



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Müşteri Odaklılığın İşe Adanmaya Etkisi: Turizm İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma\*

Alaattin BAŞODA\*\*

\* Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Konya, Türkiye, alaattin.bsd@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7654-5849

### Öz

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların müşteri odaklılığının işe adanma üzerindeki etkisini ve bu etkinin işletme türleri arasındaki farklılığını incelemektir. Araştırmada, amaca göre örneklem yöntemi kullanılarak, Konya'daki 21 otel, 102 seyahat acentesi ve 9 restoran olmak üzere 132 turizm işletmesi ve 655 çalışanı, alan araştırmasına dâhil edilmiştir. Haziran-Eylül 2015 tarihleri arasında, anket yoluyla elde edilen veriler, faktör, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların müşteri odaklılığının işe adanmayı istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkilediği ancak bu etkinin üç turizm işletme türüne göre farklılığının anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bulgulardan, turizm işletmelerinde çalışanların hizmet verme ile ilgili kişilik özelliklerinin, başka etmenlerin işe yönelik olumsuz etkilerini en aza düşürerek işe adanmayı sağlayan bireysel güçleri harekete geçirebildiği, böylece işe adanmaya olumlu yansıdığı, ayrıca bu yansımının gücünün konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri arasında önemli farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, müşteri odaklılık ve işe adanma arasındaki ilişkiye yönelik alan yazında önerilen modeller ile ilgili ikilemin giderilmesi, müşteri odaklılığın işe adanma üzerindeki arındırılmış etkisinin ortaya koyulması ve modelin farklı turizm işletme türlerine yönelik karşılaştırmalı olarak test edilmesi açısından ilgili alan yazına önemli katkı sağlamaktadır. Çalışmanın bulgularından hareketle yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik, Müşteri Odaklılık, Olumlu Psikoloji, İşe Adanma, Turizm Endüstrisi.

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of frontline employees' customer orientation on work engagement and to compare coefficients of this effect across business types in tourism industry. Judgmental sampling method was used and total 655 frontline workers of 21 hotels, 102 travel agencies and 9 restaurants in Konya-Turkey were included in the field research. The data gathered via survey from June to September 2015 was analyzed by analysis of factor, correlation and regression. Results indicated that customer orientation predicted work engagement positively and significantly. However, significant difference was not found in the effect of customer orientation on work engagement across three tourism business types. Based on these findings, personality traits related to serving customers can activate individual powers that ensure engagement to work by minimizing the negative effects of other factors on work so that they positively reflect on work engagement. It was also concluded that the strength of this reflection did not differ significantly between accommodation, travel and food & beverage establishments. Therefore, this study contributes significantly to the related literature as to elimination of the dilemma regarding the models proposed in the literature on the relationship between customer orientation and work engagement, revealing the purified effect of customer orientation on work engagement, and to test the model comparatively for different types of tourism businesses. Based on the findings of the study, suggestions were presented to managers and researchers.

**Keywords:** Personality, Customer Orientation, Positive Psychology, Work Engagement, Tourism Industry.

JEL CODE: L80, L83

### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 24.12.2019

Düzeltilme : 16.03.2020

Kabul : 03.06.2020

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Başoda, A. (2020). Müşteri Odaklılığın İşe Adanmaya Etkisi: Turizm İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 7 (1), 161-180.

\* Bu makale, "Çalışanların Hizmet Odaklılığının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma" adlı (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) doktora tezinden (2017) türetilmiştir

\*\* Sorumlu yazar e-posta: alaattin.bsd@gmail.com

## GİRİŞ

Tüketici ihtiyaçlarındaki hızlı değişimden kaynaklı rekabeti yoğunlaştıran küresel ekonomik sistem, hizmet veren işletmeleri özellikle insan kaynağı açısından rekabet üstünlüğü elde edecek farklı uygulamaya ve strateji geliştirmeye yönlendirmektedir (Kuşluvan, Kuşluvan, İlhan & Buyruk, 2010). Bunun temel nedeni, hizmet veren işletmelerin başarısının, ağırlıklı olarak tüketici üzerinde doğrudan etkisi olan çalışanlara bağlı olmasıdır (Karatepe, 2013). Diğer bir deyişle, işletmenin tüketici ile kurduğu ilişkide, çalışanların hizmetleri bireysel özellikleriyle somutlaştırarak doğrudan tüketiciye sunmalarıyla hizmetlerin uygulayıcısı olmaları dolayısıyla temel aracı veya bağlantı rolü üstlenmeleridir (Kuşluvan, Başoda & Kuşluvan, 2016; Macintosh, 2007). Ancak işletmeler, farklı bireysel özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmektedirler (Wefald, 2008). Bu açıdan örgütsel ortamlarda, çalışanlardan en yüksek düzeyde verim almak için çalışanların yapıcı ve güçlü özelliklerine odaklanmalıdır. Böylece çalışanların dolayısıyla işletmelerin gelişim ve refah düzeyleri yükseltilebilir. Bilindiği üzere insan, sahip olduğu sağlık, eğitim, bilgi, fiziksel unsurlar vb. birtakım güçler ile sosyal çevrede ve iş çevresinde başarı ve refaha ulaşabilmektedir. Ancak, bireyin başarısı ve refahı, sadece bu güçlerle değil aynı zamanda doğası gereği sahip olduğu daha özel güçlerle de bağlantılıdır. Bu özel güçlerden biri de bireyi diğerlerinden ayıran yegâne güç olan kişiliktir (Hogan, 2009; Luthans, 2002; Seligman, 1999).

İşletmelerde aynı pozisyonda, aynı eğitimi almalarına ve tecrübelerine sahip olmalarına rağmen, çalışanların iş ile ilgili teknik ve psikolojik rollerine yönelik başarıları birbirinden farklı olabilmektedir. İş ile ilgili teknik roller (işletme tarafından verilen) kolaylıkla öğretilir, yönetilebilir ve kontrol edilebilir ancak aynı durum, psikolojik roller (sorun çözme, başkalarıyla iletişim kurma, ilgi, vb.) için geçerli değildir. Bunun asıl nedeni ise psikolojik rollerin temelinde kişiliğin yer almasıdır (Donavan, Brown & Mowen, 2004; Hogan, 2009). Bu nedenle, belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, diğerlerine göre belirli işlerde veya hizmet pozisyonlarında daha başarılı olabilmektedirler. Dolayısıyla kişilik, hizmetlerin etkileşimde (üretim ve tüketim sürecinde), çalışanların hizmetleri somutlaştıran bireysel özelliklerini belirlediğinden, hizmet veren işletmelerin başarısı açısından sürdürülebilir önemli bir anahtar niteliğindedir (Aslan, Ünüvar & Başoda, 2012; Kuşluvan ve ark., 2010).

Örgütsel ortamlarda bireyin kişiliği, iş ile ilgili çeşitli unsurlara (iş, görev, müşteri, hizmet, satış, vb.) yönelik bireysel odaklanma özellikleri ile kendini gösterebilmektedir. Bu özellikler, iş ile ilgili odaklanan unsura yönelik düşünce, duygu ve davranışı açıklayan

öneğilimler veya yatkınlıklar dizisidir. Bunlar, doğuştan ve öznal olup ayrıca örgütsel sosyalleşme süreçlerinde sosyal öğrenmenin birer ürünüdür. Odaklanma, bireyin davranışsal etkileşimlerinin bir örüntüsü olduğundan, bireyin odaklandığı unsurlara yönelik biliş haritasını da oluşturmaktadır. Tüketicieye hizmet veren konumlarda olduğundan, tüketici ile yüz yüze iletişim ve etkileşim halinde olan işgörenlerin bireysel odaklanma özelliklerinden biri de müşteriye verdikleri hizmetlere odaklılıktır (Wolfe, 1999). Kuşluvan & Eren'in (2011) tanımından yola çıkarak Kuşluvan ve arkadaşlarına (2016:82) göre müşteriye hizmet odaklılık, hizmet verme yatkınlığı veya müşteri odaklılık şeklinde ifade edilebilir ve “doğuştan gelen biyolojik temelli özellikler ile öğrenme ve sosyalleşme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, tüketicilerin gereksinimlerini anlamaya, karşılama ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurma ve bundan zevk alma gibi görünür kişilik özelliklerinin tamamıdır”. Müşteri odaklı işgörenler, başkalarına en iyi şekilde yardımcı olan, hizmet sürecini en iyi bir şekilde yürüten, yüksek performansla sahip, yüksek güdümlü, dakik ve işe odaklı kişilerdir (Donavan, 1999). Bu işgörenler ayrıca tüketici ihtiyaçlarını rahatlıkla anlayabilen ve onların sorunlarını çözmekten zevk alabilen (Yavas, Karatepe & Babakus, 2011), gerginlik ile rahatlıkla başa çıkabilen, başkalarıyla çatışmaya girmeyen (Briggs, Jaramillo & Noboa, 2015), turizm sektöründe çalışmayı daha çok isteyen, turizmde kariyer yaparak istek ve ihtiyaçlarına ulaşabilen (Walsh, Chang & Ching-Yick Tse, 2014), hizmet vermeye yönelik yeteneklerine güvenen, yaptıkları işle gurur duyan, işlerini anlamlı bulan ve işe tutulan (Karatepe & Aga, 2012) kişiler olduğu bilinmektedir.

