



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE HİZMET VERME YATKINLIĞININ ARACI ROLÜ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*THE MEDIATING ROLE OF SERVICE ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH ON 4 AND 5 STAR HOTEL EMPLOYEES IN ISTANBUL*

**Gürkan ALAGÖZ<sup>a</sup>**

**Özet**

Turizm işletmelerinin rekabette üstünlük elde edebilmesinde çalışanların önemi büyüktür. Sunulan hizmetin rakiplerle benzer nitelik taşınması nedeniyle hizmet farklılaşmasının sağlanması işletmeleri bir adım öne geçirebilir. Çalışan performansı ve hizmet verme yatkınlığı işletmeleri başarıya ulaştıracak kilit unsurlardandır. Çalışanların örgütsel olarak desteklendiği işletmelerde hem bireysel hem de örgütsel performans düzeyinin artması beklenmektedir. Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması için hizmet odaklı vizyona ve çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. Bu araştırma otel çalışanların algıladığı örgütsel desteğin performansa olan etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anket tekniği ile 25 Aralık 2022-30 Ocak 2023 tarihleri arasında ilgili otellerde çalışan 351 kişiden veri toplanmıştır. Veri analizi sonucunda örgütsel desteğin çalışan performansı ve hizmet verme yatkınlığı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda otel yöneticilerine çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan örgütsel destek, hizmet verme yatkınlığı, çalışan performansı, otel.

**Abstract**

Employees are of great importance for tourism enterprises to gain competitive advantage. Because of service has similar characteristics with the competitors, providing service differentiation can take the enterprises one step ahead. Employee performance and service orientation are key elements that will make businesses successful. In order to increase service quality and customer satisfaction, it is necessary to have a service-oriented vision and employees. This research was conducted to determine the mediating role of service orientation in the effect of perceived organizational support on hotel employees performance. In this context, employees working in 4 and 5 star hotels in Istanbul constitute the population of the research. Data were collected from 351 people working in the relevant hotels between 25 December 2022 and 30 January 2023 with the survey technique. As a result of the data analysis, it was revealed that organizational support has positive effect on employee performance and service orientation. In addition, it was concluded that service orientation had a mediating role in the effect of perceived organizational support on employee performance. As a result, various suggestions were presented to hotel managers.

**Keywords:** Perceived organizational support, service orientation, employee performance, hotel.

Makele Geliş Tarihi: 10.02.2023 Makale Kabul Tarihi: 23.03.2023

**Sorumlu Yazar (Corresponding Author):** Gürkan ALAGÖZ (galagoz@erzincan.edu.tr)

<sup>a</sup> Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Erzincan/Türkiye (galagoz@erzincan.edu.tr),

ORCID: 0000-0002-7446-6220

DOI: 10.5281/zenodo.7810873

## **1.Giriş**

İşletmeleri anlamlı, başarılı ve karlı kılan çalışanlardır. Özellikle çalışanların önemli olduğu turizm gibi endüstrilerde nitelikli çalışanları bulmak ve var olanları elde tutmak işletme yöneticileri için kritik öneme sahiptir. İnsan hayatının önemli bir kısmının çalışılan işyerinde ve iş arkadaşlarıyla geçirildiği düşünüldüğünde, iş ortamının sosyal ve psikolojik açıdan çalışanlar üzerindeki etkileri göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin çalışan performansını artırması gerekmektedir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında insan unsuru performans değişkenini etkileyen önemli faktörlerin başında gelir. Bunun yanı sıra çalışan performansının pek çok unsurdan etkilendiği düşünüldüğünde, örgütsel olarak çalışanların beklentilerine cevap vermek gerekmektedir. Gouldner'ın (1960) karşılılık normu ve Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi gibi yaklaşımlar örgüt ve çalışanlar arasında bir nevi değişim olduğunu ifade etmektedir (Blau, 1964'den aktaran Turunç ve Çelik, 2010a: 210).

Örgütsel destek teorisi; örgütsel beklentilerin karşılanabilmesi için çalışanların daha fazlasını yapmayı istemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimin iş performansına etkileri olacağı düşünülmektedir. Otellerde verilen hizmetin asli unsurunu oluşturan çalışan performansı pek çok değişkenden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çalışanlarına sağlamış olduğu özerklik, kişisel gelişim imkânları, ödül, terfi gibi örgütsel destek unsurlarının varlığı önemli bir destekleyicidir. Bu unsurların eksikliği iş tatminini düşürürken motivasyonu azaltmaktadır. Özetle iş motivasyonu örgütsel desteğin sonucudur (Demir, 2012: 51, 60).

Örgütsel açıdan desteklenen çalışanların hizmet verme yatkınlıklarının da etkileneceği düşünülmektedir. Hizmet işletmelerinde çalışanların hizmet yatkınlıkları iş performansıyla yakından ilişkilidir. Hizmet odaklı çalışan, müşterilere örgüt hakkında iyi bir izlenim vermekle kalmaz, aynı zamanda örgütteki yaşam kalitesini de yansıtır. Bir örgüt hizmet kalitesi sorunlarını anlamak ve sorunların üstesinden gelmek istiyorsa, çalışanların hizmet ederken tutum ve davranışlarına odaklanmalıdır (Dienhart vd., 1992: 332).

Örgütsel destek değişkeni, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans, liderlik, işle bütünleşme, işe adanmışlık, kariyer, örgütsel vatandaşlık, stres, sinizm, yenilik, örgütsel güven ve motivasyon gibi değişkenlerle sıklıkla çalışılmış bir kavramdır

(Aksoy ve Sökmen, 2018; Baş ve Çınar, 2021; Genç, 2021). Bu araştırmada algılanan örgütsel desteğin hizmet verme yatkınlığı ve performans değişkenleriyle ilişkisi çeşitli açılardan ele alınacaktır. Bu değişkenleri birlikte ele alan ve algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini hizmet verme yatkınlığı aracılığıyla inceleyen çalışmaya rastlanılmadığından araştırmanın özgün olduğu ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Alanyazın Taraması**

