                        |      |      |      |   |      |   |      |      | ,879 |      |
| Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir     |      |      |      |   |      |   |      |      | ,849 |      |
| Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar       | ,931 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Adildir                                                    | ,945 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Karar alırken çalışanların görüşlerini alır                |      | ,965 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| İyi bir dinleyicidir                                       |      | ,965 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır            | ,919 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Samimidir                                                  | ,922 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Birlikte alınan kararlara uyar                             | ,911 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Hem saygılı hem de samimi davranır                         | ,939 |      |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Anlayışlıdır                                               |      |      | ,893 |   |      |   |      |      |      |      |
| Çalışanları her konuda destekler                           |      | ,870 |      |   |      |   |      |      |      |      |
| Kendisine güvenir                                          |      |      |      |   | ,844 |   |      |      |      |      |
| Kendisiyle barışıktır                                      |      |      |      |   | ,922 |   |      |      |      |      |
| İnsana değer verir                                         |      |      |      |   | ,937 |   |      |      |      |      |
| Bilgi ve tecrübelerini paylaşır                            |      |      |      |   |      |   | ,961 |      |      |      |
| Bilgi saklamaz                                             |      |      |      |   |      |   | ,959 |      |      |      |
| Çalışanların fikirlerine değer verir                       |      |      |      |   |      |   | ,908 |      |      |      |
| Yapılan işi takdir eder                                    |      |      |      |   |      |   |      |      |      | ,925 |
| Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır       |      |      |      |   |      |   |      |      |      | ,907 |
| Sıcakkanlıdır                                              |      |      |      |   |      |   |      | ,942 |      |      |
| Deneyimlidir                                               |      |      |      |   |      |   |      | ,896 |      |      |

|                                                                      |  |  |      |      |  |      |  |      |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|--|------|------|--|------|--|------|--|--|
| Güven telkin eder                                                    |  |  |      |      |  |      |  | ,870 |  |  |
| Takım çalışmasına uygundur                                           |  |  | ,845 |      |  |      |  |      |  |  |
| Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan tanır                     |  |  | ,928 |      |  |      |  |      |  |  |
| Çalışanlarına geri bildirim verir                                    |  |  | ,940 |      |  |      |  |      |  |  |
| İletişime açıktır                                                    |  |  | ,956 |      |  |      |  |      |  |  |
| Pozitifdir                                                           |  |  |      | ,962 |  |      |  |      |  |  |
| Yaratıcıdır                                                          |  |  |      | ,914 |  |      |  |      |  |  |
| Koruyucudur                                                          |  |  | ,941 |      |  |      |  |      |  |  |
| Huzur verir                                                          |  |  |      | ,956 |  |      |  |      |  |  |
| Çalışanlarını korur                                                  |  |  | ,954 |      |  |      |  |      |  |  |
| Premsiplerine (ilkelerine) bağlıdır                                  |  |  |      | ,914 |  |      |  |      |  |  |
| Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder |  |  |      |      |  | ,929 |  |      |  |  |
| Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz             |  |  |      |      |  | ,912 |  |      |  |  |
| Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz                         |  |  |      |      |  | ,945 |  |      |  |  |

## 5.2. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ

Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için işe adanmışlık ölçeğine yer verilmiştir. İşe adanmışlık UWES (Utrecht Work Engagement Scale) tarafından 17 ifade ile ölçülmüştür. Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Schaufeli vd., 2002: 88-90). İşe adanmışlık ölçeğinin Türkçe'ye tercümesi Turgut (155:163) tarafından yapılmıştır. Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup, her bir sorunun verilecek cevaplar, "1-kesinlikle katılmıyorum", "2-katılmıyorum", "3-kararsızım", "4-katılıyorum" ve "5-kesinlikle katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur.

**Tablo 8. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi**

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| ,839             | 17           |

Toplam 17 sorudan oluşan işe adanmışlık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,839 bulunmuştur. Alanyazına göre alfa değeri  $0,80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek oldukça güvenilir. Yapılan analizde  $\alpha$  değeri 0,839 olarak bulunduğundan dolayı ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplar göz önünde bulundurularak üç faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Fiziksel Adanmışlık: Varyansı açıklama gücü % 35,28

Duygusal Adanmışlık: Varyansı açıklama gücü % 29,41

Bilişsel Adanmışlık: Varyansı açıklama gücü % 35,28

**Tablo 9. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Analizi**

|                                                                          | 1    | 2    | 3    |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| İşteyken enerjiyle dolup taşıtığımı hissediyorum                         | ,672 |      |      |
| Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum                          |      | ,672 |      |
| Çalışırken zaman uçup gidiyor                                            |      |      | ,610 |
| İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum                                     | ,738 |      |      |
| İşim konusunda hevesliyim                                                |      | ,733 |      |
| Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum                               |      |      | ,574 |
| İşim bana ilham veriyor                                                  |      | ,674 |      |
| Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum                            | ,707 |      |      |
| Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum                          |      |      | ,604 |
| Yaptığım işten gurur duyuyorum                                           |      | ,815 |      |
| Kendimi işime verdim                                                     |      |      | ,705 |
| Tek bir seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim | ,608 |      |      |
| İşim bana ilgi çekici geliyor                                            |      | ,736 |      |
| Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum                                    |      |      | ,691 |
| İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum                    | ,846 |      |      |
| Kendimi işimden koparıp almam güçtür                                     |      |      | ,817 |
| İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim   | ,661 |      |      |

### 5.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçebilmek amacıyla Türker'in (2009); Morrison'un (1994) ve Podsakoff'un (2000) derlediği, geçerliliği kabul edilmiş 33 sorudan oluşan bir ölçek uygulanmıştır. Soru formları 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanarak, her bir soruya verilecek cevaplar, "1-kesinlikle katılmıyorum", "2-katılmıyorum", "3-kararsızım", "4-katılıyorum" ve "5-kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Güvenirlilik Analizi**

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| <b>,868</b>      | <b>33</b>    |

ÖVD ölçeği 33 sorudan oluşturulmuştur ve ölçeğe ilişkin olarak yapılmış olan güvenilirlik analizi neticesinde alfa değeri 0,916 olarak hesaplanmıştır. Tabloda görülen değer, alfa değerinin referans aralığı olan  $0,80 \leq \alpha \leq 1$  aralığında olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda da ölçeğin yüksek oranda güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplar göz önünde bulundurularak 0,50'nin altında çıkan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda yedi faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Faktör yükü .50'den küçük olan ve bir faktöre anlamlı dağılmayan ifadeler elenerek, tekrar faktör analizi uygulanmış ve yedi faktörlü sonuç elde edilmiştir. Altıncı ve yedinci faktörlerde tek ifade kaldığı için öncelikle faktör yükü küçük olan ifade elenerek tekrar faktör analizi yapılmış ve beş faktörlü sonuç elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Yardımseverlik: Varyansı açıklama gücü % 18,18

Yurttaşlık: Varyansı açıklama gücü % 24,24

Centilmenlik: Varyansı açıklama gücü % 21,21

Sadakat Duyma: Varyansı açıklama gücü % 24,24

Kişisel Gelişim: Varyansı açıklama gücü % 15,15

**Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faktör Analizi**

|                                                                                         | 1    | 2 | 3    | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|---|---|
| İşte olmayan ya da ara veren arkadaşları idare etmek                                    | ,684 |   |      |   |   |
| Ağır iş yükü olanlara yardım etmek                                                      | ,786 |   |      |   |   |
| Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek      | ,717 |   |      |   |   |
| Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak | ,826 |   |      |   |   |
| Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü olmak                                |      |   | ,511 |   |   |

|                                                                                                                      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Kurum dışından ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek                               | ,762 |      |      |      |      |
| Başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorsanız, o kişiyi bu konuda uyarmak          |      |      | ,817 |      |      |
| İşyerinizde, bireylerarası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak                         |      |      | ,745 |      |      |
| İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmak                                                       |      | ,733 |      |      |      |
| Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahil olmak üzere her gün tam zamanında işte olmak                       |      | ,789 |      |      |      |
| Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak                                              |      | ,637 |      |      |      |
| İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak |      | ,754 |      |      |      |
| İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak                                                  |      | ,863 |      |      |      |
| İşinizle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almak                                         |      |      | ,898 |      |      |
| Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak                             |      |      | ,833 |      |      |
| Önemli olduğunu düşündüğünüz toplantılara, göreviniz dışında olsa bile gönüllü katılmak                              |      | ,764 |      |      |      |
| Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak                                                            | ,756 |      |      |      |      |
| Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmek                                                          |      |      |      |      | ,818 |
| Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek                                                                            |      |      |      |      | ,823 |
| Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılmak ve bu konuda görüş bildirmek                      |      |      | ,726 |      |      |
| Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları rapor etmek                                                     |      | ,697 |      |      |      |
| Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmamak                                                                          |      |      |      | ,721 |      |
| İş ve kurumla ilgili yakınmamak                                                                                      |      |      |      | ,750 |      |
| İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla göstermemek, abartmamak                                       |      |      |      | ,802 |      |
| Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyen bir kurum” olarak tanıtmak                            |      |      |      | ,816 |      |
| Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak                                                    |      |      |      | ,859 |      |
| Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak                               |      |      |      | ,808 |      |

|                                                                                                                |  |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|------|------|------|
| Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek |  |      |      | ,753 |      |
| İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek                                                                    |  | ,818 |      |      |      |
| İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak                              |  |      | ,830 |      |      |
| Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek                                                                  |  |      |      |      | ,827 |
| Kendi alanınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak                |  |      |      |      | ,832 |
| Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak                                              |  |      |      |      | ,811 |

**Tablo 12. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Seviyesi**

|                                                             | $\bar{X}$ | s.s.  | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Algı Düzeyi   |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------|----|----|-----|-----|-----|---------------|
| Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir                   | 3,94      | 1,070 | 27 | 8  | 89  | 173 | 162 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir. | 4,12      | 0,981 | 17 | 22 | 27  | 212 | 181 | <b>Yüksek</b> |
| Teknik açıdan donanımlıdır.                                 | 3,74      | 1,205 | 29 | 47 | 91  | 137 | 155 | <b>Yüksek</b> |
| Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.            | 3,99      | 1,043 | 12 | 39 | 62  | 173 | 173 | <b>Yüksek</b> |
| İyi eğitim almıştır.                                        | 3,82      | 1,077 | 20 | 32 | 97  | 169 | 141 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.     | 3,99      | 1,157 | 42 | 5  | 41  | 196 | 175 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.       | 3,84      | 1,143 | 30 | 14 | 120 | 130 | 165 | <b>Yüksek</b> |
| Adildir.                                                    | 3,88      | 1,236 | 40 | 30 | 49  | 163 | 177 | <b>Yüksek</b> |
| Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.                | 3,89      | 1,059 | 8  | 45 | 100 | 139 | 167 | <b>Yüksek</b> |
| İyi bir dinleyicidir.                                       | 3,90      | 1,063 | 14 | 29 | 111 | 136 | 169 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır.            | 3,91      | 1,030 | 9  | 29 | 122 | 129 | 170 | <b>Yüksek</b> |
| Samimidir.                                                  | 3,96      | 1,044 | 23 | 11 | 86  | 176 | 163 | <b>Yüksek</b> |
| Birlikte alınan kararlara uyar.                             | 4,14      | 0,957 | 14 | 24 | 26  | 138 | 181 | <b>Yüksek</b> |
| Hem saygılı hem de samimi davranır.                         | 3,76      | 1,194 | 26 | 50 | 88  | 138 | 157 | <b>Yüksek</b> |
| Anlayışlıdır.                                               | 4,00      | 1,025 | 10 | 39 | 62  | 174 | 174 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanları her konuda destekler.                           | 3,83      | 1,069 | 19 | 32 | 95  | 171 | 142 | <b>Yüksek</b> |
| Kendisine güvenir.                                          | 4,00      | 1,153 | 41 | 6  | 39  | 196 | 177 | <b>Yüksek</b> |
| Kendisiyle barışıktır.                                      | 3,86      | 1,125 | 28 | 13 | 119 | 133 | 166 | <b>Yüksek</b> |
| İnsana değer verir.                                         | 3,90      | 1,224 | 38 | 30 | 50  | 162 | 179 | <b>Yüksek</b> |
| Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.                            | 3,90      | 1,058 | 8  | 44 | 100 | 138 | 169 | <b>Yüksek</b> |
| Bilgi saklamaz.                                             | 3,91      | 1,055 | 13 | 29 | 110 | 137 | 170 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanların fikirlerine değer                              | 3,93      | 1,022 | 9  | 26 | 123 | 128 | 173 | <b>Yüksek</b> |

|                                                                       |      |       |    |    |     |     |     |               |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-------|----|----|-----|-----|-----|---------------|
| verir.                                                                |      |       |    |    |     |     |     |               |
| Yapılan işi takdir eder.                                              | 3,93 | 1,068 | 27 | 8  | 91  | 174 | 159 | <b>Yüksek</b> |
| Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.                 | 4,11 | 0,989 | 17 | 22 | 33  | 207 | 180 | <b>Yüksek</b> |
| Sıcakkanlıdır.                                                        | 3,72 | 1,219 | 32 | 45 | 93  | 135 | 154 | <b>Yüksek</b> |
| Deneyimlidir.                                                         | 3,98 | 1,044 | 12 | 39 | 65  | 172 | 171 | <b>Yüksek</b> |
| Güven telkin eder.                                                    | 3,81 | 1,084 | 20 | 34 | 99  | 166 | 140 | <b>Yüksek</b> |
| Takım çalışmasına uygundur.                                           | 3,98 | 1,165 | 42 | 6  | 45  | 191 | 175 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan tanır.                     | 3,82 | 1,145 | 30 | 16 | 119 | 132 | 162 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanlarına geri bildirim verir.                                    | 3,86 | 1,243 | 41 | 31 | 49  | 164 | 174 | <b>Yüksek</b> |
| İletişime açıktır.                                                    | 3,88 | 1,067 | 10 | 43 | 102 | 140 | 164 | <b>Yüksek</b> |
| Pozitifdir.                                                           | 3,89 | 1,060 | 14 | 30 | 110 | 141 | 164 | <b>Yüksek</b> |
| Yaratıcıdır.                                                          | 3,89 | 1,027 | 10 | 28 | 123 | 135 | 163 | <b>Yüksek</b> |
| Koruyucudur.                                                          | 3,89 | 1,126 | 39 | 31 | 50  | 159 | 180 | <b>Yüksek</b> |
| Huzur verir.                                                          | 3,88 | 1,069 | 9  | 45 | 102 | 136 | 167 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanlarını korur.                                                  | 3,88 | 1,077 | 15 | 32 | 108 | 138 | 166 | <b>Yüksek</b> |
| Prensiplerine (ilkelerine) bağlıdır.                                  | 3,93 | 1,031 | 9  | 29 | 120 | 128 | 173 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder. | 3,95 | 1,065 | 26 | 9  | 87  | 173 | 164 | <b>Yüksek</b> |
| Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.             | 4,11 | 0,986 | 17 | 22 | 31  | 209 | 180 | <b>Yüksek</b> |
| Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz                          | 3,75 | 1,202 | 28 | 48 | 89  | 137 | 157 | <b>Yüksek</b> |
| <b>Yöneticiye duyulan güven</b>                                       | 3,91 | 0,912 |    |    |     |     |     | <b>Yüksek</b> |

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiye duydukları güven düzeyini ölçmek için kullanılan ifadelerin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmektedir. Çalışmamızda katılımcıların güven düzeyini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar;

$1,0 \leq < 1,8$  ise katılımcıların o imaja ilişkin algılarının çok olumsuz; (Oldukça Düşük)

$1,8 \leq < 2,6$  ise katılımcıların o imaja ilişkin algılarının olumsuz; (Düşük)

$2,6 \leq < 3,4$  ise katılımcıların o imaja ilişkin algılarının kararsız; (Orta)

$3,4 \leq < 4,2$  ise katılımcıların o imaja ilişkin algılarının olumlu; (Yüksek)

$4,2 \leq < 5,0$  ise katılımcıların o imaja ilişkin algılarının çok olumlu; (Oldukça Yüksek) olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre yöneticilere duydukları güvenin yüksek düzeyde olduğu saplanmıştır.

**Tablo 13. Katılımcıların İşe Adanmışlık Düzeyleri**

|                                                                           | $\bar{X}$   | s.s.         | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | Algı Düzeyi   |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----|----|-----|-----|-----|---------------|
| İşteyken enerjiyle dolup taşıdığımı hissediyorum.                         | 3,41        | 1,309        | 50 | 65 | 109 | 113 | 122 | <b>Yüksek</b> |
| Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.                          | 3,90        | 1,119        | 21 | 36 | 77  | 157 | 168 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışırken zaman uçup gidiyor.                                            | 3,74        | 1,133        | 26 | 36 | 103 | 157 | 137 | <b>Yüksek</b> |
| İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.                                     | 3,88        | 0,963        | 9  | 29 | 101 | 187 | 133 | <b>Yüksek</b> |
| İşim konusunda hevesliyim.                                                | 4,07        | 0,930        | 4  | 35 | 53  | 197 | 170 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.                               | 3,71        | 1,106        | 29 | 41 | 67  | 216 | 106 | <b>Yüksek</b> |
| İşim bana ilham veriyor.                                                  | 3,74        | 1,079        | 21 | 21 | 150 | 127 | 140 | <b>Yüksek</b> |
| Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum.                            | 3,68        | 1,076        | 21 | 29 | 147 | 138 | 124 | <b>Yüksek</b> |
| Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.                          | 3,89        | 1,153        | 30 | 21 | 89  | 147 | 172 | <b>Yüksek</b> |
| Yaptığım işten gurur duyuyorum.                                           | 3,92        | 0,980        | 4  | 35 | 110 | 153 | 157 | <b>Yüksek</b> |
| Kendimi işime verdim.                                                     | 3,96        | 1,011        | 9  | 31 | 95  | 155 | 169 | <b>Yüksek</b> |
| Tek bir seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim. | 3,94        | 1,060        | 16 | 22 | 108 | 137 | 176 | <b>Yüksek</b> |
| İşim bana ilgi çekici geliyor.                                            | 3,81        | 0,973        | 9  | 34 | 112 | 183 | 121 | <b>Yüksek</b> |
| Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.                                    | 4,06        | 0,922        | 9  | 16 | 78  | 187 | 169 | <b>Yüksek</b> |
| İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.                    | 3,82        | 1,054        | 18 | 25 | 118 | 155 | 143 | <b>Yüksek</b> |
| Kendimi işimden koparıp almam güçtür.                                     | 3,63        | 1,075        | 21 | 42 | 126 | 163 | 107 | <b>Yüksek</b> |
| İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim    | 4,17        | 0,911        | 5  | 18 | 73  | 158 | 205 | <b>Yüksek</b> |
| <b>Toplam İşe Adanmışlık</b>                                              | <b>3,84</b> | <b>0,779</b> |    |    |     |     |     | <b>Yüksek</b> |

