



## Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği (The Impact of Levels of Organizational Trust Perceived by Restaurant's Employees on Organizational Citizenship and Business Performance: The Case of Eskişehir)

Duran CANKÜL<sup>a</sup> , İlker KILIÇ<sup>b</sup> , Ali DOĞANTEKİN<sup>c</sup> 

<sup>a</sup>Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts Programme Eskişehir/Turkey

<sup>b</sup>Bozok University, Akdağmadeni Vocational High School, Department of Travel Tourism And Entertainment Services, Yozgat/Turkey

<sup>c</sup>Bozok University, Sorgun Vocational High School, Department of Hotel, Restaurant And Catering Services, Yozgat/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:13.02.2018

Kabul Tarihi:27.03.2018

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel güven

İş performansı

Örgütsel vatandaşlık

Restoran işletmeleri

### Öz

Bu araştırmanın amacı restoran çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma, benzer ürünleri veya hizmetleri sunan birçok işletmenin bulunduğu yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren restoranlara önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler çalışanların örgüte olan bağlılığının, güveninin ve performansının artması ve işletmelerin verimliliğinin ve rekabet edilebilirliğinin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Araştırma evrenini 3 Kasım 2017 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinde yer alan, Eskişehir'deki turizm işletme belgeli birinci sınıf 19 adet restoran çalışanları oluşturmaktadır. Evreni temsil etme açısından örneklem alma yoluna gidilmemiş 19 adet restoranın çalışanlarının tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma evreni içerisinde yer alan 19 adet restorandan 4'ünün kapandığı tespit edilmiştir. Geriye kalan 15 adet restoranda çalışan 200 personele ulaşılmış ve 170 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlığın, iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

### Keywords

Business performance

Organizational citizenship

Organizational trust

Restaurant businesses

### Abstract

The aim of this research is to determine whether the levels of perceived organizational trust employees employed at restaurant have an effect on organizational citizenship and business performance. The research offers suggestions for restaurants operating in the food and beverage industry where many businesses provide similar products or services. These implications are very important in terms of increasing employees' commitment, confidence and performance, and improving the productivity and competitiveness of businesses. The population of this research constitutes employees of 19 first class restaurants with tourism business license in Eskişehir, which is on the web site of the Ministry of Culture and Tourism on 3 November 2017. Since it is possible to reach all employees of 19 first class restaurant that are included in this research, it has been tried to reach all restaurant employees. It has been determined that 4 of 19 restaurants that are included in this research are closed. 200 staffs of 15 restaurants remained were reached and 170 available questionnaires were obtained. The result of this research indicates that organizational trust positively impacts organizational citizenship and business performance. It also revealed that organizational citizenship positively affects business performance.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [ilkerkiliç189@gmail.com](mailto:ilkerkiliç189@gmail.com) (İ. Kılıç)

## GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıla birlikte gelen iş yaşamındaki değişimler örgütler üzerinde baskı oluşturmaya başlamıştır. Bu durum örgüt çalışanlarının, bilgi ve becerilerinin gün geçtikçe artma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak çalışanlardan beklenen iş performansı sürekli olarak artmaktadır. Performans beklentisinin de sürekli artarak devam edeceği varsayılmaktadır. Örgüt başarısı için, çalışanların iş performansını artıran faktörlerin en üst seviyeye getirilmesi gerekmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç 2012:106).

Rekabet ortamında, örgütler birbirlerine üstünlük sağlamak adına mücadele vermektedirler. Bu rekabette ayakta kalmanın en önemli şartı, çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerden maksimum faydayı sağlamaktan geçmektedir. Faydanın sağlanması adına “çalışanların işletmeye olan katkılarının biçimsel rollerinin ötesine geçtiği önemli bir davranış olan” örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir unsurdur (Çelik ve Çıra 2013: 11). Rekabet üstünlüğü sağlamanın bir diğer yolu ise çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktır. Bağlılığın temel yapı taşı olarak çalışanların örgüte duyduğu güven gösterilebilir. Bu kapsamda güven, örgütler için önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Taşkın ve Roşan 2010: 38).

Literatüre bakıldığında (Akkoç vd., 2012:106; Çelik & Çıra 2013:11; Taşkın & Roşan 2010: 38) örgütlerin rekabet ortamlarında avantaj yaratmak adına, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansının önemli faktörler olduğu açıktır. Yiyecek içecek sektörünün hizmet sektörü olması ve insan kaynağının öneminin daha da fazla olmasından dolayı söz konusu üç faktör incelemeye değerdir.

Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, yiyeceklerin hazırlanmasını ve sunumunu kolaylaştırırken (Cook, Hsu ve Marqua, 2016) küreselleşme ve beraberinde getirdikleri tüm sektörlerde olduğu gibi yoğun bir rekabetin yaşandığı yiyecek içecek sektöründe de rekabet boyutunu oldukça zorlaştırmıştır. Yiyecek içecek sektöründe benzer ürünleri veya hizmetleri sunan birçok işletmenin bulunduğundan dolayı rekabet oldukça yüksek düzeydedir (Moorthy, Chee, Yi, Ying, Woen ve Wei, 2017). Yoğun rekabetin yaşandığı bu işletmelerden birisi de restoranlardır. Restoranlar insanın insana hizmet ettiği, öznesini insanın oluşturduğu ve sağlanan hizmetlerin doğrudan insanla ilişkili olduğu işletmelerdir (Ross ve Pryce, 2010).