İlgili yazında, müşteri odaklılık ile iş ile ilgili birçok bireysel değişken arasında ilişkinin incelendiği görülmektedir (Kuşluvan ve ark., 2016). Bu çalışmada ise müşteri odaklılık ile işe adanma arasındaki ilişki incelenmektedir. İngilizce’de “Work-Engagement” kavramının “İşe tutkunluk, işe cezbolma” gibi birçok Türkçe karşılığının olduğu ancak en uygun Türkçe karşılığının “İşe adanma” olduğu belirtilmektedir (Gürlek & Tuna, 2019). Dolayısıyla bu çalışmada işe adanma kavramı kullanılmıştır. İşe adanma, “enerjik olma, kendini adanma ve kendini verme ile açıklanan, olumlu ve kendi potansiyelini (doğal güçlerini) iyi kullanmaktan (eylemlere dokere hareket geçirmekten) doğan tatmin edici (kendini gerçekleştirme memnuniyeti), iş ile ilgili zihinsel bir durum/ruh hali” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002:74) olarak tanımlanmaktadır. İşe adanma, çalışanın iş hayatıyla bütünleşmesi (Kahn, 1990), doğal güçlerini işine aktarması, işe bağlılığı, işletmeye bağlılığı, işinde bireysel çaba göstermesi, işe kendince değer katması, işini daha dikkatli ve özenerek yapması (Saks & Gruman, 2014), iş ile kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi

(Meng, Qi & Li, 2011) vb. birçok olumlu bireysel çıktılarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca işe adanma, birçok olumlu örgütsel çıktılarının oluşmasını sağlamaktadır (örn; tüketici memnuniyeti, sadakati, hizmet kalitesi, işletme performansı vb.) (Saks & Gruman, 2014).

Bir grup araştırmacı müşteri odaklılığı, işe adanmanın belirleyicisi olarak önerirken (Anaza & Rutherford, 2012; Karatepe & Aga, 2012; Yoo & Arnold, 2014), diğer bir grup araştırmacı ise işe adanmayı müşteri odaklılığın belirleyicisi olarak önermektedir (Pimpakorn & Patterson, 2010; Popli & Rizvi, 2015; Rurkhum, 2012). Bu durumun, bireysel düzeyde müşteri odaklılık (Frimpong, 2014) ve işe adanma (Saks & Gruman, 2014) ile ilgili farklı yaklaşımların ortaya atılmasından dolayıyla kavramsallaştırma açısından henüz bir görüş birliğine varılmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak Kuşlivan & Eren'e (2011) göre bireysel düzeyde müşteri odaklılık ile ilgili ortaya atılan yaklaşımların ortak yönü, müşteri odaklılığın, işgörenlerin tüketiciye hizmet verme ile ilgili görünür bir kişilik özelliği olmasıdır. İşe adanma ise örgütsel davranış kapsamında, çalışanların olumlu psikolojik durumlarından birisidir (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Bu açıdan, işe adanma, bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel güçlerini işin işleyişine dâhil etmesi ile oluşan iş ile ilgili psikolojik bir durum/ruh hali/vaziyet olarak ifade edilebilir (Saks & Gruman, 2014; Schaufeli, 2013).

Birçok araştırmacıya göre işe adanmayı belirleyen temel faktörler, iş kaynakları (özerklik, yönetici desteği, vb.) ve kişisel kaynaklardır (kişilik özellikleri, vb.) (Bakker, 2009; Bakker & Demerouti, 2008). Özellikle Kahn (1990) ve Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) tarafından yapılan kavramsallaştırma ve açıklamalara dayanarak birçok araştırmacının, çeşitli iş kaynaklarının işe adanmayı belirlediğini düşünerek öncelikle bu doğrultudaki çalışmalara yoğunlaştığı anlaşılmaktadır (Saks & Gruman, 2014). Daha sonra ise ortaya atılan diğer yaklaşımlarla birlikte, olumlu duygulanım, değişimi gerçekleştirme ve geleceği kontrol altına alma kişiliği (proaktif kişilik) (Bakker, 2009; Macey & Schneider, 2008) ve beş büyük kişilik özellikleri (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Ongore, 2014; Wefald, 2008) gibi kişisel kaynaklar ile işe adanma ilişkisi incelenmiştir. Turizm endüstrisine yönelik yapılan araştırmalarda ise ağırlıklı olarak işe adanma ile ilişkilendirilen kişisel kaynakların; yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık (Liao, Yang, Wang, Drown & Shi, 2013), dışadönüklük (Kim, Shin & Swanger, 2009), iyimserlik, rekabetten hoşlanma kişiliği (Karatepe & Olugbade, 2009) ve polikronizm (aynı anda birden çok rol üstlenme kişiliği) (Karatepe, Karadas, Azar & Naderiadib, 2013) gibi kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda, işe adanmayı belirleyen kişilik özellik-

lerinden temel kişilik özelliklerinin (Beş Büyük Kişilik Özellikleri) incelendiği, işe yönelik kişilik özellikleri üzerinde yeterince durulmadığı anlaşılmaktadır (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015; Bakker, 2009; Thomas, 2011).

Turizm endüstrisine yönelik işletme düzeyinde müşteri odaklılık ile işe adanma ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar (Johnson, 2011; Lee & Ok, 2015) yapılmasına rağmen, işgören düzeyinde müşteri odaklılığın işe adanma ile ilişkisi üzerinde yeterince durulmadığı tespit edilmiştir. Türkçe yazında ise konuyla ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca turizm endüstrisinde farklı işletme türlerinin her biri açısından müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisinin ve bu etkinin işletme türleri arasında karşılaştırılmasının incelendiği bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Bundan hareketle bu çalışmanın temel amacı, turizm işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların iş ile ilgili bir kişilik özelliği olan müşteri odaklılığının, yine iş ile ilgili olumlu psikolojik bir durum olan işe adanma üzerindeki etkisini ayıca bu etkiyi işletme türü açısından karşılaştırmalı olarak incelemektir. Bu çalışmanın ilgili alanyazına üç açıdan önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Birincisi, kavramların yapıları ve kuramsal yaklaşımlar ışığında, hizmet veren işgörenlerin müşteri odaklılığının iş ile ilgili görünür kişilik özellikleri bağlamında (Kuşlivan & Eren, 2011) kişisel bir kaynak olarak (Karatepe & Aga, 2012) ele alınarak, iş ile ilgili psikolojik bir durum olan işe adanma ile ilişkisinin turizm işletmelerinde incelenmesidir. İkincisi, demografik değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkisi arındırılarak, müşteri odaklılığın işe adanmaya arındırılmış (saf) etkisinin ortaya koyulmasıdır. Üçüncüsü ise örgütsel demografinin ayrıca işletmelerin ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklarının etkisini katarak, müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisinin, konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri arasında farklılığının test edilmesidir. Çalışma, kuramsal çerçeve, hipotezler, yöntem, bulgular, sonuç ve tartışma kısımlarından oluşmaktadır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisi ve bu etkinin işletme türleri arasındaki farklılığı ile ilgili kavramsal ve kuramsal yaklaşımlar ve hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