Tablo 13'e göre katılımcıların işe adanmışlık düzeyleri değerlendirildiğinde sonuçlar yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 14. Katılımcıların Gösterdikleri Örgütsel Davranış Seviyeleri**

|                                                                                                                      | $\bar{X}$ | s.s.  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | Algı Düzeyi |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----|----|----|-----|-----|-------------|
| İşte olmayan ya da ara veren arkadaşları idare etmek                                                                 | 4,12      | 0,834 | 9  | 8  | 57 | 229 | 156 | Yüksek      |
| Ağır iş yükü olanlara yardım etmek                                                                                   | 4,16      | 0,796 | 5  | 13 | 44 | 234 | 163 | Yüksek      |
| Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek                                   | 4,27      | 0,769 | 3  | 11 | 39 | 211 | 195 | Çok Yüksek  |
| Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak                              | 4,18      | 0,851 | 14 | 8  | 24 | 248 | 165 | Yüksek      |
| Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü olmak                                                             | 4,05      | 0,925 | 2  | 32 | 76 | 177 | 172 | Yüksek      |
| Kurum dışından ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek                               | 4,27      | 0,783 | 4  | 15 | 26 | 221 | 193 | Çok Yüksek  |
| Başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorsanız, o kişiyi bu konuda uyararak         | 4,32      | 0,859 | 9  | 14 | 23 | 187 | 226 | Çok Yüksek  |
| İşyerinizde, bireylerarası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak                         | 4,20      | 0,871 | 8  | 21 | 26 | 219 | 185 | Çok Yüksek  |
| İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmak                                                       | 4,08      | 0,861 | 4  | 24 | 56 | 220 | 155 | Yüksek      |
| Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahil olmak üzere her gün tam zamanında işte olmak                       | 3,99      | 0,995 | 17 | 24 | 54 | 213 | 151 | Yüksek      |
| Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak                                              | 3,85      | 1,046 | 15 | 49 | 51 | 215 | 129 | Yüksek      |
| İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak | 4,18      | 0,808 | 4  | 17 | 40 | 227 | 171 | Yüksek      |
| İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak                                                  | 4,23      | 0,836 | 4  | 22 | 29 | 211 | 193 | Çok Yüksek  |
| İşinizle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde                                                          | 4,21      | 0,787 | 4  | 13 | 40 | 224 | 178 | Çok Yüksek  |

|                                                                                                                |      |       |    |    |     |     |     |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|----|----|-----|-----|-----|-------------------|
| sorumluluk almak                                                                                               |      |       |    |    |     |     |     |                   |
| Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak                       | 4,23 | 0,869 | 4  | 30 | 18  | 209 | 198 | <b>Çok Yüksek</b> |
| Önemli olduğunu düşündüğünüz toplantılara, göreviniz dışında olsa bile gönüllü katılmak                        | 4,12 | 0,828 | 4  | 4  | 96  | 181 | 174 | <b>Yüksek</b>     |
| Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak                                                      | 4,20 | 0,837 | 9  | 9  | 43  | 218 | 180 | <b>Çok Yüksek</b> |
| Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmek                                                    | 4,10 | 0,879 | 12 | 8  | 59  | 219 | 161 | <b>Yüksek</b>     |
| Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek.                                                                     | 4,02 | 0,889 | 4  | 25 | 77  | 203 | 150 | <b>Yüksek</b>     |
| Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılmak ve bu konuda görüş bildirmek                | 4,11 | 0,792 | 4  | 3  | 87  | 206 | 159 | <b>Yüksek</b>     |
| Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları rapor etmek                                               | 4,04 | 0,902 | 4  | 34 | 50  | 219 | 152 | <b>Yüksek</b>     |
| Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmamak                                                                    | 3,97 | 1,082 | 35 | 42 | 77  | 185 | 120 | <b>Yüksek</b>     |
| İş ve kurumla ilgili yakınmamak                                                                                | 3,68 | 1,133 | 48 | 50 | 107 | 166 | 88  | <b>Yüksek</b>     |
| İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla göstermemek, abartmamak                                 | 3,42 | 1,296 | 95 | 63 | 50  | 149 | 102 | <b>Yüksek</b>     |
| Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyen bir kurum” olarak tanıtmak                      | 3,21 | 1,062 | 22 | 21 | 88  | 177 | 151 | <b>Orta</b>       |
| Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak                                              | 3,80 | 1,101 | 24 | 33 | 88  | 177 | 137 | <b>Yüksek</b>     |
| Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak                         | 3,52 | 1,226 | 43 | 52 | 92  | 166 | 100 | <b>Yüksek</b>     |
| Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek | 4,08 | 1,019 | 22 | 13 | 49  | 195 | 180 | <b>Yüksek</b>     |
| İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek                                                                    | 4,21 | 1,036 | 18 | 22 | 33  | 156 | 230 | <b>Çok Yüksek</b> |

|                                                                                                 |             |              |    |    |    |     |     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----|----|----|-----|-----|---------------|
| İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak               | 3,98        | 1,016        | 13 | 35 | 57 | 195 | 159 | <b>Yüksek</b> |
| Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek                                                   | 3,95        | 1,144        | 22 | 43 | 50 | 163 | 181 | <b>Yüksek</b> |
| Kendi alanınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak | 3,72        | 1,184        | 31 | 42 | 91 | 155 | 140 | <b>Yüksek</b> |
| Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak                               | 4,09        | 0,961        | 13 | 14 | 72 | 177 | 183 | <b>Yüksek</b> |
| <b>Toplam Örgütsel Davranış</b>                                                                 | <b>4,01</b> | <b>0,603</b> |    |    |    |     |     | <b>Yüksek</b> |

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri incelendiğinde 33 maddeden oluşan ifadelerin 9'u çok yüksek, 23'ü yüksek, 1 ifade de orta düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 15. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                                | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | P    |
|--------------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | Erkek    | 287 | 3,9368   | ,90646         | ,185  | ,853 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,9203   | ,95853         |       |      |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | Erkek    | 287 | 3,9268   | ,85897         | ,485  | ,628 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8847   | ,96719         |       |      |
| <b>Takım Lideri</b>            | Erkek    | 287 | 3,9378   | ,91732         | ,864  | ,388 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8571   | 1,04751        |       |      |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | Erkek    | 287 | 3,9382   | ,88961         | 1,026 | ,306 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8445   | 1,03633        |       |      |
| <b>Kendine Güven</b>           | Erkek    | 287 | 3,9617   | ,97586         | 1,020 | ,308 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8605   | 1,11224        |       |      |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | Erkek    | 287 | 3,9431   | ,93300         | -,029 | ,977 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,9457   | ,95290         |       |      |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | Erkek    | 287 | 3,9605   | ,88279         | 1,170 | ,243 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8547   | 1,02480        |       |      |
| <b>Güven Veren</b>             | Erkek    | 287 | 3,8211   | ,96306         | -,523 | ,601 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8721   | 1,08468        |       |      |
| <b>Yetkin</b>                  | Erkek    | 287 | 3,9599   | ,93362         | 1,327 | ,185 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,8285   | 1,16652        |       |      |
| <b>Yetki Veren</b>             | Erkek    | 287 | 4,0557   | 1,03202        | ,863  | ,389 |
|                                | Kadın    | 172 | 3,9738   | ,89877         |       |      |

\*p<0,05

Tablo 15'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde dürüst ve adil 0,853, çalışanları destekleyen 0,628, takım lideri 0,388, olumlu çalışma ortamı 0,306, kendine güven 0,308, gerginlik çıkarmayan 0,977, bilgi paylaşan 0,243, güven veren 0,601, yetkin 0,185 ve yetki veren 0,389 P değeri ile p<0,05 değerinden büyük olduğundan dolayı boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri rastlanmıştır.

**Tablo 16. Katılımcıların İşe Adanmışlık Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                            | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p    |
|----------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | Erkek    | 287 | 3,8066   | ,88602         | -,578 | ,564 |
|                            | Kadın    | 172 | 3,8517   | ,66262         |       |      |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | Erkek    | 287 | 3,8899   | ,88665         | -,109 | ,913 |
|                            | Kadın    | 172 | 3,8988   | ,78091         |       |      |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | Erkek    | 287 | 3,8188   | ,84897         | -,698 | ,486 |
|                            | Kadın    | 172 | 3,8721   | ,68549         |       |      |

\*p<0,05

Tablo 16'ya bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile işe adanmışlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde fiziksel adanmışlık 0,564, duygusal adanmışlık, 0,913 ve bilişsel adanmışlık 0,486 P değeri ile p<0,05 değerinden büyük olduğundan dolayı boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

**Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                        | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p            |
|------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>  | Erkek    | 287 | 4,2509   | ,58252         | 2,047 | <b>,041*</b> |
|                        | Kadın    | 172 | 4,1231   | ,74396         |       |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | Erkek    | 287 | 4,1712   | ,56634         | 3,491 | <b>,001*</b> |
|                        | Kadın    | 172 | 3,9644   | ,68712         |       |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | Erkek    | 287 | 4,2200   | ,58325         | 2,472 | <b>,014*</b> |
|                        | Kadın    | 172 | 4,0664   | ,73502         |       |              |
| <b>Sadakat</b>         | Erkek    | 287 | 3,6730   | ,79759         | ,327  | ,744         |
|                        | Kadın    | 172 | 3,6470   | ,86662         |       |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | Erkek    | 287 | 4,1617   | ,69246         | 6,260 | <b>,000*</b> |
|                        | Kadın    | 172 | 3,6791   | ,95208         |       |              |

\*p<0,05

Tablo 17'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yardımseverlik 0,041, yurttaşlık 0,001, centilmenlik 0,014 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile p<0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı bu dört boyut ile arasında

anlamli bir farklılığa rastlanmıştır. Ama sadakat boyutunda anlamli bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

**Tablo 18. Katılımcıların Yöneticiye Duydukları Güven Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                                | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p            |
|--------------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Dürüst Ve Adil</b>          | Evli     | 177 | 4,0436   | ,88533         | 2,080 | <b>,038*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8597   | ,94419         |       |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | Evli     | 177 | 4,0330   | ,78998         | 2,310 | <b>,021*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8345   | ,95645         |       |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | Evli     | 177 | 4,0557   | ,87071         | 2,614 | <b>,009*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8146   | 1,01456        |       |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | Evli     | 177 | 4,0508   | ,83697         | 2,666 | <b>,008*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8103   | 1,00062        |       |              |
| <b>Kendine Güven</b>           | Evli     | 177 | 4,0508   | ,96101         | 2,104 | <b>,036*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8440   | 1,06347        |       |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | Evli     | 177 | 4,0132   | ,90479         | 1,249 | ,212         |
|                                | Bekar    | 282 | 3,9007   | ,95964         |       |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | Evli     | 177 | 4,0640   | ,81164         | 2,605 | <b>,009*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8310   | 1,00148        |       |              |
| <b>Güven Veren</b>             | Evli     | 177 | 4,0527   | ,91065         | 3,620 | <b>,000*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,7069   | 1,04654        |       |              |
| <b>Yetkin</b>                  | Evli     | 177 | 4,0593   | ,89863         | 2,468 | <b>,014*</b> |
|                                | Bekar    | 282 | 3,8174   | 1,09243        |       |              |
| <b>Yetki Veren</b>             | Evli     | 177 | 4,0000   | ,97118         | -,432 | ,666         |
|                                | Bekar    | 282 | 4,0408   | ,99336         |       |              |

\*p<0,05

Tablo 18’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında dürüst ve adil 0,038, çalışanları destekleyen 0,021, takım lideri 0,009, olumlu çalışma ortamı 0,008, kendine güven 0,036, bilgi paylaşan 0,009, güven veren 0,000 ve yetkin 0,014 P değeri ile p<0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı bu sekiz boyut ile arasında anlamli bir farklılığa rastlanmıştır. Ama gerginlik çıkaran ve yetki veren boyutunda anlamli bir farklılık göstermedikleri rastlanmıştır.

**Tablo 19. Katılımcıların İşe Adanmışlık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                            | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p            |
|----------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | Evli     | 177 | 4,0047   | ,72484         | 3,858 | <b>,000*</b> |
|                            | Bekar    | 282 | 3,7098   | ,83919         |       |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | Evli     | 177 | 4,0983   | ,72742         | 4,179 | <b>,000*</b> |
|                            | Bekar    | 282 | 3,7645   | ,89261         |       |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | Evli     | 177 | 4,0414   | ,73395         | 4,434 | <b>,000*</b> |
|                            | Bekar    | 282 | 3,7116   | ,80070         |       |              |

\*p<0,05

Tablo 19’da araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile işe adanmışlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık 0,000 ve bilişsel adanmışlık 0,000 P değeri ile p>0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır.

**Tablo 20. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi**

|                        | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p            |
|------------------------|----------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>  | Evli     | 177 | 4,3540   | ,47727         | 4,010 | <b>,000*</b> |
|                        | Bekar    | 282 | 4,1082   | ,72275         |       |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | Evli     | 177 | 4,2415   | ,52522         | 4,105 | <b>,000*</b> |
|                        | Bekar    | 282 | 4,0009   | ,65950         |       |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | Evli     | 177 | 4,3269   | ,50763         | 4,393 | <b>,000*</b> |
|                        | Bekar    | 282 | 4,0593   | ,70350         |       |              |
| <b>Sadakat</b>         | Evli     | 177 | 3,7797   | ,86508         | 2,413 | <b>,016*</b> |
|                        | Bekar    | 282 | 3,5902   | ,78875         |       |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | Evli     | 177 | 4,2169   | ,66396         | 4,937 | <b>,000*</b> |
|                        | Bekar    | 282 | 3,8326   | ,89192         |       |              |

\*p<0,05

Tablo 20’de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında yardımseverlik 0,000, yurttaşlık 0,000, centilmenlik 0,046, sadakat 0,016 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile p<0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarında anlamlı farklılığa

rastlanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde evli çalışanların bekarlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir.

**Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yöneticiye Duydukları Güvenin Alt Boyutları Arasında Ki Farklılıkları**

|                                |                 | N   | Ortalama | Standart sapma | f     | p            |
|--------------------------------|-----------------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,8321   | ,82026         | 4,176 | <b>,002*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,9214   | ,95460         |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1601   | ,92259         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,9000   | ,83726         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,2556   | ,66765         |       |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,8042   | ,89226         | 2,955 | <b>,020*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,8922   | ,94547         |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1667   | ,92128         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,7667   | ,73338         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,6140   | ,22259         |       |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,9321   | ,81456         | 3,146 | <b>,014*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,8411   | 1,06011        |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1586   | ,93495         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,9429   | ,74496         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,4135   | ,28129         |       |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,8500   | 1,00288        | 3,693 | <b>,006*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,8865   | 1,03074        |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1896   | ,89934         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,6875   | ,55354         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,5395   | ,49486         |       |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | 20 yaş ve Altı  | 40  | 4,0167   | ,87364         | 4,664 | <b>,001*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,8487   | 1,10061        |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1868   | ,95090         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 4,0111   | ,86785         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,1754   | ,74011         |       |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,7833   | ,92619         | 4,291 | <b>,002*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,9746   | ,92155         |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1612   | ,93143         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,8000   | ,96101         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,2982   | ,84543         |       |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,9000   | 1,01611        | 3,091 | <b>,016*</b> |
|                                | 21-30 yaş       | 249 | 3,8929   | 1,02528        |       |              |
|                                | 31-40 yaş       | 91  | 4,1941   | ,89727         |       |              |
|                                | 41-50 yaş       | 60  | 3,7056   | ,55266         |       |              |
|                                | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,7018   | ,29175         |       |              |

|                    |                 |     |        |         |       |              |
|--------------------|-----------------|-----|--------|---------|-------|--------------|
| <b>Güven Veren</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,4833 | ,80931  | 4,457 | <b>,002*</b> |
|                    | 21-30 yaş       | 249 | 3,8019 | 1,05580 |       |              |
|                    | 31-40 yaş       | 91  | 4,1795 | 1,00898 |       |              |
|                    | 41-50 yaş       | 60  | 3,8167 | ,86668  |       |              |
|                    | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,5439 | ,78733  |       |              |
| <b>Yetkin</b>      | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,6875 | ,86741  | 4,445 | <b>,002*</b> |
|                    | 21-30 yaş       | 249 | 3,8494 | 1,11641 |       |              |
|                    | 31-40 yaş       | 91  | 4,2912 | ,96628  |       |              |
|                    | 41-50 yaş       | 60  | 3,8333 | ,82167  |       |              |
|                    | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,6053 | ,42749  |       |              |
| <b>Yetki Veren</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 4,0000 | 1,31071 | 3,773 | <b>,005*</b> |
|                    | 21-30 yaş       | 249 | 4,0763 | ,91372  |       |              |
|                    | 31-40 yaş       | 91  | 4,1593 | ,91554  |       |              |
|                    | 41-50 yaş       | 60  | 3,8583 | ,98760  |       |              |
|                    | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,2895 | 1,10950 |       |              |

\*p<0,05

Tablo 21'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaşları yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde dürüst ve adil 0,002, çalışanları destekleyen 0,020, takım lideri 0,014, olumlu çalışma ortamı 0,006, kendine güven 0,001, gerginlik çıkarmayan 0,002, bilgi paylaşan 0,016, güven veren 0,002, yetkin 0,002 ve yetki veren 0,005 P değeri ile  $p > 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır.

**Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre İşe Adanmışlık Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                 | N   | Ortalama | Standart sapma | f     | p            |
|----------------------------|-----------------|-----|----------|----------------|-------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,6917   | ,82132         | 5,199 | <b>,000*</b> |
|                            | 21-30 yaş       | 249 | 3,7256   | ,87188         |       |              |
|                            | 31-40 yaş       | 91  | 3,8480   | ,74562         |       |              |
|                            | 41-50 yaş       | 60  | 4,2139   | ,59509         |       |              |
|                            | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,0351   | ,22621         |       |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,8500   | ,92014         | 2,596 | <b>,036*</b> |
|                            | 21-30 yaş       | 249 | 3,8064   | ,91614         |       |              |
|                            | 31-40 yaş       | 91  | 3,9319   | ,79231         |       |              |
|                            | 41-50 yaş       | 60  | 4,1100   | ,62645         |       |              |
|                            | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,2526   | ,22942         |       |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,7083   | ,77968         | 3,543 | <b>,007*</b> |
|                            | 21-30 yaş       | 249 | 3,7738   | ,83476         |       |              |
|                            | 31-40 yaş       | 91  | 3,8480   | ,74022         |       |              |
|                            | 41-50 yaş       | 60  | 4,0194   | ,71181         |       |              |
|                            | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,3509   | ,36386         |       |              |

\*p<0,05

Tablo 22’de bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile işe adanmışlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık 0,036 ve bilişsel adanmışlık 0,007 P değeri ile  $p<0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 23.Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                        |                 | N   | Ortalama | Standart sapma | f      | p            |
|------------------------|-----------------|-----|----------|----------------|--------|--------------|
| <b>Yardım Severlik</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,5333   | ,80082         | 15,341 | <b>,000*</b> |
|                        | 21-30 yaş       | 249 | 4,1961   | ,65687         |        |              |
|                        | 31-40 yaş       | 91  | 4,3315   | ,52086         |        |              |
|                        | 41-50 yaş       | 60  | 4,4222   | ,42571         |        |              |
|                        | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,3947   | ,42749         |        |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,9125   | ,53724         | 4,903  | <b>,001*</b> |
|                        | 21-30 yaş       | 249 | 4,0211   | ,67309         |        |              |
|                        | 31-40 yaş       | 91  | 4,1758   | ,48662         |        |              |
|                        | 41-50 yaş       | 60  | 4,3042   | ,58647         |        |              |
|                        | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,3684   | ,50082         |        |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,7464   | ,37656         | 7,042  | <b>,000*</b> |
|                        | 21-30 yaş       | 249 | 4,1274   | ,72583         |        |              |
|                        | 31-40 yaş       | 91  | 4,3375   | ,51575         |        |              |
|                        | 41-50 yaş       | 60  | 4,2643   | ,55908         |        |              |
|                        | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,3383   | ,36642         |        |              |
| <b>Sadakat</b>         | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,7036   | ,59861         | 7,012  | <b>,000*</b> |
|                        | 21-30 yaş       | 249 | 3,5536   | ,83601         |        |              |
|                        | 31-40 yaş       | 91  | 4,0157   | ,74122         |        |              |
|                        | 41-50 yaş       | 60  | 3,6952   | ,82568         |        |              |
|                        | 51 yaş ve üzeri | 19  | 3,2256   | ,92498         |        |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | 20 yaş ve Altı  | 40  | 3,8400   | ,83905         | 6,487  | <b>,000*</b> |
|                        | 21-30 yaş       | 249 | 3,8329   | ,87494         |        |              |
|                        | 31-40 yaş       | 91  | 4,2681   | ,66146         |        |              |
|                        | 41-50 yaş       | 60  | 4,1767   | ,82675         |        |              |
|                        | 51 yaş ve üzeri | 19  | 4,2211   | ,41039         |        |              |

\*p<0,05

Tablo 23'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yardımseverlik 0,000, yurttaşlık 0,001, centilmenlik boyutu 0,000, örgütsel sadakat 0,000 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile  $p>0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık rastlanmıştır.

**Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                 | n   | Ortalama | S.S     | f      | p            |
|--------------------------------|-----------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1681   | ,92477  | 12,369 | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8652   | ,91811  |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,4886   | ,46635  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1917   | ,52963  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 2,8163   | 1,34175 |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,1429   | ,64466  |        |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1765   | ,94735  | 12,497 | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8411   | ,88596  |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,4800   | ,46124  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1535   | ,61315  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 2,8571   | 1,25641 |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,1111   | ,65649  |        |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1597   | 1,02505 | 7,441  | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8393   | ,98286  |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,4057   | ,46838  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1353   | ,74929  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 3,0544   | 1,29794 |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,0714   | ,69320  |        |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1176   | 1,00046 | 6,594  | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8435   | ,98158  |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,3850   | ,54914  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1447   | ,80040  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 3,1548   | ,71797  |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,7292   | ,95023  |        |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1373   | 1,00733 | 8,468  | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8744   | 1,04506 |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,4267   | ,49045  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,0526   | ,78853  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 2,8413   | 1,40483 |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,3333   | ,56854  |        |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1961   | ,88238  | 15,719 | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8837   | ,91190  |        |              |
|                                | 2001-2500 TL    | 50  | 4,5533   | ,48846  |        |              |
|                                | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1754   | ,41544  |        |              |
|                                | 3001-3500 TL    | 21  | 2,6349   | 1,48288 |        |              |
|                                | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,2222   | ,59175  |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1373   | 1,00733 | 6,325  | <b>,000*</b> |
|                                | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8588   | ,97225  |        |              |

|                    |                 |     |        |         |        |              |
|--------------------|-----------------|-----|--------|---------|--------|--------------|
|                    | 2001-2500 TL    | 50  | 4,4133 | ,54110  |        |              |
|                    | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1316 | ,81480  |        |              |
|                    | 3001-3500 TL    | 21  | 3,2222 | ,72521  |        |              |
|                    | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,7778 | ,91379  |        |              |
| <b>Güven Veren</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,2941 | ,84887  | 12,039 | <b>,000*</b> |
|                    | 1601-2000 TL    | 321 | 3,7435 | ,99355  |        |              |
|                    | 2001-2500 TL    | 50  | 4,3600 | ,60549  |        |              |
|                    | 2501-3000 TL    | 38  | 4,2982 | ,65204  |        |              |
|                    | 3001-3500 TL    | 21  | 2,7302 | 1,51884 |        |              |
|                    | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,1111 | ,65649  |        |              |
| <b>Yetkin</b>      | 1600 TL ve altı | 17  | 4,2941 | ,84887  | 8,276  | <b>,000*</b> |
|                    | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8536 | 1,00951 |        |              |
|                    | 2001-2500 TL    | 50  | 4,3400 | ,55733  |        |              |
|                    | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1711 | ,98828  |        |              |
|                    | 3001-3500 TL    | 21  | 2,8333 | 1,57586 |        |              |
|                    | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,1667 | ,65134  |        |              |
| <b>Yetki Veren</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1765 | ,91756  | 12,008 | <b>,000*</b> |
|                    | 1601-2000 TL    | 321 | 3,9798 | ,97967  |        |              |
|                    | 2001-2500 TL    | 50  | 4,6400 | ,44078  |        |              |
|                    | 2501-3000 TL    | 38  | 4,1579 | ,49464  |        |              |
|                    | 3001-3500 TL    | 21  | 2,8095 | 1,54496 |        |              |
|                    | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,1667 | ,65134  |        |              |

\*p<0,05

Tablo 24'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik çıkarmayan 0,000, bilgi paylaşan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,000 P değeri ile  $p>0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                 | n   | Ortalama | S.S     | f     | p            |
|----------------------------|-----------------|-----|----------|---------|-------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,2157   | ,88930  | 8,953 | <b>,000*</b> |
|                            | 1601-2000 TL    | 321 | 3,7310   | ,81852  |       |              |
|                            | 2001-2500 TL    | 50  | 4,3733   | ,67893  |       |              |
|                            | 2501-3000 TL    | 38  | 4,0219   | ,53154  |       |              |
|                            | 3001-3500 TL    | 21  | 3,5635   | ,75365  |       |              |
|                            | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,2778   | ,35770  |       |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 3,9176   | 1,18545 | 4,937 | <b>,000*</b> |
|                            | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8717   | ,86774  |       |              |
|                            | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2600   | ,61710  |       |              |
|                            | 2501-3000 TL    | 38  | 4,0421   | ,67409  |       |              |
|                            | 3001-3500 TL    | 21  | 3,3429   | ,68452  |       |              |
|                            | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,4000   | ,59084  |       |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1373   | ,97225  | 4,910 | <b>,000*</b> |
|                            | 1601-2000 TL    | 321 | 3,7715   | ,80713  |       |              |
|                            | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2800   | ,64369  |       |              |
|                            | 2501-3000 TL    | 38  | 3,8904   | ,62754  |       |              |
|                            | 3001-3500 TL    | 21  | 3,6746   | ,68410  |       |              |
|                            | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,5000   | ,61955  |       |              |

\*p<0,05

Tablo 25'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık 0,000 ve bilişsel adanmışlık 0,000 P değeri ile p<0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 26. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                         |                 | n   | Ortalama | S.S     | f     | p            |
|-------------------------|-----------------|-----|----------|---------|-------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>   | 1600 TL ve altı | 17  | 4,2059   | ,99570  | 3,192 | <b>,008*</b> |
|                         | 1601-2000 TL    | 321 | 4,1360   | ,67496  |       |              |
|                         | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2900   | ,45775  |       |              |
|                         | 2501-3000 TL    | 38  | 4,5263   | ,41829  |       |              |
|                         | 3001-3500 TL    | 21  | 4,3889   | ,56601  |       |              |
|                         | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,2778   | ,43423  |       |              |
| <b>Yurttaşlık</b>       | 1600 TL ve altı | 17  | 4,2059   | ,89589  | 3,714 | <b>,003*</b> |
|                         | 1601-2000 TL    | 321 | 4,0315   | ,64068  |       |              |
|                         | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2350   | ,47491  |       |              |
|                         | 2501-3000 TL    | 38  | 4,2763   | ,45224  |       |              |
|                         | 3001-3500 TL    | 21  | 4,4345   | ,55286  |       |              |
|                         | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,8333   | ,32567  |       |              |
| <b>Centilmenlik</b>     | 1600 TL ve altı | 17  | 4,3613   | ,71450  | 5,098 | <b>,000*</b> |
|                         | 1601-2000 TL    | 321 | 4,0739   | ,69382  |       |              |
|                         | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2514   | ,40873  |       |              |
|                         | 2501-3000 TL    | 38  | 4,5038   | ,45991  |       |              |
|                         | 3001-3500 TL    | 21  | 4,4830   | ,32096  |       |              |
|                         | 3501 TL ve üstü | 12  | 4,2381   | ,39163  |       |              |
| <b>Örgütsel Sadakat</b> | 1600 TL ve altı | 17  | 4,3529   | ,71628  | 9,577 | <b>,000*</b> |
|                         | 1601-2000 TL    | 321 | 3,5340   | ,80551  |       |              |
|                         | 2001-2500 TL    | 50  | 4,1286   | ,59866  |       |              |
|                         | 2501-3000 TL    | 38  | 3,9925   | ,61508  |       |              |
|                         | 3001-3500 TL    | 21  | 3,5374   | 1,21210 |       |              |
|                         | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,3810   | ,60097  |       |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b>  | 1600 TL ve altı | 17  | 4,1059   | 1,09571 | 5,682 | <b>,000*</b> |
|                         | 1601-2000 TL    | 321 | 3,8579   | ,87978  |       |              |
|                         | 2001-2500 TL    | 50  | 4,2640   | ,59719  |       |              |
|                         | 2501-3000 TL    | 38  | 4,3684   | ,45209  |       |              |
|                         | 3001-3500 TL    | 21  | 4,4095   | ,53843  |       |              |
|                         | 3501 TL ve üstü | 12  | 3,9333   | ,26054  |       |              |

\*p<0,05

Tablo 26’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara yardımseverlik 0,008, yurttaşlık 0,003, centilmenlik boyutu 0,000, örgütsel sadakat 0,000 ve kişisel gelişim 0,000 ile P değeri ile p<0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır.

**Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |             | N   | Ortalama | Standart sapma | f      | p            |
|--------------------------------|-------------|-----|----------|----------------|--------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | İlköğretim  | 54  | 3,5635   | ,94940         | 18,109 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,9823   | ,74603         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 4,0891   | ,94450         |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0792   | ,89288         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 2,3393   | ,73932         |        |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | İlköğretim  | 54  | 3,6389   | ,84163         | 14,227 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,9745   | ,68178         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 3,9892   | 1,00523        |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0429   | ,91142         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 2,4688   | ,71807         |        |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | İlköğretim  | 54  | 3,6138   | ,93970         | 23,311 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,9833   | ,75435         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 4,0223   | 1,00564        |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0686   | ,90271         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 1,9375   | ,93309         |        |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | İlköğretim  | 54  | 3,5787   | 1,04139        | 17,046 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,9343   | ,78196         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 3,9870   | ,99000         |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0886   | ,88815         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 2,2969   | ,57168         |        |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | İlköğretim  | 54  | 3,6358   | 1,03456        | 26,876 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 4,0560   | ,79579         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 4,0649   | 1,03455        |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0533   | ,91794         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 1,6667   | 1,19257        |        |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | İlköğretim  | 54  | 3,5062   | ,95109         | 11,894 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 4,0146   | ,75610         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 4,0390   | 1,02452        |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,0914   | ,94580         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 2,7500   | ,56437         |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | İlköğretim  | 54  | 3,6358   | 1,01822        | 15,243 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,9611   | ,76062         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 3,9481   | 1,02749        |        |              |
|                                | Lisans      | 175 | 4,1048   | ,88759         |        |              |
|                                | Lisans Üstü | 16  | 2,3958   | ,57373         |        |              |
| <b>Güven Veren</b>             | İlköğretim  | 54  | 3,6975   | ,99320         | 19,184 | <b>,000*</b> |
|                                | Lise        | 137 | 3,8808   | ,77094         |        |              |
|                                | Ön Lisans   | 77  | 4,1255   | ,97639         |        |              |

|                    |             |     |        |         |        |              |
|--------------------|-------------|-----|--------|---------|--------|--------------|
|                    | Lisans      | 175 | 3,9029 | 1,00958 |        |              |
|                    | Lisans Üstü | 16  | 1,9167 | 1,04350 |        |              |
| <b>Yetkin</b>      | İlköğretim  | 54  | 3,8056 | ,86010  | 22,451 | <b>,000*</b> |
|                    | Lise        | 137 | 4,0584 | ,62151  |        |              |
|                    | Ön Lisans   | 77  | 3,9740 | 1,16386 |        |              |
|                    | Lisans      | 175 | 3,9971 | 1,02343 |        |              |
|                    | Lisans Üstü | 16  | 1,7500 | 1,34164 |        |              |
| <b>Yetki Veren</b> | İlköğretim  | 54  | 3,4444 | 1,08448 | 10,023 | <b>,000*</b> |
|                    | Lise        | 137 | 4,0949 | ,82143  |        |              |
|                    | Ön Lisans   | 77  | 3,9156 | 1,16529 |        |              |
|                    | Lisans      | 175 | 4,2571 | ,92048  |        |              |
|                    | Lisans Üstü | 16  | 3,3750 | ,42817  |        |              |

\*p<0,05

Tablo 27'ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik çıkarmayan 0,000, bilgi paylaşan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,000 P değeri ile p<0,05 küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |             | N   | Ortalama | Standart sapma | f     | p    |
|----------------------------|-------------|-----|----------|----------------|-------|------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | İlköğretim  | 54  | 3,8951   | ,64207         | 1,601 | ,173 |
|                            | Lise        | 137 | 3,9270   | ,80462         |       |      |
|                            | Ön Lisans   | 77  | 3,8117   | ,99242         |       |      |
|                            | Lisans      | 175 | 3,7133   | ,77366         |       |      |
|                            | Lisans Üstü | 16  | 3,9583   | ,67082         |       |      |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | İlköğretim  | 54  | 3,9259   | ,83715         | 1,274 | ,279 |
|                            | Lise        | 137 | 3,8847   | ,90187         |       |      |
|                            | Ön Lisans   | 77  | 3,8623   | ,89163         |       |      |
|                            | Lisans      | 175 | 3,8617   | ,78628         |       |      |
|                            | Lisans Üstü | 16  | 4,3500   | ,80498         |       |      |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | İlköğretim  | 54  | 3,9907   | ,69017         | 1,809 | ,126 |
|                            | Lise        | 137 | 3,8735   | ,80959         |       |      |
|                            | Ön Lisans   | 77  | 3,9134   | ,88051         |       |      |
|                            | Lisans      | 175 | 3,7210   | ,75730         |       |      |
|                            | Lisans Üstü | 16  | 3,9583   | ,78292         |       |      |

\*p<0,05

Tablo 28'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,173, duygusal adanmışlık, 0,279 ve bilişsel adanmışlık 0,126 P değeri ile  $p < 0,005$  değerinden büyük olduğundan işe adanmışlık davranışın tüm alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

**Tablo 29. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                        |             | N   | Ortalama | Standart sapma | f      | p            |
|------------------------|-------------|-----|----------|----------------|--------|--------------|
| <b>Yardım Severlik</b> | İlköğretim  | 54  | 4,0710   | ,80979         | 5,970  | <b>,000*</b> |
|                        | Lise        | 137 | 4,0620   | ,63013         |        |              |
|                        | Ön Lisans   | 77  | 4,1364   | ,93257         |        |              |
|                        | Lisans      | 175 | 4,3829   | ,40245         |        |              |
|                        | Lisans Üstü | 16  | 4,2083   | ,22361         |        |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | İlköğretim  | 54  | 3,8704   | ,92015         | 3,812  | <b>,005*</b> |
|                        | Lise        | 137 | 4,0985   | ,62084         |        |              |
|                        | Ön Lisans   | 77  | 4,0179   | ,75783         |        |              |
|                        | Lisans      | 175 | 4,2064   | ,41649         |        |              |
|                        | Lisans Üstü | 16  | 3,9375   | ,11180         |        |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | İlköğretim  | 54  | 3,8836   | ,89455         | 10,400 | <b>,000*</b> |
|                        | Lise        | 137 | 4,0396   | ,57476         |        |              |
|                        | Ön Lisans   | 77  | 4,1150   | ,82328         |        |              |
|                        | Lisans      | 175 | 4,3869   | ,46102         |        |              |
|                        | Lisans Üstü | 16  | 3,9286   | ,12778         |        |              |
| <b>Örgüte Sadakat</b>  | İlköğretim  | 54  | 3,1958   | 1,04622        | 6,640  | <b>,000*</b> |
|                        | Lise        | 137 | 3,7706   | ,75679         |        |              |
|                        | Ön Lisans   | 77  | 3,7421   | ,82718         |        |              |
|                        | Lisans      | 175 | 3,7257   | ,77242         |        |              |
|                        | Lisans Üstü | 16  | 3,2589   | ,32249         |        |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | İlköğretim  | 54  | 3,6222   | 1,10959        | 18,816 | <b>,000*</b> |
|                        | Lise        | 137 | 4,0672   | ,66256         |        |              |
|                        | Ön Lisans   | 77  | 3,9299   | ,90830         |        |              |
|                        | Lisans      | 175 | 4,1726   | ,67376         |        |              |
|                        | Lisans Üstü | 16  | 2,6000   | ,60222         |        |              |

\* $p < 0,05$

Tablo 29'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yardımseverlik 0,000, yurttaşlık 0,005, centilmenlik boyutu 0,000, örgütsel sadakat

0,000 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile  $p < 0,005$  değerinden küçük olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışın tüm alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitimine Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                    | n   | Ortalama | S.S     | f      | p            |
|--------------------------------|--------------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | Almadım            | 185 | 3,8533   | ,91696  | 9,076  | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 4,0833   | ,96004  |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,0850   | ,89912  |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 4,0212   | ,84470  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,9643   | ,10102  |        |              |
|                                | Diğer              | 36  | 4,0079   | ,81955  |        |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | Almadım            | 185 | 3,8171   | ,83299  | 8,536  | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 4,0417   | ,93560  |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9921   | 1,03460 |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 4,0130   | ,86403  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 2,1042   | ,08626  |        |              |
|                                | Diğer              | 36  | 4,1204   | ,77727  |        |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | Almadım            | 185 | 3,8958   | ,88631  | 12,506 | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 3,9571   | 1,04724 |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9966   | ,96038  |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 3,9833   | ,91703  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,4107   | ,05051  |        |              |
|                                | Diğer              | 36  | 4,0675   | ,81207  |        |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | Almadım            | 185 | 3,7811   | ,92925  | 9,621  | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 3,9833   | ,89711  |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9464   | 1,10781 |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 4,0723   | ,86668  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,9688   | ,08839  |        |              |
|                                | Diğer              | 36  | 4,1736   | ,74359  |        |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | Almadım            | 185 | 3,9315   | ,98178  | 15,565 | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 3,9667   | 1,09733 |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,0714   | ,91816  |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 3,9714   | ,93632  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,0000   | ,00000  |        |              |
|                                | Diğer              | 36  | 4,1204   | ,74813  |        |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | Almadım            | 185 | 3,8036   | ,96708  | 6,152  | <b>,000*</b> |
|                                | OTML               | 60  | 4,1000   | ,98825  |        |              |
|                                | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,0952   | ,97471  |        |              |
|                                | Turizm Lisans      | 128 | 4,0859   | ,83162  |        |              |
|                                | Turizm Lisans Üstü | 8   | 2,5000   | ,17817  |        |              |

|                       |                    |     |        |         |        |              |
|-----------------------|--------------------|-----|--------|---------|--------|--------------|
|                       | Diğer              | 36  | 4,0463 | ,78943  |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b> | Almadım            | 185 | 3,8198 | ,89818  | 8,380  | <b>,000*</b> |
|                       | OTML               | 60  | 3,9500 | ,94446  |        |              |
|                       | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9286 | 1,12266 |        |              |
|                       | Turizm Lisans      | 128 | 4,0781 | ,87593  |        |              |
|                       | Turizm Lisans Üstü | 8   | 2,1250 | ,17252  |        |              |
|                       | Diğer              | 36  | 4,2222 | ,73894  |        |              |
| <b>Güven Veren</b>    | Almadım            | 185 | 3,7712 | ,93245  | 13,680 | <b>,000*</b> |
|                       | OTML               | 60  | 4,1778 | ,86241  |        |              |
|                       | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,0952 | ,94650  |        |              |
|                       | Turizm Lisans      | 128 | 3,8229 | 1,02201 |        |              |
|                       | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,3333 | ,00000  |        |              |
|                       | Diğer              | 36  | 3,9537 | ,96000  |        |              |
| <b>Yetkin</b>         | Almadım            | 185 | 3,8595 | ,85289  | 17,168 | <b>,000*</b> |
|                       | OTML               | 60  | 4,1500 | ,96682  |        |              |
|                       | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9167 | 1,17866 |        |              |
|                       | Turizm Lisans      | 128 | 3,9453 | 1,07446 |        |              |
|                       | Turizm Lisans Üstü | 8   | 1,0000 | ,00000  |        |              |
|                       | Diğer              | 36  | 4,2917 | ,63668  |        |              |
| <b>Yetki Veren</b>    | Almadım            | 185 | 3,8676 | 1,03605 | 3,650  | <b>,003*</b> |
|                       | OTML               | 60  | 4,1167 | 1,03074 |        |              |
|                       | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,9643 | 1,23166 |        |              |
|                       | Turizm Lisans      | 128 | 4,2578 | ,81081  |        |              |
|                       | Turizm Lisans Üstü | 8   | 3,2500 | ,26726  |        |              |
|                       | Diğer              | 36  | 4,0972 | ,75422  |        |              |

\*p<0,05

Tablo 30’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik çıkarmayan 0,000, bilgi paylaşan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,003 P değeri ile  $p<0,05$  küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 31. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitime Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                    | n   | Ortalama | S.S     | f     | p            |
|----------------------------|--------------------|-----|----------|---------|-------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | Almadım            | 185 | 3,8514   | ,72376  | 1,825 | ,107         |
|                            | OTML               | 60  | 3,9917   | ,91874  |       |              |
|                            | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,7897   | 1,16234 |       |              |
|                            | Turizm Lisans      | 128 | 3,7148   | ,75907  |       |              |
|                            | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,3333   | ,00000  |       |              |
|                            | Diğer              | 36  | 3,7130   | ,73960  |       |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | Almadım            | 185 | 3,8097   | ,87682  | 2,835 | <b>,016*</b> |
|                            | OTML               | 60  | 3,9300   | ,98244  |       |              |
|                            | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,8286   | ,99027  |       |              |
|                            | Turizm Lisans      | 128 | 3,9953   | ,71142  |       |              |
|                            | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,8000   | ,00000  |       |              |
|                            | Diğer              | 36  | 3,7722   | ,68143  |       |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | Almadım            | 185 | 3,8676   | ,74294  | 2,250 | <b>,048*</b> |
|                            | OTML               | 60  | 4,0444   | ,87488  |       |              |
|                            | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,7500   | ,99542  |       |              |
|                            | Turizm Lisans      | 128 | 3,7240   | ,77737  |       |              |
|                            | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,3333   | ,17817  |       |              |
|                            | Diğer              | 36  | 3,7500   | ,66607  |       |              |

\*p<0,05

Tablo 31’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumları ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında duygusal adanmışlık 0,016 ve bilişsel adanmışlık 0,048 P değeri ile  $p<0,05$  küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır. Ama fiziksel adanmışlık boyutunda 0,107 P değeri ile  $p<0,05$  büyük olduğu için anlamsız bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır.

**Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Turizm Eğitime Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                         |                    | n   | Ortalama | S.S    | f      | p            |
|-------------------------|--------------------|-----|----------|--------|--------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>   | Almadım            | 185 | 4,1117   | ,68552 | 4,749  | <b>,000*</b> |
|                         | OTML               | 60  | 4,0167   | ,82891 |        |              |
|                         | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,3135   | ,94868 |        |              |
|                         | Turizm Lisans      | 128 | 4,4023   | ,35465 |        |              |
|                         | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,3333   | ,00000 |        |              |
|                         | Diğer              | 36  | 4,1157   | ,33528 |        |              |
| <b>Yurttaşlık</b>       | Almadım            | 185 | 3,9953   | ,68395 | 4,004  | <b>,001*</b> |
|                         | OTML               | 60  | 3,9917   | ,80216 |        |              |
|                         | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,3661   | ,65704 |        |              |
|                         | Turizm Lisans      | 128 | 4,2129   | ,42480 |        |              |
|                         | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,0000   | ,00000 |        |              |
|                         | Diğer              | 36  | 4,0486   | ,37474 |        |              |
| <b>Centilmenlik</b>     | Almadım            | 185 | 4,0571   | ,71432 | 4,963  | <b>,000*</b> |
|                         | OTML               | 60  | 4,0095   | ,84038 |        |              |
|                         | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,3844   | ,57011 |        |              |
|                         | Turizm Lisans      | 128 | 4,3415   | ,46860 |        |              |
|                         | Turizm Lisans Üstü | 8   | 4,0000   | ,00000 |        |              |
|                         | Diğer              | 36  | 4,0992   | ,39504 |        |              |
| <b>Örgütsel Sadakat</b> | Almadım            | 185 | 3,5305   | ,90521 | 3,890  | <b>,002*</b> |
|                         | OTML               | 60  | 3,9905   | ,74851 |        |              |
|                         | Turizm Ön Lisans   | 42  | 3,6905   | ,66102 |        |              |
|                         | Turizm Lisans      | 128 | 3,7165   | ,75784 |        |              |
|                         | Turizm Lisans Üstü | 8   | 3,0893   | ,16968 |        |              |
|                         | Diğer              | 36  | 3,7063   | ,80664 |        |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b>  | Almadım            | 185 | 3,9384   | ,84769 | 10,239 | <b>,000*</b> |
|                         | OTML               | 60  | 3,8200   | ,95860 |        |              |
|                         | Turizm Ön Lisans   | 42  | 4,1524   | ,71746 |        |              |
|                         | Turizm Lisans      | 128 | 4,1391   | ,72332 |        |              |
|                         | Turizm Lisans Üstü | 8   | 2,2000   | ,00000 |        |              |
|                         | Diğer              | 36  | 4,1000   | ,56061 |        |              |

\*p<0,05

Tablo 32’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında yardımseverlik 0,000, yurttaşlık 0,001, centilmenlik boyutu 0,000, örgütsel sadakat 0,002 ve kişisel gelişim 0,000 P değeri ile  $p>0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Tablo 33. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                     | n   | Ortalama | S.S     | f      | p            |
|--------------------------------|---------------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | Personel            | 335 | 3,8277   | ,95374  | 11,070 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5443   | ,45763  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8621   | ,89473  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,2857   | ,76360  |        |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | Personel            | 335 | 3,8080   | ,90928  | 12,022 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5259   | ,44129  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8333   | ,96528  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,3333   | ,71270  |        |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | Personel            | 335 | 3,7902   | 1,01044 | 10,379 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5222   | ,48357  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,9236   | ,86513  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,2500   | ,80360  |        |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | Personel            | 335 | 3,8112   | ,98965  | 7,877  | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,4440   | ,51308  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8621   | ,86244  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,1250   | ,93541  |        |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | Personel            | 335 | 3,8149   | 1,07700 | 10,441 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5862   | ,52356  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8333   | ,90966  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,3333   | ,71270  |        |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | Personel            | 335 | 3,8577   | ,94668  | 10,274 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5402   | ,49492  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,7931   | 1,04074 |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,3333   | ,71270  |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | Personel            | 335 | 3,8239   | ,98043  | 8,109  | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,4598   | ,49096  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,9080   | ,86697  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,1667   | ,89087  |        |              |
| <b>Güven Veren</b>             | Personel            | 335 | 3,7264   | 1,02355 | 11,097 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5000   | ,61575  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,7701   | 1,02447 |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,3333   | ,71270  |        |              |
| <b>Yetkin</b>                  | Personel            | 335 | 3,7985   | 1,04057 | 10,436 | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5517   | ,58257  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8362   | 1,10576 |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,5000   | ,53452  |        |              |
| <b>Yetki Veren</b>             | Personel            | 335 | 3,9284   | 1,02042 | 8,239  | <b>,000*</b> |
|                                | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5776   | ,49384  |        |              |
|                                | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,9655   | ,99939  |        |              |
|                                | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,5000   | ,53452  |        |              |

\*p<0,05

Tablo 33'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik çıkarmayan 0,000, bilgi paylaşan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,000 P değeri ile  $p<0,05$  küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 34. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                     | n   | Ortalama | S.S    | f     | p            |
|----------------------------|---------------------|-----|----------|--------|-------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | Personel            | 335 | 3,7453   | ,82226 | 9,358 | <b>,000*</b> |
|                            | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,2874   | ,69795 |       |              |
|                            | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8908   | ,69357 |       |              |
|                            | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 3,2500   | ,44544 |       |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | Personel            | 335 | 3,8322   | ,88021 | 3,973 | <b>,008*</b> |
|                            | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,2207   | ,59788 |       |              |
|                            | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,9586   | ,82399 |       |              |
|                            | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 3,6000   | ,64143 |       |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | Personel            | 335 | 3,7881   | ,80430 | 5,817 | <b>,001*</b> |
|                            | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,1839   | ,66277 |       |              |
|                            | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8678   | ,75365 |       |              |
|                            | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 3,2500   | ,62361 |       |              |

\* $p<0,05$

Tablo 34'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık, 0,008 ve bilişsel adanmışlık 0,001 P değeri ile  $p<0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 35. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Konumuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                        |                     | <b>n</b> | <b>Ortalama</b> | <b>S.S</b> | <b>f</b> | <b>p</b>     |
|------------------------|---------------------|----------|-----------------|------------|----------|--------------|
| <b>Yardım Severlik</b> | Personel            | 335      | 4,1214          | ,68998     | 8,714    | <b>,000*</b> |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 58       | 4,3736          | ,48497     |          |              |
|                        | Orta Düzey Yönetici | 58       | 4,5316          | ,42516     |          |              |
|                        | Üst Düzey Yönetici  | 8        | 4,0000          | ,17817     |          |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | Personel            | 335      | 4,0254          | ,66448     | 5,772    | <b>,001*</b> |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 58       | 4,3168          | ,51096     |          |              |
|                        | Orta Düzey Yönetici | 58       | 4,2780          | ,36802     |          |              |
|                        | Üst Düzey Yönetici  | 8        | 4,0000          | ,26726     |          |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | Personel            | 335      | 4,0623          | ,68505     | 12,027   | <b>,000*</b> |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 58       | 4,3892          | ,46564     |          |              |
|                        | Orta Düzey Yönetici | 58       | 4,5271          | ,37388     |          |              |
|                        | Üst Düzey Yönetici  | 8        | 4,0714          | ,38180     |          |              |
| <b>Örgüte Sadakat</b>  | Personel            | 335      | 3,5143          | ,81701     | 15,153   | <b>,000*</b> |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 58       | 4,0739          | ,57533     |          |              |
|                        | Orta Düzey Yönetici | 58       | 4,0961          | ,84171     |          |              |
|                        | Üst Düzey Yönetici  | 8        | 3,7857          | ,07636     |          |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | Personel            | 335      | 3,8358          | ,87090     | 15,842   | <b>,000*</b> |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 58       | 4,3138          | ,57688     |          |              |
|                        | Orta Düzey Yönetici | 58       | 4,5103          | ,50565     |          |              |
|                        | Üst Düzey Yönetici  | 8        | 3,8000          | ,21381     |          |              |

\*p<0,05

Tablo 35'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında yardımseverlik 0,000 P değeri, centilmenlik 0,000 P değeri, sadakat 0,000 P değeri, kişisel gelişim 0,000 P değeri, yurttaşlık boyutu 0,001 P değeri ile p<0,005 değerinden küçük olduğundan dolayı beş boyut ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Tablo 36. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümüne Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                  | n   | Ortalama | S.S     | f     | p            |
|--------------------------------|------------------|-----|----------|---------|-------|--------------|
| <b>Dürüst Ve Adil</b>          | Önbüro           | 151 | 4,1088   | ,74700  | 9,829 | <b>,000*</b> |
|                                | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6034   | 1,02244 |       |              |
|                                | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3819   | ,57616  |       |              |
|                                | Muhasebe         | 25  | 3,2686   | 1,02629 |       |              |
|                                | Teknik Servis    | 12  | 3,4524   | ,48668  |       |              |
|                                | Satış Pazarlama  | 62  | 3,9101   | 1,09875 |       |              |
|                                | İnsan Kaynakları | 8   | 4,9286   | ,07636  |       |              |
|                                | Diğer            | 27  | 4,2063   | ,60132  |       |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | Önbüro           | 151 | 4,0684   | ,72706  | 9,072 | <b>,000*</b> |
|                                | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6333   | ,96697  |       |              |
|                                | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3469   | ,57215  |       |              |
|                                | Muhasebe         | 25  | 3,1667   | ,96705  |       |              |
|                                | Teknik Servis    | 12  | 3,4583   | ,51309  |       |              |
|                                | Satış Pazarlama  | 62  | 3,9328   | 1,12168 |       |              |
|                                | İnsan Kaynakları | 8   | 4,7500   | ,26726  |       |              |
|                                | Diğer            | 27  | 4,1173   | ,67434  |       |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | Önbüro           | 151 | 4,0842   | ,80361  | 7,718 | <b>,000*</b> |
|                                | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5840   | ,97077  |       |              |
|                                | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3586   | ,65862  |       |              |
|                                | Muhasebe         | 25  | 3,4800   | 1,10494 |       |              |
|                                | Teknik Servis    | 12  | 3,2976   | ,63730  |       |              |
|                                | Satış Pazarlama  | 62  | 3,8364   | 1,31793 |       |              |
|                                | İnsan Kaynakları | 8   | 4,8571   | ,15272  |       |              |
|                                | Diğer            | 27  | 4,1481   | ,57755  |       |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | Önbüro           | 151 | 4,0414   | ,78445  | 6,543 | <b>,000*</b> |
|                                | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6320   | 1,04272 |       |              |
|                                | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3673   | ,70175  |       |              |
|                                | Muhasebe         | 25  | 3,3400   | ,76676  |       |              |
|                                | Teknik Servis    | 12  | 3,3958   | ,56867  |       |              |
|                                | Satış Pazarlama  | 62  | 4,0484   | 1,16809 |       |              |
|                                | İnsan Kaynakları | 8   | 4,4688   | ,50775  |       |              |
|                                | Diğer            | 27  | 3,7870   | ,86798  |       |              |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | Önbüro           | 151 | 4,1589   | ,82716  | 9,635 | <b>,000*</b> |
|                                | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5787   | 1,02927 |       |              |
|                                | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3946   | ,70604  |       |              |
|                                | Muhasebe         | 25  | 3,3333   | 1,13448 |       |              |
|                                | Teknik Servis    | 12  | 3,3056   | ,62697  |       |              |
|                                | Satış Pazarlama  | 62  | 3,7258   | 1,41618 |       |              |

|                          |                  |     |        |         |        |              |
|--------------------------|------------------|-----|--------|---------|--------|--------------|
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 5,0000 | ,00000  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 4,3086 | ,49722  |        |              |
| <b>Gergin Çıkarmayan</b> | Önbüro           | 151 | 4,1148 | ,72628  | 11,606 | <b>,000*</b> |
|                          | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6107 | 1,11662 |        |              |
|                          | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3741 | ,52101  |        |              |
|                          | Muhasebe         | 25  | 3,0267 | ,98093  |        |              |
|                          | Teknik Servis    | 12  | 3,6111 | ,34329  |        |              |
|                          | Satış Pazarlama  | 62  | 4,0215 | ,98785  |        |              |
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 5,0000 | ,00000  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 4,2593 | ,67516  |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>    | Önbüro           | 151 | 4,0486 | ,77593  | 5,912  | <b>,000*</b> |
|                          | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6747 | 1,04252 |        |              |
|                          | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3605 | ,69000  |        |              |
|                          | Muhasebe         | 25  | 3,4000 | ,79349  |        |              |
|                          | Teknik Servis    | 12  | 3,3889 | ,60022  |        |              |
|                          | Satış Pazarlama  | 62  | 4,0538 | 1,15343 |        |              |
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 4,5000 | ,53452  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 3,7901 | ,86799  |        |              |
| <b>Güven Veren</b>       | Önbüro           | 151 | 4,0706 | ,88075  | 11,449 | <b>,000*</b> |
|                          | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5013 | ,94340  |        |              |
|                          | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3605 | ,63405  |        |              |
|                          | Muhasebe         | 25  | 3,0533 | 1,14131 |        |              |
|                          | Teknik Servis    | 12  | 3,3889 | ,54742  |        |              |
|                          | Satış Pazarlama  | 62  | 3,6183 | 1,33039 |        |              |
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 4,7917 | ,24801  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 4,3333 | ,53109  |        |              |
| <b>Yetkin</b>            | Önbüro           | 151 | 4,1358 | ,88116  | 9,378  | <b>,000*</b> |
|                          | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5720 | ,91736  |        |              |
|                          | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3673 | ,69803  |        |              |
|                          | Muhasebe         | 25  | 3,1400 | 1,13211 |        |              |
|                          | Teknik Servis    | 12  | 3,5417 | ,45017  |        |              |
|                          | Satış Pazarlama  | 62  | 3,7581 | 1,51155 |        |              |
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 4,7500 | ,26726  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 4,3704 | ,45134  |        |              |
| <b>Yetki Veren</b>       | Önbüro           | 151 | 4,1126 | ,75976  | 7,203  | <b>,000*</b> |
|                          | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,7120 | 1,32632 |        |              |
|                          | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3061 | ,51858  |        |              |
|                          | Muhasebe         | 25  | 3,3200 | 1,05948 |        |              |
|                          | Teknik Servis    | 12  | 3,8333 | ,24618  |        |              |
|                          | Satış Pazarlama  | 62  | 4,3306 | ,80441  |        |              |
|                          | İnsan Kaynakları | 8   | 5,0000 | ,00000  |        |              |
|                          | Diğer            | 27  | 4,2222 | ,73815  |        |              |

Tablo 36'ya göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik çıkarmayan 0,000, bilgi paylaşan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,000 P değeri ile  $p < 0,05$  küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 37. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümüne Göre İşe Adanmışlığın Yöneticiye Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                  | n   | Ortalama | S.S     | f      | p            |
|----------------------------|------------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | Önbüro           | 151 | 3,7483   | ,75471  | 13,452 | <b>,000*</b> |
|                            | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5253   | ,79143  |        |              |
|                            | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,2449   | ,66935  |        |              |
|                            | Muhasebe         | 25  | 3,6000   | ,94526  |        |              |
|                            | Teknik Servis    | 12  | 3,0694   | ,62141  |        |              |
|                            | Satış Pazarlama  | 62  | 4,2581   | ,64421  |        |              |
|                            | İnsan Kaynakları | 8   | 4,9167   | ,08909  |        |              |
|                            | Diğer            | 27  | 4,0802   | ,68931  |        |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | Önbüro           | 151 | 3,8411   | ,69640  | 20,605 | <b>,000*</b> |
|                            | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5296   | ,90385  |        |              |
|                            | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,2327   | ,65364  |        |              |
|                            | Muhasebe         | 25  | 3,4720   | ,97618  |        |              |
|                            | Teknik Servis    | 12  | 2,9333   | 1,02099 |        |              |
|                            | Satış Pazarlama  | 62  | 4,6484   | ,39784  |        |              |
|                            | İnsan Kaynakları | 8   | 4,7000   | ,10690  |        |              |
|                            | Diğer            | 27  | 4,0963   | ,64300  |        |              |
| <b>Bilişsen Adanmışlık</b> | Önbüro           | 151 | 3,7472   | ,73405  | 10,935 | <b>,000*</b> |
|                            | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,6347   | ,79275  |        |              |
|                            | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,2109   | ,70610  |        |              |
|                            | Muhasebe         | 25  | 3,6733   | ,81149  |        |              |
|                            | Teknik Servis    | 12  | 2,9306   | ,76031  |        |              |
|                            | Satış Pazarlama  | 62  | 4,3011   | ,64220  |        |              |
|                            | İnsan Kaynakları | 8   | 4,5833   | ,08909  |        |              |
|                            | Diğer            | 27  | 3,8951   | ,76257  |        |              |

\* $p < 0,05$

Tablo 37'ye göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık 0,000 ve bilişsel adanmışlık 0,000 P değeri

ile  $p < 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 38. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Bölümlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                        |                  | n   | Ortalama | S.S    | f      | p            |
|------------------------|------------------|-----|----------|--------|--------|--------------|
| <b>Yardım Severlik</b> | Önbüro           | 151 | 4,3532   | ,49100 | 10,739 | <b>,000*</b> |
|                        | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,8400   | ,91517 |        |              |
|                        | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,4116   | ,45909 |        |              |
|                        | Muhasebe         | 25  | 4,1400   | ,37168 |        |              |
|                        | Teknik Servis    | 12  | 4,0000   | ,00000 |        |              |
|                        | Satış Pazarlama  | 62  | 4,4731   | ,34698 |        |              |
|                        | İnsan Kaynakları | 8   | 4,4167   | ,44544 |        |              |
|                        | Diğer            | 27  | 4,1296   | ,37363 |        |              |
| <b>Yurttaşlık</b>      | Önbüro           | 151 | 4,2632   | ,52045 | 10,550 | <b>,000*</b> |
|                        | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,7600   | ,79130 |        |              |
|                        | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3291   | ,44098 |        |              |
|                        | Muhasebe         | 25  | 4,0450   | ,50374 |        |              |
|                        | Teknik Servis    | 12  | 3,8125   | ,17271 |        |              |
|                        | Satış Pazarlama  | 62  | 4,2742   | ,39127 |        |              |
|                        | İnsan Kaynakları | 8   | 4,3125   | ,20045 |        |              |
|                        | Diğer            | 27  | 3,9537   | ,57193 |        |              |
| <b>Centilmenlik</b>    | Önbüro           | 151 | 4,3576   | ,46214 | 14,861 | <b>,000*</b> |
|                        | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,7520   | ,84790 |        |              |
|                        | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,3469   | ,45269 |        |              |
|                        | Muhasebe         | 25  | 4,1371   | ,30439 |        |              |
|                        | Teknik Servis    | 12  | 3,8810   | ,11926 |        |              |
|                        | Satış Pazarlama  | 62  | 4,4677   | ,42518 |        |              |
|                        | İnsan Kaynakları | 8   | 4,3571   | ,07636 |        |              |
|                        | Diğer            | 27  | 4,0265   | ,67127 |        |              |
| <b>Örgüte Sadakat</b>  | Önbüro           | 151 | 3,6887   | ,76773 | 6,412  | <b>,000*</b> |
|                        | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,3509   | ,89610 |        |              |
|                        | Kat Hizmetleri   | 49  | 4,0437   | ,68214 |        |              |
|                        | Muhasebe         | 25  | 3,5771   | ,86944 |        |              |
|                        | Teknik Servis    | 12  | 3,4881   | ,73467 |        |              |
|                        | Satış Pazarlama  | 62  | 3,8733   | ,76171 |        |              |
|                        | İnsan Kaynakları | 8   | 4,4821   | ,10629 |        |              |
|                        | Diğer            | 27  | 3,7090   | ,69250 |        |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b> | Önbüro           | 151 | 4,1563   | ,64700 | 9,098  | <b>,000*</b> |
|                        | Yiyecek İçecek   | 125 | 3,5680   | ,91525 |        |              |

|  |                  |    |        |        |  |  |
|--|------------------|----|--------|--------|--|--|
|  | Kat Hizmetleri   | 49 | 4,3755 | ,57826 |  |  |
|  | Muhasebe         | 25 | 4,0160 | ,61351 |  |  |
|  | Teknik Servis    | 12 | 3,7833 | ,24802 |  |  |
|  | Satış Pazarlama  | 62 | 4,0677 | ,99635 |  |  |
|  | İnsan Kaynakları | 8  | 4,7000 | ,10690 |  |  |
|  | Diğer            | 27 | 3,8370 | ,97828 |  |  |

\*p<0,05

Tablo 38'e göre araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında yardımseverlik 0,000 P değeri, yurttaşlık 0,000 P değeri, centilmenlik 0,000 P değeri, sadakat 0,000 P değeri, kişisel gelişim 0,000 P değeri ile p<0,005 değerinden küçük olduğundan dolayı gelir durumu ile tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır.