Genellikle bir mönüdeki yiyecek ve içecekleri, işletmede rahat bir ortamda tüketim için misafirlere sunan ve yeme içme hizmeti sağlayan işletmeler restoranlar olarak tanımlanır. (Szende, Karmen Pang ve Yu, 2013: 115-116). Hem yiyecek içecek işlemleri hem de bu işlemleri gerçekleştiren çalışanlar yüksek derecede bilgi, beceri, deneyim ve dikkat gerektirmektedir (Mathisen, Einarsen ve Mykletun, 2008). Bir restoran hizmetinde yüksek kalitede deneyim denince ilk akla misafirlere ilgi ve nezaket gösteren sıcakkanlı, yardımsever çalışanlar gelmektedir (Cook vd., 2016). Misafir çalışan ilişkileri yüz yüze iletişimi gerektirdiğinden kalitenin en önemli belirleyicisi çalışanlardır (Haven-Tang ve Jones, 2008). Çünkü hizmetin bir parçası olan algılanan kalite, çalışan ile tüketici arasında gerçekleşen başarılı diyaloga bağlıdır. Çalışanların rolü de işte burada ortaya çıkmaktadır. Tüketici ile her bir karşılaşma kendine hastır ve yöneticinin direk kontrolü dışında bulunmaktadır.

Çalışanlar; yönetici, örgüt, örgütün stratejileri ve hedefleri arasında bir ara yüz gibi işlev yapmaktadır (Ross ve Pryce, 2010:7). Bu karşılaşmalardaki çalışanların başarısı misafirlerin tekrar o işletmeyi tercih etme noktasında oldukça önemlidir (Cook vd., 2016; Walker ve Lundberg, 2005) ve bu işletmelerin başarısı çalışanlarının

becerilerine ve performanslarına bağlıdır (Johnson, Surlemont, Nicod ve Revaz, 2005). Dolayısı ile bu durum restoran işletmelerinde hizmetin başarılı bir şekilde ulaştırılmasında ve işlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde çalışanların ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, restoran işletmelerinin en önemli kaynaklarından biridir. Restoranların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanlarının performansına ve başarısına bağlıdır. Çalışanların istediği performansı sergileyebilmesi ise işini ve işletmeyi sevmesine, çalıştığı işletmeye, yöneticilere ve arkadaşlarına güven duymasına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmesine güven duyan, yaptığı işi seven, çalışma arkadaşlarına güven duyan bir çalışan bu işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında istediği performansı sergileyebilmesi ve başarılı olması açısından oldukça önemlidir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Örgütsel Güven**

Örgüt kavramının, birçok farklı bilim dallarını (antropoloji, yönetim bilimi, sosyoloji ve siyaset bilimi) kapsadığından dolayı geniş bir kavram olduğu söylenebilir. Bu sebeple örgüt kavramının, çok çeşitli tanımlarına ve özelliklerine rastlanmaktadır (Şişman, 1995: 79). Örgüt, çalışanların hep beraber bir amaca ulaşmasını sağlayan ve bu beraberliğin veriminin arttırılmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlanmıştır (Eren, 2001: 188).

Güven; örgüt için rekabet avantajının kaynağı ve kişisel ilişkilerin en önemli faktörlerinden biri olduğu belirtilmiştir (Tan ve Lim, 2009: 45). Ayrıca güven, örgüt içi gelişim ve uyumluluk açısından önemli unsurlardan birisidir. Örgütlerin pazar paylarını arttırabilmeleri için çalışanların örgüte olan bağlılığı temel unsurdur. Bu bağlılığın oluşmasını örgüte duydukları güven sağlamaktadır. Sonuç olarak güvenin, hem çalışanlar hem de örgüt için temel yapı taşlarından biri olduğu belirtilmiştir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38). Güvenin önemi zamanla daha da netleşmeye başlamış ve örgütsel güven kavramı ortaya atılmıştır.

Bozkurt, (2015: 24) örgütsel güveni "*Çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları*" olarak tanımlanmıştır. Mishra (1996: 5) ise örgütsel güveni, bir bireyin karşısındaki bireyi, güvenilir, net, ilgili ve birleşimci olarak gördüğünden kendisini ona karşı savunmasız bırakma durumu olarak tanımlamıştır.

Örgütsel güvenle ilgili literatür taraması (Aktuna, 2007; Ferres, Connell ve Travaglione 2004; Sayın, 2009; Seçilmiş ve Kılıç, 2017) sonucunda genel kabul görmüş olan üç boyutunun olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmada, yöneticiyi güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak üç boyut kullanılmıştır.