### Müşteri Odaklılığın İşe Adanmaya Etkisi

Weinstein, Capitanio & Gosling (2008) göre kişilik, *"bireyin istikrarlı bir örüntü gösteren duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını tanımlayan ve açıklayan bireysel özelliklerdir"* (Kuşlivan & Eren, 2011:142). Kişilik özelliklerinin bireyin doğal yapısının temelini-



de yer aldığı, tutumlarının, davranışlarının ve ruhsal durumlarının belirleyicisi olduğu, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Donavan ve ark., 2004). Allport'a (1961) göre kişilik, esas, merkezi ve görünür özellikler olmak üzere üç katmandan oluşmaktadır. Dolayısıyla kişilik katmanlarının her birinin davranışı farklı yoğunlukta açıklaması beklenmektedir. Esas ve merkezi özellikler, bireyin doğal yapısında en derinde yer alan özellikler olduğundan daha derin içerikli psikolojik özellikler olarak adlandırılmaktadır (Allport, 1961; Licata, Mowen, Harris & Brown, 2003; Mowen, 2000; Mowen & Spears, 1999). Ayrıca bu özellikler, bireyin her duruma ve şarta yönelik genel eğilimlerini yansıtabilmektedir (Hogan, Hogan & Busch, 1984; Mowe, 2000). Organ'a (1994) göre esas özellikler (beş büyük kişilik özellikleri), güdüden ziyade daha çok bireyin genel tabiatıyla ilgilidir. Tabiat, her yerde ve durumda kendini gösterdiğinden bu özellikler, bireyin iş ile ilgili belirli durumlarda davranışlarını açıklama konusunda zayıf kalabilmektedir (Battencourt, Gwinner & Meuter, 2001). Dolayısıyla işe yönelik kişilik özellikleri, iş ile ilgili duyguları, düşünceleri ve davranışları diğer temel kişilik özelliklerinden daha iyi açıklayabilmektedir (Thomas, 2011). Ayrıca görünür kişilik özellikleri, daha yüzeyle olduğundan ve esas ve merkezi özelliklere göre daha somut olduğundan, iş ile ilgili fiili davranışları doğrudan ve yoğun bir şekilde açıklayabilmektedir (Allport, 1961; Licata ve ark., 2003; Mowen, 2000; Mowen & Spears, 1999). Buna göre müşteri odaklılığın, işi ile ilgili belirli durum temelli davranışlarla daha sıkı ilişkisi olan, bireyi belirli bir çevreye ve durumlara uyumlu hale getiren ve özellikle tabiat-işsel güdü-durum etkileşimi ile ortaya çıkan görünür bir kişilik özelliği olmasından dolayı, iş ile ilgili belirli tutumları ve davranışları temel kişilik özelliklerine göre daha iyi açıklayabilmesi beklenmektedir (Battencourt ve ark., 2001; Donavan ve ark., 2004).

Diğer bir açıdan, özellik, "*bireyin düşüncelerinin, duygularının ve davranışlarının istikrarlı örüntülerini gösteren eğilimlerindeki bireysel farklılıklarının boyutlarını*" (McCrae & Costa, 1990:23), durum ise "şimdiki eylem, geçici zihinsel ve ruhsal vaziyetini" ifade etmektedir (Allport & Odbert, 1936:26; Wefald, 2008:24). Dolayısıyla müşteri odaklılığın psikolojik bir özellik ve işe adanmanın ise psikolojik bir durum olduğu anlaşılmaktadır (Wefald, 2008). Psikolojik durumlar, zamanla değişebilir ancak psikolojik özelliklerin (kişiliğin) değişmesi oldukça zordur. Özellik (kişilik), düşünce, duygu ve davranışları veya zihinsel, duygusal ve fiziksel güçleri belirlemektedir. İşe adanma ise işgörenlerin bu güçlerini, rasyonel olarak iş ile ilgili rollerinde kullanması, uygulaması ve göstermesidir (Albrecht ve ark., 2015; Bakker, 2009; Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006; Schaufeli, 2013; Thomas, 2011; Woods & Sofat, 2013). İşe adanmanın geçici veya istikrarlı

olup olmadığı birçok araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. İşe adanma, nispeten uzun sürebilir ancak bu süreklilik, zaman içinde belirli koşulların değişmesi ile kısa sürede değişebilir. Ancak işe adanmanın uzun süreli ve daha istikrarlı bir şekilde devam edebilmesi, kişilik özelliklerine bağlı olabilir (İnceoğlu & Warr, 2012). Ayrıca Kahn'a (1990) göre, bireysel farklılıklar, bireyin işine kendisini vermeyi ve bağlanmayı sağlayan bireysel yeteneklerini ve isteklerini şekillendirebilir. Dolayısıyla her çeşit rolde veya belirli rollerde bireylerin kendilerini işe adanmalarına yönelik bireysel yakınlıklarını ortaya çıkarabilir. Bireysel farklılıklar ayrıca, belirli durumlarda, bireyin psikolojik koşulları (örn; iş kaynakları ile ilgili koşullar) nasıl deneyim edeceğini de belirlediği için bireyin bireysel olarak kendini işine adayıp adanmayacağını belirleyebilir (Kahn, 1990).

Müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisini destekleyen kuramlardan *kaynakları koruma teorisine* (Hobfoll, 2002) göre insanlar, olumsuz sonuçlardan kendilerini korumak ve tehdit edici durumlarla başa çıkabilmek için kendilerine kaynak yatırımı yapmaktadırlar ya da sadece sahip oldukları kaynakları korumak için mücadele etmezler aynı zamanda yeni kaynakları elde ederek kaynak havuzu oluşturmaktadırlar. Birey, kişisel kaynaklarını korursa ve yeni kaynak elde ederse refah durumu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla birey ne kadar çok kaynağa sahip olursa, bireyin yaşamında karşılaştığı olumsuz durumlarla başa çıkma gücü o kadar fazla olur. Kişilik özellikleri, bu sistemde güçlü güdüleyici bir rol oynamaktadır. Bu durumda birey, en iyi bir şekilde zorlukların üstesinden gelerek kişisel bir zafer, sağlık ve mutluluk elde edebilir dolayısıyla bu durum refah ile sonuçlanabilir (Hobfoll, 2002). Müşteri odaklılığın, işgörenlerin iş ile ilgili gerginliklerini azalttığı dolayısıyla tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği ve diğer gerginlik etmenlerinin düzeylerini düşürdüğü bilinmektedir (Babakus, Yavas & Ashill, 2009). Bu durumda bireysel bir özellik olan müşteri odaklılık, kişinin iş ile ilgili gerginliğe, zorluklara ve kaynak tüketmeye karşı bireysel bir başa çıkma işleyiş biçimi şeklinde nitelendirilebilir (Babakus ve ark., 2009; Yoo, Kim & Lee, 2015). Dolayısıyla birey ne kadar çok kaynağa sahip olursa o kadar çok işe adanmaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007) yaklaşımı ortaya çıktığından, kişisel bir kaynak olan müşteri odaklılığın işe adanmayı arttırması öngörülmektedir.

*Kiş-i-çevre uyumu teorisine* (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) göre bireyin kişiliğinin, becerilerinin ve yeteneklerinin, çevre veya durum ile etkileşime girmesi veya birleşmesi, davranışlarını belirlemektedir (Donavan ve ark., 2004). Bu uyumun iş ortamındaki şekli, bireyin bireysel özellikleri ve iş ile ilgili çevresi arasındaki uyumunu ifade etmektedir. Kişi-iş uyumu, bireysel özellikler (örn; beceriler, ih-

tiyaçlar, tercihler, değerler, kişilik özellikleri, amaçlar, tutumlar, vb.) ile işin özellikleri arasındaki sıkı ilişkiden kaynaklanan bir uyumdur (Kristof-Brown ve ark., 2005). Bu uyum, daha istikrarlı bir güç kazanırsa, çalışanın işiyle ilgili gerginliğinin ve kendini zorlamasının derecesini önemli ölçüde düşürebilir (Edwards, Caplan & Harrison, 1998). Müşteri odaklılık, kişi ve çevrenin etkileşimi sonucu ortaya çıktığından (Donavan ve ark., 2004), olumlu bireysel çıktılarının ortaya çıkması için daha yapıcı ve uyumlu bir zemin oluşturabilir (Donavan ve ark., 2004; Ehrhart, 2006).

Mischel & Shoda'nın (1995) *bilişsel-duygusal kişilik sistemi teorisine* göre ise kişilik ile davranış arasında aracı değişkenlerden oluşan bir sistem vardır. Bu sistem, bireyin biyolojik ve sosyal öğrenme geçmişinden etkilenmektedir ve bilişsel-duygusal birimlerden oluşmaktadır. Bu birimler; bireyin kendisi, duyguları, amaçları, inançları, değerleri, beklentileri, yaşamıyla ilgili planları ve çevresindeki insanlar, olaylar, durumlar, şartlar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu sistem, çevresel etmenlerle ilgili uyarıcıların, bireyi ne tür zihinsel süreçlerden geçirdiğini ve bireyin bunlara karşı ne tür tepkiler vereceğini belirlemektedir (Kuşlivan ve ark., 2016). Dolayısıyla hizmet vermeye odaklı kişilik özelliğine sahip çalışanların hizmet vermeye ilişkin olumlu zihinsel kodlamalar yapacakları ve bu kodlamaları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak işe dolayısıyla da işe adanmaya yansıtacakları tahmin edilmektedir.