### **2.1. Algılanan Örgütsel Destek**

Genel olarak insanlar başkaları tarafından desteklendiklerinde kendilerini iyi hissederler. Bu durumun çalışma hayatında da böyle olduğu bilinmektedir. Çalışanların desteklenmesiyle ilgili farklı destek türleri bulunmaktadır. Yönetici, meslektaş ve örgütsel destek bunlar arasındadır. Ancak alanyazında en fazla çalışılan destek türü, işletmeden destek algısı anlamına gelen örgütsel destek kavramıdır (Giray ve Şahin, 2012: 2). Eisenberger vd. (1986: 500) örgütsel desteği, çalışanların örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve refahlarını önemseydiğine yönelik inançlar şeklinde tanımlamıştır. İş ortamı pek çok insanın vaktinin önemli bir bölümünü geçirdiği yerlerden biridir. Örgüt psikolojisinde çalışma yaşamında çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ihtiyaçlarına da cevap verilmesi gerekmektedir. Örgütsel yapı ve tasarımın, amaç ve hedeflerin çalışanların mutluluk ve huzurunu sağlayacak şekilde düzenlenmesi şeklinde tarif edilen örgütsel destek kavramı; “örgütlerde değerlilik duygusu yaratmaya yönelik örgütsel ve yönetsel yolla işgörenin yanında olma duygusu oluşturmak” şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar, 2014: 324-325).

Örgütsel destek teorisi çalışanların örgütü içselleştirdiğini, örgütün katkı ve refahlarına ne derecede önem verdiğini algılamasıdır. Sonrasında çalışanların artan bağlılık, sadakat ve performansla algılanan desteğe karşılık verdiğini varsaymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanların yaptıkları iş için verdikleri emek karşısında örgütün çalışanı destekleme derecesi algısını ifade eden örgütsel destek; çalışan örgüt ilişkisini sosyal mübadele teorisine de dayandırmaktadır (Güçlü Nergiz, 2016). Blau (1964) sosyal değişim teorisinde çalışanların işle ilgili çaba ve performanslarını, örgütten bekledikleri maddi ve manevi ödüllerle ilişkili olarak şekillendirdiğini belirtmektedir (Blau, 1964'den aktaran Turunç ve Çelik, 2010a). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, örgütün kendilerine olan bağlılığını algılamalarından güçlü bir şekilde etkilendiği sosyal değişim

yaklaşımını desteklemektedir. Bu durum algılanan örgütsel desteğin çalışanın duygusal bağlılığını arttırdığını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterilmesi beklentisinin ödüllendirileceğini belirtmektedir (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel desteğin temelini oluşturan bir başka kuramda Gouldner'ın (1960) karşılılık normudur. Bu teori sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi karşılılık esasına dayanmaktadır. İnsanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve kendilerine yardım edenleri incitmemeli felsefesi bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960: 171).

## **2.2. Hizmet Verme Yatkınlığı**

Çalışanların müşterilere hizmet etme konusunda istekli olması ve hizmet esnasında kişilerarası ilişki ve iletişim becerisi, hizmet verme yatkınlığı olarak ifade edilmektedir. Hizmet verme yatkınlığı; kişinin doğuştan sahip olduğu kişilik özellikleri ve öğrenme sonucunda oluşan etkileşimi ve birleşimi sonucunda, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için istekli ve becerikli, etkili iletişim kurabilme ve bu durumdan keyif alabilme gibi kişilik özellikleri, tutum ve davranışları kapsayan bir özellik olarak görülmektedir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 139, 141). Saxe ve Weitz (1982: 344) tarafından müşteri odaklı davranış olarak ele alınan hizmet verme yatkınlığı kavramı, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak satın alma kararı vermelerine yardımcı olmaya çalışan bir pazarlama şekli olarak ifade edilmektedir. Müşteri odaklılığı yüksek olan çalışanların müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlayan davranışlar sergileyeceği ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilecek davranışlardan kaçınacağı belirtilmektedir. Hogan, Hogan ve Busch (1984) hizmet odaklılığın uyumluluk, sevilebilirlik, sosyal beceri boyutlarını içerdiğini belirtmektedir. Ayrıca hizmet odaklılığın yardımsever, düşünceli ve işbirlikçi olma eğilimi gibi özellikler barındırması teknik performansın olmadığı işlerde öne çıkan önemli hususlar olarak görülmektedir. Brown vd. (2002) müşteri odaklılığı bir çalışanın iş ortamında müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimi veya yatkınlığı olarak tanımlarken müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ve hizmet etmekten zevk alma olarak iki boyutta ele almıştır. Donovan, Brown ve Mowen (2004) ise müşteri odaklılığı, müşterinin değerli ve özel olduğunu hissettirme, müşterinin ihtiyaçlarını iyi anlama, kişisel ilişki kurma ve gerekli hizmeti sunma ihtiyacı olarak dört boyutta ele almıştır.

## **2.3. Çalışan Performansı**

Performans, kişiye verilen görevin yerine getirilmesidir. Bir çalışanın işte ne yaptığı veya

verilen görevi nasıl yerine getirdiği performans olarak ifade edilebilir. Bu nedenle performans, verilen görevle ilgili bireysel davranışların toplamı şeklinde belirtilebilir. Ayrıca çalışanın bilgi, beceri, davranış ve etik değerlerini de yansıtan iş performansı, örgütün beklentilerini gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Darvishmotevali ve Ali, 2020: 2). Performans, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için ne ölçüde katkıda bulunduğu olarak görülmektedir (Md-Sidin, Sambasivan ve Muniandy, 2010: 52). Borman ve Motowidlo (1993) performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak ele almaktadır. Görev performansı, bir çalışanın teknolojik bir sürecin bir bölümünü doğrudan uygulaması veya dolaylı olarak gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak örgütün teknik özüne katkısı olan faaliyetleri gerçekleştirmesidir. Bağlamsal performans ise farklıdır. Bağlamsal faaliyetler; örgütsel görev ve süreçler için katalizör rolü olan ve örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar. Bu faaliyetler resmi olarak bir işin parçası olmayan, örgütteki görevlerini gerçekleştirmek için gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilmesi için örgütteki diğer kişilere yardımcı olmayı ve onlarla iş birliği yapmayı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993'den aktaran Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100). Çalışan performansı örgütün kuruluşunda en önemli temellerden biridir. Örgütsel performans çalışanın performansına bağlı olup, çalışan performansı yüksekse yüksek, düşükse düşük gerçekleşmektedir (Ghebrejorgis, 2018: 2).