### **Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütlerde oluşturulan yönetim kademeleri içinde her şey tam olarak ortaya konulamamaktadır. Bu sebeple yöneticilerin birçok konuyu kendi bilgi seviyelerine göre değerlendirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin sağlıklı bir şekilde değerlendirme yapabilmesi için formal yapılar dışında kalan olgulara dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışma ortamındaki buz dağının görünün yüzünü biçimsel yapı ve sistemler oluştururken biçimsel olmayan tarafı buzdağının görünmeyen kısmı oluşturmaktadır. İyi bir yönetici, buzdağının temeli olan alt kısmını iyi bir şekilde analiz ederek yol haritalarını belirlemelidir (Koçel, 2003:509). Bu doğrultuda, buz dağının görünmeyen kısmı için örgüt çalışanlarının davranışlarını anlama ve dizayn etmenin önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Örgütlerde belirli bir emre dayanmayan ve örgüte fayda sağlayan davranış ve hareketlerin biçimsel davranışlardan ayrılması gerekmektedir. Örgüt yapıları içindeki biçimsel olmayan davranışlar “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Organizational Citizenship” veya “İyi Asker Sendromu – Good Soldier Syndrome” olarak tanımlanmaktadır. “İyi Asker” davranışının yapısında diğerlerini şikâyet etme, yanlışlarını söyleme ve onlarla tartışma gibi olumsuz eylemler olsa da gönüllülük, yenilikçilik, işi zamanında yapma ve yardım etme eylemlerini de içermektedir (Çınar, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışlarının tümü” şeklinde tanımlanmıştır (Organ 1988).

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel davranıştan daha üstün bir davranış manasına gelmektedir. Davranış, çalışanların görevlerinde etkin olmalarını gerektirmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı önerilere açık olma, kişisel becerileri geliştirme ve iyi bir iletişim ağı kurma konularını içermektedir. Tüm bu biçimsel olmayan davranışların oluşu için tüm örgüt üyelerinin katılımı gerekmektedir. Neticede örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün genel performansı için önemli bir unsur olduğu açıktır (Çınar, 2001).

Litaratür incelemesi sonucunda, örgütsel vatandaşlığın genel kabul görmüş beş alt boyutunun olduğu saptanmıştır. Bunlar; “özgecilik: iş arkadaşlarını işle ilgili problemlerinde çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme durumu, sivil erdem: hem profesyonel hem de doğal olarak örgütsel işlevlerin gönüllü olarak desteklenmesi, vicdanlılık: minimum seviyede görev ve rollerin yerine getirilmesi, nezaket: diğer çalışanlarla ilgili işle ilgili problemlerde düşünceli davranma, centilmenlik: herhangi bir şikâyet olmadan zor ve görevi olmayan işleri yerine getirme” olarak tanımlanmışlardır (Allison, Voss ve Dryer 2001:283).

### **İş Performansı**

Örgütlerin, performanslarının artış ve azalışları hem bireysel hem de örgüt kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanları, çalışma zamanları içinde herhangi bir sorunu çözmek veya bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektedirler. Bu şartlarda takım olgusu ön plana çıkmaktadır. Ancak takım olgusunu ve örgüt performansını bireylerin performansına bağlıdır (Nadir, 2014: 118).

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır; “*Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir. Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır. Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır. Bu unsurlar oldukça basittir ve O.Y.A. olarak kısaca hatırlanabilir. Odaklanma, ne yapacağımı biliyorum anlamına gelir. Yetkinlik, onu yapabilir olmam gerekir anlamına gelir. Adanma, ise onu yapmak için gerekli motivasyona sahibim*” şeklinde açıklanmıştır. (Paşa, 2007: 84).

Bireysel performans iş performansı olarak da adlandırılabilir. İş performansı, örgüt çalışanlarının aldıkları ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret ve isteklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993). Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) ise duygusal emeğin iş performansı üzerinde etkiye sahip olduğu sonuçları çıkarılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda iş performansının örgütsel davranış düzeyinde önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Altaş ve Kuzu (2013) ise örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çelik ve Çıra (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif manada etkilediği sonucuna varmıştır. Şahin, (2011) tarafından ise liderlerin kültürel zekâsının astların iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

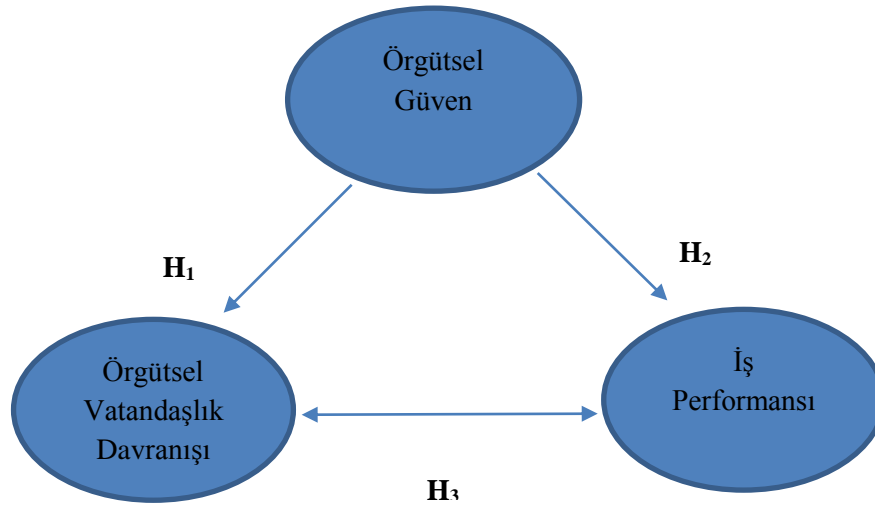
Araştırma amacına ve yukarıdaki çalışmaların bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

**H<sub>1</sub>**: Çalışanların algılamış oldukları örgütsel güven örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif anlamda etkiler.

**H<sub>2</sub>**: Çalışanların algılamış oldukları örgütsel güven iş performansını pozitif anlamda etkiler.

**H<sub>3</sub>**: Çalışanların algılamış oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı kavramları arasındaki ilişkiler çerçevesinde araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini 3 Kasım 2017 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinde yer alan, Eskişehir'deki turizm işletme belgeli birinci sınıf 19 adet restoranın (www.kultur.gov.tr) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisinde yer alan 19 adet işletme çalışma öncesinde araştırmacılar tarafından tek tek aranarak personel sayıları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu aramalar sonucunda 4 işletmenin kapandığı tespit edilmiştir. Geriye kalan 15 adet işletmede çalışan personel sayısı ise 259 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma 2017 yılı Kasım ve Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiş, 15 adet işletmede çalışan 259 personelden 200'üne ulaşılmış ve anket uygulanmıştır. Kullanılabilir 170 anket formu elde edilmiş ve analizlerde bu formlar dikkate alınmıştır.

## Veri Toplama Yöntemi ve Analizler

Örgütsel güven düzeyini ölçmek amacıyla Omarov, (2009: 77) tarafından geliştirilen ve Demirdağ (2015) tarafından kullanılan ölçek değerlendirilmiştir. Söz konusu ölçek 22 ifadeden ve yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiye duyulan güven 10, çalışma arkadaşlarına duyulan güven 5 ve örgüte duyulan güven 7 ifade ile ölçülmektedir. Örgütsel güven ölçeğinin ifadeleri anketin ilk bölümünde yer almaktadır. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen ve Podsakoff vd., (2000)'nin teorik altyapısının tekrar düzenlenmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Tüm örgütlerde kullanılmak üzere tasarlanan ölçek jenerik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle birçok farklı alan ve sektörlerde uygulanan çalışmalarda kullanılmıştır (Özkan, 2012; Topaloğlu, 2005; Yıldız, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem bu boyutları oluşturmaktadır. Her bir boyut 4 sorudan oluşmakta ve 5'li likertle ölçülmektedir. Anketin ikinci bölümünü oluşturan 20 ifade 1-4: Özgecilik, 5-8: Nezaket, 9-12: Sportmenlik, 13-16: Vicdanlılık, 17-20: Sivil erdem şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca anketin ikinci bölümünde çalışmanın üçüncü değişkeni olan iş performansını ölçen beş ifade yer almaktadır. Araştırmanın üçüncü değişkeni olan iş performansı, ölçeği Goris, Vaught ve Pettit (2003) tarafından geliştirilmiş Nadir, (2014) çalışmasında uygulanmıştır. Anketin son bölümünde ise demografik özelliklere yer verilmiştir.

## BULGULAR VE YORUMLAR

### Araştırmaya Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik özelliklerine ait verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara, Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken	Sayı (n)	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	67	39,4
	Erkek	103	60,6
<b>Yaş</b>	18-25	125	73,5
	26-35	37	21,8
	36-45	4	2,4
	46 ve üzeri	4	2,4
<b>Bölüm</b>	Mutfak	47	27,6
	Servis	85	50,0
	Diğer	38	22,4
<b>Aylık Gelir</b>	1000-1500	95	55,9
	1501-2000	54	31,8
	2001- 3000	17	10,0
	3001 ve üzeri	4	2,4
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	8	4,7
	Lise	52	30,6
	Ön lisans	40	23,5
	Lisans	64	37,6
	Lisansüstü	6	3,5
<b>Turizm Deneyimi</b>	2 yıldan az	41	24,1
	2 yıl – 6 yıl	95	55,9
	7 yıl – 10 yıl	26	15,3
	11 yıl – 15 yıl	4	2,4
	15 yıl ve üzeri	4	2,4
<b>Toplam</b>		170	100

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %60,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında %73,5'inin, 18 yaş ile 25 yaş, %21,8'inin 26 yaş ile 35 yaş arasında olduğu ayrıca 36 yaş ile 45 yaş arasındaki katılımcıların yüzdelik oranı ile 45 yaş ve üzeri katılımcıların yüzdelik oranlarının %2,4 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %50'si servis, %27,6'sı mutfak, %22,4'ü ise diğer bölümlerde çalışmaktadır. Aylık gelirleri incelendiğinde katılımcıların %55,9'unun 1000TL ile 1500TL, %31,8'inin 1501TL ile 2000TL, %10'nun 2001TL ile 3000TL ve %2,4'nün 3001TL ve üzeri aylık kazançta sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların, %37,6'sının lisans, %30,6'sının lise, %23,5'inin ön lisans, %4,7'sinin ilköğretim ve %3,5'inin ise lisansüstü mezunu oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %55,9'unun 2 yıl ile 6 yıl, %24,1'inin 2 yıldan az, %15,3'ünün 7 yıl ile 10 yıl, %2,4'ünün 11 yıl ile 15 yıl arasında, diğer %2,4'ünün ise 16 yıldan fazla turizm sektöründe çalışmakta oldukları belirlenmiştir.

### Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Tablo 2'de örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ölçeklerine yönelik güvenilirlik düzeyleri verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,00-0,40 arası güvenilir değil, 0,40-0,60 arası düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010: 405). Bu bilgi ışında; örgütsel güven ( $\alpha= 0,941$ ), örgütsel vatandaşlık ( $\alpha= 0,912$ ) ve iş performansı ( $\alpha= 0,879$ ) ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 2:** Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Düzeylerine İlişkin Bulgular

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı (N)
Örgütsel Güven	,941	22
Yöneticiye Güven	,925	10
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,841	5
Örgüte Güven	,926	7
Örgütsel Vatandaşlık	,912	17
Öz-Nezaket	,907	7
Sportmenlik	,779	4
Vicdanlılık	,830	3
Sivil Erdem	,793	3
İş Performansı	,879	5

### Faktör Analizi ve Sonuçları

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör yapılarını belirlemeye yönelik bir işlem olmakla birlikte bir veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmede sıklıkla kullanılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2011, s. 123). Dolayısıyla, düşük ilişkiye sahip çok sayıda değişkenin optimum sayıya düşürülmesi, ölçeğin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi ve ana faktörlere dönüştürülmesi adına faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi aşamasında verilere, temel bileşenler analizi ve varimax dönüştürme tekniği uygulanmıştır. Örgütsel güven ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve her bir alt boyutun öz değerinin ise 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Ölçek; yöneticiye güven alt boyutu %26,054'ü, çalışma arkadaşlarına güven boyutu %23,536'sı ve örgüte güven boyutu ise %15,181'i olmak üzere toplam varyansın %64,771'ini açıklamaktadır.

Örgütsel güven ölçeğinin KMO örneklem yeterliliği ,906 ( $p<.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla elde edilen verilerin, faktör analizi için elverişli olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3:** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>			64,771	,941
<b>Yöneticive Güven Boyutu</b>		10,071	26,054	,925
1. İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğum konusunda yöneticime güveniyorum.	,725			
2. İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.	,782			
3. İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	,831			
4. Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	,731			
5. Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır.	,717			
6. Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	,656			
7. Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.	,632			
8. İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.	,655			
9. Yöneticimin işleri sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.	,759			
10. Yöneticim işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	,538			
<b>Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu</b>		2,347	23,536	,841
11. İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda diğer çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceğine inanıyorum.	,625			
12. İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,766			
13. Çalışma arkadaşları yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini en iyi şekilde yapıyorlar.	,784			
14. Dikkat isteyen işlerde, işimizi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,798			
15. İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,761			
<b>Örgüte Güven Boyutu</b>		1,832	15,181	,926
16. Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	,635			
17. Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.	,749			
18. Çalıştığım şirket ihtiyaç olduğunda bana her zaman destek oluyor.	,713			
19. Çalışanlara karşı dürüst olduğum konusunda çalıştığım şirkete güveniyorum.	,756			
20. İşimi iyi yaptığım takdirde şirket, beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.	,834			
21. Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.	,775			
22. Çalıştığım şirketin çalışanları ile ilgili politikalarına güveniyorum.	,832			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .906 Bartlett's Test of Sphericity: $p<.000$ (Chi-Square 2686.389, $df=231$ ).				



Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin bulgular, Tablo 4’te verilmiştir. Bu araştırmada Podsakoff vd., (1990) ve Podsakoff vd., (2000) tarafından geliştirilen ve özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, sivil erdem olmak üzere toplam beş alt boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Faktör analizi sırasında nezaket alt boyutu içerisinde yer alan “Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım”, vicdanlılık alt boyutundaki “Her zaman dakik olmaya çalışırım” ve sivil erdem alt boyutu altındaki “Kurumdaki gelişmelere ve yeniliklere rahatlıkla ayak uydurmaya çalışırım” ifadeleri farklı alt boyutlar altında toplanmaları nedeniyle çıkartılmıştır. Ayrıca bu araştırmada orijinal ölçekten farklı olarak “özgecilik” ve “nezaket” alt boyutlarını tek bir boyut altında topladığı görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu iki ayrı boyut, katılımcılar tarafından tek boyut olarak algılanmıştır. Anlam karmaşasına yer vermemek adına oluşan bu alt boyut “öz-nezaket” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde ölçeğin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu ve her bir alt boyutun öz değerinin ise 1’den büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu ölçek; öz-nezaket alt boyutu %25,955’i, sportmenlik boyutu %14,850’yi, vicdanlılık boyutu %14,770’i ve sivil erdemlilik boyutu ise %13,393’ü olmak üzere toplam varyansın %68,969’unu açıklamaktadır. Ölçeğin KMO örneklem yeterliliği ,879 ( $p<.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar kapsamında elde edilen verilerin, faktör analizi için elverişlidir.

**Tablo 4:** Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK</b>			68,969	,912
<b>Öz-Nezaket Boyutu</b>		7,286	25,955	,907
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	,780			
2. Herhangi bir nedenle işe gelemeyen arkadaşlarımla işyerinde üstlendikleri sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırım.	,801			
3. İşle ilgili problemi olan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	,804			
4. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	,823			
5. Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve amirime danışırım.	,726			
6. Başkalarının hakkını suiistimal etmem.	,751			
7. Herhangi önemli bir davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	,558			
<b>Sportmenlik Boyutu</b>		1,908	14,850	,779
8. Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	,740			
9. Sorunları aslında olduklarından daha büyük görme eğilimimde olduğumu sanmıyorum.	,783			
10. Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	,684			
11. Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum.	,637			
<b>Vicdanlılık Boyutu</b>		1,415	14,770	,830
12. Hiçbir zaman öğle aralarını uzatmak istemem.	,861			
13. Zorunlu ihtiyaçlarım dışında işime ara vermek istemem.	,824			
14. Hiç kimse izlemediğinde bile kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine uyarım.	,535			
<b>Sivil Erdemlilik Boyutu</b>		1,115	13,393	,793
15. Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	,732			
16. Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere istekli olarak katılırım.	,838			
17. Kurumumla ilgili toplantı ve aktivitelerle ilgilenirim ve bunlara aktif olarak katılırım.	,715			

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .879 Bartlett’s Test of Sphericity:  $p<.000$  (Chi-Square 1650,845,  $df=136$ ).

Tablo 5'te iş performansı ölçeğine yönelik faktör analizi bulguları verilmiştir. Tablo 5 dikkate alındığında ölçeğe ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve ölçeği oluşturan alt boyutlara ait öz değerlerin ise 1'den büyük olduğu görülmektedir. Ölçek, tek boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %67,905'ini açıklamaktadır. İş performansı ölçeğinin KMO örneklem yeterliliği ,826 ( $p<.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla bu verilerin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 5:** İş Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alpha
<b>İş Performansı</b>		3,395	67,905	,879
1. Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.	,787			
2. Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.	,869			
3. İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.	,862			
4. İşimde gösterdiğim performans beni tatmin eder.	,801			
5. İşimde gösterdiğim performans amirlerimi tatmin eder.	,798			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .826 Bartlett's Test of Sphericity: $p<.000$ (Chi-Square 463,531, $df=10$ ).				

Sosyal bilimler alanında yapılan analizlerde toplam açıklanan varyans değerinin %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2006). Dolayısıyla bu araştırmada kullanılan örgütsel güven (%64,771), örgütsel vatandaşlık (%68,969) ve iş performansı (%67,905) ölçeklerinde açıklanan varyans değerlerinin yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

### Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Tablo 6'da araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik ortalamalar, standart hatalar ve korelasyon değerleri verilmiştir. Tablo 6 dikkate alındığında yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ( $r=0,479$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan algılanan örgütsel güven düzeyi ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,321$ ;  $p<0,01$ ). Son olarak ise katılımcıların algıladıkları örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur ( $r=0,750$ ;  $p<0,01$ ).

**Tablo 6:** Ortalamalar, Standart Hatalar ve Korelasyon İlişkileri

Değişkenler	Ort.(x)	S.s	1	2	3
1. Örgütsel Güven	3,722	,753	1		
2. Örgütsel Vatandaşlık	3,973	,676	,479**	1	
3. İş Performansı	4,170	,771	,321**	,750**	1

\*\*= Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü), \*= Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

## Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin, bağımsız değişkenler tarafından ne derece açıklanabileceğini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 7’de algılanan örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde bağımsız değişken olan örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir ( $\beta= 0,479$ ; Düzeltilmiş  $R^2= 0,225$ ;  $F=49,950$ ;  $p<0,01$ ). Ayrıca örgütsel vatandaşlık değişkeninin yaklaşık %23’ü çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile açıklanabileceği söylenebilir.

**Tablo 7:** Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Değişkenlerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Örgütsel Güven	,479*	0,061	7,067*	0,000	1,000	1,000
F				49,950		
Düzeltilmiş $R^2$				0,225		
$R^2$				0,229		
Std. Error of the Estimate				0,595		
Anlamlılık Düzeyi				0,000		
Durbin-Watson				1,631		

Bağımlı Değişken: **Örgütsel Vatandaşlık** \*  $p<0,01$

Örgütsel güven ile iş performansı değişkenlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8’deki veriler değerlendirildiğinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel güvenin, iş performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,321$ ; Düzeltilmiş  $R^2= 0,098$ ;  $F=19,315$ ;  $p<0,01$ ). Buna ek olarak; iş performansı değişkeninin yaklaşık %10’unun çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile açıklanabileceği ifade edilebilir.

**Tablo 8:** Örgütsel Güven ile İş Performansı Değişkenlerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Örgütsel Güven	,321*	0,075	4,395*	0,000	1,000	1,000
F				19,315		
Düzeltilmiş $R^2$				0,098		
$R^2$				0,103		
Std. Error of the Estimate				0,733		
Anlamlılık Düzeyi				0,000		
Durbin-Watson				1,771		

Bağımlı Değişken: **İş Performansı** \*  $p<0,01$

Örgütsel vatandaşlık ile iş performansı değişkenlerine yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’daki değerler doğrultusunda; örgütsel vatandaşlığın, iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta= 0,750$ ; Düzeltilmiş  $R^2= 0,560$ ;  $F=215,657$ ;  $p<0,01$ ). Buna ek olarak; iş performansı değişkeninin %56’sının örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile açıklanabileceği ifade edilebilir.

**Tablo 9:** Örgütsel Vatandaşlık ile İş Performansı Değişkenlerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Örgütsel Güven	,750*	0,058	14,685*	0,000	1,000	1,000
F			215,657			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,560			
R <sup>2</sup>			0,562			
Std. Error of the Estimate			0,512			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			
Durbin-Watson			1,971			

Bağımlı Değişken: **İş Performansı** \* p<0,01

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Restoran işletmeleri son derece rekabetçi bir iş ortamında faaliyet göstermektedir ve misafirler giderek daha seçici davranmakta ve farklılık aramaktadır. Restoran işletmelerinin rakiplerine kıyasla kendi işletmesinin hem ürün hem de hizmet kalitesi noktasında farklılıklarını oluşturması önemlidir (Cook vd., 2016; Mathisen vd., 2008; Johnson vd., 2005). Bir restoranda yemekler vasat olsa bile sunulan hizmetin iyi olması misafirin tekrar geri gelmesini sağlayacaktır. Tam tersi durumda ise yemekler çok iyi ama hizmet kötüyse misafirler büyük ihtimalle tekrar geri gelmeyecektir (Cook vd., 2016). Buradaki hizmeti başarılı bir şekilde gerçekleştiren çalışanlardır. Dolayısı ile restoran işletmelerini diğerlerinden farklı kılacak olan kalitenin en önemli belirleyicisi çalışanlarla mümkün görülmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmada restoran işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık ve iş performanslarına olan etki düzeylerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu ana amaca ek olarak; örgütsel vatandaşlık değişkenin, iş performansına olan etki düzeyinin tespit edilmesi alt bir amaç olarak belirlenmiştir. Söz konusu amaçlardan yola çıkarak Eskişehir’de faaliyet gösteren birinci sınıf restoran çalışanlarının katılımıyla araştırmanın uygulama aşaması gerçekleştirilmiştir.

Uygulama aşamasında elde edilen verilerin analizi sonucunda; örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlığın, iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca örgütsel vatandaşlık değişkenin yaklaşık %23’ü ve iş performansı değişkenin yaklaşık %10’unun çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ile açıklanabileceği söylenebilir. İş performansı değişkenin %56’sının örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile açıklanabileceği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında geliştirilen **H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları rekabet düzeyinin yüksek olduğu restoran işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir ve bu süreçte restoran işletmelerinin pazardaki amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında personelinin örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu doğrultuda araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler şu şekildedir;

- Çalışanlar işletmeler açısından önemli bir sermayedir. Dolayısı ile çalışanlarla ilgili etkili bir seçim yapılmalı iyi bir eğitim verilmeli ve işletmede tutulması sağlanmalıdır.

- İşe yeni alınan tüm çalışanlara oryantasyon ve işbaşı eğitimleri verilerek işe uyumu, örgütü tanınması, sosyalleşmesi ve örgüte başarılı bir şekilde dahil olması sağlanmalıdır.
- Çalışanların iş süreçlerine katılımı sağlanmalı ve değer verme sorumluluğu teşvik edilmelidir.
- Eğitim, bilim ve teknoloji kullanımını geliştirerek çalışanları daha verimli hale gelmeleri için sürekli çaba harcanmalıdır.
- Çalışanlar her zaman önemsenmeli, ilgi gösterilmeli ve mutlu edilmelidir.
- Uygulanan zamlar ve iyileştirmeler unvan yerine çalışanların iş performansı, takım çalışması ve becerisine göre belirlenmelidir.
- Örgütü başarıya ulaştıran ve süreci geliştiren performanslar ödüllendirilmelidir.
- Çalışanları motive eden bir iş ortamı ve örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamalı, etnik veya demografik farklılıklara saygı gösterilmeli ve iş ortamı bu özelliklere göre oluşturulmalıdır.
- Çalışanların sadakatini, yeterliliklerini ve becerilerini geliştirmek için destek olunmalıdır.
- Çalışanlara, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan eğitim, araç ve teknolojik imkânlar sağlanmalıdır.
- Çalışanların örgüte olan bağlılığını ve güvenini kazanmaya çalışmalıdır.

Restoran işletmelerinde fiziksel ve teknolojik anlamda çok fazla yatırım yapılmaktadır. Ancak tüm bu yatırımlara değer katan çalışanlardır. Verilen hizmetin tamamına yakını çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir ve restoran işletmeleri açısından çalışanlar hayati önem arz etmektedir. Dolayısı ile restoranlar için önemli bir kaynak olan çalışanların işletmeye olan güveninin, bağlılığının ve performansının artması ve geliştirilmesi açısından araştırmanın önerileri önemli adımlar olarak görülmektedir. Bu doğrultuda örgüte olan bağlılığı, güveni ve performansı yüksek çalışanlar da işletmelerin verimliliğini ve rekabet edilebilirliğinin geliştirilmesinde oldukça önemlidir.

## **KAYNAKÇA**

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aktuna, M. (2007). " İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven Ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction And Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.

- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emegın İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bozkurt, E. (2015). "Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişki", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011), *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı; istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çınar, F.(2001). "Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı," *İş-Güç- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3:1,
- Demirdağ, A. Ş. (2015). "Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ferres, N. Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). "Co-workers Trust As a Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes," *Journal Of Managerial Psychology*, C:19, No:6, ss. 608-622.
- Goris J.R., Vaught B.C. ve Pettit J.D., (2003) "Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors of Association Between Individial-Job Congurence and Job Performance/Satisfaction", *Journal of Business & Pscychlogy*, Vol 17, No.3, pp.327-343.
- Kayış, A. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ed.: Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Baskı A. Ş. İstanbul.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2008). The Occurrences And Correlates Of Bullying And Harassment İn The Restaurant Sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(1), 59-68.
- Mishra, A. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust" Editör: Kramer, Roderick M, Thomas Tyler, *Trust In Organization*, Newbury Park, ss.1-32.
- Nadir, E. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Uygulamaların İş Tatmini ve İş Performansına Olan Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze.
- Omarov, A. (2009). "Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), s. 547-557.

- Özkan, S. (2012), *Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Paşa, M. (2007), *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa-2007.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Philip M., S.B. MacKenzie, R.H. Moorman ve R. Fetter; (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and *Organizational Citizenship Behaviors*", *Leadership Quarterly*, Cilt: 1 Sayı: 2, s.107- 142.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", (ed.), Cummings, L. L. Staw, B. M., *Research and in Organizational Behavior*, 15, s. 1-43.
- Sahin, F., Koksall, O. ve Ucak, H. (2015). Measuring the Relationship between Managerial Resourcefulness and Job Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 878-884.
- Sayın, U. (2009). " *İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama*", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Seçilmiş, C. ve Kılıç, İ. (2017). "Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama" , *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 65-79.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumuna üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şişman, M. (1995). " Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri," *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C:1, No:1, ss. 79-94.
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. L. (2009). "Trust In Coworkers And Trust In Organizations," *The Journal Of Psychology*, C:143, No:1, ss. 45-66.
- Taşkın, F. ve Roşan, D. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , C:2, No:1, ss. 37-46.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tokgöz, E ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Topaloğlu, G. (2004), *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yıldız, N. (2011), *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**İnternet Kaynağı**

<http://www.kultur.gov.tr/> (Erişim tarihi: 3.10. 2017).



## **The Impact of Levels of Organizational Trust Perceived by Restaurant's Employees on Organizational Citizenship and Business Performance: The Case of Eskişehir**

**Duran CANKÜL**

Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts Programme Eskişehir/Turkey

**İlker KILIÇ**

Bozok University, Akdağmadeni Vocational High School, Department of Travel Tourism and Entertainment Services,  
Yozgat/Turkey

**Ali DOĞANTEKİN**

Bozok University, Sorgun Vocational High School, Department of Hotel, Restaurant and Catering Services, Yozgat/Turkey

### **Extensive Summary**

Restaurant businesses operate at highly competitive business environment, and their guests are increasingly being selective and seeking diversity. It is important that restaurant operators make their own differences in terms of both product and service quality, comparing with their competitors (Cook vd., 2016; Mathisen vd., 2008; Johnson vd., 2005). Even if the food is mediocre at a restaurant, the goodness of the service provided will enable the guest to come back again. On the contrary, the food is good yet the service is bad, guests will probably not come back again (Cook vd., 2016). The key factors are the employees who perform the service successfully. Therefore, the most important determinant of the qualities that distinguish restaurant establishments from others is the employees. In this respect, it was aimed to reveal the impact of levels of perceived organizational trust employees employed at restaurant on organizational citizenship and business performance. In addition to this main objective; determining impact of organizational citizenship on business performance is defined as a subgoal. For these purposes, the implementation process of the research was realized with employees of first class restaurant operating in Eskişehir.

As a result of the analysis of the data obtained in the implementation process; it is found that organizational trust, positively influences organizational citizenship and work performance. On the other hand, it has been revealed that organizational citizenship positively affects business performance. In addition, it can be said that about 23% of organizational citizenship and about 10% of job performance can be explained by levels of perceived organizational trust. It also has been determined that 56% of job performance can be explained by levels of perceived organizational citizenship. H1, H2 and H3 hypotheses developed within the scope of this research are therefore accepted.

The results of the research show that there is a relationship among organizational trust, organizational citizenship and work performance in restaurant businesses that have a high level of competition. It is very important to examine the factors affecting the employees' organizational trust, organizational citizenship and work performance for reaching the aims and targets of the restaurant businesses and finding solutions for problems they face.

In this direction, the suggestions developed based on research findings are as follows.

- Employees are an important capital for their businesses. Therefore, an effective choice should be made about the employees and a good education should be provided and good employees should be kept in the business.
- All newly employed employees should be provided with orientation and job training so that they can adapt work, know the organization, socialize and successfully incorporate it.
- Participation of employees into business processes should be ensured and responsibility of dignification should be encouraged.
- An effort should consistently be made to improve labor productivity, developing use of education, science and technology.
- Employees should always be cared about, given consequence to and made happy.
- Instead of title, the hike and improvements carried out should be determined according to skills, work performance of the employees and team work.
- Employees' performances that bring the organization to success and develop the process should be rewarded.
- A business environment and organizational culture motivating employees should be established.
- There should be no discrimination among employees, differences such as ethnic and demographic, should be respected to and the work environment should be established according to these characteristics.
- Employees should be supported to improve their loyalty, competence and competence.
- The training, tools and technology needed to reach both individual goals and organizational goals should be provided.
- It should be tried to get employees' loyal commitment and trust.

There is a lot of physical and technological investment in restaurant business. However, one of the most important factors is employees who add value to all these investments. Almost all service at restaurants is provided by employees, therefore employees are vital for restaurant operations. Therefore, the suggestion of research can be seen as an important step in terms of increasing and improving the trust, commitment and performance of employees, which is an important resource for restaurants. In this direction, employees with a high level of organizational commitment, trust and business performance are also very important for improving the productivity and competitiveness of businesses.