Smith, Rasmussen, Mills, Wefald & Downey (2012) tarafından restoran işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, çalışmanın amacı olmamasına rağmen yapılan korelasyon analizi sonuçlarında, bireysel düzeyde müşteri odaklılık ile duygusal enerji arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer sektörlerde, sayısı az olmasına rağmen müşteri odaklılığın işe adanmanın bir belirleyicisi olarak ele alındığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Karatepe & Aga (2012) tarafından KKTC'de banka çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada, kaynakları koruma teorisine dayanarak bir model geliştirilmiş ve müşteri odaklılığın işe adanmayı olumlu ve önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Anaza & Rutherford (2012) tarafından yapılan araştırma, Amerika İşbirliğini Genişletme Merkezi çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müşteri odaklılık, işe adanmayı olumlu ve önemli derecede etkilemektedir. Yoo & Arnold (2014) ise Güney Kore'de banka ve sigorta acenteleri işgörenlerine yönelik yaptıkları çalışmada, iş talepleri ve kaynakları teorisine dayanarak bir model önermişlerdir ve sonucunda müşteri odaklılığın işe adanmayı olumlu ve önemli etkilediğini saptamışlardır. Yukarıda belirtilen kuramsal ve kavramsal yaklaşımlar ve araştırma sonuçlarından hareketle, bu çalışmada geliştirilen hipotez şu şekildedir:

$H_1$ : Müşteri odaklılığın işe adanmaya olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

### Müşteri Odaklılığın İşe Adanmaya Etkisinin İşletme Türleri Arasında Karşılaştırılması

Bazı araştırmacılara göre belirli hizmet ortamlarının, hizmetlerin ve işlerin kendilerine has özelliklerinin ve tüketici ile iletişim süresinin bireysel düzeyde müşteri odaklılık ile birleşmesi, müşteri odaklılığın bireysel çıktılar üzerindeki etkisini diğer ortamlara göre farklılaştırabilir. Bu durum, müşteri odaklılığın hangi çevre ve durum ile daha çok ilişkili olduğunun tespitini kolaylaştırabilir (Donavan ve ark., 2004; Licata ve ark., 2003). Ayrıca Wilk, Desmarais & Sackett'in (1995) çekim alanı tezine göre bireyler kendi becerilerine ve ilgilerine uygun işlere yönelirler. Dolayısıyla bireyin davranışını anlamak, davranışın meydana geldiği ortamları anlamayı gerektirmektedir. Çünkü insanlar, bireysel eğilimlerini pekiştirmek ve güçlendirmek için kişiliklerine en uygun ortamları ararlar ve bu ortamlarda, çevrenin ve durumların çekim etkisiyle uygun işlere veya durumlara yönelirler (Ickes, Snyder & Garcia, 1997). Judge, Higgins, Thoresen & Barrick'e (1999) göre kişilik, belirli ortamların tercih edilmesine rehberlik ettiği için, bireyi bu ortamlarda ve durumlarda daha başarılı kılmaktadır. Özellikle hizmet ortamlarının, çalışanların bilişsel, duygusal ve fiziksel yapılarını ve davranışlarını etkileyebildiği bilinmektedir. Çünkü her ortam, hizmet ortamının fiziksel ve psikolojik özellikleri (Çevresel), tüketici ve işgörenler ile iletişim süresi (Sosyal) ve işlerin, hizmetlerin ve işletmelerin özellikleri (Örgütsel) açısından kendine has sosyal psikolojik dinamiklere sahiptir (Bitner, 1992).

Demografik farklılıklar, iş çevresinde bireylerin algılarını, tutumlarını ve davranışlarını dolayısıyla bireysel deneyimleri ve grup ile ilgili süreçleri etkileyebilmektedir. Örgütsel demografi, bir yandan çalışanların genel özelliklerini (örn; yaş) içerirken bir yanda da işe yönelik özelliklerini (örn; işletmede çalışma süresi) içermektedir. Dolayısıyla bireysel çıktılarının farklılığı, çevreye ait sosyal psikolojik dinamiklerin birleşmesinden kaynaklanmaktadır (Tsui & Gutek, 1999). İlişkisel demografi yaklaşımı açısından ise aynı bireysel demografik özellikler, farklı sosyal ortamlarda iş ile ilgili farklı tutumları ortaya çıkartabilir. *Benzerlik-çekicilik değerler dizisi teorisine* göre benzer bireysel özellikler veya tutumlara sahip bireyler, kendilerinin diğerleriyle benzer olduğunu algılayacaklar dolayısıyla birbirlerine kenetlenecilerdir (Riordan & Shore, 1997). Bu yaklaşımlardan hareketle, konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmelerine ait sosyal psikolojik dinamiklerin birbirinden farklı olduğu düşünülürse, çalışanların kendilerini bu sosyal ortamların her birine yönelik tutum veya davranışlar açısından sınıflandırma yapacakları tahmin edilmektedir.

Bazı araştırmalarda, müşteri odaklılığın bazı değişkenler üzerindeki etki gücünün, turizm ve diğer sektörler arasında farklı olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Donovan (1999) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların müşteri odaklılığının hizmet performansları üzerindeki etkisinin restoran işletmeleri ve bankalara göre farklı olduğu saptanmıştır. Araştırmacılara göre bu farklılık, her iki sektörün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer çalışmada ise çalışanların müşteri odaklılığının, tüketici memnuniyeti, bağlılığı ve tutma üzerindeki etkisinin seyahat acentelerinde ve medya-yayın satışı yapan işletmelerde farklı olduğu tespit edilmiştir (Hennig-Thurau, 2004). Farklı bir çalışmada ise konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri odaklılığının tüketici memnuniyeti üzerindeki etki gücünün, önbüro ve yiyecek içecek bölümlerine göre farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur. Sonuçlara göre çalışanların müşteri odaklılığının tüketici memnuniyetini etki derecesi yiyecek-içecek bölümünde daha yüksektir (Ünüvar & Başoda, 2012). Dolayısıyla ilgili yazın incelendiğinde, çalışmaların tamamında gruplara yönelik ayrı ayrı testlerin yapıldığı ve buna göre yorumların yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle farklılıkla ilgili istatistiksel olarak daha net sonuçların ortaya çıktığı söylenemez. Ancak sonuçlar, müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisinin farklı sosyal birimler arasındaki değişiminin muhtemel olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki yaklaşımlardan ve araştırma sonuçlarından hareketle, konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri açısından geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

*H<sub>2</sub>: İşletme türlerinden en az birinin çalışanlarının müşteri odaklılığının işe adanmaya etkisi diğerlerinden farklıdır.*

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### Örneklem

Araştırmada, evrenin genişliğinden dolayı zaman ve para açısından tasarrufta bulunmak nedeniyle örneklem almaya gidilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri grubundan amaca göre örnekleme yöntemi (Babbie, 2007) tercih edilmiştir. İşletmelerle ilgili bilgiler, Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınmıştır. Konya'da (Selçuklu, Meram ve Karatay ilçeleri) 2015 yılında, 21 konaklama işletmesi (5 yıldızlı= 3, 4 yıldızlı=8 ve 3 yıldızlı=10 işletme), 102 A grubu seyahat acentesi, 8 turizm işletme belgeli restoran ve 9 belediye belgeli restoran olmak üzere toplam 140 turizm işletmesinde uygulama yapılmasına karar verilmiştir. Ancak izin alınamamasından dolayı turizm işletme belgeli restoranlarda uygulama yapılamamıştır. Dolayısıyla uygulama yapılan toplam işletme sayısı 132 olmuştur. Konunun içeriği gereği uygulama, tüketici ile yoğun iletişim kuran çalışanlara yönelik yapılmıştır.

## Değişkenler ve Ölçüm

Araştırmanın bağımsız değişkeni, *müşteri odaklılıktır*. Müşteri odaklılık, Donovan ve arkadaşlarının (2004) geliştirdikleri "Müşteri Odaklılık" ölçeği ile ölçülmüştür (5'li Likert). Ölçek, tüketici ile yüz yüze ve yoğun iletişim kuran çalışanların müşteri odaklılığını, görünür bir kişilik özelliği olarak ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe sürümü, Başoda'nın (2012) araştırmasından alınmıştır. Ölçek, 13 maddelik ve 4 boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin boyutları, müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (4 madde), müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (4 madde), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu (3 madde) ve kişisel ilişki kurma ihtiyacıdır (2 madde).

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise *işe adanmadır*. İşe adanmayı ölçmek için Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (5'li Likert). Ölçek, 17 maddelik ve 3 boyutlu bir ölçektir (EK-1). Ölçeğin boyutları, enerjik olma (6 madde), kendini adama (5 madde) ve kendini vermedir (6 madde). Ölçeğin orijinal dili İngilizcedir. Ölçek, çevir-tekrar çevir yöntemiyle (Sperder, 2004), konuya hâkimiyetinden dolayı önce araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş daha sonra bu çeviri, üç akademisyen tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak araştırmacı dâhil dört akademisyen tarafından bu çeviriler karşılaştırılmış olup, Türkçeye çevrilen ifadelerin orijinal dilindeki ifadelerle göre anlam açısından doğru olduğu ve orijinal yapı ile ilgili sapmaların olmadığına (Van de Vijver & Hambleton, 1996) karar verilmiştir.

Katılımcıların sosyal arzu edebilirlik eğilimleri, Stöber (2001) tarafından geliştirilen 16 maddelik sosyal arzu edebilirlik ölçeği ile ölçülmüştür (5'li Likert). Ölçeğin Türkçe sürümü, Eren'in (2007) çalışmasından alınmıştır. Asıl uygulamaya geçmeden önce anket formunun (özellikle işe adanma ölçek maddelerinin) yapı ve dil açısından uygunluğu ile ilgili bir ön çalışma yapılmıştır (Churchill & Lacobucci, 2002). Bu amaçla, Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda son sınıfta öğrenim gören toplamda 46 öğrenciye anket uygulaması yapılmıştır. Uygulama sonucunda, ankette yer alan ifadelerin ve diğer yönergelerin açık ve anlaşılır, anket formunun kâğıt, renk özellikleri ve doldurma süresi açısından uygun olduğu tespit edilmiştir.

### Veri Toplama Yöntemi

Veriler, konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanlara yönelik ayrı ayrı tasarlanan anket formları ile elde edilmiştir. İşletmelerin insan kaynakları temsilcileri ile telefon görüşmesi yapılarak uygulama ile ilgili izin alınmış ve bölüm yöneticilerine anketler teslim edilip belirli bir süre sonra toplanmıştır.



Uygulama (2015 yılı) sonucunda, konaklama işletmelerinden 274, Seyahat acentelerinden 171 ve yiyecek içecek işletmelerinden 210 anket olmak üzere toplamda 655 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu oran, analizlerin yapılması ve araştırma raporunun hazırlanması için oldukça yeterli görülmektedir (Babbie, 2007).

## BULGULAR

### Ölçeklerin Güvenirlikleri ve Geçerlikleri

Araştırmada, birden çok ölçek kullanıldığından, ölçeklere yönelik ortak yöntem yanlılığının olup olmadığı, Harman'ın tek faktör analizi ile test edilmiştir (Harman, 1967). Sonuçlara göre, ölçeklere ilişkin ortak yöntem yanlılığı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca katılımcıların sosyal arzu edilebilirlik eğilimi (kendisine yönelik beklentileri veya olması gerekenleri ifade etme eğilimi) ile müşteri odaklılık ( $r=0,28$   $p=0,00$ ) ve işe adanma ( $r=0,23$   $p=0,00$ ) arasında düşük düzeyde ilişki olduğu, dolayısıyla sosyal arzu edilebilirlik ile ilgili sorun olmadığı tespit edilmiştir (Nancarrow & Brace, 2000). Ölçeklerin güvenilir olup olmadığı, Cronbach's Alfa katsayısına bakılarak değerlendirilmiştir. Bazı istatistikçilere göre katsayı, 0,60 (Hair, Bush & Ortinau, 2003), bazıları 0,70 ve üzeri bir değer gösteriyorsa ölçek güvenilirdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroglu & Yıldırım, 2012). Bazılarına göre ise katsayı, 0,40-0,60 arasında ise güvenilir ancak düşük düzeyde güvenilirdir (Akgül & Çevik, 2003). Dolayısıyla yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin iç tutarlılığında herhangi bir sorun olmadığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1).

ve toplam işgören sayısına göre 0,91 olarak tespit edilmiştir. İşe adanma ölçeğine ilişkin testlerin sonuçlarına göre ise KMO'ya ilişkin yeterlik katsayıları, konaklama işletmelerinde 0,92, seyahat acentelerinde 0,87, yiyecek-içecek işletmelerinde 0,93 ve toplam işgören sayısına göre 0,94'tür. Müşteri odaklılık ölçeği için Bartlett küresellik testlerinin sonuçları, konaklama işletmelerinde  $\chi^2=1931,3$ ,  $p=0,00$ , seyahat acentelerinde  $\chi^2=796,1$ ,  $p=0,00$ , yiyecek-içecek işletmelerinde  $\chi^2=1806,9$ ,  $p=0,00$  ve toplam işgören sayısında  $\chi^2=4319,1$ ,  $p=0,00$  şeklindedir. İşe adanma ölçeğine ilişkin sonuçlar ise konaklama işletmelerinde  $\chi^2=3000,5$ ,  $p=0,00$ , seyahat acentelerinde  $\chi^2=1356,9$ ,  $p=0,00$ , yiyecek-içecek işletmelerinde ( $\chi^2=2522,2$ ,  $p=0,00$ ) ve toplam işgören sayısında  $\chi^2=6832,0$ ,  $p=0,00$  olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla örneklem yeterlilik ve küresellik test sonuçlarından, verilerin, müşteri odaklılık ve işe adanma ölçeklerine ilişkin faktör analizlerinin yapılabilmesi için uygun olduğu anlaşılmaktadır (Nakip, 2013). Sonuçlar ise müşteri odaklılık ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçlarının Donovan ve ark. (2004) tarafından tespit edilen sonuçları (4 boyut), ayrıca işe adanmaya yönelik sonuçların ise Schaufeli ve ark. (2002) tarafından ortaya koyulan sonuçları (3 boyut) desteklediği tespit edilmiştir.

### Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışan sayısı 655'tir. Bunların %69,8'i bay, %60,9'i bekâr, %51,3'ü üniversite mezunu, %41,8'i konaklama işletmelerinde, %32,1'i belediye belgeli restoranlarda, %32,1'i servis bölümünde ve

**Tablo 1:** Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Katsayıları\*

Ölçekler	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayıları (Cronbach's Alfa)			
		Konaklama	Seyahat	Yiyecek-İçecek	GENEL
<b>Müşteri Odaklılık</b>	13	0,90	0,82	0,93	0,90
<i>Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı</i>	4	0,86	0,73	0,86	0,83
<i>Müşterinin Gereksinim ve İsteklerini Okuma/Anlama İhtiyacı</i>	4	0,80	0,78	0,86	0,82
<i>Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu</i>	3	0,85	0,76	0,88	0,85
<i>Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı</i>	2	0,73	0,79	0,72	0,75
<b>İşe Adanma</b>	17	0,94	0,90	0,94	0,93
<i>Enerjik Olma</i>	6	0,88	0,85	0,90	0,88
<i>Kendini Adama</i>	5	0,88	0,81	0,88	0,87
<i>Kendini Verme</i>	6	0,87	0,81	0,87	0,86
<b>Sosyal Arzu Edilebilirlik Eğilimi</b>	16	0,71	0,49	0,68	0,66

\*Konaklama: Sayı=274, Seyahat: Sayı=171, Yiyecek-İçecek: Sayı=210, Genel: Sayı=655.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliğinin test edilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Müşteri odaklılık ölçeği için yapılan örneklem yeterlik testleri sonucunda, KMO'ya ilişkin yeterlik katsayıları, konaklama işletmelerinde 0,88, seyahat acentelerinde 0,80, yiyecek-içecek işletmelerinde 0,92

garson, %76,5'i daimî statüde, %28,5'i 31 yaş ve üzeri, yaş ortalamaları 27, %67,2'si mevcut işletmede 1-5 yıl arası, %58,5'i turizm sektöründe 1-5 yıl çalışan ve %48,7'si 1201 TL ve üzeri aylık geliri olan çalışanlardır. Konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmelerinin her birine yönelik bilgiler tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kategoriler		Konaklama İşletmeleri		Seyahat İşletmeleri		Yiyecek-İçecek İşletmeleri		Genel Toplam		
		S	%	S	%	S	%	S	%	
Cinsiyet	Bay	186	67,9	93	54,4	178	84,8	457	69,8	
	Bayan	88	32,1	78	45,6	32	15,2	198	30,2	
Medeni Durum	Evli	91	33,2	65	38,0	100	47,6	256	39,1	
	Bekâr	183	66,8	106	62,0	110	52,4	399	60,9	
Eğitim Düzeyi	İlkokul	22	8,0	--	--	23	11,0	45	6,9	
	Ortaokul	12	4,4	1	0,6	45	21,4	58	8,9	
	Lise	85	31,0	39	22,8	92	43,8	216	33,0	
	Ön Lisans	57	20,8	76	44,4	24	11,4	157	24,0	
	Lisans	86	31,4	48	28,1	20	9,5	154	23,5	
	Lisansüstü	12	4,4	7	4,1	6	2,9	25	3,8	
	Üniversite Öncesi	119	43,4	40	23,4	160	76,2	319	48,7	
	Üniversite	155	56,6	131	76,6	50	23,8	336	51,3	
Çalıştığı İşletmenin Türü	Konaklama İşletmeleri							274	41,8	
	Seyahat İşletmeleri (Seyahat Acenteleri)							171	26,1	
	Yiyecek-İçecek İşletmeleri (Restoran)							210	32,1	
Çalıştığı İşletmenin Sınıfı	5 Yıldızlı Otel	96	35,0					96	14,7	
	4 Yıldızlı Otel	117	42,7					117	17,9	
	3 Yıldızlı Otel	61	22,3					61	9,3	
	A Grubu Seyahat Acentesi			171	100			171	26,1	
	Belediye Belgeli Restoran					210	100	210	32,1	
	Yiyecek-İçecek (Otel)	133	48,5					133	20,3	
Çalıştığı Bölüm	Ön Büro (Otel)	141	51,5					141	21,5	
	Satış (Seyahat Acentesi)			171	100			171	26,1	
	Servis (Restoran)					210	100	210	32,1	
	Garson (Otel)	133	48,5					133	20,3	
Görevi	Belboy (Otel)	39	14,2					39	6,0	
	Resepsyonist (Otel)	102	37,2					102	15,6	
	Satış (Seyahat Acentesi)			171	100			171	26,1	
	Garson (Restoran)					210	100	210	32,1	
	Çalışma Statüsü	Daimi Çalışan	227	82,8	123	71,9	151	71,9	501	76,5
	Geçici Çalışan	47	17,2	48	28,1	59	28,1	154	23,5	
Yaş	15-18 Yaş	32	11,7	3	1,8	35	16,7	70	10,7	
	19-22 Yaş	63	23,0	34	19,9	36	17,1	133	20,3	
	23-26 Yaş	74	27,0	39	22,8	44	21,0	157	24,0	
	27-30 Yaş	39	14,2	40	23,4	29	13,8	108	16,5	
	31+ Yaş	66	24,1	55	32,2	66	31,4	187	28,5	
	En Düşük, En Yüksek, Ortalama	16, 57, 26,2		18, 50, 28,3		15, 53, 27,1		15, 57, 27,0		
	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	83	30,3	8	4,7	28	13,3	119	18,2
1-5 Yıl		158	57,7	135	78,9	147	70,0	440	67,2	
6-10 Yıl		25	9,1	21	12,3	17	8,1	63	9,6	
11-15 Yıl		6	2,2	6	3,5	8	3,8	20	3,1	
16+ Yıl		2	0,7	1	0,6	10	4,8	13	2,0	
En Düşük, En Yüksek, Ortalama		1 ay, 22 yıl, 2,5 yıl		1 ay, 20 yıl, 3,2 yıl		1 ay, 23 yıl, 3,6 yıl		1 ay, 23 yıl, 3 yıl		
Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	24	8,8	4	2,3	7	3,3	35	5,3	
	1-5 Yıl	160	58,4	109	63,7	114	54,3	383	58,5	
	6-10 Yıl	60	21,9	37	21,6	38	18,1	135	20,6	
	11-15 Yıl	22	8,0	9	5,3	21	1,0	52	7,9	
	16+ yıl	8	2,9	12	7,0	30	14,3	50	7,6	
	En Düşük, En Yüksek, Ortalama	1 ay, 30 yıl, 5 yıl		1 ay, 35 yıl, 5,3 yıl		1 ay, 30 yıl, 7,2 yıl		1 ay, 35 yıl, 5,8 yıl		
Aylık Gelir Düzeyi	0-1000 TL	98	35,8	22	12,9	32	15,2	152	23,2	
	1001-1200 TL	101	36,9	32	18,7	51	24,3	184	28,1	
	1201+ TL	75	27,4	117	68,4	127	60,5	319	48,7	
	En Düşük, En Yüksek, Ortalama	540, 3000, 1204,5 TL		500, 5000, 1547,08 TL		600, 6000, 1625 TL		500, 6000, 1428,7 TL		



## Müşteri Odaklılık ve İşe Adanma Düzeyleri

Tablo-3'teki sonuçlara göre genel olarak çalışanlar (n=655), kendilerini yüksek düzeyde müşteri odaklı (Ort.=4,25) ve orta düzeyde işe adanmış olarak değerlendirmişlerdir (Ort.=3,98). İşletme türünün her biri açısından değerlendirildiğinde, çalışanların müşteri odaklılık puanlarının tüm işletmelerde yüksek olduğu tespit edilmiştir (Konaklama: 4,26, seyahat: 4,23 ve yiyecek-içecek: 4,26). Çalışanların işe adanma düzeylerinin ise seyahat işletmelerinde yüksek (4,08), konaklama (3,93) ve yiyecek-içecek (3,98) işletmelerinde orta olduğu saptanmıştır.

Varsayım testlerinden sonra  $H_1$  hipotezi için çalışanların demografik özellikleri ve sosyal arzu edilebilirlik eğilimleri, kontrol değişkenleri olarak modele dâhil edilmiştir. Bunun nedeni, istatistiksel olarak bu değişkenlerin işe adanma üzerindeki etkilerini kontrol altında tutarak müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisini diğer değişkenlerin etkisinden bağımsız ve arındırılmış bir şekilde ortaya koymaktır (Kuşluvan ve ark., 2016; Pedhazur, 1997). Ayrıca regresyon denkleminde kontrol değişkeni olarak seçilen nominal değişkenlerin sürekli hale getirilmesi gerektiğinden bu değişkenler kukla değişken (1,0) olarak kodlanmıştır (Nakip, 2013).

**Tablo 3:** İşletme Türüne ve Genele İlişkin Değişkenlerin Düzeyleri

Değişkenler	Konaklama s=274		Seyahat s=171		Yiyecek-İçecek s=210		GENEL s=655	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Müşteri Odaklılık*</b>	4,26	0,61	4,23	0,49	4,26	0,76	<b>4,25</b>	0,63
<i>Müşteriye Özel ve Önemli Olduğunu Hissettirme İhtiyacı</i>	4,32	0,72	4,34	0,62	4,26	0,89	4,31	0,76
<i>Müşterinin Gereksinim ve İsteklerini Okuma / Anlama İhtiyacı</i>	4,10	0,75	4,07	0,67	4,12	0,90	4,10	0,78
<i>Hizmetleri Başarılı Bir Şekilde Sunma Arzusu</i>	4,44	0,68	4,50	0,53	4,54	0,75	4,49	0,67
<i>Kişisel İlişki Kurma İhtiyacı</i>	4,18	0,93	3,92	1,03	4,10	0,98	4,08	0,98
<b>İşe Adanma**</b>	3,93	0,77	4,08	0,55	3,98	0,88	<b>3,98</b>	0,76
<i>Enerjik Olma</i>	3,96	0,79	4,04	0,66	3,95	0,96	3,98	0,82
<i>Kendini Adama</i>	4,08	0,88	4,32	0,60	4,10	1,00	4,15	0,86
<i>Kendini Verme</i>	3,77	0,89	3,92	0,69	3,92	0,95	3,86	0,87

\*1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum. \*\* 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Sık sık, 5: Her zaman.  
Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma.

## Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezlerin testleri için kurulan regresyon modellerinde, otokorelasyon testi için Durbin Watson değerinden faydalanmıştır (Ölçüt: Test değeri, 1,5-2,5 arasında ise otokorelasyon sorunu yoktur) (Kalaycı, 2016). Ayrıca araştırmada bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı test edilmiştir (Ölçüt: Varyans artış faktörlerinin 10.00'dan düşük ve tolerans değerlerinin 0,10'dan daha yüksek çıkması durumunda çoklu bağlantı sorunu yoktur) (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009). Verilerin çok değişkenli normal dağılımı, hatalı varyansların homojenliği ve bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığı varsayımları, standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin çizgelere göre incelenmiştir (Büyüköztürk, 2013; Can, 2016). Normal dağılım varsayımının karşılanıp karşılanmadığı ise olasılık-olasılık örgüsü çizgeleri ile değerlendirilmiştir. Bu yöntemler, belirtilen regresyon analizi varsayımlarının kontrol edilmesinde tercih edilen yöntemler olarak bilinmektedir (Aydın, 2014; Can, 2016; Hair ve ark., 2009).

Eğitim, üniversite öncesi ve üniversite olarak iki seviyeye indirilmiştir. Ayrıca müşteri odaklılık ve işe adanma ölçeklerinin alt boyutlarının puanları toplanarak elde edilen toplam puanlar üzerinden testler yapılmıştır.

$H_1$  hipotezinin testi için geliştirilen model, bir bütün olarak anlamlıdır ( $F=17,97$ ,  $p=0,00$ ). Sonuçlar, modelde otokorelasyon ( $DW=1,64$ ) ve çoklu bağlantı sorununun olmadığını (en küçük tolerans=0,40, en büyük VAF=2,51) ve diğer varsayımların karşılandığını göstermektedir. Müşteri odaklılık, işe adanma ile %0,51 ( $p=0,00$ ) oranında orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişki göstermektedir ve bu ilişki, diğer değişkenler kontrol altına alındığında %0,48 oranına düşmektedir. Müşteri odaklılık, işe adanmadaki değişimi %31 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,31$ ). Müşteri odaklılık, işe adanmayı olumlu ve anlamlı etkilemektedir ( $\beta=0,48$ ,  $t=14,07$ ,  $p=0,00$ ). Dolayısıyla " $H_1$ : Müşteri odaklılığın işe adanmaya olumlu ve anlamlı etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlar, hipotezin, her işletme türünde de kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kontrol değişkenlerinden görev ( $\beta=0,09$ ,  $t=2,05$ ,  $p=0,00$ ) ve ge-

lirin ( $\beta=0,13$ ;  $t=3,34$ ,  $p=0,00$ ) iŖe adanmayı olumlu ve önemli etkilediği saptanmıŖtır (bkz. Tablo 4).

$H_2$  hipotezin testi için geliŖtirilen model ise iŖletme türlerine ait regresyon katsayılarının karŖılaŖtırılmasına

Regresyon modeli ile ilgili analiz sonuçları incelen-diğinde, karŖılaŖtırma testlerinden önce yapılan regres-yon testlerinin sonuçları, her iŖletme türünde, model-in anlamlı olduğunu ve varsayımların karŖılandığını

**Tablo 4:** MüŖteri Odaklılığın İŖe Adanmaya ArındırılmıŖ Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	B	$\beta$	t	Çİ	Kİ	DW	TOD	VAF
<b>İŖletme Türlerinin BirleŖtirilmesi İle Elde Edilen Genel Sonuçlar (n=655)</b>												
Genel <sup>1</sup>	0,55	0,31	0,29	17,97*	0,58	0,48	14,07*	0,51*	0,48	1,64	0,89	1,11
<b>İŖletme Türüne Göre Sonuçlar (n: Konaklama=274, Seyahat: 171, Yiyecek-İçecek: 210)</b>												
Konaklama <sup>2</sup>	0,57	0,33	0,29	9,23*	0,61	0,49	8,84*	0,53*	0,48	1,74	0,84	1,18
Seyahat <sup>3</sup>	0,52	0,27	0,22	6,03*	0,50	0,44	5,94*	0,43*	0,42	2,01	0,80	1,24
Yiyecek-İçecek <sup>4</sup>	0,59	0,34	0,31	10,64*	0,57	0,49	8,10*	0,53*	0,49	1,56	0,88	1,13

#### İŖe Adanmayı Anlamlı Etkiyen Diğer DeđiŖkenler

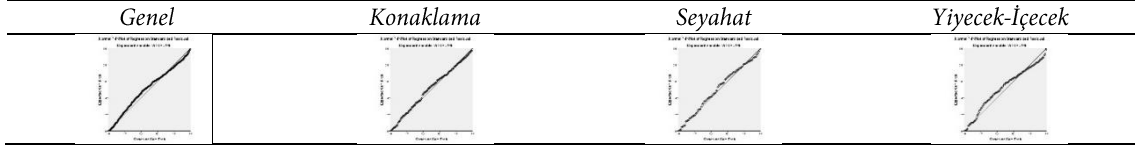
<sup>1</sup>Görev-4 ( $\beta=0,09$ ;  $t=2,05^{**}$ ; TOD=0,56; VAF=1,78), Gelir ( $\beta=0,13$ ;  $t=3,34^*$ ; TOD=0,67; VAF=1,51), SAE ( $\beta=0,09$ ;  $t=2,84^*$ ; TOD=0,90; VAF=1,10).

<sup>2</sup>SAE ( $\beta=0,11$ ;  $t=2,14^{**}$ ; TOD=0,88; VAF=1,12).

<sup>3</sup>Gelir ( $\beta=0,18$ ;  $t=2,21^{**}$ ; TOD=0,64; VAF=1,55)

<sup>4</sup>Statü-1 ( $\beta=-0,15$ ;  $t=-2,38^{**}$ ; TOD=0,78; VAF=1,27), Gelir ( $\beta=0,15$ ;  $t=2,24^{**}$ ; TOD=0,70; VAF=1,42).

#### Regresyon Standardize Edilmiş Artıklara İliŖkin Olasılık-Olasılık Örgüleri



\*Olasılık değeri  $p<0,01$  düzeyinde çok önemlidir, \*\* Olasılık değeri  $p<0,05$  düzeyinde önemlidir. **R:** Bağımsız deđiŖkenler (birlikte) ile bağımlı deđiŖken arasındaki çoklu iliŖki katsayısı, **R<sup>2</sup>:** Belirlilik katsayısı,  **$\Delta R^2$ :** Düzeltiilmiş belirlilik katsayısı, **F:**Kareler ortalamalarının birbirine oranı, **B:**Standardize edilmemiŖ regresyon katsayısı,  **$\beta$ :** Standardize edilmiŖ regresyon katsayısı, **t:** t değeri, **Çİ:** Çoklu iliŖki **Kİ:** Kısmi iliŖki, **DW:** Durbin Watson Değeri, **TOD:** Tolerans Değeri, **VAF:** Varyans ArtıŖ Faktörü. **Kontrol DeđiŖkenleri:** Genel= Tüm demografik deđiŖkenler ve sosyal arzu edilirlilik eğilimi (SAE). Konaklama=Cinsiyet, medeni durum, görev, bölüm, sınıf, eğitim, statü, yaŖ, mevcut iŖletmede çalıŖma süresi, turizm sektöründe çalıŖma süresi, gelir, sosyal arzu edilirlilik eğilimi. Seyahat=Cinsiyet, medeni durum, eğitim, statü, yaŖ, mevcut iŖletmede çalıŖma süresi, turizm sektöründe çalıŖma süresi, gelir, sosyal arzu edilirlilik eğilimi. Yiyecek-İçecek=Cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim, yaŖ, mevcut iŖletmede çalıŖma süresi, turizm sektöründe çalıŖma süresi, gelir, sosyal arzu edilirlilik eğilimi.

göre yapılmıŖtır (Aydın, 2014; Clogg, Petkova & Haritou, 1995). Bu analizin temel varsayımları, söz konusu deđiŖkene ait regresyon katsayılarının gruplar arasında eŖit olması (sıfır hipotezi) ( $H_0: B_1 = B_2 = B_3 = 0$ ) (UCLA, 2016) veya en az bir grubun diğerlerinden farklı olmasıdır (alternatif hipotez) ( $H_1: B_j \neq 0$  en az biri için) (Aydın, 2014). Buna göre sıfır hipotezi alternatif hipoteze karŖı test edilerek iki veya ikiden fazla grup arasında regresyon katsayılarının karŖılaŖtırılması yapılabilir (Aydın, 2014). Bu hipotezde, B, regresyon katsayılarını ve bu katsayıları tanımlayan değer ( $B_1$ ) ( $B$ 'lerin altındaki <sub>1,2,3</sub>) ise grubu temsil etmektedir. Buna göre iŖletme türü açısın-dan " $B_{Konaklama}$ ", " $B_{Seyahat}$ " ve " $B_{Yiyecek-İçecek}$ " Ŗeklinde verilebilir. Örnek olarak  $B_1$ , konaklama iŖletmeleri ile çalıŖanların müŖteri odaklılığın etkileŖiminin söz konusu bağımlı deđiŖkene etkisini gösteren regresyon katsayılarını göstermektedir. Bu model, SPSS programının Syntax modülü aracılığıyla test edilmiŖtir (UCLA, 2016).

göstermektedir. Kontrol deđiŖkenleri modele eklen-meksizin müŖteri odaklılık, konaklama iŖletmeleri için %28, seyahat acenteleri için %19 ve yiyecek-içecek iŖletmeleri için %28 oranında iŖe adanmadaki deđiŖimi açıklamaktadır. Her iŖletme türünde, müŖteri odaklılık, iŖe adanmayı olumlu ve anlamlı etkilemektedir. Regresyon katsayıları ( $\beta$ ) ise konaklama için 0,533 ( $p=0,00$ ), seyahat için 0,437 ( $p=0,00$ ) ve yiyecek-içecek için 0,535'tir ( $p=0,00$ ). Dolayısıyla sonuçlar, müŖteri odaklılık ile iŖe adanma arasındaki regresyon katsayı-larının üç iŖletme türü arasında karŖılaŖtırmasının yapılabileceğini göstermektedir.

MüŖteri odaklılık puanı, yiyecek-içeeğe kıyasla konaklama ve seyahate ayrıca seyahate kıyasla konak-lama ve yiyecek-içeeğe iliŖkin deđiŖkenlerin puanı sı-rasıyla karŖılaŖtırma modeline eklendiğinde, deđiŖken kümelerinin iŖe adanmayı açıklama oranının deđiŖimi

şu şekildedir; müşteri odaklılık; 0,266 (1.Model), müşteri odaklılık, işletme türü\_1,\_2/1\_3; 0,275 (2.Model) ve müşteri odaklılık, işletme türü\_1,\_2/1\_3, konaklama\*müşteri odaklılık, seyahat\*müşteri odaklılık/konaklama\*müşteri odaklılık, yiyecek\*müşteri odaklılık; 0,277'dir (3.Model).

Yiyecek-içeceğe kıyasla konaklama ve seyahate yönelik yapılan testte, müşteri odaklılığın işe adanmadaki değişime katkısını belirten katsayıların değişimi sırasıyla 1.Modelde;  $B=0,618$ ,  $\beta=0,516$ ,  $p=0,000$ , 2.Modelde;  $B=0,620$ ,  $\beta=518$ ,  $p=0,000$  ve 3.Modelde;  $B=0,620$ ,  $\beta=0,518$ ,  $p=0,000$ 'dır. Yiyecek-içeceğe kıyasla konaklama\*müşteri odaklılığın ve seyahat\*müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisi şu şekildedir; konaklama ( $B=0,050$ ,  $\beta=0,141$ ,  $p=0,564$ ), seyahat ( $B=-0,129$ ,  $\beta=-0,317$ ,  $p=0,274$ ).

Seyahate kıyasla konaklama ve yiyecek-içeceğe yönelik yapılan testte ise, müşteri odaklılığın işe adanmadaki değişime katkısını belirten katsayıların değişimi sırasıyla 1.Modelde;  $B=0,618$ ,  $\beta=0,516$ ,  $P=0,000$ , 2.Modelde;  $B=0,620$ ,  $\beta=0,518$ ,  $p=0,000$  ve 3.Modelde;  $B=0,492$ ,  $\beta=0,411$ ,  $p=0,000$ 'dır. Seyahate kıyasla konaklama\*müşteri odaklılığın ve yiyecek-içecek\*müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisi şu şekildedir; konaklama\*müşteri odaklılık ( $B=0,179$ ,  $\beta=0,503$ ,  $p=0,136$ ) ve yiyecek-içecek\*müşteri odaklılık ( $B=0,129$ ,  $\beta=0,344$ ,  $p=0,274$ ). Her işletme türü müşteri odaklılığının grubun işe adanmaya katkısına ilişkin karşılaştırma modeli ise bir bütün şeklinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F=1,113$ ,  $p=0,329$ ). Bu sonuç, müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisini gösteren katsayıların, konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri arasında anlamlı farklılık göstermediğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla " $H_2$ : İşletme türlerinden en az birinin çalışanlarının müşteri odaklılığının işe adanmaya etkisi diğerlerinden farklıdır" hipotezi reddedilmiştir (bkz. Tablo 5).

**Tablo 5: Müşteri Odaklılık ile İşe Adanma Arasındaki Regresyon Katsayılarının İşletme Türleri Arasında Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar**

Karşılaştırma Testleri Öncesi Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: İşe Adanma)										
İşletme Türlerine Göre Sonuçlar	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	Sabit			Müşteri Odaklılık (MO)		
					B	t	β	B	t	β
Konaklama	0,533	0,284	0,281	107,82*	1,070	3,846*	0,671	0,533		10,384*
Seyahat	0,437	0,191	0,186	39,95*	2,005	6,047*	0,492	0,437		6,321*
Yiyecek-İçecek	0,535	0,287	0,283	83,62*	1,345	4,579*	0,620	0,535		9,145*
Karşılaştırma Modeli, Testleri ve Sonuçları (Bağımlı Değişken: İşe Adanma)										
Bağımsız Değişken										
Model	Müşteri Odaklılık									
1	Müşteri Odaklılık, İşletme Türü_1_2_3									
2	Müşteri Odaklılık, İşletme Türü_1_2_3, Konaklama*MO, Seyahat*MO, Yiyecek-İçecek*MO									
Varyans Analizleri										
Model	Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	P	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>			
Regresyon	101,305	1	101,305	237,061	0,000	0,516	0,266			
Artık	279,051	653	0,427							
Toplam	380,356	654								
Alt Küme Testleri: (1) İşletme Türü_Kon. İşletme Türü_Sey. / (2) İşletme Türü_Kon. İşletme Türü_Y&İ										
Regresyon	104,526	3	34,842	82,233	0,000					
Artık	275,829	651	0,424							
Toplam	380,356	654								
Alt Küme Testleri: (1) Konaklama*MO Seyahat*MO / (2) Konaklama*MO Yiyecek-İçecek*MO										
Regresyon	105,469	5	21,094	49,802	0,000	1,113	0,329			
Artık	274,887	649	0,424							
Toplam	380,356	654								
Regresyon Katsayıları										
(1) Karşılaştırma Ölçütü/Değişkeni: Yiyecek-İçecek										
Model	B	S.H.	β	t	P	Model	B	S.H.	β	P
1	Sabit	1,360	0,173	7,877	0,000	Sabit	1,360	0,173	7,877	0,000
	MO	0,618	0,040	15,397	0,000	MO	0,618	0,040	15,397	0,000
	Sabit	1,346	0,176	7,642	0,000	Sabit	1,461	0,176	8,284	0,000
	MO	0,620	0,040	15,512	0,000	MO	0,620	0,040	15,512	0,000
2	İşletme Türü_1 (Konaklama)	-0,060	0,060	-1,002	0,317	İşletme Türü_1 (Konaklama)	-0,175	0,063	-0,113	-2,754
	İşletme Türü_2 (Seyahat)	0,115	0,067	1,713	0,087	İşletme Türü_3 (Yiyecek-İç.)	-0,115	0,067	-0,070	-1,713
	Sabit	1,345	0,256	5,250	0,000	Sabit	2,005	0,433	4,634	0,000
	MO	0,620	0,059	10,485	0,000	MO	0,492	0,101	4,844	0,000
(2) Karşılaştırma Ölçütü/Değişkeni: Seyahat										



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, turizm işletmelerinde müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan çalışanların iş ile ilgili görünür bir kişilik özelliği olan müşteri odaklılığının işe adanma üzerindeki etkisi ayıca bu etkinin işletme türleri arasında karşılaştırılması incelenmiştir. Araştırma sonucunda, müşteri odaklılığın işe adanmaya olumlu yansıdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu ile araştırma, kaynakları koruma (Hobfoll, 2002), kişi-çevre uyumu (Kristof-Brown ve ark., 2005) ve bilişsel-duygusal kişilik sistemi (Mischel & Shoda, 1995) teorilerini ayrıca diğer yaklaşımları desteklemektedir. Örneğin, kişiliğin, bireyin iş ile ilgili rollerini şekillendirme ve iş hayatında yol göstericiliği açısından (Aslan ve ark., 2012; Battencourt ve ark., 2001; Donovan ve ark., 2004; Kuşluvan ve ark., 2010), müşteri odaklılığın çalışanların işe adanma mekanizmalarını güçlendirebildiği ileri sürülebilir. Turizm sektörünün doğası incelendiğinde, istihdam koşullarından bireyin sosyal hayatına yansıtıklarına kadar birçok açıdan olumsuz özelliklere sahip bir sektör olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Kuşluvan ve ark., 2010). Bu bakış açısıyla bu çalışmanın sonuçları, kişisel bir kaynak olan müşteri odaklılığın, başka etmenlerin işe yönelik olumsuz etkilerini en aza düşürerek (Babakus ve ark., 2009; Donovan ve ark., 2004; