



# Tourism and Recreation

<https://dergipark.org.tr/tourismandrecreation>

E-ISSN: 2687-1971

## Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolü\*

### *The mediating role of thriving at work on the relationship between perceived organizational support and work engagement*

Ali Gül<sup>1</sup>, Erkan Güneş<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, [aligul@erzincan.edu.tr](mailto:aligul@erzincan.edu.tr), 0009-0009-9153-115X

<sup>2</sup> Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, [egunes@erzincan.edu.tr](mailto:egunes@erzincan.edu.tr), 0000-0002-9196-3958

#### MAKALE BİLGİSİ

##### ARTICLE INFO

Araştırma / Research Article

##### Anahtar Kelimeler:

Algılanan örgütsel destek, İşe adanmışlık, İşte kendini yetiştirme

##### Key Words:

Perceived organizational support, Work engagement, Thriving at work

##### Gönderme Tarihi / Received Date:

26.01.2024

##### Kabul Tarihi / Accepted Date:

26.06.2024

##### Yayınlanma Tarihi / Published Online:

30.06.2024

##### DOI:

[10.53601/tourismandrecreation.1426052](https://doi.org/10.53601/tourismandrecreation.1426052)

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün tespit edilmesidir. Araştırmanın örneklemi, Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personellerden oluşmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi ile 155 kişiden anket formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın veri analizinde SPSS 21 ve AMOS 23 programlarından yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme üzerinde; işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilere, özel sektör temsilcilerine ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the mediating role of thriving at work in the relationship between perceived organizational support and work engagement. A sampling of the study consists of associates who work at hotel facilities that operate in downtown Erzincan province. The data was collected from 155 people using a survey form using the convenience sampling method. SPSS21 and AMOS 23 programs are used for the study's data analysis. As a result of data analysis, it is determined that perceived organizational support has a positive and meaningful influence over work engagement and thriving at work; thriving at work has also a positive and meaningful influence over work engagement. Also, it is assessed that thriving at work has an intermediary role in the influence of perceived organizational support over work engagement. Various suggestions have been presented to private sector representatives and managers on the provided results.

## 1. Giriş

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

Çalışanlar, örgüte olan katkılarına saygı duyulduğu,

refahlarının önemseydiğini ve aynı zamanda sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında, kendilerini mutlu hisseder. Destekleyici bir çalışma ortamında, çalışanlar etkileşim yoluyla yeni bilgi edinebilir, becerilerini geliştirebilir, sorunları araştırabilir ve sorunlara yeni çözümler bulabilirler. Çalışanlar, yöneticilerinden veya örgütten destek algıladıklarında, yeni şeyler öğrenmeye istekli hale gelirler. Bu yeni öğrendiği bilgileri işteki görevlerini yerine getirirken kullanma konusunda da heyecan duyarlar (İmran vd., 2020). Örgütsel destek algısı yükseldikçe çalışanların işte kendilerini daha iyi hissettikleri, işlerini daha keyifli buldukları, tükenmişlik veya yorgunluk gibi daha fazla zorlanma belirtilerine katlandıkları ifade edilmiştir (Eisenberger vd., 2001). Bu nedenle, örgütsel değerleri tüm çalışanlara aktif olarak iletme ve onları örgütsel hedefleri uygulamaya teşvik etmek, iş yerinde daha olumlu davranışların oluşmasını sağlayacaktır (Zhai vd., 2023). Bunun sonucunda, örgütleri

\* Sorumlu yazar / Corresponding author.

Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, [egunes@erzincan.edu.tr](mailto:egunes@erzincan.edu.tr), 0000-0002-9196-3958

\* Bu çalışma Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ danışmanlığında Ali GÜL tarafından 07/03/2023 tarihinde tamamlanan "Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü" başlıklı ve 792878 tez nolu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

tarafından kendilerine daha fazla destek verildiğine inanan çalışanlar, örgütlerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olacak bilgi ve becerileri öğrenmeye gayret göstermekte ve iş yerinde öğrenmeyi teşvik etmeye daha fazla önem vermektedir (Eisenberger vd., 2001). İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek için pazardaki rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Rekabette avantaj sağlayacak olan çalışanların hem maddi hem de manevi açıdan tatmin olmaları gerekmektedir. İşinde tatmin olmuş çalışanların işe adanmaları ve işte kendilerini geliştirmeleri beklenir. Örgütsel destek algısı çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmaktadır. Bu nedenle algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması çalışanların performansını pozitif yönde etkileyecek adımların atılmasına yardımcı olabilir (Imran vd., 2020).

Bu çalışmada Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personelin algıladığı örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Çalıştıkları işletme veya bağlı oldukları örgüt için değerli olan çalışanların, performanslarının yükseltilmesi ve örgütlerine olan sadakatlerinin artırılması yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme değişkenlerinin ve aralarındaki ilişkinin araştırmaya değer bir konu haline geldiği ifade edilebilir. Elde edilen sonuçların Erzincan'da faaliyet gösteren otel çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkide işte kendini yetiştirmenin örgütlere veya iş yerlerine nasıl etki ettiği ve bu etkinin ne gibi sonuçları olacağı konusunda literatüre ve sektör yöneticilerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle ilgili değişkenler hakkında kavramsal çerçeve ile benzer araştırmalarda bulunan sonuçlar hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın yönteminde; araştırmanın amacı, model ve hipotezleri, ölçekleri ve analiz sonuçlarına, son bölümde ise bulgular kapsamında araştırmacılara ve sektör temsilcilerine öneriler sunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Bireyin çevresinden topladığı bilgileri alıp harmanlayarak, yorumlamaya tabi tutması "algılama" olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin tecrübe edindikleri değişik yaşam şekilleri, kişisel özellikleri, yetiştirildikleri kültür, değer ve inançları algılamalarında farklılıklara neden olabilmekte, bu durum hem örgütün hem de örgüt bünyesinde gerçekleşen bazı olayların kişilerce farklı algılanmasına sebep olmaktadır (Karaalioğlu, 2019). Örgütsel destek kavramı, bir örgütün işgörenlerinin ekonomik durumlarının düzeltilmesi ve bu düzeltmeye karşılık olarak işgörenlerin işlerine ve örgütlerine yönelik takındıkları tutum ve davranışlar olarak açıklanmıştır. Algılanan örgütsel destek literatürde 1980'li yıllardan önce pek yer almasa da bundan sonra yönetimler tarafından bilinirliği ve tanınırlığı giderek artmıştır (Zagenczyk, 2006). Algılanan örgütsel destek, bir örgütün çalışanlarının, örgüte sundukları katkılar ve örgütün sağladığı desteğe dair algıları

tarafından ne ölçüde desteklendiğini hissetmeleridir (Eisenberg vd., 2002).

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

### 2.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık kavramının yönetim alanında ilk olarak ifade edilmesi, Kahn (1990)'nın "Çalışanın işe adanması ve işten ayrılmasındaki psikolojik durumlar" adlı makalesi olarak görülmektedir. Bu çalışmada Kahn, çalışanların işe adanmalarını ve psikolojik durumlarını incelemiştir. Adanmışlık konusunda yapılan literatür taramasında, birey konusunda genellikle çalışan adanmışlığı ve işe adanmışlığın üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Literatürde "Engagement" kavramı; bağlılık, adanmışlık ve tutkunluk ile benzer anlamlarda ifade edilmektedir. Kanısıcak (2018) adanmışlık kavramını, Bozdaş (2013)'tan yararlanarak, kutsal olarak gördüğü bir şeyle çok fazla ilgilenmek, o şeyin gerçekleşmesi için kendini feda etmek şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca kişinin mesleğinin önemli olduğunu hissetmesi ile işin gereklerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmek için çok fazla emek harcamasıdır (Kanısıcak, 2018).

İşe adanmışlık kavramının, literatürde yer almaya başladığı ilk zamanlarda tükenmişlik kavramının zıttı olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlığın, olumsuz duygu ve düşüncelerin karşılığı olan tükenmişlik ile değil, kişilerin güçlü yönlerini konu alan bir pozitif psikolojik yaklaşım ile ilgili olduğu vurgulanmıştır (Günaydın, 2021; Schaufeli vd., 2002). Örgütsel başarının sağlanmasında birçok etkiye sahip olan adanmışlık, bireysel ve örgütsel yapının oluşması için farklı etkileşime sahiptir. Kahn (1990)'a göre işe adanmışlık; kişinin hem görevini yaparken hem de çalışma esnasında kullandığı benliktir. Yapılacak olan her işe hazır olunmayı ifade eder. Kişisel olarak dikkat çekici davranışlar canlı benliği ortaya çıkarır ve zorunlu rolün yapılmasını sağlar. Genel olarak örgüt üyelerinin işlerle veya diğer üyelerle olan ilişkilerini artıran, fiziksel ve zihinsel olarak rolün performansa yansıtılması ve görevin yerine getirilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Kahn, 1990). Attridge (2009) ise işe adanmışlığı; çalışanların iş yerlerine veya işlerine karşı pozitif duygular beslemeleri, yaptıkları işleri değerli görmeleri, iş yüklerinin üstesinden gelebileceklerine olan inançları ve işin geleceğine umutla bakabilme durumu şeklinde tanımlamıştır.

Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından işe adanmışlık; "dinçlik, adanmışlık (kendini adama) ve yoğunlaşma" olarak üç alt boyuta sahiptir. Dinçlik ve kendini adama işe adanmışlığın gerçek alt boyutları olarak kabul edilirken; yoğunlaşma otuz görüşmeden elde edilen sonuçlardan sonra

alt boyut olarak kabul görmeye başlamıştır. İşe adanmışlığın boyutları, temelinde çalışanların işlerini yerine nasıl getirdikleri ile alakalıdır. Bu anlamda dinçlik yüksek düzeyde enerjik olarak işine kararlı şekilde zaman ve emek harcamayı içermektedir. Tutkunluk boyutu anlamlılık, heves ve problemlere karşı koyma hisleri esasında değerli ve anlamlı bir işi, yoğunlaşma ise çalışanların tümüyle işine odaklanması, neşeli şekilde iş ile ilgilenmesi ve zamanın nasıl geçtiğinin anlaşılmasını ifade etmektedir (Ercan, 2019).

### 2.3. İşte Kendini Yetiştirme

Kavramın kullanıldığı alanlar göz önüne alındığında kişinin işlevselliğine bir katkı sağlamak için kullanıldığı görülmektedir. Çalışma hayatında bireyin gelişip büyümesini karşılayacak Türkçe kavram olan “yetiştirme” ifadesi kullanılmıştır. Fakat yetiştirme kavramının diğer anlamları dikkate alındığında ve bu alanda uzman kişilerin fikirlerine başvurulduktan sonra kavramın “kendini yetiştirme” olarak kullanılmasının daha uygun olacağı ifade edilmiştir. İngilizce to thrive “kişinin bayındır, mamur olması, gelişip büyümesi ve başarılı olmasını” açıklamaktadır (Koçak, 2017). Çalışanın öğrenme ve canlılık duygusunun tecrübe edildiği psikolojik bir haldir (Spreitzer vd., 2005). Bu psikolojik duruma bağlı olarak gelişen kendini yetiştirme kavramı; kalıcı bir yönelimden öte, bireylerin belirli dönemine bağlı olan içsel özelliği olduğu vurgulanmıştır (Chaplin vd., 1988; Spreitzer vd., 2005).

İşte kendini yetiştiren kişilerin deneyimledikleri öğrenme de, işle alakalı faklı bilgi ve becerilere sahip olmak, yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamak, yani işini daha iyi gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan her türlü faaliyetlerdir. Hem canlılık hem de öğrenme bireysel çabaya bağlı olduğundan, işte kendini yetiştirme seviyeleri aynı örgüt içinde bile herkes için aynı seviyede olmamaktadır. Çalışan düzeyinde bir değişken olarak düşünülebilir. Bu düşünceye bağlı olarak öğrenme ve canlılık düzeylerinin çalışanlarda günlük olarak farklılık gösterebileceği sonucuna varılabileceğinden, işte kendini yetiştirme düzeylerinin günlük olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Koçak, 2017; Ryan vd., 2010). Spreitzer vd. (2005); çalışanların kişisel özelliklerinin onların gelişimini etkileyen önemli faktör olduğunu vurgulamıştır.

Kendi gelişimine yardım eden etkenleri anlayabilmeye çalışması ve bunun için yöntemler geliştirmeye odaklanmasının daha fazla katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu şekilde kişilere ve iş yerlerine yardımcı olacaklarına inanmaktadırlar. Buna örnek olarak; Ryan ve Deci (2000) tüm insanların büyüme ve gelişme ilerletme yeteneğinin bulunduğunu, ancak bu durumda başarılı olup olmadıklarının, içinde buldukları durumun özellikleri ile ilişkili olduğunu savunmuşlardır.