**Tablo 39. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                 | n   | Ortalama | S.S     | f      | p            |
|--------------------------------|-----------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 0-1 yıl         | 87  | 3,9655   | ,93980  | 8,285  | <b>,000*</b> |
|                                | 2-3 yıl         | 88  | 3,4529   | 1,03702 |        |              |
|                                | 4-5 yıl         | 81  | 3,9577   | ,66142  |        |              |
|                                | 6-7 yıl         | 41  | 3,8118   | 1,01692 |        |              |
|                                | 8-9 yıl         | 55  | 4,0623   | 1,00029 |        |              |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2523   | ,74840  |        |              |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,9540   | ,91276  | 8,288  | <b>,000*</b> |
|                                | 2-3 yıl         | 88  | 3,4280   | ,95686  |        |              |
|                                | 4-5 yıl         | 81  | 3,9588   | ,69198  |        |              |
|                                | 6-7 yıl         | 41  | 3,8577   | ,95129  |        |              |
|                                | 8-9 yıl         | 55  | 4,0000   | 1,05116 |        |              |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2118   | ,71762  |        |              |
| <b>Takım Lideri</b>            | 0-1 yıl         | 87  | 4,0870   | ,85586  | 13,859 | <b>,000*</b> |
|                                | 2-3 yıl         | 88  | 3,2159   | 1,10953 |        |              |
|                                | 4-5 yıl         | 81  | 3,9735   | ,78282  |        |              |
|                                | 6-7 yıl         | 41  | 3,8746   | 1,04939 |        |              |
|                                | 8-9 yıl         | 55  | 4,0468   | 1,00002 |        |              |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2216   | ,71972  |        |              |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 0-1 yıl         | 87  | 3,9282   | ,98085  | 8,441  | <b>,000*</b> |
|                                | 2-3 yıl         | 88  | 3,3580   | 1,09255 |        |              |
|                                | 4-5 yıl         | 81  | 3,9877   | ,86594  |        |              |
|                                | 6-7 yıl         | 41  | 4,0549   | ,91261  |        |              |
|                                | 8-9 yıl         | 55  | 4,0136   | ,94822  |        |              |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,1519   | ,66920  |        |              |

|                             |                 |     |        |         |        |              |
|-----------------------------|-----------------|-----|--------|---------|--------|--------------|
| <b>Kendine Güvenen</b>      | 0-1 yıl         | 87  | 4,1533 | ,93428  | 14,360 | <b>,000*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,1705 | 1,20662 |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 3,9877 | ,74432  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 3,9106 | 1,07503 |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0848 | 1,01474 |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2305 | ,81702  |        |              |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,8659 | 1,01851 | 4,528  | <b>,000*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,6591 | ,97081  |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 3,9671 | ,64249  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 3,7805 | 1,04246 |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0121 | 1,09048 |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2523 | ,83030  |        |              |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>       | 0-1 yıl         | 87  | 3,9847 | ,96971  | 9,018  | <b>,000*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,3561 | 1,06109 |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 4,0041 | ,85553  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 4,0569 | ,94252  |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0364 | ,94862  |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,1589 | ,65612  |        |              |
| <b>Güven Veren</b>          | 0-1 yıl         | 87  | 3,8966 | 1,00812 | 11,774 | <b>,000*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,2159 | 1,14809 |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 3,8889 | ,65617  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 3,7073 | ,94925  |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0121 | 1,13123 |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2336 | ,82061  |        |              |
| <b>Yetkin</b>               | 0-1 yıl         | 87  | 4,0747 | ,88767  | 15,407 | <b>,000*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,1193 | 1,19864 |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 4,0370 | ,71054  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 4,0244 | ,79018  |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0545 | 1,12082 |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2150 | ,90885  |        |              |
| <b>Yetki Veren</b>          | 0-1 yıl         | 87  | 3,9425 | 1,21144 | 2,491  | <b>,031*</b> |
|                             | 2-3 yıl         | 88  | 3,8466 | ,96597  |        |              |
|                             | 4-5 yıl         | 81  | 4,0494 | ,69194  |        |              |
|                             | 6-7 yıl         | 41  | 3,8171 | 1,08257 |        |              |
|                             | 8-9 yıl         | 55  | 4,0818 | 1,06616 |        |              |
|                             | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2710 | ,85584  |        |              |

\*p<0,05

Tablo 39'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil 0,000, çalışanları destekleyen 0,000, takım lideri 0,000, olumlu çalışma ortamı 0,000, kendine güven 0,000, gerginlik

çıkarmayan 0,000, bilgi paylaştan 0,000, güven veren 0,000, yetkin 0,000 ve yetki veren 0,031 P değeri ile  $p < 0,05$  küçük olduğundan dolayı anlamlı farklılık sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 40. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                 | n   | Ortalama | S.S    | f      | p             |
|----------------------------|-----------------|-----|----------|--------|--------|---------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,8257   | ,83909 | 12,971 | <b>,000 *</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 88  | 3,3920   | ,79512 |        |               |
|                            | 4-5 yıl         | 81  | 3,7407   | ,81650 |        |               |
|                            | 6-7 yıl         | 41  | 3,6138   | ,85994 |        |               |
|                            | 8-9 yıl         | 55  | 4,0212   | ,58712 |        |               |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2181   | ,65293 |        |               |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,7770   | ,94717 | 6,931  | <b>,000 *</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 88  | 3,6295   | ,97393 |        |               |
|                            | 4-5 yıl         | 81  | 3,7383   | ,82197 |        |               |
|                            | 6-7 yıl         | 41  | 3,8634   | ,88141 |        |               |
|                            | 8-9 yıl         | 55  | 4,1127   | ,59475 |        |               |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,2206   | ,62823 |        |               |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,7950   | ,86180 | 6,419  | <b>,000 *</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 88  | 3,5341   | ,78262 |        |               |
|                            | 4-5 yıl         | 81  | 3,7037   | ,83790 |        |               |
|                            | 6-7 yıl         | 41  | 3,9390   | ,75806 |        |               |
|                            | 8-9 yıl         | 55  | 4,1030   | ,48378 |        |               |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,0530   | ,74521 |        |               |

\* $p < 0,05$

Tablo 40'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık, 0,000 ve bilişsel adanmışlık 0,000 P değeri ile  $p < 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 41. Araştırmaya Katılanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                         |                 | n   | Ortalama | S.S    | f      | p            |
|-------------------------|-----------------|-----|----------|--------|--------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>   | 0-1 yıl         | 87  | 4,0460   | ,78078 | 14,430 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 88  | 3,8580   | ,64946 |        |              |
|                         | 4-5 yıl         | 81  | 4,1687   | ,56488 |        |              |
|                         | 6-7 yıl         | 41  | 4,2236   | ,71648 |        |              |
|                         | 8-9 yıl         | 55  | 4,3879   | ,40706 |        |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,5374   | ,46317 |        |              |
| <b>Yurttaşlık</b>       | 0-1 yıl         | 87  | 4,0172   | ,57635 | 18,606 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 88  | 3,6818   | ,70019 |        |              |
|                         | 4-5 yıl         | 81  | 4,0231   | ,49573 |        |              |
|                         | 6-7 yıl         | 41  | 4,1159   | ,79274 |        |              |
|                         | 8-9 yıl         | 55  | 4,3318   | ,39544 |        |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,4171   | ,46006 |        |              |
| <b>Centilmenlik</b>     | 0-1 yıl         | 87  | 4,1379   | ,60744 | 26,408 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 88  | 3,6315   | ,66257 |        |              |
|                         | 4-5 yıl         | 81  | 4,1570   | ,55632 |        |              |
|                         | 6-7 yıl         | 41  | 4,0523   | ,79395 |        |              |
|                         | 8-9 yıl         | 55  | 4,5351   | ,36288 |        |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,4740   | ,45371 |        |              |
| <b>Örgütsel Sadakat</b> | 0-1 yıl         | 87  | 3,4433   | ,79152 | 13,029 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 88  | 3,2159   | ,76365 |        |              |
|                         | 4-5 yıl         | 81  | 3,7037   | ,66845 |        |              |
|                         | 6-7 yıl         | 41  | 3,7526   | ,99695 |        |              |
|                         | 8-9 yıl         | 55  | 3,9169   | ,70988 |        |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,0147   | ,77751 |        |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b>  | 0-1 yıl         | 87  | 3,8023   | ,86616 | 28,127 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 88  | 3,2773   | ,93092 |        |              |
|                         | 4-5 yıl         | 81  | 4,0691   | ,59511 |        |              |
|                         | 6-7 yıl         | 41  | 4,0683   | ,74781 |        |              |
|                         | 8-9 yıl         | 55  | 4,4618   | ,54279 |        |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 107 | 4,3570   | ,57889 |        |              |

\*p<0,05

Tablo 41'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında yardımseverlik 0,000 P değeri, yurttaşlık 0,000 P değeri, centilmenlik 0,000 P değeri, sadakat 0,000 P değeri, kişisel gelişim 0,000 P değeri ile  $p<0,005$  değerinden küçük olduğundan dolayı gelir durumu ile tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır.

**Tablo 42. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                                |                 | n   | Ortalama | S.S     | f     | p     |
|--------------------------------|-----------------|-----|----------|---------|-------|-------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 0-1 yıl         | 217 | 3,8683   | 1,05013 | 1,700 | ,133  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,9031   | ,95860  |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 3,9167   | ,57358  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 3,7857   | ,47793  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,3129   | ,59353  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,1883   | ,61909  |       |       |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,8333   | 1,01797 | 1,415 | ,217  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,9348   | ,89309  |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 3,8924   | ,69232  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 3,8333   | ,56614  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,2460   | ,76670  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,1174   | ,53384  |       |       |
| <b>Takım Lideri</b>            | 0-1 yıl         | 217 | 3,8611   | 1,04788 | 1,907 | ,092  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,8087   | 1,10363 |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 3,9583   | ,68096  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 3,7857   | ,45088  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,3265   | ,47840  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,1786   | ,59273  |       |       |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 0-1 yıl         | 217 | 3,7857   | 1,03590 | 1,663 | ,142  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,9870   | ,98165  |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 3,9427   | ,80100  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 4,0000   | ,66506  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,2738   | ,92839  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,0114   | ,45095  |       |       |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | 0-1 yıl         | 217 | 3,8971   | 1,12499 | 2,451 | ,033* |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,7333   | 1,19632 |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 4,0764   | ,55963  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 3,8333   | ,33968  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,2857   | ,42538  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,2424   | ,60729  |       |       |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | 0-1 yıl         | 217 | 3,8648   | 1,12040 | 1,560 | ,170  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 3,9855   | ,80857  |       |       |
|                                | 4-5 yıl         | 48  | 3,9028   | ,56685  |       |       |
|                                | 6-7 yıl         | 14  | 3,7381   | ,49231  |       |       |
|                                | 8-9 yıl         | 21  | 4,2063   | ,77800  |       |       |
|                                | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,2121   | ,70469  |       |       |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | 0-1 yıl         | 217 | 3,8003   | 1,02643 | 1,803 | ,111  |
|                                | 2-3 yıl         | 115 | 4,0087   | ,96373  |       |       |

|                    |                 |     |        |         |       |       |
|--------------------|-----------------|-----|--------|---------|-------|-------|
|                    | 4-5 yıl         | 48  | 3,9583 | ,80667  |       |       |
|                    | 6-7 yıl         | 14  | 3,9762 | ,64668  |       |       |
|                    | 8-9 yıl         | 21  | 4,3016 | ,91836  |       |       |
|                    | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,0455 | ,46916  |       |       |
| <b>Güven Veren</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,8218 | 1,06139 | 1,190 | ,313  |
|                    | 2-3 yıl         | 115 | 3,7420 | 1,17898 |       |       |
|                    | 4-5 yıl         | 48  | 3,8403 | ,66663  |       |       |
|                    | 6-7 yıl         | 14  | 3,7857 | ,54861  |       |       |
|                    | 8-9 yıl         | 21  | 4,2540 | ,60466  |       |       |
|                    | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,0076 | ,78910  |       |       |
| <b>Yetkin</b>      | 0-1 yıl         | 217 | 3,8571 | 1,08135 | 1,624 | ,152  |
|                    | 2-3 yıl         | 115 | 3,7783 | 1,27078 |       |       |
|                    | 4-5 yıl         | 48  | 4,1146 | ,68603  |       |       |
|                    | 6-7 yıl         | 14  | 4,0357 | ,41437  |       |       |
|                    | 8-9 yıl         | 21  | 4,1905 | ,51177  |       |       |
|                    | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,1250 | ,45908  |       |       |
| <b>Yetki Veren</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,8894 | 1,21782 | 3,335 | ,006* |
|                    | 2-3 yıl         | 115 | 4,1826 | ,73845  |       |       |
|                    | 4-5 yıl         | 48  | 3,9479 | ,59465  |       |       |
|                    | 6-7 yıl         | 14  | 3,6429 | ,45694  |       |       |
|                    | 8-9 yıl         | 21  | 4,2619 | ,71797  |       |       |
|                    | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,3750 | ,60160  |       |       |

\*p<0,05

Tablo 42’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında kendine güven 0,033 ve yetki veren 0,006 P değeri ile  $p<0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu iki boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ama dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, gerginlik çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren ve yetkin boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği rastlanmıştır.

**Tablo 43. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                            |                 | n   | Ortalama | S.S    | f      | p            |
|----------------------------|-----------------|-----|----------|--------|--------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,6444   | ,90318 | 10,091 | <b>,000*</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 115 | 3,9014   | ,73412 |        |              |
|                            | 4-5 yıl         | 48  | 3,6701   | ,50936 |        |              |
|                            | 6-7 yıl         | 14  | 3,8333   | ,70104 |        |              |
|                            | 8-9 yıl         | 21  | 4,4286   | ,43002 |        |              |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,3788   | ,47870 |        |              |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,6756   | ,94644 | 9,911  | <b>,000*</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 115 | 4,0539   | ,80320 |        |              |
|                            | 4-5 yıl         | 48  | 3,8875   | ,54407 |        |              |
|                            | 6-7 yıl         | 14  | 3,5857   | ,67694 |        |              |
|                            | 8-9 yıl         | 21  | 4,2476   | ,44679 |        |              |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4818   | ,36680 |        |              |
| <b>Bilişsel Adanmışlık</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,7089   | ,83357 | 10,226 | <b>,000*</b> |
|                            | 2-3 yıl         | 115 | 3,9391   | ,82520 |        |              |
|                            | 4-5 yıl         | 48  | 3,5521   | ,51244 |        |              |
|                            | 6-7 yıl         | 14  | 3,5238   | ,62994 |        |              |
|                            | 8-9 yıl         | 21  | 4,2778   | ,44514 |        |              |
|                            | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4205   | ,44532 |        |              |

\*p<0,05

Tablo 43'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile işe adanmışlık davranışı alt boyutlarına arasındaki farklılıklara bakıldığında fiziksel adanmışlık 0,000, duygusal adanmışlık, 0,000 ve bilişsel adanmışlık 0,000 P değeri ile  $p<0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı bu üç boyut ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

**Tablo 44. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkları**

|                         |                 | n   | Ortalama | S.S    | f     | p            |
|-------------------------|-----------------|-----|----------|--------|-------|--------------|
| <b>Yardımseverlik</b>   | 0-1 yıl         | 217 | 4,0108   | ,75913 | 8,483 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 115 | 4,3304   | ,54923 |       |              |
|                         | 4-5 yıl         | 48  | 4,3681   | ,40819 |       |              |
|                         | 6-7 yıl         | 14  | 4,2381   | ,33150 |       |              |
|                         | 8-9 yıl         | 21  | 4,4762   | ,38832 |       |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4962   | ,36566 |       |              |
| <b>Yurttaşlık</b>       | 0-1 yıl         | 217 | 3,9499   | ,71464 | 7,129 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 115 | 4,1359   | ,54375 |       |              |
|                         | 4-5 yıl         | 48  | 4,2109   | ,36933 |       |              |
|                         | 6-7 yıl         | 14  | 4,0714   | ,36596 |       |              |
|                         | 8-9 yıl         | 21  | 4,2619   | ,44354 |       |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4915   | ,43251 |       |              |
| <b>Centilmenlik</b>     | 0-1 yıl         | 217 | 4,0237   | ,73450 | 5,503 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 115 | 4,2273   | ,62094 |       |              |
|                         | 4-5 yıl         | 48  | 4,3810   | ,50299 |       |              |
|                         | 6-7 yıl         | 14  | 4,0204   | ,32119 |       |              |
|                         | 8-9 yıl         | 21  | 4,2313   | ,41027 |       |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4513   | ,30954 |       |              |
| <b>Örgütsel Sadakat</b> | 0-1 yıl         | 217 | 3,6017   | ,90551 | 3,036 | <b>,010*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 115 | 3,6075   | ,72396 |       |              |
|                         | 4-5 yıl         | 48  | 3,7083   | ,67391 |       |              |
|                         | 6-7 yıl         | 14  | 3,8265   | ,56083 |       |              |
|                         | 8-9 yıl         | 21  | 4,2925   | ,78047 |       |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 44  | 3,7110   | ,77606 |       |              |
| <b>Kişisel Gelişim</b>  | 0-1 yıl         | 217 | 3,8719   | ,90205 | 4,905 | <b>,000*</b> |
|                         | 2-3 yıl         | 115 | 3,8991   | ,87994 |       |              |
|                         | 4-5 yıl         | 48  | 4,2583   | ,65358 |       |              |
|                         | 6-7 yıl         | 14  | 3,9000   | ,33968 |       |              |
|                         | 8-9 yıl         | 21  | 4,0190   | ,66304 |       |              |
|                         | 10 yıl ve üzeri | 44  | 4,4364   | ,38885 |       |              |

\*p<0,05

Tablo 44'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında yardımseverlik 0,000, kişisel gelişim 0,000, sadakat 0,000, yurttaşlık 0,010 ve centilmenlik 0,000 P değeri ile  $p < 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık ulaşılmıştır.

**Tablo 45. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Yöneticiye Duydukları Güven Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar**

|                              |                     | n   | Ortalama | S.S     | T/F    | P            |
|------------------------------|---------------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>              | Erkek               | 287 | 3,9382   | ,87018  | ,623   | ,533         |
|                              | Kadın               | 172 | 3,8833   | ,98036  |        |              |
| <b>Medeni Durum</b>          | Evli                | 177 | 4,0439   | ,83104  | 2,362  | <b>,019*</b> |
|                              | Bekar               | 282 | 3,8383   | ,95278  |        |              |
| <b>Yaş</b>                   | 20 yaş ve Altı      | 40  | 3,8375   | ,83039  | 3,458  | <b>,008*</b> |
|                              | 21-30 yaş           | 249 | 3,8911   | ,97050  |        |              |
|                              | 31-40 yaş           | 91  | 4,1764   | ,91130  |        |              |
|                              | 41-50 yaş           | 60  | 3,8408   | ,72884  |        |              |
|                              | 51 yaş ve üzeri     | 19  | 3,4368   | ,43520  |        |              |
|                              |                     |     |          |         |        |              |
| <b>Gelir Durumu</b>          | 1600 TL ve altı     | 17  | 4,1765   | ,93989  | 10,732 | <b>,000*</b> |
|                              | 1601-2000 TL        | 321 | 3,8525   | ,91219  |        |              |
|                              | 2001-2500 TL        | 50  | 4,4475   | ,46206  |        |              |
|                              | 2501-3000 TL        | 38  | 4,1605   | ,61944  |        |              |
|                              | 3001-3500 TL        | 21  | 2,9107   | 1,23854 |        |              |
|                              | 3501 TL ve üstü     | 12  | 4,0771   | ,68211  |        |              |
| <b>Eğitim</b>                | İlköğretim          | 54  | 3,6079   | ,90169  | 18,926 | <b>,000*</b> |
|                              | Lise                | 137 | 3,9847   | ,69978  |        |              |
|                              | Ön Lisans           | 77  | 4,0244   | ,96733  |        |              |
|                              | Lisans              | 175 | 4,0653   | ,88574  |        |              |
|                              | Lisans Üstü         | 16  | 2,2594   | ,79330  |        |              |
|                              |                     |     |          |         |        |              |
| <b>Turizm Eğitimi</b>        | Almadım             | 185 | 3,8426   | ,86091  | 10,424 | <b>,000*</b> |
|                              | OTML                | 60  | 4,0396   | ,93664  |        |              |
|                              | Turizm Ön Lisans    | 42  | 4,0161   | ,97777  |        |              |
|                              | Turizm Lisans       | 128 | 4,0170   | ,85955  |        |              |
|                              | Turizm Lisans Üstü  | 8   | 1,8375   | ,05510  |        |              |
|                              | Diğer               | 36  | 4,0937   | ,76933  |        |              |
| <b>İşletmedeki Göreviniz</b> | Personel            | 335 | 3,8135   | ,93860  | 11,188 | <b>,000*</b> |
|                              | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,5228   | ,45251  |        |              |
|                              | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,8616   | ,88992  |        |              |
|                              | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 4,2938   | ,75507  |        |              |
| <b>Çalıştığınız Bölüm</b>    | Ön büro             | 151 | 4,0901   | ,74219  | 9,072  | <b>,000*</b> |
|                              | Yiyecek İçecek      | 125 | 3,6076   | ,95810  |        |              |
|                              | Kat Hizmetleri      | 49  | 4,3638   | ,60251  |        |              |
|                              | Muhasebe            | 25  | 3,2740   | ,98376  |        |              |

|                     |                  |     |        |         |       |       |
|---------------------|------------------|-----|--------|---------|-------|-------|
|                     | Teknik Servis    | 12  | 3,4354 | ,51417  |       |       |
|                     | Satış Pazarlama  | 62  | 3,9113 | 1,17141 |       |       |
|                     | İnsan Kaynakları | 8   | 4,8063 | ,20078  |       |       |
|                     | Diğer            | 27  | 4,1398 | ,62578  |       |       |
| <b>Turizm</b>       | 0-1 yıl          | 87  | 3,9885 | ,89950  |       |       |
| <b>Sektöründe</b>   | 2-3 yıl          | 88  | 3,3705 | 1,01903 |       |       |
| <b>Çalışma</b>      | 4-5 yıl          | 81  | 3,9735 | ,70131  |       |       |
| <b>Süresi</b>       | 6-7 yıl          | 41  | 3,8805 | ,96632  | 9,933 | ,000* |
|                     | 8-9 yıl          | 55  | 4,0382 | 1,00068 |       |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 107 | 4,2199 | ,70628  |       |       |
| <b>Bu İşyerinde</b> | 0-1 yıl          | 217 | 3,8474 | 1,02420 |       |       |
| <b>Çalışma</b>      | 2-3 yıl          | 115 | 3,8967 | ,96421  |       |       |
| <b>Süreniz</b>      | 4-5 yıl          | 48  | 3,9427 | ,63677  |       |       |
|                     | 6-7 yıl          | 14  | 3,8339 | ,49629  | 1,513 | ,184  |
|                     | 8-9 yıl          | 21  | 4,2774 | ,63373  |       |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 44  | 4,1460 | ,53088  |       |       |

\*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile yöneticiye duyulan güven düzeyleri analizine göre cinsiyet ve bu işyerinde çalışma süreniz  $P > 0,05$  değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat medeni durumu, yaş, gelir durumu, eğitim ve turizm eğitim durumu işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalıştığı çalışma süresi  $P$  değerleri  $P < 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 46. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar**

|                              |                     | n   | Ortalama | S.S     | T/F    | P            |
|------------------------------|---------------------|-----|----------|---------|--------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>              | Erkek               | 287 | 3,8354   | ,83802  | -,496  | ,620         |
|                              | Kadın               | 172 | 3,8728   | ,67339  |        |              |
| <b>Medeni Durum</b>          | Evli                | 177 | 4,0452   | ,69580  | 4,343  | <b>,000*</b> |
|                              | Bekar               | 282 | 3,7265   | ,80543  |        |              |
| <b>Yaş</b>                   | 20 yaş ve altı      | 40  | 3,7441   | ,81416  | 3,751  | <b>,005*</b> |
|                              | 21-30 yaş           | 249 | 3,7664   | ,83640  |        |              |
|                              | 31-40 yaş           | 91  | 3,8727   | ,71579  |        |              |
|                              | 41-50 yaş           | 60  | 4,1147   | ,63774  |        |              |
|                              | 51 yaş ve üzeri     | 19  | 4,2105   | ,10059  |        |              |
| <b>Gelir Durumu</b>          | 1600 TL ve altı     | 17  | 4,1003   | 1,00125 | 6,265  | <b>,000*</b> |
|                              | 1601-2000 TL        | 321 | 3,7867   | ,79482  |        |              |
|                              | 2001-2500 TL        | 50  | 4,3071   | ,62607  |        |              |
|                              | 2501-3000 TL        | 38  | 3,9814   | ,59206  |        |              |
|                              | 3001-3500 TL        | 21  | 3,5378   | ,62759  |        |              |
|                              | 3501 TL ve üstü     | 12  | 3,3922   | ,45518  |        |              |
| <b>Eğitim</b>                | İlköğretim          | 54  | 3,9379   | ,65776  | 1,212  | ,305         |
|                              | Lise                | 137 | 3,8957   | ,82170  |        |              |
|                              | Ön Lisans           | 77  | 3,8625   | ,90621  |        |              |
|                              | Lisans              | 175 | 3,7597   | ,71944  |        |              |
|                              | Lisans Üstü         | 16  | 4,0735   | ,74700  |        |              |
| <b>Turizm Eğitimi</b>        | Almadım             | 185 | 3,8448   | ,73989  | 1,719  | ,129         |
|                              | OTML                | 60  | 3,9922   | ,90977  |        |              |
|                              | Turizm Ön Lisans    | 42  | 3,7871   | 1,04752 |        |              |
|                              | Turizm Lisans       | 128 | 3,8006   | ,71193  |        |              |
|                              | Turizm Lisans Üstü  | 8   | 4,4706   | ,06288  |        |              |
|                              | Diğer               | 36  | 3,7435   | ,64164  |        |              |
| <b>İşletmedeki Göreviniz</b> | Personel            | 335 | 3,7860   | ,80192  | 6,793  | <b>,000*</b> |
|                              | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,2312   | ,63812  |        |              |
|                              | Orta Düzey Yönetici | 58  | 3,9026   | ,68009  |        |              |
|                              | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 3,3529   | ,56596  |        |              |
| <b>Çalıştığınız Bölüm</b>    | Ön büro             | 151 | 3,7752   | ,69212  | 15,429 | <b>,000*</b> |
|                              | Yiyecek İçecek      | 125 | 3,5652   | ,78629  |        |              |
|                              | Kat Hizmetleri      | 49  | 4,2293   | ,66511  |        |              |
|                              | Muhasebe            | 25  | 3,5882   | ,85040  |        |              |

|                     |                  |     |        |        |        |       |
|---------------------|------------------|-----|--------|--------|--------|-------|
|                     | Teknik Servis    | 12  | 2,9804 | ,78574 |        |       |
|                     | Satış Pazarlama  | 62  | 4,3880 | ,54825 |        |       |
|                     | İnsan Kaynakları | 8   | 4,7353 | ,03144 |        |       |
|                     | Diğer            | 27  | 4,0196 | ,69294 |        |       |
| <b>Turizm</b>       | 0-1 yıl          | 87  | 3,8005 | ,84076 |        |       |
| <b>Sektöründe</b>   | 2-3 yıl          | 88  | 3,5120 | ,81485 |        |       |
| <b>Çalışma</b>      | 4-5 yıl          | 81  | 3,7269 | ,80614 |        |       |
| <b>Süresi</b>       | 6-7 yıl          | 41  | 3,8020 | ,79071 | 8,830  | ,000* |
|                     | 8-9 yıl          | 55  | 4,0770 | ,46688 |        |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 107 | 4,1605 | ,66220 |        |       |
| <b>Bu İşyerinde</b> | 0-1 yıl          | 217 | 3,6763 | ,85189 |        |       |
| <b>Çalışma</b>      | 2-3 yıl          | 115 | 3,9596 | ,76789 |        |       |
| <b>Süreniz</b>      | 4-5 yıl          | 48  | 3,6924 | ,46953 | 10,463 | ,000* |
|                     | 6-7 yıl          | 14  | 3,6513 | ,65033 |        |       |
|                     | 8-9 yıl          | 21  | 4,3221 | ,41579 |        |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 44  | 4,4238 | ,38617 |        |       |

\*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile işe adanmışlık düzeyleri incelendiğinde göre cinsiyet, eğitim ve turizm eğitimi  $P > 0,05$  değerinden büyük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat yaş, gelir durumu, medeni durumu, işletmedeki bulunduğu pozisyonu ve çalıştığı bölüm, turizm sektöründe ve işletmede çalıştığı çalışma süresi  $P$  değerleri  $P < 0,05$  değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 47. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar**

|                              |                     | n   | Ortalama | S.S.   | T      | P            |
|------------------------------|---------------------|-----|----------|--------|--------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>              | Erkek               | 287 | 4,0889   | ,52635 | 3,204  | <b>,001*</b> |
|                              | Kadın               | 172 | 3,9043   | ,70022 |        |              |
| <b>Medeni Durum</b>          | Evli                | 177 | 4,1784   | ,49904 | 4,558  | <b>,000*</b> |
|                              | Bekar               | 282 | 3,9202   | ,64156 |        |              |
| <b>Yaş</b>                   | 20 yaş ve Altı      | 40  | 3,7530   | ,52187 | 6,619  | <b>,000*</b> |
|                              | 21-30 yaş           | 249 | 3,9478   | ,64723 |        |              |
|                              | 31-40 yaş           | 91  | 4,2184   | ,51783 |        |              |
|                              | 41-50 yaş           | 60  | 4,1687   | ,53576 |        |              |
|                              | 51 yaş ve üzeri     | 19  | 4,1021   | ,33122 |        |              |
|                              |                     |     |          |        |        |              |
| <b>Gelir Durumu</b>          | 1600 TL ve altı     | 17  | 4,2549   | ,85617 | 6,121  | <b>,000*</b> |
|                              | 1601-2000 TL        | 321 | 3,9277   | ,62413 |        |              |
|                              | 2001-2500 TL        | 50  | 4,2303   | ,43618 |        |              |
|                              | 2501-3000 TL        | 38  | 4,3238   | ,40772 |        |              |
|                              | 3001-3500 TL        | 21  | 4,2424   | ,44516 |        |              |
|                              | 3501 TL ve üstü     | 12  | 3,9192   | ,18334 |        |              |
| <b>Eğitim</b>                | İlköğretim          | 54  | 3,7290   | ,84331 | 7,966  | <b>,000*</b> |
|                              | Lise                | 137 | 4,0051   | ,58069 |        |              |
|                              | Ön Lisans           | 77  | 3,9882   | ,77550 |        |              |
|                              | Lisans              | 175 | 4,1697   | ,39010 |        |              |
|                              | Lisans Üstü         | 16  | 3,6383   | ,06682 |        |              |
|                              |                     |     |          |        |        |              |
| <b>Turizm Eğitimi</b>        | Almadım             | 185 | 3,9224   | ,66854 | 3,927  | <b>,002*</b> |
|                              | OTML                | 60  | 3,9737   | ,80282 |        |              |
|                              | Turizm Ön Lisans    | 42  | 4,1847   | ,63295 |        |              |
|                              | Turizm Lisans       | 128 | 4,1581   | ,39098 |        |              |
|                              | Turizm Lisans Üstü  | 8   | 3,5947   | ,03599 |        |              |
|                              | Diğer               | 36  | 4,0067   | ,32509 |        |              |
| <b>İşletmedeki Göreviniz</b> | Personel            | 335 | 3,9135   | ,62404 | 15,371 | <b>,000*</b> |
|                              | Alt Düzey Yönetici  | 58  | 4,2905   | ,43196 |        |              |
|                              | Orta Düzey Yönetici | 58  | 4,3736   | ,42574 |        |              |
|                              | Üst Düzey Yönetici  | 8   | 3,9394   | ,22677 |        |              |
| <b>Çalıştığınız Bölüm</b>    | Ön büro             | 151 | 4,1615   | ,42250 | 13,193 | <b>,000*</b> |
|                              | Yiyecek İçecek      | 125 | 3,6570   | ,75091 |        |              |
|                              | Kat Hizmetleri      | 49  | 4,2944   | ,47140 |        |              |
|                              | Muhasebe            | 25  | 3,9782   | ,49465 |        |              |

|                     |                  |     |        |        |        |       |
|---------------------|------------------|-----|--------|--------|--------|-------|
|                     | Teknik Servis    | 12  | 3,7879 | ,23791 |        |       |
|                     | Satış Pazarlama  | 62  | 4,2351 | ,48524 |        |       |
|                     | İnsan Kaynakları | 8   | 4,4356 | ,07758 |        |       |
|                     | Diğer            | 27  | 3,9315 | ,62446 |        |       |
| <b>Turizm</b>       | 0-1 yıl          | 87  | 3,8938 | ,55017 |        |       |
| <b>Sektöründe</b>   | 2-3 yıl          | 88  | 3,5430 | ,63171 |        |       |
| <b>Çalışma</b>      | 4-5 yıl          | 81  | 4,0172 | ,48541 |        |       |
| <b>Süresi</b>       | 6-7 yıl          | 41  | 4,0377 | ,72821 | 27,093 | ,000* |
|                     | 8-9 yıl          | 55  | 4,3168 | ,36795 |        |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 107 | 4,3566 | ,43691 |        |       |
| <b>Bu İşyerinde</b> | 0-1 yıl          | 217 | 3,8909 | ,69327 |        |       |
| <b>Çalışma</b>      | 2-3 yıl          | 115 | 4,0427 | ,55543 |        |       |
| <b>Süreniz</b>      | 4-5 yıl          | 48  | 4,1761 | ,38603 |        |       |
|                     | 6-7 yıl          | 14  | 4,0130 | ,33738 | 5,654  | ,000* |
|                     | 8-9 yıl          | 21  | 4,2641 | ,50426 |        |       |
|                     | 10 yıl ve üzeri  | 44  | 4,3099 | ,31962 |        |       |

\*p<0,05

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri incelendiğinde göre cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir durumu, eğitim, turizm eğitimi, işletmedeki görevi, çalıştığını bölüm, turizm sektöründe çalışma süresi ve bu işyerinde çalışma süreniz P değerleri P< 0,05 değerinden küçük olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 48. Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları İle İşe Adanmışlığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

|                                | <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | <b>Duygusal Adanmışlık</b> | <b>Bilissel Adanmışlık</b> |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 0,591**                    | 0,595**                    | 0,502**                    |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 0,609**                    | 0,605**                    | 0,537**                    |
| <b>Takım Lideri</b>            | 0,574**                    | 0,561**                    | 0,493**                    |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 0,609**                    | 0,618**                    | 0,557**                    |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | 0,498**                    | 0,506**                    | 0,425**                    |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | 0,568**                    | 0,595**                    | 0,488**                    |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | 0,613**                    | 0,615**                    | 0,566**                    |
| <b>Güven Veren</b>             | 0,533**                    | 0,490**                    | 0,443**                    |
| <b>Yetkin</b>                  | 0,493**                    | 0,481**                    | 0,429**                    |
| <b>Yetki Veren</b>             | 0,567**                    | 0,614**                    | 0,483**                    |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yöneticiye duyulan güvenin dürüst ve adil alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu (r= 0,591) duygusal adanmışlık (r= 0,595) ve bilişsel adanmışlık arasında (r= 0,502) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki

bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin çalışanları destekleyen alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,609$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,605$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,537$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin takım lideri alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,574$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,561$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,493$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin olumlu çalışma ortamı alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,609$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,618$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,557$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin kendine güvenen alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,498$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,506$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,425$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin gerginlik Çıkarmayan alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,568$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,595$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,488$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin bilgi paylaşan alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,613$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,615$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,566$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır.

Yöneticiye duyulan güvenin güven veren alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,533$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,490$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,443$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin yetki veren alt boyutu incelendiğinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu ( $r= 0,567$ ) duygusal adanmışlık ( $r= 0,614$ ) ve bilişsel adanmışlık arasında ( $r= 0,483$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır.

**Tablo 49. Yöneticiye Duyulan Güvenin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

|                                | <b>Yurttaşlık</b> | <b>Kişisel Gelişim</b> | <b>Yardımseverlik</b> | <b>Sadakat</b> | <b>Centilmenlik</b> |
|--------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| <b>Dürüst ve Adil</b>          | 0,541**           | 0,485**                | 0,443**               | 0,616**        | 0,474**             |
| <b>Çalışanları Destekleyen</b> | 0,587**           | 0,524**                | 0,484**               | 0,648**        | 0,505**             |
| <b>Takım Lideri</b>            | 0,559**           | 0,531**                | 0,430**               | 0,639**        | 0,492**             |
| <b>Olumlu Çalışma Ortamı</b>   | 0,648**           | 0,567**                | 0,507**               | 0,601**        | 0,561**             |
| <b>Kendine Güvenen</b>         | 0,487**           | 0,485**                | 0,386**               | 0,556**        | 0,441**             |
| <b>Gerginlik Çıkarmayan</b>    | 0,521**           | 0,449**                | 0,459**               | 0,577**        | 0,454**             |
| <b>Bilgi Paylaşan</b>          | 0,661**           | 0,582**                | 0,521**               | 0,615**        | 0,574**             |
| <b>Güven Veren</b>             | 0,460**           | 0,427**                | 0,341**               | 0,632**        | 0,386**             |
| <b>Yetkin</b>                  | 0,476**           | 0,477**                | 0,385**               | 0,573**        | 0,416**             |
| <b>Yetki Veren</b>             | 0,532**           | 0,449**                | 0,496**               | 0,524**        | 0,471**             |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yöneticiye duyulan güvenin adil ve dürüst alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,443$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,541$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,474$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,616$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,485$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin çalışanları destekleyen alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,484$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,587$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,505$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,648$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,524$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin takım lideri alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,430$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,559$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,492$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,639$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= -0,531$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin olumlu çalışma ortamı alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,507$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,648$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,561$ ) sadakat boyutu ( $r= -0,601$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,567$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin kendine güvenen alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,386$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= -0,487$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,441$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,556$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,485$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin gerginlik Çıkarmayan alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,459$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,521$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,454$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,577$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,449$ ) karşılıklı pozitif yönde orta

derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin bilgi paylaştan alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,521$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,661$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,574$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,615$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,582$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır.

Yöneticiye duyulan güvenin güven veren alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,341$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,460$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,386$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,632$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,427$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin yetkin alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,385$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,476$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,416$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,573$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,477$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin yetki veren alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= -0,496$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,532$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,471$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,524$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,449$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır.

**Tablo 50. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

|                            | Yurttaşlık | Kişisel Gelişim | Yardımseverlik | Sadakat | Centilmenlik |
|----------------------------|------------|-----------------|----------------|---------|--------------|
| <b>Fiziksel Adanmışlık</b> | 0,637**    | 0,567**         | 0,534**        | 0,625** | 0,591**      |
| <b>Duygusal Adanmışlık</b> | 0,668**    | 0,562**         | 0,535**        | 0,565** | 0,582**      |
| <b>Bilissel Adanmışlık</b> | 0,586**    | 0,506**         | 0,461**        | 0,549** | 0,531**      |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşe adanmışlığın fiziksel adanmışlık alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,534$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,637$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,591$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,625$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,567$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. İşe adanmışlığın duygusal adanmışlık alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,535$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= 0,668$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,582$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,565$ ) ve kişisel gelişim arasında ( $r= 0,562$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulgulanmıştır. İşe adanmışlığın bilişel adanmışlık alt boyutu incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu ( $r= 0,461$ ) yurttaşlık boyutu ( $r= -0,586$ ) centilmenlik boyutu ( $r= 0,531$ ) sadakat boyutu ( $r= 0,549$ ) ve

kişisel gelişim arasında ( $r= 0,506$ ) karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 51. Yöneticiye Duyulan Güven, İşe Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

|                                | Yöneticiye<br>Duyulan Güven | İşe Adanmışlık | Örgütsel Vatandaşlık<br>Davranışı |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------------|
| Yöneticiye Duyulan Güven       | 1                           | 0,599**        | 0,647**                           |
| İşe Adanmışlık                 | 0,599**                     | 1              | 0,697**                           |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0,647**                     | ,697**         | 1                                 |

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 51'deki korelasyon sonucuna göre Yöneticiye duyulan güven ile işe adanmışlık ( $r= 0,599$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r= 0,647$ ), işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r= 0,697$ ), arasında karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 52. Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

| BAĞIMSIZ<br>DEĞİŞKENLER<br>$R^2=0,359$ | BAĞIMLI DEĞİŞKENLER    |       |       |                       |       |       |                     |       |       |
|----------------------------------------|------------------------|-------|-------|-----------------------|-------|-------|---------------------|-------|-------|
|                                        | Fiziksel<br>Adanmışlık |       |       | Duyusal<br>Adanmışlık |       |       | Bilişsel Adanmışlık |       |       |
|                                        | $R^2$                  | Beta  | p     | $R^2$                 | Beta  | p     | $R^2$               | Beta  | p     |
| Dürüst ve Adil                         | 0,349                  | 0,591 | 0,000 | 0,354                 | 0,595 | 0,000 | 0,252               | 0,502 | 0,000 |
| Çalışanları Destekleyen                | 0,371                  | 0,609 | 0,000 | 0,366                 | 0,605 | 0,000 | 0,289               | 0,537 | 0,000 |
| Takım Lideri                           | 0,330                  | 0,574 | 0,000 | 0,315                 | 0,561 | 0,000 | 0,243               | 0,493 | 0,000 |
| Olumlu Çalışma Ortamı                  | 0,370                  | 0,609 | 0,000 | 0,382                 | 0,618 | 0,000 | 0,310               | 0,557 | 0,000 |
| Kendine Güvenen                        | 0,248                  | 0,498 | 0,000 | 0,256                 | 0,506 | 0,000 | 0,180               | 0,425 | 0,000 |
| Gerginlik Çıkarmayan                   | 0,322                  | 0,568 | 0,000 | 0,355                 | 0,595 | 0,000 | 0,239               | 0,488 | 0,000 |
| Bilgi Paylaşan                         | 0,376                  | 0,613 | 0,000 | 0,379                 | 0,615 | 0,000 | 0,321               | 0,566 | 0,000 |
| Güven Veren                            | 0,285                  | 0,533 | 0,000 | 0,240                 | 0,490 | 0,000 | 0,197               | 0,443 | 0,000 |
| Yetkin                                 | 0,243                  | 0,493 | 0,000 | 0,231                 | 0,481 | 0,000 | 0,184               | 0,429 | 0,000 |
| Yetki Veren                            | 0,322                  | 0,567 | 0,000 | 0,377                 | 0,614 | 0,000 | 0,233               | 0,483 | 0,000 |

Tablo 52'de yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre,  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe adanmışlığım %35'i ( $R^2=0,359$ ) yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır.

Bununla birlikte  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,349$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,371$ ), takım lideri ( $R^2=0,330$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,370$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,248$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,322$ ), bilgi paylaşan ( $R^2=0,376$ ), güven veren ( $R^2=0,285$ ), yetkin ( $R^2=0,243$ ) ve yetki veren

( $R^2=0,322$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örneklemini oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık üzerinde sırasıyla 0,591- 0,609- 0,574- 0,609- 0,498- 0,568- 0,613- 0,533- 0,493- 0,567 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 52).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,354$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,366$ ), takım lideri ( $R^2=0,315$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,382$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,256$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,355$ ), bilgi paylaştan ( $R^2=0,379$ ), güven veren ( $R^2=0,240$ ), yetkin ( $R^2=0,231$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,377$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örneklemini oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık üzerinde sırasıyla 0,595- 0,605- 0,561- 0,618- 0,506- 0,595- 0,615- 0,490- 0,481- 0,614 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 52).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,252$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,289$ ), takım lideri ( $R^2=0,243$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,310$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,180$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,239$ ), bilgi paylaştan ( $R^2=0,321$ ), güven veren ( $R^2=0,197$ ), yetkin ( $R^2=0,184$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,233$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örneklemini oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık üzerinde sırasıyla 0,502- 0,537- 0,493- 0,557- 0,425- 0,488- 0,566- 0,443- 0,429- 0,483 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 52).

**Tablo 53. Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER<br>R <sup>2</sup> :0,418 | BAĞIMLI DEĞİŞKENLER |       |       |                 |       |       |                |       |       |                |       |       |                |       |       |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-----------------|-------|-------|----------------|-------|-------|----------------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|                                               | Yurttaşlık          |       |       | Kişisel Gelişim |       |       | Yardımseverlik |       |       | Sadakat        |       |       | Centilmenlik   |       |       |
|                                               | R <sup>2</sup>      | Beta  | p     | R <sup>2</sup>  | Beta  | p     | R <sup>2</sup> | Beta  | p     | R <sup>2</sup> | Beta  | p     | R <sup>2</sup> | Beta  | p     |
| Dürüst ve Adil                                | 0,293               | 0,541 | 0,000 | 0,235           | 0,485 | 0,000 | 0,196          | 0,443 | 0,000 | 0,378          | 0,616 | 0,000 | 0,224          | 0,474 | 0,000 |
| Çalışanları Destekleyen                       | 0,344               | 0,587 | 0,000 | 0,274           | 0,524 | 0,000 | 0,234          | 0,484 | 0,000 | 0,419          | 0,648 | 0,000 | 0,255          | 0,505 | 0,000 |
| Takım Lideri                                  | 0,313               | 0,559 | 0,000 | 0,281           | 0,531 | 0,000 | 0,185          | 0,430 | 0,000 | 0,408          | 0,639 | 0,000 | 0,242          | 0,492 | 0,000 |
| Olumlu Çalışma Ortamı                         | 0,419               | 0,648 | 0,000 | 0,322           | 0,567 | 0,000 | 0,257          | 0,507 | 0,000 | 0,361          | 0,601 | 0,000 | 0,315          | 0,561 | 0,000 |
| Kendine Güvenen                               | 0,237               | 0,487 | 0,000 | 0,235           | 0,485 | 0,000 | 0,149          | 0,386 | 0,000 | 0,309          | 0,556 | 0,000 | 0,194          | 0,441 | 0,000 |
| Gerginlik Çıkarmayan                          | 0,271               | 0,521 | 0,000 | 0,201           | 0,449 | 0,000 | 0,211          | 0,459 | 0,000 | 0,332          | 0,577 | 0,000 | 0,206          | 0,454 | 0,000 |
| Bilgi Paylaşan                                | 0,437               | 0,661 | 0,000 | 0,339           | 0,582 | 0,000 | 0,271          | 0,521 | 0,000 | 0,379          | 0,615 | 0,000 | 0,330          | 0,574 | 0,000 |
| Güven Veren                                   | 0,211               | 0,460 | 0,000 | 0,182           | 0,427 | 0,000 | 0,117          | 0,341 | 0,000 | 0,399          | 0,632 | 0,000 | 0,149          | 0,386 | 0,000 |
| Yetkin                                        | 0,227               | 0,476 | 0,000 | 0,227           | 0,477 | 0,000 | 0,148          | 0,385 | 0,000 | 0,328          | 0,573 | 0,000 | 0,173          | 0,416 | 0,000 |
| Yetki Veren                                   | 0,283               | 0,532 | 0,000 | 0,202           | 0,449 | 0,000 | 0,246          | 0,496 | 0,000 | 0,274          | 0,524 | 0,000 | 0,222          | 0,471 | 0,000 |

Tablo 53'te yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışının %41'i (R<sup>2</sup>=0,418) yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık (p) değerlerine bakıldığında; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır.

Bununla birlikte R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık on bağımsız değişken; dürüst ve adil (R<sup>2</sup>=0,293), çalışanları destekleyen (R<sup>2</sup>=0,344), takım lideri (R<sup>2</sup>=0,313), olumlu çalışma ortamı (R<sup>2</sup>=0,419), kendine güvenen (R<sup>2</sup>=0,237), gerginlik Çıkarmayan (R<sup>2</sup>=0,271), bilgi paylaşan (R<sup>2</sup>=0,437), güven veren (R<sup>2</sup>=0,211), yetkin (R<sup>2</sup>=0,227) ve yetki veren (R<sup>2</sup>=0,283) tarafından açıklanabilmektedir.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir (p<0,05).

Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından yurttaşlık üzerinde sırasıyla 0,541- 0,587- 0,559 - 0,648 - 0,487 - 0,521 - 0,661 - 0,460 - 0,476 - 0,532 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 53).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından kişisel gelişim on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,235$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,274$ ), takım lideri ( $R^2=0,281$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,322$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,235$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,201$ ), bilgi paylaştan ( $R^2=0,339$ ), güven veren ( $R^2=0,182$ ), yetkin ( $R^2=0,227$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,202$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından kişisel gelişim istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından kişisel gelişim üzerinde sırasıyla 0,485- 0,524- 0,531- 0,567- 0,485- 0,449- 0,582- 0,427- 0,477- 0,449 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 53).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardım severlik on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,196$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,234$ ), takım lideri ( $R^2=0,185$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,257$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,149$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,211$ ), bilgi paylaştan ( $R^2=0,271$ ), güven veren ( $R^2=0,117$ ), yetkin ( $R^2=0,148$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,246$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından yardımseverlik üzerinde sırasıyla 0,443- 0,484- 0,430- 0,507- 0,386- 0,459- 0,521- 0,341- 0,385- 0,496 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 53).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadakat on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,378$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,419$ ), takım lideri ( $R^2=0,408$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,361$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,309$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,332$ ), bilgi paylaşılan ( $R^2=0,379$ ), güven veren ( $R^2=0,399$ ), yetkin ( $R^2=0,328$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,274$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadakat istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örnekleme oluşturan iş

görenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşılan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından sadakat üzerinde sırasıyla 0,616- 0,648- 0,639- 0,601- 0,556- 0,577- 0,615- 0,632- 0,573- 0,524 birimlik artış sağlamaktadır (Tablo 53).

$R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik on bağımsız değişken; dürüst ve adil ( $R^2=0,224$ ), çalışanları destekleyen ( $R^2=0,255$ ), takım lideri ( $R^2=0,242$ ), olumlu çalışma ortamı ( $R^2=0,315$ ), kendine güvenen ( $R^2=0,194$ ), gerginlik Çıkarmayan ( $R^2=0,206$ ), bilgi paylaşılan ( $R^2=0,330$ ), güven veren ( $R^2=0,149$ ), yetkin ( $R^2=0,173$ ) ve yetki veren ( $R^2=0,222$ ) tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir ( $p<0,05$ ). Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşılan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik üzerinde sırasıyla 0,474- 0,505- 0,492- 0,561- 0,441- 0,454- 0,574- 0,386- 0,416- 0,471 birimlik artış sağlamaktadır.

**Tablo 54. Hipotez Sonuçları**

| <b>HİPOTEZLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>KABUL</b>                                  | <b>RET</b>                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| H1: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.                       |                                               | <b>RET</b>                                            |
| H2: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                   | <b>H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3g, H3h, H3i</b> | <b>H3f ,H3i</b>                                       |
| H3: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.                            | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H4: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                    | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H5: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                   | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H6: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile turizm eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.            | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H7: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır.              | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H8: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.                 | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H9: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır. | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |
| H10: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.      | <b>H10e, H10i</b>                             | <b>H10a, H10b, H10c, H10d, H10f, H10g, H10h, H10i</b> |
| H11: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.                                                                                                                                                                       |                                               | <b>RET</b>                                            |
| H12: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                                                                                                                                                                   | <b>KABUL</b>                                  |                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|
| H13: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.                                                    | KABUL                           |      |
| H14: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                                            | KABUL                           |      |
| H15: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                                           |                                 | RET  |
| H16: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile turizm eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.                                    | H16b,<br>H16c                   | H16a |
| H17: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır.                                      | KABUL                           |      |
| H18: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.                                         | KABUL                           |      |
| H19: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.                         | KABUL                           |      |
| H20: Araştırmaya katılan işgörenlerin işe adanmışlık boyutlarından (a) fiziksel adanmışlık, (b) duygusal adanmışlık, (c) bilişsel adanmışlık ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.                               | KABUL                           |      |
| H21: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık vardır.          | H21a,<br>H21b,<br>H21c,<br>H21e | H21d |
| H22: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.      | KABUL                           |      |
| H23: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır.      | KABUL                           |      |
| H24: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile gelir durumları arasında anlamlı farklılık vardır.       | KABUL                           |      |
| H25: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır.      | KABUL                           |      |
| H26: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile turizm eğitimleri arasında anlamlı farklılık vardır.     | KABUL                           |      |
| H27: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işletmedeki konumları arasında anlamlı farklılık vardır. | KABUL                           |      |
| H28: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı farklılık vardır.    | KABUL                           |      |
| H29: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile turizm sektöründe çalışma süreleri arasında              | KABUL                           |      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--|
| anlamlı farklılık vardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |  |
| H30: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık vardır.                                                                                                                                                  | KABUL |  |
| H31: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık pozitif yönde ilişki vardır.                      | KABUL |  |
| H32: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.             | KABUL |  |
| H33: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.             | KABUL |  |
| H34: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardım severlik arasında pozitif yönde ilişki vardır. | KABUL |  |
| H35: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.      | KABUL |  |
| H36: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik arasında pozitif yönde ilişki vardır.    | KABUL |  |
| H37: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından örgüte sadakat arasında pozitif yönde ilişki vardır.  | KABUL |  |
| H38: Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticiye duydukları güven boyutlarından (a) dürüst ve adil, (b) çalışanları destekleyen, (c) takım lideri, (d) olumlu çalışma ortamı, (e) kendine güvenen, (f) gerginlik çıkarmayan, (g) bilgi paylaşılan, (h) güven veren, (i) yetkin, (i) yetki veren ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından kişisel gelişim arasında pozitif yönde ilişki vardır. | KABUL |  |
| H39: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık pozitif yönde ilişki vardır.                                                                                                                                    | KABUL |  |
| H40: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal                                                                                                                                                                            | KABUL |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--|
| adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır.                                                                                                                                                                                                                             |              |  |
| H41: Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından (a) yardım severlik, (b) yurttaşlık, (c) centilmenlik, (d) örgüte sadakat, (e) kişisel gelişim ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki vardır. | <b>KABUL</b> |  |



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel fonksiyonu kaliteli hizmet üretmek olan konaklama işletmelerinin değerine değer katan insan kaynağının yöneticiye güven duyması ve buna bağlı olarak işe adanması ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önem arz etmektedir. Aksi takdirde yöneticiye güvenin olmadığı bir örgütte işgörenlerin işe adanmaları ve gönüllü davranış olan ve örgüte ciddi olumlu katkısı örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesine yol açabilecek ve bu da doğrudan konaklama işletmelerinin verimini düşürmesi ve insan kaynağının sürekli değişmesine sebep olması kuvvetle muhtemeldir.

İşgörenler, yöneticilerinin sağladığı güvene bağlı olarak birbirlerine karşı sorumludurlar. Güven algısı yüksek olan bir işgörenin motivasyonu, performansı ve iş tatmini artabilmekte ve örgütün imajını olumlu yönde etkileyecek davranışlar sergileyerek, örgüt için fayda sağlayacak önerileri örgüttekilerle paylaşabilecektir. Bununla birlikte örgütlerin verimliliği için önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir.

İşgörenlerin işe adanmışlık seviyelerini en üst düzeye çıkarmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak bakımından yöneticiye duyulan güven dengeleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yöneticiye duyulan güven ile işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada; evren olarak Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri tercih edilmiş ve evreni temsil eden tabakalı örneklem sayısı belirlenmiştir. Bu nedenle 495 işgörene anket yoluyla ulaşılmış, değerlendirmeye alınmıştır.

İşgörenlere uygulanan anket formu dört bölümden oluşmakla birlikte anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlara göre; araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu erkekler, 20 yaş ve altı, bekar, 1.601TL – 2.000TL arası geliri olan, lisans mezunu katılımcıları kapsamaktadır.

Katılımcıların almış oldukları turizm eğitimi durumları incelendiğinde %40,3' ü turizm eğitimi almamış kişilerden, %13,1' inin lise düzeyinde turizm otelcilik eğitimi alanlar, %9,2' sinin turizm ön lisans eğitimi alanlar, %27,9' unun turizm lisans eğitimi alanlar, %1,7' sinin turizm lisansüstü eğitim alanlardan oluşmaktadır.

Bununla birlikte araştırmaya katılanların, %73,0'lık kısmını işgörenler %12,6'lık kısmını alt düzey yöneticiler, %12,6'lık kısmını orta düzey yöneticiler %1,7'lik kısmını da üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere bakıldığında ise %32,9'ünü ön büro, %27,2'ini yiyecek içecek, %10,7'ini kat hizmetleri, %5,4'ünü muhasebe, %2,6'sını teknik servis, %13,5'ini satış pazarlama, %1,7'sini insan kaynakları ve %5,9' unu ise diğer bölümlerde (şoför, meydancı, otopark görevlisi, stajyer, yarı zamanlı) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki deneyimlerine bakıldığında, sektörde çalışma süreleri, %19,0'ı 0-1 yıl arası, %19,2' si 2-3 yıl arası, %17,6' sı 4-5 yıl arası %8,9' u 6-7 yıl arası, %12,0'ı 8-9 yıl arası ve %23,3' ü 10 yıl üzeri çalışanları kapsamaktadır. Bulundukları iş yerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise 0-1 yıl arası %47,3'lük, 2-3 yıl arası %25,1'lik 4-5 yıl arası %10,5'lik 6-7 yıl arası %3,1'lik, 8-9 yıl arası %4,6'lık, 10 yıl ve üzeri ise %9,6'lık bir grup görülmektedir.

Araştırma ölçeğinin ikinci bölümünde yöneticiye duyulan güven, üçüncü bölümünde işe adanmışlığa ve dördüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorular bulunmaktadır.

Buna istinaden araştırmaya katılan işgörenlerin çoğu, yöneticilerinin kendi özel yaşantılarını iş yaşamından ayırabildiğini, çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebildiğini, teknik açıdan donanımlı olduklarını, sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebildiğini, iyi eğitim aldıklarını, çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabildiğini, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağladığı, samimi, anlayışlı, insana değer veren, adil ve iyi bir dinleyici olduğunu, karar alırken çalışanların görüşlerini aldığını, birlikte alınan kararlara uyduğunu, kendisine güvendiğini ve kendisiyle barışık olduğunu, bilgi saklamadığını, bilgi ve tecrübelerini paylaştığını, çalışanların fikirlerine değer verdiğini, yapılan işi takdir ettiğini, çalışanları her konuda desteklediğini, takım çalışmasına uygun olduğunu ve karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir.

Buna bağlı olarak çalışanlar kendilerini isteyken enerjiyle dolup taşıdığını hissetmekte, yaptığı işin anlamlı ve amacına uygun bulmakta, işinde güçlü, enerjik ve hevesli olmakta, sabah uyandığında, işe gitme isteği duymakta, yoğun bir şekilde çalışırken kendini mutlu hissetmekte ve yaptığı işten gurur duyarak çalışanların işe adanmışlıkları yüksek olduğu belirlenmiştir.

Aynı zamanda çalışanlar kendilerinden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek, başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine

yardımcı olmak için zaman ayırmak, kurum dışından ziyaretçilere kendisinin yol göstermesine ihtiyaç duyulduğunda yardım etmek, başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görmesi halinde ilgili kişiyi uyarmak, mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak, kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak, bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak gibi gönüllü davranış olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile yöneticiye duyulan güven boyutları, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı ve işe adanmışlık tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik ve kişisel gelişim ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ancak sadakat boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklarına bakıldığında dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güven, bilgi paylaşan, güven veren ve yetkin ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ama gerginlik çıkaran ve yetki veren boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ve gelir durumları ile yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulgulanmış olup yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa ve gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile yöneticiye duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak eğitim durumları ile işe

adanmışlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında işe adanmışlık davranışının tüm alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Buna göre çalışanların eğitim durumlarına yöneticiye duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı farklılık gösterirken işe adanmışlık farklılık göstermemektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların turizm eğitim durumları ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklar incelendiğinde farklılıklara dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güven, gerginlik çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin ve yetki veren ile arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlık davranışı alt boyutlarına göre farklılıklara bakıldığında duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu fiziksel adanmışlık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara göre yardımseverlik, yurttaşlık, centilmenlik boyutu, örgütsel sadakat ve kişisel gelişim ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki konumu ile yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki bölümleri ile yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların işletmedeki bölümlerine göre farklılık göstermektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yöneticiye duyulan güven, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile yöneticiye duyulan güven davranışı alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında kendine güven ve yetki veren ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Ancak dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren ve yetkin boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. İşe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmada yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre, yöneticiye duyulan güvenin adil ve dürüst, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaştan, güven veren, yetkin, yetki veren boyutlarıyla işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu, yurttaşlık boyutu, centilmenlik boyutu, sadakat boyutu ve kişisel gelişim arasında karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven arttıkça işe adanmışlıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları artış gösterecektir. Bununla birlikte işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık alt boyutu korelasyon sonucuna göre örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutu, yurttaşlık boyutu, centilmenlik boyutu, sadakat boyutu ve kişisel gelişim arasında karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların işe adanmışlıkları arttıkça gönüllü davranış göstermeleri artış gösterebilecektir. Korelasyon sonucuna göre; yöneticiye duyulan güven ile işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı, arasında karşılıklı pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte anlamlılık değerlerine göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır. Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık üzerine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık on bağımsız değişken; dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine

güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin ve yetki veren tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca işe adanmışlık boyutları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir. Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık üzerinde artış sağlamaktadır. Bununla birlikte  $R^2$  determinasyon katsayısı değerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık, kişisel gelişim, yardımseverlik, sadakat ve centilmenlik on bağımsız değişken; dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin ve yetki veren tarafından açıklanabilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yurttaşlık, kişisel gelişim, yardımseverlik, sadakat ve centilmenlik istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yöneticiye duyulan güven boyutlarından etkilenmektedir. Örnekleme oluşturan işgörenlerin yöneticiye duyulan güven boyutlarından dürüst ve adil, çalışanları destekleyen, takım lideri, olumlu çalışma ortamı, kendine güvenen, gerginlik Çıkarmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin ve yetki veren algılarındaki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık boyutlarından yurttaşlık, kişisel gelişim, yardımseverlik, sadakat ve centilmenlik üzerinde artış sağlamaktadır.

Otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlığı ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracakları dikkate alınarak örgütlerin yöneticiye duyulan güveni sağlayıcı ve arttırıcı önlemler almaları gerekmektedir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar ve alanyazındaki bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Otel işletmelerindeki liderlerin kendi özel yaşantılarını iş yaşamından ayırmaları, çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirmeleri, teknik açıdan donanımlı olmaları, sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilmeleri, iyi bir eğitim almış olmaları, çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmeleri, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaları, adil olmaları ve karar alırken çalışanların görüşlerini alarak iyi bir dinleyici olmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar isteyken enerjiyle dolup taşıyıcı hissedebilecek, yaptıkların işin hem

anlamalı hem de amacına uygun olduğunu düşünebilecek ve işi konusunda hevesli olarak örgütün daha verimli ve etkin olmasını sağlayabilecektir.

Çalışanların yöneticilerine güven duyması, motivasyonlarını, iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini arttırabilmekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanlarına yaptıkları işlerle ilgili geri bildirim vermeli, iletişime açık olmalı, pozitif, koruyucu ve yaratıcı olup huzurlu bir ortam oluşturmalıdır. Söz konusu davranışlarla karşılaşan çalışan yüksek motivasyonla, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamış ve işten ayrılma niyeti olmadan işini devam ettirecek ve hedef kitlesindeki turistlere de bunu hissettirerek turist memnuniyetini sağlayabilecek daha verimli ve etkin bir performans sergileyebileceklerdir.

Otel işletmelerinde güven algısı çıkarmayan yöneticiler, çalışanları her konuda desteklemeli, kendilerine güvenmeli ve kendileriyle barışık olmalı, insana değer vermeli, bilgi saklamamalı, bilgi ve tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşmalı, çalışanların fikirlerine değer vermeli ve yapılan işleri takdir etmelidir. Bu sayede çalışanlar bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olabilecek, otelle ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip edebilecek, otel ile ilgili duyuruları okuyarak takip edebilecek, otel için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılabilecek ve bu konuda görüş bildirebilecek, otelin kusurlu yanlarını ortaya çıkarmayabilecek, çalıştığı oteli, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir otel olarak tanıtabilecek ve otel hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, oteli savunabilecektir. Buna bağlı olarak çalışanlar otelin imajına ve sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunabilecektir.

Yöneticilerin, çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yana olmaları, çalışanların yaptığı işleri gerekli gördükleri yerde ön plana çıkarmaları, sıcakkanlı, samimi, anlayışlı, deneyimli, takım çalışmasına uygun olmaları, güven telkin etmeleri, çalışanların inisiyatif kullanmalarına olanak tanımaları, prensiplerine bağlı olmaları, çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf etmeleri, kendi streslerini ve iç çelişkilerini çalışanlarına yansıtmamaları ve çalışanlarını korumaları gerekmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar sabah uyandıklarında, işe gitme isteği duyabilecek, yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissedebilecek, yaptıkları işten gurur duyabilecek ve işlerinde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam edebilecektir. Yani işe adanmışlık gösterebilecektir. Bununla birlikte yöneticinin söz konusu davranışlarına bağlı olarak çalışanlar iş arkadaşlarıyla yeni teknik ve

gelişmelerle ilgili fikir ve bilgilerini paylaşabilecek, kendi alanlarıyla ilgili yayınları takip ederek yeniliklere açık olabilecek ve yaratıcılıklarını kullanabileceklerdir. Yani gönüllü davranış olarak nitelendirilen ve otel işletmeleri için önem arz örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir.

Araştırmada yapılan analizler ve buna bağlı olarak geliştirilen öneriler sonucunda otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güven çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda, işine adanmış ve örgütsel vatandaşlık sergileyen çalışanlar örgütlerine bağlılık duyarak işten ayrılma niyetine bulunmayacaktır. Bu sayede otel çalışanlarının devir hızı azalarak ve otelin yeni işe başlayan çalışanlara ayıracağı zaman ve kaynak maliyetleri azalma gösterebilecektir.



## KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Allison, B. J.; Voss, R. S. and Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Alparslan, M. A. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi*.
- Altunel A.T (2015) “Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya
- Anderson JA. Trust in managers: A study of why swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 2005; 14 (4):392-404.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı. 32 (Ocak-Haziran), 21-46.
- Ariani, D. (2013), “The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 4 No. 2, pp. 46-56.
- Arslanyolu F.M (2018) “Örgütsel Davranışın Sektörler Arası Karşılaştırılması Ve Yönetim Psikolojisine Etkisi” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Atmaca S. (2016) “ Sağlık Çalışanlarının Benimsedikleri Liderlik Tarzları ile Örgütsel Davranışların İlişkisi” Lefke Avrupa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim Ve Araştırma Enstitüsü. Lefke.
- Attridge M., “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Cilt: 24, No:4, 2009, s.384.

- Babaoğlu, E. ve E. Ertürk (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28.2, 87-101.
- Bağcıoğlu D. (2018) “Çalışanların Özyeterliliklerinin Ve İş Yerindeki Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: ilaç Sektöründe Bir Araştırma” Kafkas Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü. Kars.
- Bakker A. B. , “An Evidence-Based Model of Work Engagement”, *Current Directions in Psychological Science*, Cilt:20, No:4, 2011, s.265.
- Bakker A.B. and D. Xanthopoulou, (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760-2779.
- Bal E. (2009), “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, S. 546-552
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. 61(4), 83-102.
- Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E., & Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*. Volume: 39 issue: 4, 958-984
- Besen E. (2017) “Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa’da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugré C. D., “Organizational conditions fostering employee engagement: the role of ‘voice’ “ *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Simon L. Albrecht (ed.), *Edward Elgar Publishing: UK*, 2010, ,s.174.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). *Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21), 215-239.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Niehoff, B. P. (2004). The other side o the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, 14, (2) , June, 229-246.
- Bostancı, H., A. Ekiyor (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 1.1, 37-51.
- Bozdemir, Y. ve H. Yolcu (2014). Okul Yöneticilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi – Journal of Educational Sciences Research*. 4.2, 287-311.
- Börü, D. İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 7 (27), 49-59.
- Brief, A. and Motowidlo S.J. (1986), Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, .11, 710-725.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J., Tyler, T. R., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J. and Taylor, K. (2015), “Employee trust and workplace performance”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 16 No. 4, 361-378.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., Dineen, B. R. 2009. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35: 327-347.
- Bulut M. (2018) “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sosyalleşme Düzeyleri Ve Örgütsel Adanmışlıklarının Araştırılması” Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Butler JK. Toward understanding and measuring trust: Evaluation of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 1991; 17:643-663

- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Chiang C.-F. & Hsieh T.-S. (2012) The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 31,180–190.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2),278-321.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 302–330). Sage Publications, Inc.
- Çalışkur, A. (2015). *Yöneticinin Güç Kaynağı İle Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (45), 160-174.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çetin, M., Yeşilbağ Y. ve Akdağ B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39–54.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Çiftçi D.Ö (2018) “Otantik Liderlik Tarzı Ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolu” Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.

- Deckop J. R., Mangel R. and Cırka C. C. (1999). Getting more than you pay for organizational citizenship behavior and pay for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-422.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader – member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 – 326.
- Demerouti E. , Bakker A.B. and Gevers J.M. (2015), Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91. 87-96.
- Denizli A.A (2018) “İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü Ve Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4):611-628.
- Dişçi İ. (2018) “Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Genel Bilgiler Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkisi” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), Temmuz, 71–78.
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49, (4), 382-398.
- Erdoğan P. ( 2018) “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

- Erdoğan U. (2018) “*Kolektif Öğretmen Yeterliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Çok Düzeyli Analizi*” İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Erken, M. (2010). *Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.
- Ersan H. (2018) “*Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Ve Bir Araştırma*” Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 377-390.
- Farh, J.L., Zhong, C.B. and Organ D.W. (2004), Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15 241-253.
- Foote, D. and Tang, T. (2008), “Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB)”, *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 933-47.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. 2011. Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22: 787– 798.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305–314.
- Ghanbari S. and Eskandari A. (2014). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. *International journal of Management Pespective* Vol 1, No 3 , 1-14.
- Gill, A. (2008), "The role of trust in employee-manager relationship", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 1, 98-103.
- Gökçe Y. (2016) “*Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. 1987. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." *Academy of Management Review* 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990) Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). Behavior in Organizations, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2.1, 37-56.
- Gülsever F. (2016) "Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık Ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi" Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Güvenen Ö.A. (2018) "Otellerin Mutfak Bölümünde Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılığa Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama: Antalya Ve Çevresindeki Otel İşletmeleri Örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Hardin, R. (1998). Trust in government. In V. Braithwaite & M. Levi, (Eds), Trust & Governance. New York: Russell Sage Foundation.
- Haworth, C. and Levy, P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- Helps, B. (2005). Managers' Actions Create Environments Of Integrity, Trust. *Hotel and Motel Management*, 220(1), 14-24.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hoy WK ve Tschannen-Moran M. Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 1999; 9:184-208
- Huff, L. & Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 1-4.
- Hui-min W and Li-rong L. Effects of trust in leader on organizational citizenship behavioral and team performance: Empirical evidence from China. *15th*

- International Conference on Management Science and Engineering. Long Beach, CA-USA, 10-12 Sept. 2008: 907 - 912.*
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşeri, M. (2002). Anonim şirketlerde vekalet sorunu ve bu sorunun çözümlenmesinde kullanılan teknikler. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 2, 77-86.
- Jafari P, Bidarian S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 47: 1815-1820.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal* , 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence At Work. *Human Relations* , 321-349.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kanısıcak İ. (2018) “*Tükenmişlik İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Ve Öğretmenler Karşılaştırılması*” İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kaplan M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş Y. (2009). *İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. and Bennett, N. (1997). Cohensiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. (5.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Krot, K. and Lewicka, D. (2012), “The importance of trust in manager-employee relationships”, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 224-233.

- Lee, U.H., Kim, H.K., Kim, Y.H. (2013), Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global business and management research: An international journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 54-65.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Trust in organizations: Devolving and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R. M. & T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 114-139).
- Lewicki RJ, McAllister DJ and Bies RJ. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 1998; 23(3):438-458.
- Macey W. ve Benjamin Schneider, “The Meaning of Employee Engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, Cilt:1, No:1, 2008, s.3.
- Martin C. L. and Bennett N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84 – 104.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter (2001). “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May D. R., Richard L. Gilson ve Lynn M. Harter, “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt:77, No:1, 2004, s.29-30.
- Mayer RC, Davis JH and Schoonman FD. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995; 20:709-734.
- Mayer R. C. and Gavin M.B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?, *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 874-888.
- McCauley, D. P. ve Kuhnert, K. W. (1992). “A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management”. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265–285.
- Mete .E.S. (2018) “Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 261- 287.
- Moorman R.H. , Blakely G.L. and B.P. Niehoff (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. l. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS Destekli)*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4):353.
- Nooteboom B. Trust. In: Nooteboom B ve Six F. (Eds.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development* Cheltenham: *Edward Elgar Publishing*, 2003: 16-35.
- Okday, M. (1996). *İşletmeciler için: Davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okudan B. (2018) "*Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel İklim Ve Örgütsel Güven Algıları İle Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü*" Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Muğla.
- Oran F.Ç. (2018) "*Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Ve Etik Dışı Davranışların İşşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*" Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1988). O.C.B.: *The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Book.

- Organ, D., Podsakoff, W., Mackenzie, P. M. and Scott B. (2006) Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences, *Sage Publications*, Thousand Oaks - California.
- Organ, D.W. and Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology* **153** (3): 339– 350.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ötken, A. B. ve Cenkci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525–536.
- Özdemir Ö. (2015) “*Hizmetkar Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı İle İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*” İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdevecioglu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özgür S. (2018) “ *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü*” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3(31), 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 3(26) , 513-563.
- Polat S. *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2009.

- Reinke SJ and Baldwin JN. Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the us air force. *Journal of Political and Military Sociology*, 2001;29(1):160-176.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal* , 617-635.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rubel, M.R.B., Rimi, N.N., Yusliza, M.-Y. and Kee, D.M.H. (2018), “High commitment human resource management practices and employee service behaviour: trust in management as mediator”, *IIMB Management Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 316-329.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174.
- Sadıç E. (2019) “*Sanal Kaytarma Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*” Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bilecik.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranış*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sarıkaya B.B (2016) “*Otizimli Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme Ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki*” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Sargut, A. S. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem içinde (Edit), Sosyal Bilimlerde Güven (s. 89-124). *Ankara: Vadi Yayınları*.
- Schaufeli W. B, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma ve Arnold B. Bakker, “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample

- Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, Cilt:3, No:1, 2002, s.74.
- Shockley Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organizational Development Journal*, 35-48.
- Shaw, R. B. (1997). Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Simpson M. R., “Engagement at work: A review of the literature”, *International Journal of Nursing Studies*, Cilt: 46, No:7, 2009, s.1018-1019.
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). İş dünyasında, politikada, ilişkilerde ve yaşamda güven oluşturmak. (A. Kardam, Çev.). İstanbul: *Mess Yayınlar*.
- Sonnenberg, F.K. (1994). Managing with a Conscience. *New York: McGraw-Hill*.
- Sonnentag S., “A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout”, *Burnout Research*, Cilt: 5, 2017, s.15-16.
- Stamper, C. ve Van Dyne L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisor’s trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). *Biyoistatistik*.(10. Baskı), Ankara: Hatiboglu Yayınevi.
- Şahbudak M. (2016) “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği” Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Şeşen, H. (2006). *Personelin öğrenen örgüt algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*.Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimsek, Ş. (1998), *Teknolojik değişim ve yönetim sorunları*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tan Ç. (2012) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü. Elazığ.

- Tan H.H. and Tan CSF. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 2000; 126(2):241-260.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). *Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(2), 373-382.
- Terlemez A.G (2012) “İşveren Markasının, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği” Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü. İstanbul.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim: 02.01.2020).
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, Temmuz-Ağustos-Eylül, 1 – 28.
- Topaloğlu, M, H. Koç ve H. Yavuz (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş*, 9.4.
- Tomažević, N. and Aristovnik, A. (2019). Factors of Trust in Immediate Leaders: An Empirical Study in Police Service Environment, *Int J Environ Res Public Health*. Jul; 16(14): 2525.
- Toprak, L. S. (2012) “Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Turnipseed, D. L. (2002). Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1).
- Türker, M. (2006). *Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar Ö. (2018) “Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerinde Genel Olarak Anlamlı Ve Pozitif Yönlü Bir Etkisinin Olduğu Görülmüştür.” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzmen, S. ve Mağden, D. (2002). Okulöncesi eğitim kurumlarına devam eden altı yaş çocuklarının prososyal davranışlarının resimli çocuk kitapları ile desteklenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 193-212.
- Üstün F. (2015) “Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik Ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Wech, B. A. (2002). Trust context, effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard M.A. and Werner J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çeviri: A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yıldız H. (2015) “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yıluzar H. ( 2016) “Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 155- 161.
- Yperen, N. W. and Berg V. D. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision – making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(3), 378.

## EKLER

### EK-1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkisi” konulu teze bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar doktora tezinde kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Mahmut Özdemir**

**Kırıkkale Üniversitesi**

[mahmudozdemir@hotmail.com](mailto:mahmudozdemir@hotmail.com)

**Öğr.Gör. Mustafa TECİMEN**

**Çankırı Karatekin**

[mustafatecimen@karatekin.edu.tr](mailto:mustafatecimen@karatekin.edu.tr)

#### Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

**Cinsiyetiniz:** ☐ Bay ☐ Bayan

**Yaşınız:** ☐ 20 yaş ve altı ☐ 21-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri

**Medeni Durumunuz :** ☐ Evli ☐ Bekar

**Aylık gelir düzeyiniz:** ☐ 1500TL ve altı ☐ 1501TL-2000TL ☐ 2001TL-2500TL

☐ 2501TL-3000TL ☐ 3001TL-3500TL ☐ 3501TL ve üstü

**Eğitim Durumunuz:** ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

#### **Ne düzeyde turizm eğitimi aldınız:**

☐ Almadım ☐ Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi ☐ Turizm Önlisans

☐ Turizm Lisans ☐ Turizm Lisans Üstü ☐ Diğer.....(lütfen belirtiniz)

#### **İşletmedeki göreviniz:**

☐ Personel ☐ Alt Düzey Yönetici

☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici

#### **Çalıştığınız bölüm:**

☐ Ön Büro ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Kat Hizmetleri ☐ Muhasebe ☐ Teknik Servis

☐ Satış-Pazarlama ☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer.....(lütfen belirtiniz)

**Turizm sektöründe Çalışma Süreniz:** ..... Yıl .....Ay

**Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz:** ..... Yıl.....Ay

Aşağıdaki sorular “Çalışanların Yöneticiye duydukları güven ile” ilgilidir. İşyerinizdeki nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte

**(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.

| <b>Yöneticiye Duyulan Güven</b>                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1- Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir                   |          |          |          |          |          |
| 2- Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir. |          |          |          |          |          |
| 3- Teknik açıdan donanımlıdır.                                 |          |          |          |          |          |
| 4- Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.            |          |          |          |          |          |
| 5- İyi eğitim almıştır.                                        |          |          |          |          |          |
| 6- Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.     |          |          |          |          |          |
| 7- Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.       |          |          |          |          |          |
| 8- Adildir.                                                    |          |          |          |          |          |
| 9- Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.                |          |          |          |          |          |
| 10- İyi bir dinleyicidir.                                      |          |          |          |          |          |
| 11- Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır.           |          |          |          |          |          |
| 12- Samimidir.                                                 |          |          |          |          |          |
| 13- Birlikte alınan kararlara uyar.                            |          |          |          |          |          |
| 14- Hem saygılı hem de samimi davranır.                        |          |          |          |          |          |
| 15- Anlayışlıdır.                                              |          |          |          |          |          |
| 16- Çalışanları her konuda destekler.                          |          |          |          |          |          |
| 17- Kendisine güvenir.                                         |          |          |          |          |          |
| 18- Kendisiyle barışıktır.                                     |          |          |          |          |          |
| 19- İnsana değer verir.                                        |          |          |          |          |          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 20- Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 21- Bilgi saklamaz.                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 22- Çalışanların fikirlerine değer verir.                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 23- Yapılan işi takdir eder.                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 24- Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır.                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 25- Sıcakkanlıdır.                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 26- Deneyimlidir.                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 27- Güven telkin eder.                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 28- Takım çalışmasına uygundur.                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 29- Çalışanların inisiyatif kullanmasına imkan tanır.                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 30- Çalışanlarına geri bildirim verir.                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 31- İletişime açıktır.                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 32- Pozitiftir.                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 33- Yaratıcıdır.                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 34- Koruyucudur.                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 35- Huzur verir.                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 36- Çalışanlarını korur.                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 37- Prensiplerine (ilkelerine) bağlıdır.                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 38- Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder.                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 39- Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 40- Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| Aşağıdaki sorular “işe adanmışlık ile” ilgilidir.<br>İşyerinizdeki çalışmanızı dikkate alarak soruları<br>yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2)<br>Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5)<br>Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41- İşteyken enerjiyle dolup taşıdığımı hissediyorum.                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 42- Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 43- Çalışırken zaman uçup gidiyor.                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 44- İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 45- İşim konusunda hevesliyim.                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 46- Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 47- İşim bana ilham veriyor.                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 48- Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum.                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 49- Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 50- Yaptığım işten gurur duyuyorum.                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 51- Kendimi işime verdim.                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 52- Tek bir seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim.                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| 53- İşim bana ilgi çekici geliyor.                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 54- Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 55- İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 56- Kendimi işimden koparıp almam güçtür.                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 57- İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| Aşağıdaki sorular “Örgütsel Davranış” ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58- İşte olmayan ya da ara veren arkadaşları idare etmek                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 59- Ağır iş yükü olanlara yardım etmek                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 60- Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 61- Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 62- Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| olmak                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 63- Kurum dışından ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek                               |  |  |  |  |  |
| 64- Başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorsanız, o kişiyi bu konuda uyarmak          |  |  |  |  |  |
| 65- İşyerinizde, bireylerarası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak                         |  |  |  |  |  |
| 66- İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olmak                                                       |  |  |  |  |  |
| 67- Kötü hava, yoğun trafik vb. gibi koşullarda dahil olmak üzere her gün tam zamanında işte olmak                       |  |  |  |  |  |
| 68- Mesai saatleri içinde işle ilgisi olmayan konuşmalarla zaman harcamamak                                              |  |  |  |  |  |
| 69- İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak |  |  |  |  |  |
| 70- İşinizi bitirmek için, gerekirse mesai saatleri dışında da çalışmak                                                  |  |  |  |  |  |
| 71- İşinizle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk almak                                         |  |  |  |  |  |
| 72- Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olmak                             |  |  |  |  |  |
| 73- Önemli olduğunu düşündüğünüz toplantılara, göreviniz dışında olsa bile gönüllü katılmak                              |  |  |  |  |  |
| 74- Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak                                                            |  |  |  |  |  |
| 75- Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip etmek                                                          |  |  |  |  |  |
| 76- Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 77- Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılmak ve bu konuda görüş bildirmek                      |  |  |  |  |  |
| 78- Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları                                                                 |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| rapor etmek                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 79- Kurumun kusurlu yanlarını ortaya çıkarmamak                                                                    |  |  |  |  |  |
| 80- İş ve kurumla ilgili yakınmamak                                                                                |  |  |  |  |  |
| 81- İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla göstermemek, abartmamak                                 |  |  |  |  |  |
| 82- Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyen bir kurum” olarak tanıtmak                      |  |  |  |  |  |
| 83- Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak                                              |  |  |  |  |  |
| 84- Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak                         |  |  |  |  |  |
| 85- Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek |  |  |  |  |  |
| 86- İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek                                                                    |  |  |  |  |  |
| 87- İş arkadaşlarınızla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşmak                              |  |  |  |  |  |
| 88- Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek                                                                  |  |  |  |  |  |
| 89- Kendi alanınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak                |  |  |  |  |  |
| 90- Yeni teknik ve gelişmeleri görevinizi yerine getirirken kullanmak                                              |  |  |  |  |  |

## EK 2. ÖZGEÇMİŞ



**Adı Soyadı:** Mustafa TECİMEN

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Antakya/17.04.1981

**Medeni Durumu:** Evli

**Öğrenim Durumu:** Doktora

**Yabancı Dil:** İngilizce

### ÖĞRENİM DURUMU:

| Okul Seviyesi |                                      |                                                 | Mezun Yılı |
|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|
| Lise          | Antakya/Hatay                        | Hatay Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi | 1999       |
| Lisans        | Turizm İşletmeciliği Eğitimi/ Ankara | Gazi Üniversitesi                               | 2003       |
| Y. Lisans     | Turizm İşletmeciliği Eğitimi/ Ankara | Gazi Üniversitesi                               | 2013       |
| Doktora       | İşletme/ Kırıkkale                   | Kırıkkale Üniversitesi                          | 2020       |

### İŞ DENEYİMİ:

| Görev Unvanı      | Görev Yeri                                                                                        | Yıl        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Öğretim Görevlisi | Çankırı Karatekin Üniversitesi Çankırı meslek Yüksekokulu Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü | 2009-Devam |