### **3. Hipotezlerin Geliştirilmesi**

#### **3.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990), örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans-ödül beklentisi içerisinde olduğunu ve bu performans-ödül beklentisinden ilkinin ücret ve terfi, ikincisinin ise onaylanma, tanınma ve etkileme ile ilgili beklenti şeklinde tespit etmiştir. Ayrıca algılanan destek, örgütsel üyelik ve rol statüsünü çalışanların öz-kimliğine dâhil edilmesini teşvik ederken, örgütsel destek sonucunda ortaya çıkan duygusal bağlılığın örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesini artırarak performansı arttıracaklarını belirtmişlerdir. Başka bir çalışma sonucunda da benzer sonuçlar bulunmuş ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performanslarını arttırdığı belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel desteğin çalışan performansını arttırmak için önemli olduğu ve yöneticilerin çalışanların örgütsel destek algılarını göz ardı etmemesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Örgütsel

destek kapsamında iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışanların katkılarını destekleyen, değerli gören ve onların refahına yönelik örgütsel politika, tutum, prosedür ve kararları uygulayarak onlara destek olan işletme yapıları çalışan performansında doğru bir gelişim seyri ortaya çıkaracağı belirtilmektedir (Miao ve Kim, 2010: 262). Çalışanların artan performansı örgütsel destekle yakından ilişkili olup (Shore ve Wayne, 1993; Muse ve Stamper, 2007; Riggie, Edmondson ve Hansen, 2009; Shen vd., 2014; Genç, 2018; Tosun, 2020), çalışanların iş çevresiyle olumlu ilişkiler geliştirmesine, görev ve sorumluluklarının bilincinde olmasına katkı sağlamaktadır (Zorlu ve Bal, 2019: 123). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel destek çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.*

### **3.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Hizmet Verme Yatkınlığı İlişkisi**

Algılanan örgütsel desteğin hizmet verme yatkınlığıyla olan ilişkisi hizmet kalitesi ve hizmet etme performansı üzerinden değerlendirilebilir. Eğer çalışanlar sağlam bir hizmet kültürünün parçasıysa, en iyi müşteri odaklı hizmeti sunmak için örgütsel destek alıyorsa bunun olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu durum örgütün hizmet odaklılığı nasıl sürdüreceğine ilişkin yapılanmasını etkileyecektir. Mükemmel hizmet kalitesini destekleyen bir örgütsel yaklaşım içerisinde olan işletmeler, daha yüksek değer, daha iyi sonuç ve müşteri sadakati sağlayacaktır (Liang, Tseng ve Lee, 2010: 68). Dienhart vd. (1992) hizmet odaklılığın örgütsel destek, müşteri odaklılık ve baskı altında hizmet olarak üç bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Örgütsel destekle hizmet odaklılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ve örgütsel desteğin çıktılarının –örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi- hizmet odaklı davranışları arttıracaklarını belirtmektedir. Ayrıca hizmet vermede gönüllülük ve yatkınlık hem iş performansını hem de müşteri memnuniyetini yükseltecektir (Eren ve Demirel, 2017: 7). Alanyazında örgütsel desteğin iş performansını ve hizmet kalitesini etkilediği görülmektedir (Zorlu ve Bal, 2019). Örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği çalışan performansına bağlıdır. Hizmet odaklılığın, müşterileri tanımak ve beklentilerine yanıt vermekle ilgili olduğu belirtilmektedir. Hizmet odaklılık, liderlik ve destekleyici çalışma ortamıyla ilişkilidir. Örgütsel destek sağlanan çalışan motive olacak, yüksek performans ve müşteri odaklı davranışlar sergileyecektir (Kaleem, Kaleem ve Ahmad, 2018). Sönmez (2020) algılanan örgütsel destek ile hizmet performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Ercan İştin ve Taner (2021) algılanan örgütsel desteğin hizmet kalitesi üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, verimlilik ve performansı arttırmaktadır (Tutar, 2014: 325). Bolat, Bolat ve Taştan (2020) pozitif bir çalışma ortamında çalışan ve ihtiyaç duyduğu ekonomik ve psikolojik desteği alan çalışanların, olumlu çalışma tutumu sergileyeceği, örgüte yarar sağlayan duygu ve davranışlar geliştirebileceğini belirtmektedir. Gülaydın ve Aytaş (2020) örgütsel desteğin çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çalışmasını sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: Algılanan örgütsel destek hizmet verme yatkınlığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.*

### **3.3. Hizmet Verme Yatkınlığı ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Çalışanların kaliteli hizmet sunduğu takdirde, müşterilerin hizmet hakkında pozitif olacağı, memnun kalacağı ve sık satın alma ve tekrar ziyaret eğiliminin artacağı bilinmektedir (Liao ve Chuang, 2004). Kuşluyan ve Eren (2008) konaklama işletmelerindeki örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Müşteri odaklılık ve uyarlanabilir satış, kazan-kazan sonuçlarını sağlamaktadır. Çünkü müşteriler daha iyi ve uygun yollarla hizmet alırken, satış gücü ve örgüt için daha yüksek düzeyde başarı sağlanmaktadır (Jaramillo ve Grisaffe, 2009: 167). Hizmet verme yatkınlığı müşteri memnuniyeti ve sadakati, hizmet kalitesi, performans ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuçları etkileyen önemli bir durumdur. Bu bağlamda işletmelerin işe alım sürecinde hizmet yatkınlığı olan kişilerin seçilmesi önem taşımaktadır (Kuşluyan ve Eren, 2011: 149). Başoda (2016) otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının iş tatminini pozitif etkilediğini ve işten duyulan memnuniyetin iş verimliliğine ve performansına etki ettiğini belirtmektedir. Çilingir ve Erkılıç (2022) sosyal zekanın hizmet verme yatkınlığını etkilediğini ve böylece iş doyumunu, motivasyonu ve performansın yükseleceğini belirtmektedir. Bu bağlamda pek çok araştırma sonucunda hizmet verme yatkınlığının çalışan performansı üzerine pozitif etkisi olduğu görülmektedir (Saxe ve Weitz, 1982; Hogan vd., 1984; Donovan vd., 2004; Liao ve Chuang, 2004; Varinli, Yaraş ve Başalp, 2009; Jaramillo ve Grisaffe, 2009; Kuşluyan ve Eren, 2011; Polat, Misir ve Şahin, 2021). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>3</sub>: Hizmet verme yatkınlığı çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.*

### **3.4. Algılanan Örgütsel Destek, Hizmet Verme Yatkınlığı ve Çalışan Performansı İlişkisi**

Turizm endüstrisini diğer alanlardan ayıran en önemli farklılık sunulan ürünün niteliğidir. Turizm genellikle hizmet sunan bir endüstridir. Hizmetin sunum sürecinde kaliteyi yükseltebilmek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, çalışanların işinde yetenekli ve uyumlu olmasıyla sağlanır. Bu nedenle turizm endüstrisinde çalışan kişilerin hizmet vermeye yatkın kişilerden seçilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca etkili bir hizmet sunum süreci çalışanların performansının yüksek olmasına bağlıdır. Bu da işletme sürdürülebilirliğini pozitif etkileyen bir durumdur (Tüfekci ve Baş, 2016: 7, 23). Çalışan-müşteri, çalışan-çalışan ve çalışan-yönetim ilişkilerinin yoğun olduğu ve doğrudan sonuca etki ettiği işletme türlerinden olan otel işletmeleri, çalışanların performanslarını arttırabilmek için çaba göstermek zorundadır. Polat vd. (2021) turizm işletmelerinde çalışan-müşteri ilişkisinin yoğun olduğunu, hizmet verme yatkınlığının kişilik, kültürel değerler, tutum ve davranışlar ve erken öğrenme deneyiminden etkilenmekte olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları ve örgüt iklimi de hizmet verme yatkınlığı üzerinde etkilidir. Hizmet yoğun işletmelerde iletişimin önemli olması ve çalışanların eğitilmesi hizmet kalitesi ve performansı arttıracaktır (Kuşluyan ve Eren, 2011: 150).

Hizmet odaklılık çalışan performansına ilişkin müşteri algılarını olumlu olarak etkilemektedir (Wu vd., 2008). Çalışanların sergilemiş olduğu müşteri odaklılık, müşteri memnuniyet düzeyini ve işletme ile müşteri arasındaki ilişkinin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler açısından müşteri odaklı davranışları teşvik etmek için örgütsel sosyalleşme araçlarından faydalanılabilir. Ayrıca uygulanan destek araçları ne olursa olsun müşteri odaklı davranışlara ilişkin tutarlı ve uygun değerlerin çalışanlara aktarılması önemlidir. Böylece çalışanlar örgüt için neyin önemli olduğunu daha iyi anlar ve kişisel iklim algılarını da buna göre geliştirir. Bu durumda örgüt kültürünü güçlendirecektir (Kelley, 1992: 34). Ayrıca hizmet verme yatkınlığının performansı arttırıcı olması örgütsel destek manasında çalışanların maddi desteklerle ilgili maliyet oluşturmadan performans yükseltmesine imkân sağlamaktadır (Polat vd., 2021). Bu manada tanınma, takdir edilme ve önemsenme gibi teşvikler çalışanların hizmet verme yatkınlığını destekleyebilir. Doğru işe doğru elemanın alınması ve mevcut çalışanların işe uyumunun sağlanması oldukça önemlidir. Örgütsel desteğin çalışan performansı

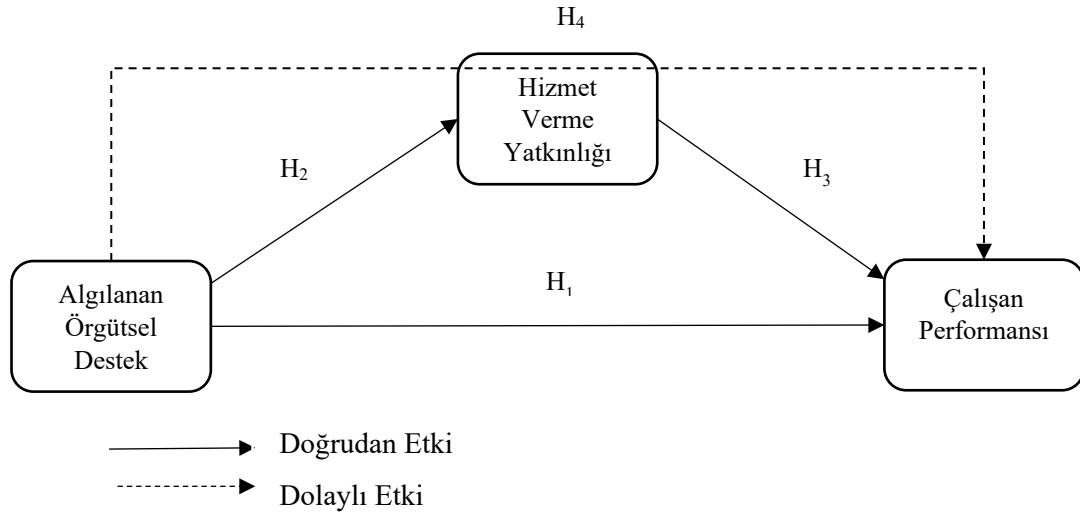


üzerindeki etkisi göz ardı edilemez bir gerçek olarak alanyazında karşılaşılan bir durumdur. Ayrıca iş başarısı kişilik özelliklerine göre de değişebilmektedir. Kişi-iş uyumunun çalışan, örgüt ve toplum için olumlu sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir (Aslan, Ünüvar ve Başoda, 2012). Çullu Kaygısız ve Eren (2017) ödüllendirilen çalışanların karşılıklı gereğinde işi başarmak için daha fazla çaba göstereceğini belirtmektedir. Çalışanların gelişimi, eğitimi ve ödüllendirilmesine yönelik yapılan uygulamalar hizmet verme yatkınlığına katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel destek yalnızca işe dayalı desteği değil, fayda ve değer uyumu gibi genel refah duygularını da içeren bir bakış açısına sahip olduğundan kişi-iş uyumuyla da yakından ilişkilidir (Chen, 2010). Konuya kişi-iş uyumu kapsamında bakıldığında örgütsel destek, hizmet verme yatkınlığı ve performans arasındaki ilişkide örgütsel desteğin kişi-iş uyumunu pozitif yönde etkilediği (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020) bilinmektedir. Farrell ve Oczkowski (2009) çalışanların müşteri odaklılığı ne kadar yüksek olursa iş-kişi-örgüt uyumu o denli yüksek olacağını, örgütsel destek düzeyinin çalışanların müşteri odaklılığını ve iş-kişi-örgüt uyumunu etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel olarak hizmet yatkınlığı ve müşteri odaklı bir bakış açısı teşvik edilirse daha yüksek bir performans ve müşteri memnuniyeti sağlanacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H4: Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracılık rolü vardır.*

#### **4. Yöntem**

Bütün endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisindeki en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. Sonuç itibariyle bu durumun duygusal, davranışsal ve sosyal yönden çalışanların iş performanslarını etkileyeceği düşünülmektedir. Otellerde verilen hizmetin asli unsurunu oluşturan çalışan performansı pek çok değişkenden etkilenebilmektedir. Bu etkileşime neden olan değişkenlerin bazıları hizmet verme yatkınlığı, motivasyon araçları, işten duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık düzeyi, işyeri mutluluğu, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler şeklinde sıralanabilir. İlişkisel tarama modelinde yapılan bu araştırmanın temelinde ise, otel çalışanlarına sağlanan desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracılık rolü var mıdır? sorusunun cevabı aranmaya çalışılmıştır. Araştırmada kurgulanan model Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

#### **4.1. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak çalışanların demografik özelliklerine yönelik sekiz soru yöneltilmiştir. Sonrasında araştırma ölçeklerine geçilmiştir. Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği sekiz ifadeli kısa formuyla kullanılmıştır. Bu ölçekteki dört ifade ters yönlüdür. Ölçeğin Türkçe formu benzer amaçlarla birçok çalışmada (Ötken, 2015; Aksoy ve Sökmen, 2018; Kılıç ve Gülen, 2019; Gülaydın ve Aytas, 2020) kullanılmıştır. Hizmet verme yatkınlığının ölçülmesinde Brown vd. (2002) tarafından geliştirilmiş, Aytemiz Seymen ve Çoban (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan altı ifadeli hizmet verme yatkınlığını ölçeği kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeği ise Sigler ve Pearson'ın (2000), Kirkman ve Rosen'den (1999) aktardığı ve uyarladığı, Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört ifadeden oluşan bir ölçektir. Katılımcılar ölçeklerdeki ifadelerin tamamını 1= Kesinlikle Katılmıyorum - 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır.

#### **4.2. Evren Örneklem**

Araştırma verilerinin toplanması 25 Aralık 2022 - 30 Ocak 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gerekli etik kurul izni Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 22/12/2022 tarihli ve 12/17 karar/sayı numarası ile alınmıştır. İstanbul Beşiktaş ve Fatih ilçelerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın yapıldığı dönemde Beşiktaş'ta 13'ü 5 Yıldızlı, 1'i 4 Yıldızlı, Fatih'te ise 11'i

5 yıldızlı, 58'i 4 yıldızlı otel bulunmaktadır (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2022). Araştırmaya katılmayı kabul eden otellere anket formları dağıtılmıştır. Bu otellerde toplam çalışan sayısına ilişkin bilgiye ulaşılamamıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden otel çalışanlarına anket formları dağıtılmıştır. Dağıtılan 600 anket formundan 402'si geri dönmüştür. Bu formlardan 51 tanesi eksik, hatalı, özensiz doldurulmuş olmaları nedeniyle kapsam dışında bırakılmıştır. Verilerin analizi 351 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Karasar'a (2012) göre sosyal bilimlerde 100-400 arası örnek büyüklüğünün yeterli olacağı belirtilmektedir. Ayrıca anketteki ifade sayısının beş veya on katının örnekleme için yeterli olabileceği belirtilmektedir (Bryman ve Cramer, 2001).

## **5. Bulgular**

### **5.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların %69,5'i erkeklerden %30,5'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %45,8'i lise, %38,5'i ise üniversite mezundur.

**Tablo 1. Demografik Özellikler**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	107	30,5	Bekâr	170	48,4
Erkek	244	69,5	Evli	181	51,6
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışılan pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-24	97	27,6	Önbüro	32	9,1
25-34	143	40,8	Kat hizmetleri	64	18,2
35 ve üzeri	111	31,6	Yiyecek-İçecek servisi	75	21,4
<b>Maaş durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Mutfak	35	10
Asgari ücret	42	12	İdari birimler	145	41,3
5501-8000 TL	88	25,1	<b>Sektör deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8001-10000 TL	137	39	1 yıldan az	81	23,1
10000 TL üzeri	84	23,9	1-5 yıl	130	37
<b>Eğitim durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	6-10 yıl	82	23,4
İlköğretim	55	15,7	11 yıl ve üzeri	58	16,5
Lise	161	45,8	<b>Çalışılan otel türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Üniversite	135	38,5	4 yıldızlı	149	42,5
<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>	5 yıldızlı	202	57,5
			<b>Toplam</b>	<b>351</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %41,3'ü idari birimler (muhasabe, finans, satın alma, güvenlik), %21,4'ü yiyecek içecek servisi ve %18,2'si kat hizmetlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %37'sinin 1-5 yıl arası sektör deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

## 5.2. Veri Analizi

Verilerin analizi öncesinde verilerin dağılımı ve güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık katsayılarının normal dağılıma uygun aralıklarda (Skewness -0,336 -0,536, Kurtosis -0,119 – 0,211) olduğu görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise algılanan örgütsel destek ölçeği  $\alpha=0,789$ , hizmet verme yatkınlığı ölçeği  $\alpha=0,732$  ve çalışan performansı ölçeği ise  $\alpha=0,612$  şeklindedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir aralıklarda olduğu görülmektedir (Kayış, 2010). Araştırma değişkenlerinin aynı ölçek, zaman ve kişiler tarafından yanıtlanması sebebiyle ortak yöntem varyansı eğilimi oluşabilmektedir. Ortak yöntem varyansı hatası olup olmadığını tespit etmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Bu testte ölçeklerdeki tüm ifadeler döndürme olmadan faktör analizi yapılmaktadır. Ortak yöntem varyansı oluşabilmesi için; ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü açıklaması veya tüm ifadelerin tek bir faktörde toplanması gerekmektedir. Tüm ifadeler dahil edilip yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin ortak yöntem varyansı hatası oluşturmadığı tespit edilmiştir (Bolat, 2011; Podsakoff vd., 1993). Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği İndeksleri	AÖD	HVY	ÇP
X <sup>2</sup> /df	2,898	3,601	4,393
RMSEA	0,07	0,08	0,09
SRMR	0,03	0,03	0,02
CFI	0,967	0,973	0,977
AGFI	0,931	0,930	0,938
NFI	0,952	0,964	0,971
GFI	0,973	0,983	0,994
<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,789</b>	<b>0,732</b>	<b>0,612</b>

AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HVY: Hizmet Verme Yatkınlığı, ÇP: Çalışan Performansı

Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında iyi ve kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu görülmektedir. Ayrıca modele ilişkin uyum iyiliği değerleri X<sup>2</sup>/df=3,283, RMSEA= 0,08, GFI=0,89 ve SRMR=0,07 şeklinde kabul edilebilir uyum olarak tespit edilmiştir (Browne ve Cudeck, 1992; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Nye ve Drasgow, 2011; Kline, 2015; Byrne, 2016, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016'dan aktaran Aytemiz Seymen ve Çoban, 2017).

### 5.3. Betimleyici Analizler

Tablo 3'te değişkenlerin aritmetik ortalama değerleri ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında algılanan örgütsel destek ( $\bar{x}=3,57$ ), hizmet verme yatkınlığı ( $\bar{x}=3,80$ ) ve çalışan performansı ( $\bar{x}=4,06$ ) şeklindedir.

**Tablo 3. Aritmetik Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları (n=351)**

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	AÖD	HVY	ÇP
AÖD	3,57	0,58	1		
HVY	3,80	0,53	0,760**	1	
ÇP	4,05	0,51	0,606**	0,583**	1

\*\*p<0,01. AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, HVY: Hizmet Verme Yatkınlığı, ÇP: Çalışan Performansı

Korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde algılanan örgütsel destek; hizmet verme yatkınlığıyla ( $r=0,760$ ,  $p<0,01$ ) ve çalışan performansı ile ( $r=0,606$ ,  $p<0,01$ ) pozitif ve yüksek düzeyde ilişkilidir. Hizmet verme yatkınlığının performansla ( $r=0,583$ ,  $p<0,01$ ) pozitif ve yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cohen, 1992).

### 5.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezleri SPSS Hayes 4.2 Process MACRO uygulaması ile tek aracılı model, Model 4, Bootstrap tekniği ve 5000 yeniden örneklem seçenekleri seçilerek test edilmiştir. Bu yöntemde sonuçların anlamlı olabilmesi için %95 güven aralığı değerlerinin en düşük güven aralığı ve en yüksek güven aralığının, 0 (sıfır) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004; Mallinckrodt vd., 2006).

**Tablo 4. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (n=351)**

Hizmet Verme Yatkınlığı							
Değişkenler		$\beta$	SH	t	p	EDGA	EYGA
Algılanan Örgütsel Destek		0,692	0,031	21,820	0,000	0,629	0,754
Çalışan Performansı							
Değişkenler		$\beta$	SH	t	p	EDGA	EYGA
Hizmet Verme Yatkınlığı		0,279	0,061	4,546	0,000	0,158	0,399
Algılanan Örgütsel Destek (Doğrudan Etki)		0,338	0,055	6,056	0,000	0,228	0,448
Algılanan Örgütsel Destek (Toplam Etki)		0,531	0,037	14,227	0,000	0,458	0,605
				$\beta$	SH	EDGA	EYGA
<b>Dolaylı Etki</b>				0,193	0,042	0,112	0,279

EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı.

Tablo 4’te aracılık analizine ilişkin bulgular gösterilmektedir. Buna göre algılanan örgütsel destek çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir ( $\beta =0,338$ ;  $p<0,01$ ). Algılanan örgütsel desteğin hizmet verme yatkınlığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ( $\beta =0,692$ ;  $p<0,01$ ). Aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki etkiye bakıldığında, hizmet verme yatkınlığının performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta =0,279$ ;  $p<0,01$ ). Son aşamada ise algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolü değerlendirilmiştir. Sonuç olarak hizmet verme yatkınlığının, algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta =0,193$ , %95 GA 0,112-0,279). Analiz sonucunda araştırma modelinde öne sürülen H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

## **6. Sonuç ve Öneriler**

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi ile performans arasındaki ilişkide hizmet verme yatkınlığının aracı rolünü tespit etmeye yönelik yapılan bu araştırma, İstanbul ilinin Fatih ve Beşiktaş ilçelerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda analizler 351 anket üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası 5 yıldızlı otel çalışanıdır. Araştırmanın betimleyici sonuçlarına bakıldığında otel çalışanlarının algıladığı performans düzeyi diğer iki değişkene göre yüksek düzeydedir. Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında algılanan örgütsel destek hizmet verme yatkınlığı ve çalışan performansı ile pozitif ve yüksek düzeyde, hizmet verme yatkınlığı performansla pozitif ve yüksek düzeyde ilişkilidir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde ilk olarak, algılanan örgütsel desteğin performans düzeyini anlamlı ve pozitif olarak etkilemekte olduğu görülmektedir. Örgütsel destek çalışan performansını arttıran önemli bir değişkendir. Elde edilen bu sonuç alanyazındaki pek çok araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir (Eisenberger vd., 1990; Shore ve Wayne, 1993; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Muse ve Stamper, 2007; Riggall vd., 2009; Miao ve Kim, 2010; Shen vd., 2014; Akçin, 2018; Genç, 2018; Tosun, 2020). Bir örgüt çalışanlarıyla başarılı veya başarısız olur. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip olunan tüm kaynakların kullanımı insan kaynağına aittir. Ayrıca sahip olunan donanım ve kalifiye iş gücü motivasyon olmadan harekete geçirilemez (Aksoy ve Sökmen, 2018: 201). Bir çalışandan tüm bilgi, deneyim ve

enerjisini isteyen bir örgütün, onu her açıdan desteklemesi ve önemsemesi gerekir (Çıkılmaz ve Yeşil, 2020: 1249).

Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin hizmet verme yatkınlığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç alanyazındaki Dienhart vd., (1992); Kaleem vd., (2018); Bolat vd., (2020) gibi araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütsel destek hizmet verme yatkınlığını arttıran önemli bir unsurdur. Kim ve Qu (2020) müşteri odaklı çalışanların müşterilere prososyal hizmet davranışları gösterme eğiliminde olduklarını, bu nedenle örgütlerin çalışanların hizmet etmekten ve kaliteli hizmet sunmaktan zevk almalarına yardımcı olacak, müşterilere değer veren ve müşteri odaklılığı önemseyen bir örgüt kültürünü oluşturmak için çaba göstermeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda çalışanların tanınma ve ödüllendirilmesi, eğitim programları aracılığıyla müşteri beklentilerini karşılayabilecek yeterli bilgili ve becerilerle donatılmasının sağlanması önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, çalışanların hizmet verme yatkınlığının performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. Hizmet yatkınlığı yüksek olan çalışanların daha iyi performans göstereceği söylenebilir. Bu sonuç alanyazındaki pek çok araştırma (Saxe ve Weitz, 1982; Hogan vd., 1984; Donavan vd., 2004; Jaramillo ve Grisaffe, 2009; Liang vd., 2010; Kuşluyan ve Eren, 2011; Polat vd., 2021) tarafından desteklenmektedir. Hizmet sunan bir işletme için çalışanların seçimi, geliştirilmesi ve işe yerleştirilmesi kararlarında bilgi, beceri veya yetenek kadar bireysel hizmet yatkınlığının da yüksek bir önceliğe sahip olması gerekmektedir. Bir çalışanın hizmet yatkınlığının tespit edilmesi operasyonel açıdan kritik role sahiptir (Cran, 1994: 36-37).

Son olarak algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolü değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hizmet verme yatkınlığının, algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak oldukça önemlidir. İşletmeler bunu sağlamak adına çalışanlarını duygusal, psikolojik ve sosyal açıdan destekleyip işe olan bağlılıklarını arttırarak, iş yerinde mutlu çalışanlar oluşturmaya çaba göstermelidir. Hogan vd. (1984) bazı işlerde performansın teknik bilgiden daha fazlasını gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda sosyal beceri gerektiren işlerde çalışan ve müşteri ilişkilerinin hizmet odaklı tutum ve davranışlar tarafından etkilendiği bilinmektedir.

Çalışanları güçlendirici ve destekleyici unsurların varlığının performans ve verimliliği arttırdığı bilinmektedir (Ercan İştin ve Taner, 2021: 380). Çalışanlar menfaatlerine fayda sağlandığına inandığında verimli ve gönüllü davranışlar sergileme eğiliminde olabilirler. Bu durum çalışanların güven, memnuniyet ve bağlılığına katkı sağlayabilir (Diken vd., 2019: 2700). Müşteriyle ilişkinin yoğun olması nedeniyle, turizm işletmelerinde çalışanların örgüt ortamında desteklenmesi müşterinin örgütle ilgili izlenimi açısından da önemlidir (Kılıç ve Gülen, 2019: 1574).

Örgüt tarafından sağlanan destek çalışanların işlerini daha iyi yapmasına imkân tanır. Sosyal değişim teorisi bağlamında çalışan ve örgüt arasında olan karşılıklı yarar ilişkisi performans bağlamında önemlidir. Turunç ve Çelik (2010b: 184) çalışan kendisine değer verildiği, iyi ve kötü anlarında örgütsel yönden desteklendiğini hissettiğinde örgütsel bağlamda daha fazla performans ve bağlılık gösterecektir. Bu bağlılık ve performans artışı önemli ölçüde sosyal değişim teorisinde de belirtildiği üzere ekstra ve gönüllü gerçekleşecektir. Örgütsel açıdan kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışan, örgütün iyi ve kötü günlerinde yanında olacaktır.

Yapılan başka bir araştırma sonucunda çalışanların üreterek örgüte bağlandığı ve örgütünde kendilerine bağlı kalacağına inanmak istedikleri, kendilerine sağlanan yararların örgüte bağlılıklarında önemli olduğu ve örgütün kendi bağlılıklarına karşılık vermediğini hissettiklerinde tepki gösterecekleri belirtilmektedir. Çalışanların istedikleri gibi bir destek hissetmediklerinde, olumsuz düşünceler geliştirdiği, güven ve motivasyon eksikliği yaşayabileceği düşünülmektedir (Örücü ve Uçku, 2019: 73,78).

Genel anlamda araştırma sonucunda otel yöneticilerine çalışanlarını gerek işle ilgili gerekse sosyal, psikolojik ve duygusal bağlamda örgütsel olarak desteklemeleri önerilebilir. Ayrıca işe alım süreçlerinde hizmet yatkınlığı olan kişileri işe almak, iş-kişî ve örgüt-kişî uyumunu arttırmaya yönelik uygulamalar yapılabilir. Hizmet içi eğitim ortamının oluşturulması, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili bilgi ve beceri düzeyinin artırılması hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar verecektir. Çalışanların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi performansı arttıracak bir diğer husustur. Çalışanlara adaletli davranmak, örgütsel güven ortamı oluşturmak, ekip çalışmasını teşvik etmek, yardımlaşma ve işbirliğini geliştirmek gibi hususlarda göz ardı edilmemelidir.

Sonuç olarak hizmet verme yatkınlığı olan kişilerin işe alınması önemlidir. Ancak hizmet



yatkınlığı olan çalışanların işe alınması yüksek performans için tek başına yeterli olmayabilir. Bu anlamda örgütsel manada hizmet odaklılık söz konusu değilse ve örgüt çalışanını desteklemiyorsa başarıya ulaşma şansı oldukça düşüktür. İşletme ve yönetici vizyonunun da hizmet odaklı olması, çalışan-örgüt bağlamında çıkar ilişkisinin ötesinde duygusal sahiplenmeyi arttırabilir, böylelikle çalışanlar örgüt için gönüllü ve daha fazla çaba göstermeye istekli hale gelebilir. Emek yoğun işletmelerde insanı öne alan yaklaşımlar benimsenmelidir.

### ***Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar***

Her araştırma bazı kısıtlılıklar doğurabilir. Örneğin bu araştırma sadece İstanbul'un iki ilçesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarıyla gerçekleştirilebilmiştir. Ayrıca performans ve hizmet verme yatkınlığını etkileyen birçok değişken bulunabilir. Bu araştırmada ise sadece örgütsel destek değişkeni ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda diğer turizm işletmeleri çalışanlarını da dâhil eden ve farklı örneklerde yapılan çalışmalar tavsiye edilmektedir. Örgütsel destek çok çalışılan bir konu olması nedeniyle psikolojik sahiplenme, hizmet verme yatkınlığı ve işe adanmışlık gibi farklı değişkenlerle ele alınabilir.

### ***Kaynakça***

- Akçin, K. (2018). Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Aksoy, M. ve Sökmen, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel çıktılar üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 200-212.
- Aslan, Z., Ünüvar, Ş. ve Başoda, A. (2012). Turizm eğitimi alan öğrencilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve turizm sektörüne uyumu açısından değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 203-219
- Aytemiz Seymen, O. ve Çoban, M. (2017). Konaklama sektörü çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının ölçülmesi: Brown, Mowen ve Donovan (2002) ölçeğinin Türkçe geçerlemesi. *UIİİD-IJEAS*, 2017 (16. UİK Özel Sayısı), 455-468.
- Baş, M. ve Çınar, O. (2021). The mediating role of work engagement in the relationship between perceived organizational support and turnover intention-with an application to healthcare employees in Erzincan province of Turkey. *Ekonomski Vjesnik*, 34(2), 291-306.
- Başoda, A. (2016). Otel çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19, 41.Yıl Özel Sayısı, 75-85.
- Bolat, O. İ. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. Atatürk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 87-101.

- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Taştan, S. (2020). Örgütsel destek, sosyal bağlılık ve dünyaya ilişkin varsayımların travma sonrası büyüme üzerindeki etkisinde acının dönüştürücü gücünün rolü: Pozitif psikoloji bağlamında bir değerlendirme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 361-402.
- Borman W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows*. London: Routledge.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D.T. ve Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and superior performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological method & Research*, 21(2), 230-258.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS (Third Edition)*. USA: Routledge
- Chen, Y. (2010). Career success of knowledge workers: The effects of perceived organizational support and person- job fit. *iBusiness*, 2(4), 389-394.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *quantitative methods in psychology*. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Çıkmaz, G. ve Yeşil, S. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1234-1254.
- Çilingir, F. ve Erkılıç, E. (2022). Sosyal zekânın örgütsel sosyalleşme ve hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri işgörenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3270-3292.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çullu Kaygısız, N. ve Eren, D. (2017). Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 74-87.
- Darvishmotevali, M. ve Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(1), 47-64
- Dienhart, J. R. Gregoire, M. B., Downey, R. G.ve Knight, P. K. (1992). Service

orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.

Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E.Ö. ve Yılmaz, A. (2019) İşgörenlerde algılanan örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2698-2716.

Donavan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128–146.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, (7), 500–507.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Ercan İştin, A. ve Taner, B. (2021). Örgütsel destek algısının hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 379-406.

Eren, D. ve Demirel, N. (2017). Nevşehir Bölgesi'ndeki turist rehberlerinin hizmet verme yatkınlığı düzeylerinin ölçülmesi. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 2(1), 5-22.

Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2009) Service worker customer orientation, organisation/job fit and perceived organisational support. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 149-167.

Genç, E. (2018). Kamu çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 169-183.

Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745.

Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, Aralık 2012, 15 (30), 1-9.

Ghebregiorgis, F. (2018). Factors influencing employee performance in hotel-a comparative study of government and privately owned hotels in Eritrea. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(11), 1-9.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Güçlü Nergiz, H. (2016). Otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek boyutları üzerine bir model önerisi. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* 1(2), 1-14.

Gülaydın, M. ve Aytaş, G. (2020). Algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3433-3450.

Hogan, J., Hogan, R. ve Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal*

- of Applied Psychology, 69(1), 167–173.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jaramillo, F. ve Grisaffe, D. B. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 167–178.
- Örücü, E. ve Uçku, I. (2019). Örgütlerde işe tutkunluk, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 71-81.
- Ötken, A. B. (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Kaleem, S., Kaleem, M. ve Ahmad, H. (2018). Antecedents of customer service orientation. *Sarhad Journal of Management Sciences (SJMS)*, 4(1), 16-29.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 23. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (s. 401-419), Ed. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kılıç, G. ve Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1570-1588.
- Kim, H. ve Qu, H. (2020). Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102577, 1-8.
- Kline, R. B. (2015). *Principles And Practice of Structural Equation Modeling*, London: The Guilford Press.
- Kuşluyan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kuşluyan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 177-193.
- Liao, H. ve Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liang, R. D., Tseng, H. C. ve Lee, Y. C. (2010). Impact of service orientation on frontline employee service performance and consumer response. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 67-74.

- MacKinnon, D.P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128
- Mallinckrodt, B., Abraham, W.T., Wei, M. ve Russell, D.W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Brief Reports. Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 372-378.
- Mazıoğlu, V. ve Kanbur, E. (2020). Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerine etkisi: Kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1639-1654.
- Md-Sidin, S., Sambasivan, M. ve Muniandy, N. (2010). Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers. *Journal of Education for Business*, 85(1), 50-56.
- Miao, R. ve Kim, H.G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264.
- Muse, L. A. ve Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Nye, C. D. ve Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods*, 14(3), 548-570.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, E., Misir, İ. ve Şahin, B. (2021). Hizmet verme yatkınlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 249-261.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Saxe, R. ve Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. ve Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406-412.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived

organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.

- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sönmez, R. V. (2020). Algılanan örgütsel destek, motivasyon ve hizmet performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1540-1553.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson
- Tosun, B. (2020). Algılanan örgütsel destek ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü. *Turkish Studies - Economy*, 15(1), 541-555.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 17(2), 183-206.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüfekçi, Ö. K. ve Baş, M. (2016). Determination of serviceability of business employees operating in winter tourism: A research. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 6(2), 1-28.
- Varinli, İ., Yaraş, E. ve Başalp, A. (2009). Duygusal zekânın müşteri odaklılık ve satış performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 113-130.
- Wu, C. H.J., Liang, R. D., Tung, W. ve Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263.
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, (2022). Turizm işletmesi belgeli tesisler, <https://yigm.ktb.gov.tr/genel/turizmtesisleri.aspx>, erişim tarihi: 10 Aralık 2022.
- Zorlu, Ö. ve Bal, Ş. (2019). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte uyumun algılanan hizmet performansına etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(88), 122-139.

**Etik Kurul İzni**

Bu araştırma, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 22/12/2022 tarihli ve 12/17 karar/sayı numarası ile alınan karar ile etik olarak uygun bulunmuştur.

**Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmanın herhangi bir kurum, kuruluş ve kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.