### 2.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

#### 2.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Çalışanlar işyerinde değer verildiklerini hissettiklerinde, memnun olurlar ve organizasyonda daha uzun süre kalmak için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dolayısıyla bu durum sosyal değişim

teorisi tarafından desteklenmektedir. Sosyal değişim teorisi, taraflar arasındaki yükümlülüklerin ve karşılıklı bağımlılık durumunun, ödül alan kişilerin karşılık verme zorunluluğu hissettiği bir dizi değişim üzerine zamanla inşa edildiğini vurgular (Zhai vd., 2023). Bu teori, insan davranışlarını sosyal değişimlerde açıklamak için öne sürülmüştür. Sosyal değişim teorisinin en temel ilkesi “karşılıklılık normu”dur. Bu ilkeye göre, sosyal değişimlerde bir kişiye olumlu bir davranışta bulunulduğunda, bu kişi için olumlu davranış gösterme yükümlülüğünün ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Walumbwa vd., 2011).

Kahn (1990) yaptığı çalışmasında psikolojik güvenliği, işten dolayı doğabilecek olumsuz sonuçlardan çekinmeden kişinin kendisini geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Çalışanların yöneticilerinden destek görmesi ile örgütte destekleyici ve güven ilişkilerine dayalı kişiler arası etkileşimin bulunması çalışanlarda psikolojik güvenliği gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Bunun gibi çalışma ortamlarında kişiler risk alabilir, kendi öz kimliklerini ortaya çıkarabilir ve başarısızlıktan korku duymadan işle ilgili denemelerde bulunabilir. Yine çalışanlar arasında işlerinde daha fazla kontrole sahip olan kişilerin, daha güvenli hissettikleri vurgulanmıştır. Diğer bir ifadeyle destekleyici iş ortamında çalışanların psikolojik güvenliğinin arttığı, bireylerin işlerine daha fazla adandıkları belirtilmiştir (Baş, 2020). Bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan biri Saks (2006) tarafından yapılan farklı işlerde görev yapan 102 çalışan üzerine uyguladığı işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemeye yönelik olan çalışmadır. Bu çalışmada Saks (2006) algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında ilişki olduğunu saptamış ve işe adanmışlığın oluşmasında en önemli etkenlerden birinin algılanan örgütsel destek olduğu ifade etmiştir.

Gillet vd. (2013) Fransa’da yapmış oldukları çalışmalarında, polislerin algıladıkları örgütsel destek, öz motivasyon ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek polislerin öz motivasyonlarını etkilemekte ve işe adanmışlık seviyelerini artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt tarafından desteklendiğini düşünen polislerin yüksek düzeyde de öz motivasyon ve işe adanmışlık gösterdiği ifade edilmiştir. Özdemir vd. (2019) ise, Türkiye’de üniversitelerde çalışan 228 öğretim elemanı üzerinde algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemiş, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığın alt boyutları olan yoğunlaşma, adanma ve canlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin canlılık üzerindeki etkide örgüte ve yöneticiye olan güvenin kısmi aracı rolünün var olduğunu belirtilmiştir.

Sosyal değişim teorisine dayanan bu ilişki algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe adanmışlığı artırabileceğini savunmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar örgütsel desteği hissettiklerinde memnun olurlar ve organizasyon için ellerinden gelenin daha iyisini yapmak isteyebilirler. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

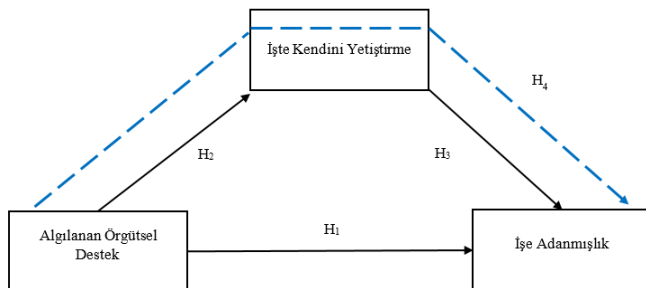
#### 2.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ile İşte Kendini Yetiştirme Arasındaki İlişki

Abid vd. (2015) tarafından Pakistan'da yazılım üzerine çalışan firmalara uygulanan çalışmada da algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirme ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütsel destek algıları ile kendilerini geliştirme imkânının sağlanabileceği belirtilmiştir. İş yeri tarafından, iyiliğinin ve sağlığının düşünülüğünü, işinden dolayı takdir edildiğini hisseden çalışanın başarılı olacağını savunmuşlardır. Karadeniz (2019) tarafından 421 akademisyene uygulanan çalışmada algılanan örgütsel desteğin artması ile işte kendini yetiştirmenin de artabileceği vurgulanmıştır. İmran vd. (2020) ise, Pakistan'da bankacılık sektöründeki 638 çalışana uyguladıkları çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ile kendini yetiştirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerini yetirmeye ve geliştirmeye daha fazla çaba gösterdiği ifade edilmiştir. Kendisini yetiştiren çalışanın ise işe daha fazla bağlandığını vurgulamışlardır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

#### 2.4.3. İşte Kendini Yetiştirme İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Van der Walt (2018) Afrika'da faaliyet gösteren 35 KOBİ işletmesinde çalışan 257 kişi üzerine yapmış olduğu çalışmada, işletmelerin işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirmeye ilişkilerini belirlemiş ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca İşte kendini yetiştirmenin işe adanmayı artırdığı ifade edilmiştir. Abid vd. (2018) tarafından Pakistan'da bankalarda ve eğitim kurumlarında çalışan 239 kişiye yapılan çalışmada, işte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca işte kendini yetiştirmenin işe adanmayı artırdığı vurgulanmıştır. Erum vd. (2020) Pakistan'da farklı hizmet sektöründe çalışan 101 kişiye uyguladıkları çalışmada, işte kendini yetiştirme ve adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. İş yerinde kendini geliştiren veya yetiştiren çalışanların işlerine daha bağlandıklarını ve işlerine adandıklarını savunmuşlardır. Rahaman (2022) tarafından farklı kurum ve kuruluşlardan 136 çalışana uygulanan çalışmada, işte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

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

#### 2.4.4. Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü

İşe adanmışlık, işe bağlı olarak oluşan tükenmişliğin zıttı olarak ifade edilebilir. Ayrıca pozitif, memnuniyeti esas alan ve işe bağlı rahatlık durumudur. İşine adanmış iş görenlerin enerji seviyeleri yüksektir ve işlerine heyecanla dahil olurlar. Araştırmacılar, adanmışlığın bir enerji kısmı ve bir de kimlik kısmını barındırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Leiter & Bakker, 2010; Kanısıcak, 2018). Zhai vd. (2023) çalışmalarında, Çin'in Şanghai kentindeki büyük bir üçüncü basamak hastanede 1437 hemşire arasında hemşirelik kültürünün, duygusal bağlılığın ve işe adanmışlığın işte yetişme üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Bulunan sonuçlara göre işe adanmışlık ve işte yetişme arasında doğrudan güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Baş (2020) tarafından Erzincan'daki 427 sağlık çalışanı üzerine yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık düzeyi arasında hem pozitif yönde ilişki olduğu ifade edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanlar örgütten destek gördükleri zaman kendilerini daha fazla işe adarlar veya bunun tam tersi durumunda ise, çalışanların işe adanmalarında düşüş yaşanmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

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

Araştırma modeli, varsayım ve hipotezlerden hareket ederek araştırma probleminde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamının mantık kombinasyonu ve yoludur (Saldamlı, 2016; Taşgit, 2013). Bu kapsamda araştırma kapsamında yer alan algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan daha önceki araştırmalar ve araştırma hipotezleri dikkate alınarak Şekil 1'de araştırmanın modeli sunulmuştur.

### 3. Yöntem

Araştırmanın evrenini, Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Erzincan il merkezinde turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 10'dur. Bunların 4'ü 4 yıldızlı, 4'ü 3 yıldızlı, 1'i 1 yıldızlı ve 1'i butik konaklama tesisidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren Belediye belgeli otel işletme sayısı ise 14'tür. Buradan hareketle otel işletme yöneticileri ile görüşülerek konu hakkında bilgi verilmiş ve çalışanlarına anket uygulaması talebinde bulunulmuştur. Bu süreç içerisinde turizm işletme belgeli 6 otel yöneticisi ve 3 belediye belgeli otel yöneticisi veri toplanması talebine olumlu dönüş sağlamıştır. Dolayısıyla araştırmanın verileri, talebe olumlu cevap veren 9 otelin çalışanlarından toplanmıştır.

Yapılan araştırmalarda Erzincan'da otel işletmelerinde çalışan işgören sayısına ilişkin herhangi bir istatistik veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde katılımcı sayısı madde sayısı formülünden

yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılacak analizler için ölçek maddelerinin en az beş katı kadar katılımcı sayısı olmasına dikkat edilmiştir (Çevik & Erçetin, 2021; Tabachnick & Fidell, 2013). Araştırmada kullanılan anket formu; araştırmaya katılanların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye ilişkin 6, algılanan örgütsel destek ölçeği 8 ifade, işte kendini yetiştirme 8 ve işe adanmışlık 3 olmak üzere toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme dâhil olabilecek herkese ulaşılmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen anket formlarından hatalı, eksik ve gelişigüzel doldurulmuş olanlar elenerek 155 anket formu elde edilmiştir. Elde edilen örneklem sayısı ankette yer alan madde sayısının 5 katından fazla olduğu için yeterli kabul edilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	67	43.2	Evli	76	49
Erkek	88	56.8	Bekâr	79	51
Yaş	n	%	Eğitim Durumu	n	%
18-24	41	26.5	İlkokul	16	10.3
25-34	54	34.8	Ortaokul	36	23.2
35-44	36	23.2	Lise	66	42.6
45 ve üzeri	24	15.5	Üniversite	37	23.9
Mesleki Deneyim	n	%	Bu Otelde Çalışma Süresi	n	%
1-5 yıl arası	79	51	1-5 yıl arası	106	68.4
6-10 yıl arası	52	33.5	6-10 yıl arası	49	31.6
11 yıl ve üzeri	24	15.5	<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100.0</b>

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada gerekli veriler anket yöntemi aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin toplanması süreci Mayıs-Kasım 2022 tarihleri arasında yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın anket uygulaması yapılmadan önce, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi etik kurulundan gerekli izinler ve onay alınmıştır (Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 23/12/2021 tarihli ve 11/10 numaralı kararı). Anketlerin uygulanacağı otel işletmelerinin yetkilileri ve çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiş ve verilerin yalnızca akademik çalışma amacıyla toplandığı, çalışanlara ait bilgilerin hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anketin ilk bölümünde otel çalışanların demografik bilgilerinin tespiti için sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde algılanan örgütsel destek algısına, işte kendini yetiştirmeye ve işe adanmışlığı belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmada algılanan örgütsel destek, Rhoades vd. (2001) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Araştırmada işe adanmışlık ölçümünde Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen 17 soruluk ölçeğin, yine Schaufeli vd. (2019) tarafından kısaltılmış 3 maddelik versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu için Güler vd. (2019) çalışmasından yararlanılmıştır. İşte kendini yetiştirme ölçeği Porath vd. (2012) tarafından geliştirilmiş, Koçak (2017) tarafından Türkçeye her boyut için 4'er soru olacak şekilde toplam 8 maddelik bir ölçek olarak uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde, canlılık boyutunda 5 soru ve öğrenme boyutunda 5 soru olmak üzere toplam 10 madde varken (Porath vd., 2012), Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında her iki boyuttan da bir maddenin ölçekten çıkarıldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada 8 madde ve iki boyuttan oluşan ölçek

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	$\bar{x}$	s.s	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	CA
AÖD1	3.56	1.16	.774			
AÖD2	3.58	1.04	.797			
AÖD3	3.10	1.32	.468			
AÖD4	3.74	1.07	.763	3.850	54.999	.850
AÖD5	3.81	1.06	.840			
AÖD6	3.88	1.06	.787			
AÖD7	3.69	1.22	.700			

KMO: .834

Barlett testi: 480.931; df: 21; p: .000

Maddeler	$\bar{x}$	s.s.	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	CA
İA1	3.81	1.01	.865			
İA2	3.66	1.16	.880	1.915	63.841	.707
İA3	3.41	1.26	.626			

KMO: .595

Barlett testi: 115.604; df: 3; p: .000

Faktör	Maddeler	$\bar{x}$	s.s	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	CA
CANLILIK	İKY1	3.74	.97	.832			
	İKY2	3.82	.98	.842			
	İKY3	3.72	1.10	.808	4.755	39.820	.894
	İKY4	3.81	1.01	.851			
ÖĞRENME	İKY5	3.98	1.02	.626			
	İKY6	3.95	1.08	.811			
	İKY7	4.08	1.02	.883	1.315	36.060	.881
	İKY8	4.10	1.00	.898			

KMO: .877

Barlett testi:793.672; df:28; p:.000

AÖD: Algılanan Örgütsel Destek; İA: İşe Adanmışlık; İKY: İşte Kendini Yetiştirme, CA: Cronbach Alfa,

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur

kullanılmıştır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum” kategorisinde 5’li likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

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

Araştırmada analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğinin belirlenmesi amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tabachnick & Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğunda normal dağılım gerçekleştiğini belirtmektedirler. Algılanan örgütsel destek ölçeği çarpıklık (-.266) basıklık (-.292), işe adanmışlık ölçeği çarpıklık (-.577) basıklık (0.107), işte kendini yetiştirme ölçeği çarpıklık (-.911) basıklık (.965), canlılık boyutu çarpıklık (-.847) basıklık (.754), öğrenme boyutu çarpıklık (-1.122) basıklık (1.108) değerlerini taşımaktadır. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Ortalama ve Korelasyon Katsayıları

	$\bar{x}$	s.s.	AÖD	İKY	İA
AÖD	3.62	.82	-		
İKY	3.90	.79	.586**	-	
İA	3.63	.90	.557**	.666**	-

(n= 155)\*\*= p< .01, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, İKY: İşte Kendini Yetiştirme, İA: İşe Adanmışlık

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ve mesleki deneyim özelliklerine ait bilgiler tablo 1’de detaylı olarak gösterilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanların %43.2’si kadın, %56.8’i erkektir. Katılımcıların %26.5’i 18-24 yaş aralığında, 34.8’i 25-34 yaş aralığında %23.2’si 35-44 yaş aralığında ve %15.5’i 45 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %49’u evli %51’i bekâr iş görenlerden oluşmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların %10.3’ü ilkököl, %23.2’si ortaokul, %42.6’sı lise ve %23.9’unun üniversite düzeyinde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %51’i 1-5 yıl, %33.5’i 6-10 yıl ve %15.5’i 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptirler. Yine çalışanların %68.4’ü 1-5 yıl ve %31.6’sı 6-10 yıl arası buldukları otel işletmesinde çalışmaktadırlar.

##### 4.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçüt testi ve Bartlett Küresellik testli yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği

ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO değerinin en az .50 olması gerekir. KMO değerleri ve yorumları tablo 2’de verilmiştir. Bartlett küresellik testi ise verilerin birbirleri ile ilişkisini gösterir ve Ki kare ( $\chi^2$ ) anlamlılık değerinin anlamlı olması (p< .01) gerekir (Kalaycı, 2010). Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu kapsamda ölçeklerin 0 ile 1 arasında değişen bir değer alan Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır (Kayış, 2010).

**Tablo 4.** Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	SRMR
Ölçüm modeli, 3 faktör	1.63	.06	.95	.06
Model 1, 2 faktör	3.27	.12	.83	.08
Model 2, 1 faktör	2.90	.11	.86	.08

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun tespiti için KMO ve Bartlett Testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan testler sonucunda algılanan örgütsel destek ölçeği ilgili değerlerinin (KMO= .817; Bartlett Testi: .000) faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinde madde yük değerleri .45 olarak (Can, 2018), açıklanan varyans oranı ise tek faktörlü ölçeklerde % 30 ve daha fazlası, çok faktörlü ölçeklerde ise %30’dan daha fazla olması beklenir (Büyüköztürk, 2010). Buradan hareketle gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 8. madde yeterli düzeyde faktör yüküne sahip olmadığından analiz dışına çıkarılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin KMO değeri .834, Bartlett küresellik testi ise (480.931; p< .001) anlamlı olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyut altında toplandığı ve toplam varyansın %54.999’unu açıkladığı görülmektedir. Ölçekte yer alan tüm ifadeler .45’in üzerindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısına bakıldığında ise Cronbach Alfa katsayısının .850 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir.

İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen açıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri .595 Bartlett küresellik testi ise (115.604; p<.001) anlamlıdır. Ölçeğin açıklanan varyansı %63.841’dir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .707 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçek oldukça güvenilirirdir. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin detaylı bilgiler tablo 2’de verilmiştir.

İşte kendini yetiştirme ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri .877, Bartlett küresellik testi ise (793.672; p< .001) anlamlı olarak görülmektedir (Tablo 2). İşte kendini yetiştirme ölçeği canlılık ve öğrenme olarak iki faktör altında toplanmıştır. Canlılık faktörü ölçeğin %39.820’sini, öğrenme faktörü ise ölçeğin %36.060’ını açıklamaktadır. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %75.880’dir. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin

**Tablo 5.** Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşte Kendini Yetiştirme					
	$\beta$	SH	t	p	EDGA	EYGA
Algılanan Örgütsel Destek	.559	.0626	8.9412	.000	.4362	.6836
İşe Adanmışlık						
Değişkenler	$\beta$	SH	t	p	EDGA	EYGA
İşte Kendini Yetiştirme	.593	.0824	7.1977	.000	.4302	.7557
Algılanan Örgütsel Destek (Direkt Etki)	.279	.0787	3.5496	.005	.1239	.4350
Algılanan Örgütsel Destek (Toplam Etki)	.611	.0736	8.3028	.000	.4660	.7570
Dolaylı Etki			$\beta$	SH	EDGA	EYGA
			0.332	.0667	.2052	.4707

EDGA: En Düşük Güven Aralığı; EYGA: En Yüksek Güven Aralığı,

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa (CA) katsayısı .902 olarak tespit edilmiştir. Faktör bazında güvenilirlik analizine bakıldığında; canlılık faktörü CA katsayısı .894, olarak öğrenme faktörü CA katsayısı ise .881 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktörlerin güvenilirlikleri yüksektir.

#### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve korelasyon katsayıları tablo 3’de sunulmuştur. Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirten istatistiksel bir işlemdir (Can, 2018). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının .10 -.29 arasında olması durumunda çok zayıf ilişkiyi, .30-.49 arasında olması orta düzeyde ilişkiyi, .50 ve .50’den büyük ise güçlü ilişkiyi göstermektedir (Cohen, 1992).

Tablo 3’te yer alan verilere göre algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır ( $r = .586$ ;  $p < .01$ ). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek arttıkça işte kendini yetiştirmede artmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır ( $r = .557$ ;  $p < .01$ ). Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. İşte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır ( $r = .666$ ;  $p < .01$ ). İşte kendini yetiştirme düzeyi arttıkça işe adanmışlık artmaktadır. Korelasyon katsayılarına göre değişkenler arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca tablo 3’te aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya İşte Kendini Yetiştirme değişkeni sahipken ( $\bar{x} = 3.90$ ). İşe Adanmışlık değişkeni ( $\bar{x} = 3.63$ ) ortalamaya Algılanan Örgütsel Destek değişkeni ise ( $\bar{x} = 3.62$ ) ortalamaya sahiptir.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda özellikle araştırma verilerin aynı zaman diliminde ve tek bir anket formu ile toplanması nedeniyle ortak yöntem varyansı problemi oluşabilmektedir (Podsakoff & Organ, 1986). Ortak yöntem varyansı problemi olup olmadığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA) gerçekleştirilmiştir (Çizel vd., 2020). Kullanılan ölçüm modeline Amos 23 programı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4’te araştırmaya ilişkin ölçeklerin ayrı olduğu 3 faktörlü ölçüm modelinin, iki faktörde birleştirildiği model 1 ve algılanan örgütsel destek, işte kendini yetiştirme ve işe adanmışlığın tek faktörde birleştirildiği model 2’ye ilişkin uyum iyiliği sonuçları verilmiştir.

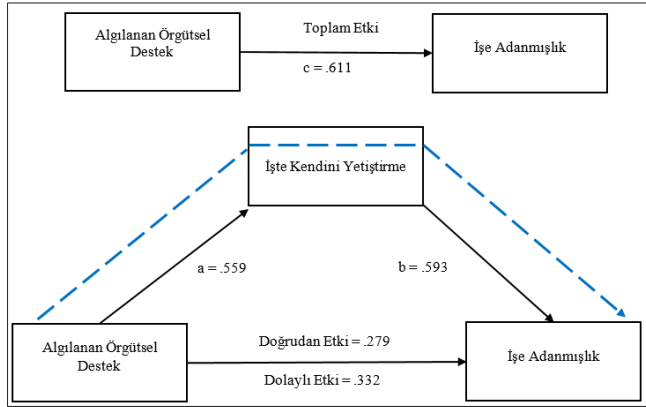
Tablo 4’te iki faktörlü (model 1) ve tek faktörlü (model 2) modeller test edilerek ölçüm modeliyle karşılaştırılmıştır. Ölçüm modelinin ( $\chi^2/df = 1.63$ ; RMSEA= .06; CFI= .95; TLI= .94; IFI= .95; SRMR= .06) model 1 ve model 2’ye nispeten daha iyi uyum iyiliği değerini taşıdığı görülmektedir. Sonuçlar bu çalışmada üç faktörlü yapının ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilen aralıklarda olduğu görülmektedir (Schermele-Engel vd., 2003).

Analizlerin uygulama aşamasında Hayes (2018) tarafından geliştirilen aracılık modeli (Model 4) ve Bootstrap tekniği kullanılarak 5.000 yeniden örneklem seçilmiştir. Bu yöntem ile test edilen aracılık etki analizlerinin %95 güven aralığındaki en düşük güven aralığı ve en yüksek güven aralığı değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması hipotezlerin desteklenebilmeleri için gerekli şarttır (MacKinnon vd., 2004).

Tablo 5’te araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 5’deki sonuçlar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = .279$ ;  $p < .05$ ). Elde edilen bu sonuç doğrultusunda “ $H_1$ : Algılanan örgütsel destek işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir ( $\beta = .559$ ;  $p < .05$ ). Bu sonuca göre “ $H_2$ : Algılanan örgütsel destek işte kendini yetiştirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir. Yine işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir. ( $\beta = .593$ ;  $p < .05$ ). Elde edilen bu sonuçla “ $H_3$ : İşte kendini yetiştirme işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5’te verilen sonuçlar doğrultusunda işte kendini yetiştirme değişkeninin algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki aracılık rolünün analiz edilmesi imkânı vermiştir. Aracı rolünün tespit edilmesinde Bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yöntemi Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen geleneksel yöntemden daha güvenilir sonuçlar verdiği için tercih edilmiştir (Hayes, 2018). Tablo 5’te, algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirme aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde dolaylı etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta = .332$ ;  $p < .05$ ). Bu dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güven aralıkları da anlamlıdır (%95 Güven Aralığında [EDGA: .2052, EYGA:

.4707]). Bu sonuca göre “*H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen sonuçlar Şekil 2’deki modelde gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Algılanan Örgütsel Destek-İşe Adanmışlık İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracılık Rolü

*Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, otel işletmelerinde “algılanan örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü” incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme kavramları geniş bir şekilde ele alınmış, hem yerli hem de yabancı kaynaklardan literatür taraması yapılarak araştırmanın konuları incelenmiş ve açıklanmıştır. Araştırma kısmında algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ve işte kendini yetiştirmenin aracılık rolünü belirlemek için geliştirilen hipotezler ve çıkan analiz sonuçları teorik çıkarımlar başlığı altında verilmiştir.

### 5.1. Pratik Çıkarımlar

Bu çalışma, otel işletmelerinin çalışanlarına verilen desteğin işlerine karşı adanmışlık duygusuna destek sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte bu ilişkide, işte kendini yetiştirmenin aracılık rolüne sahip olduğu da ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinde yöneticiden algılanan desteğin çalışanların işe adanmışlık davranışı düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda, destek algılayan çalışanlar işte kendini yetiştirmeye buna bağlı olarak işlerine adanmaktadır. İşine adanmış, kendini işletmenin veya otelin bir parçası olarak gören çalışanlar örgütlerine bağlılık duyarak işten ayrılma niyetinde bulunmayacaktır. Bu sayede otel çalışanlarının iş gören devir hızı azalacağı ve otelde yeni işe başlayan çalışanlara ayıracağı zaman ve kaynak maliyetlerinde azalma yaşanabilecektir.

Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yana olmalı, çalışanları yaptıkları işlerden dolayı takdir etmeli, içten, tecrübeli, örgüt üyeleriyle uyumlu olmalı, güven vermeli, çalışanların kendi kendine karar alabilmelerine imkân sağlamalı, kendi streslerini ve problemlerini çalışanlarına yansıtılmamalıdır. Buna bağlı olarak iş görenler, işe gitme isteğine sahip olacak, çalışırken mutlu

hissedebilecek, yaptıkları işten gurur duyabilecek ve bazı şeyler ters gittiğinde dahi, kararlılıkla işlerine devam edebileceklerdir. Yani işe adanmışlık gösterebileceklerdir. Bununla birlikte yöneticinin ifade edilen davranışlarının sonucunda çalışanlar örgütleri veya iş arkadaşlarına yeni yöntemleri ve teknolojiler hakkında fikir ve bilgilerini söyleyebilecek, kendi alanlarıyla ilgili güncel olan gelişmeleri yakından takip ederek yeniliklere açık olabileceklerdir. Otelde çalışanların işletme ile ilgili fikir ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlayacak örgütsel iletişim sistemi geliştirilmelidir. Yöneticiler, yaklaşımlarıyla çalışanlara destek olduğunu hissettirmeli ve çalışan mutluluğunun önemsendiği gösterilmelidir. Çalışanlara iş eğitimleri almaları sağlanmalı, kariyer planlaması yapma ve yükselme için fırsat verilmeli ve yeteneklerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olunmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışanları bilgi ve becerilerine daha uygun pozisyonlarda çalıştırmalıdır. Çalışanların enerjisini yüksek tutacak çalışmalar yapmalı, ayrıca enerjisini işine sarf etmesini sağlayacak yöntemler geliştirmelidir. Çalışanların ücretlendirme, ödül, hediye ve özendirme gibi kaynakların paylaşılmasında hakkaniyetli davranılmalı, şeffaf olmaya özen gösterilmelidir.

### 5.2. Teorik Çıkarımlar

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu etkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolünü inceleyerek örgütsel davranış ve yönetim alanlarına katkıda bulunulmuştur. Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça işe adanmışlıkları aynı şekilde artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Bu hipotezin sonuçları literatürde daha önce yapılan (Baş, 2020; Caesens & Stinglhamber, 2014; Gillet vd., 2013; Işık & Kama, 2018; Meriç vd., 2019) çalışmalar ile aynı sonucu desteklemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre algılanan örgütsel destek ile işte kendini yetiştirme arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasında paralel yönlü bir ilişki vardır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça çalışanların işte kendini yetiştirmede çabalarının arttığı söylenebilir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça çalışanların işte kendini yetiştirmede çabalarının arttığı söylenebilir. Benzer çalışmalarda Abid vd. (2015), İmran vd. (2020) ve Karadeniz (2019) değişkenler arasında paralel sonuçlar ortaya koydukları ve araştırma modelinin bu çalışmalarla da desteklendiği görülmektedir.

İşte kendini yetiştirme ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşte kendini yetiştirme düzeyi arttıkça çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde de artış yaşanmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de işte kendini yetiştirmenin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir. Literatür taramasında bu ve buna benzer sonuçlara (Abid vd., 2018;



Erum vd., 2020; Van der Walt, 2018; Zhai vd., 2023) ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmada işte kendini yetiştirmenin aracı rolünün tespit edilmesinde geleneksel yöntemlere göre daha güvenilir sonuçlar veren, Bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekte yer algılanan örgütsel destek-işe adanmışlık, algılanan örgütsel destek-işte kendini yetiştirme ve işte kendini yetiştirme-işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olması algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide işte kendini yetiştirmenin aracılık rolü olup olmadığını analiz etme fırsatı vermiştir. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işte kendini yetiştirme aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde dolaylı etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Dolaylı etkinin (%95 güven aralığında) anlamlı olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler (H1, H2, H3 ve H4) yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve aracı faktör olarak işte kendini geliştirme değişkenini bütünleştirerek sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiğinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve kişisel gelişim sağlarlar. Sosyal değişim, çalışanlar ve onları yönetenler arasında karşılıklı bir süreçtir. Bu nedenle, organizasyonun olumlu sosyal değişim uygulamalarından etkilenmektedir. Çalışanlar örgütsel desteği algıladıklarında, işyerinde daha meşru ve arzu edilen katkılar (örneğin, artan iş çabası ve görev performansı) yapmayı tercih ederler (Wang vd., 2024). Dolayısıyla elde edilen bulgular sosyal değişim teorisi tarafından desteklenmektedir.

### 5.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın örnekleme, Erzincan'da faaliyet gösteren otellerden ve bu ankete katılan çalışanların vermiş oldukları cevaplardan oluşması sebebiyle çalışmanın genellenebilirliği sınırlanmaktadır. Araştırmanın temelinde insan unsurunu barındırmasından dolayı sosyal bilimlerdeki çalışmalara ait genel sınırlılıklar bu çalışmada da geçerli olarak kabul edilmiş, verilerin güvenilirliği ise, anketteki maddeler ve bu maddelere çalışanlar tarafından verilmiş cevaplarla sınırlıdır. Bu nedenle temel kısıt, tüm çalışanlarda olduğu gibi otel işletmelerinde çalışan personelin yoğun iş temposu nedeniyle yaşanan zaman kısıtıdır. Araştırma örgütsel destek, işe adanmışlık ve işte kendini yetiştirme ölçekleri kapsamında sınırlıdır. Ayrıca Erzincan'da faaliyet gösteren otel işletmelerinden araştırmaya dâhil olmak istemeyen otel işletmeleri de araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum daha fazla çalışana ulaşmada da bir kısıtlama teşkil etmiştir.

Literatürde örgütsel destek ve işe adanmışlık değişkenleri yapılan bilimsel çalışmalarda araştırmacılar tarafından çok fazla değişken ile kullanılırken, işte kendini yetiştirme diğer değişkenlere nispeten daha az çalışılmıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda işte kendini yetiştirme farklı değişkenler ile çalışılabilir. Yapılacak olan yeni çalışmalarda örneklem büyüklüğü artırılabilir, farklı bölgelerdeki veya şehirlerdeki özel sektör veya kamu kurumuna uygulanabilir. Ayrıca yeni araştırmalarda araştırma modeli farklı değişken veya farklı bir aracı değişken ile kurulabilir, farklı sektörlerde çalışanlar ile

araştırmalar yapılabilir.

**Etik Beyan:** Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 23/12/2021 tarihli ve 11 nolu toplantısında 11/10 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durum tespiti halinde TO&RE Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The Influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398. <https://doi.org/10.1080/1555240903188398>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baş, M. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracı Rolü: Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzincan.
- Bozdaş, Ş. (2013). *Öğretmenlerin Mesleklerine Adanmışlık Düzeyleri ile Değerler Eğitimi Uygulama Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (11. Baskı). Pegem Akademi, Ankara.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: the role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée / European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Can, A. (2018). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (6. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Çevik, M. S. & Erçetin, Ş. Ş. (2021). Vatandaşlık algısı ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(43), 6445-6477.
- Chaplin, W. F., Oliver, P. J., & Lewis, R. G. (1998). Conceptions of states and traits: Dimensional attributes with ideals as

- prototypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 541-557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.541>
- Çizel, B., Selçuk, O. & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18. <https://doi.org/10.17123/ataad.713552>
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ercan, S. (2019). *Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: The role of flourishing at work. *Business, Management and Education*, 18(1), 14-32. DOI:10.3846/bme.2020.11430
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55. <https://doi.org/10.1037/a0030066>
- Gözüm, S. (2020). *Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Ankara.
- Güler, M., Çetin, F. & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- Günaydın, C. (2021). *Lider-Üye Etkileşimi İle İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd Edition), The Guilford Press, New York.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Işık, M. & Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403. <https://doi.org/10.18506/anemon.338253>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personnel Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kalaycı, Ş. (2010). *Faktör Analizi*, İçinde, Ş. Kalaycı (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, ss.319-331, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar ve Öğretmenler Karşılaştırılması*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), İstanbul.
- Karaalioglu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Karadeniz, G. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve İşin Anlamlılığının Performans Üzerine Etkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik Analizi*, İçinde, Ş. Kalaycı (Ed.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, ss. 401-419, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Koçak, Ö. E. (2017). *How Employees Thrive at Work? Importance Of Relationship Quality, Person-Job Fit and Recovery Experiences After Work Hours*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2022, Mayıs). *Turizm İstatistikleri*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 05.05.2022.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work Engagement: Introduction*. in Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*, pp. 1-9. Psychology Press, New York.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- Meriç, E., Öztürk Çiftçi, D. & Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2296>
- Özdemir, B., Özcan, H. M. & Yalçınkaya, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 706-724. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.640815>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Rahaman, S. H. (2022). Formalization and employee thriving at work: A moderated mediation model including work engagement and centralization. *Personnel Review*, 51(9), 2460. DOI 10.1108/PR-03-2021-0223
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021->

9010.87.4.698

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ryan, R. M., Weinstein, N., Bernstein, J., Brown, K. W., Mistretta, L., & Gagne, M. (2010). Vitalizing effects of being outdoors and in nature. *Journal of Environmental Psychology, 30*(2), 159-168. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.10.009>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 606-619. DOI 10.1108/02683940610690169
- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577-591. DOI: 10.1027/1015-5759/a000430
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & 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.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth edition). Pearson Education, United States.
- Taşgıt, Y. E. (2013). *İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology, 44*, 1-10. DOI: 10.4102/sajip.v44i0.1457
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel psychology, 64*(3), 739-770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wang, X., Zheng, X., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics, 179*(3), 697-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04809-0>
- Zagenczyk, J. T. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. University Of Pittsburgh, Doctoral Thesis.
- Zhai, Y., Cai, S., Chen, X., Zhao, W., Yu, J., & Zhang, Y. (2023). The relationships between organizational culture and thriving at work among nurses: The mediating role of affective commitment and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 79*, 194-204. <https://doi.org/10.1111/jan.15443>

## Extended Abstract

This study aims to investigate the mediating role of thriving at work in the relationship between perceived organizational support, as perceived by employees working in hotel establishments in the city center of Erzincan, and work engagement. Managers must enhance the performance and increase the loyalty of employees who are valuable to their organizations or establishments. Within this context, perceived organizational support, work engagement, and thriving at work have become significant variables, and understanding their relationships has become a worthwhile research topic. The findings of this study are expected to contribute to the literature and provide insights to sector managers regarding the relationship between perceived organizational support and work engagement among hotel employees in Erzincan, as well as the impact of thriving at work on this relationship and its potential outcomes.

The population of the study consists of personnel working in hotel establishments in the city center of Erzincan. According to the data from the Ministry of Culture and Tourism, there are 10 registered accommodation facilities in the city center of Erzincan. Among these, there are 4 four-star hotels, 4 three-star hotels, 1 one-star hotel, and 1 boutique accommodation facility (Culture and Tourism Ministry, 2022). The research sample comprises 155 personnel employed in hotel management in the Erzincan city center. The convenience sampling method, a non-random sampling technique, was employed. Data for the research were collected using a questionnaire administered to the participating employees. Analysis of the scales utilized in the study was conducted using SPSS 21, AMOS 23, and SPSS MACRO analysis programs. During the analysis phase, descriptive statistics, reliability assessments, exploratory factor analysis, and correlation analyses were initially conducted using SPSS 21. Subsequently, common method variance analysis and confirmatory factor analysis (CFA) of the research model were performed using the AMOS 23 package. Finally, the PROCESS MACRO analysis was utilized to test the research hypotheses.

There is a significant and positive relationship between perceived organizational support and work engagement ( $r = .557$ ;  $p < .01$ ), indicating a direct relationship where higher levels of perceived organizational support correspond to increased work engagement. Regression analysis results further confirm the significant and positive effect of perceived organizational support on work engagement, consistent with previous studies such as those by Gillet et al. (2013), Caesens and Stinglhamber (2014), Işık and Kama (2018), Meriç et al. (2019), and Baş (2020). Moreover, the findings reveal a significant and positive relationship between perceived organizational support and thriving at work ( $r = 0.586$ ). Regression analysis indicates that perceived organizational support significantly and positively influences thriving at work, suggesting that as perceived organizational support increases, employees' efforts toward thriving at work also increase. Similar parallel results have been found in studies by Abid et al. (2015), İmran et al. (2020), and Karadeniz (2019), supporting the findings of this research model.

Furthermore, there is a significant and positive relationship between thriving at work and work engagement ( $r = .666$ ), indicating that higher levels of thriving at work correspond to increased levels of work engagement. Regression analysis confirms the significant and positive impact of thriving at work on work engagement. Consistent results have been found in studies by Van der Walt (2018), Abid et al. (2018), Erum et al. (2020), and Zhai et al. (2023). The study employs the Bootstrap method to analyze the mediating role of thriving at work, providing more reliable results compared to traditional methods. The analysis reveals that thriving at work mediates the relationship between perceived organizational support and work engagement, with a significant indirect effect (at a 95% confidence interval). The hypotheses developed in the study (H1, H2, H3, and H4) are accepted based on the analysis results.

This study demonstrates that the support provided to employees in hotel establishments contributes to their sense of dedication to their work. Additionally, it has been revealed that thriving at work plays a mediating role in this relationship. The perceived support from managers in hotel establishments will enhance the levels of work engagement among employees. Furthermore, employees who perceive support tend to thrive at work, leading to increased dedication to their jobs. Employees who are committed and see themselves as integral parts of the organization or hotel are less likely to have intentions of leaving their jobs. This could result in a reduction in employee turnover rate in hotels and a decrease in the time and resource costs associated with training new employees. Managers should prioritize honesty in their relationships with employees, show appreciation for their work, be sincere, experienced, and harmonious with organizational members, instill trust, provide opportunities for employees to make decisions autonomously, and refrain from projecting their stress and problems onto their employees. As a result, employees will have a desire to go to work, feel happy while working, take pride in their work, and even in the face of adversity, continue their work with determination. They will thus demonstrate work engagement. Additionally, as a result of the behaviors exhibited by managers, employees will be able to share their ideas and knowledge about new methods and technologies with their organizations or colleagues, stay abreast of current developments in their fields, and remain open to innovations.

The study's sample is limited to employees of hotels in Erzincan and may affect its generalizability. Additionally, time constraints due to the busy work schedules of hotel employees may limit data collection. The study focuses on perceived organizational support, work engagement, and thriving at work, leaving out other potential variables. Moreover, the reluctance of some hotel establishments in Erzincan to participate in the study poses another limitation. Future research could explore thriving at work with different variables or sectors, increase sample size, and conduct studies in various regions or cities. Additionally, exploring different mediation models or variables in future studies could provide deeper insights.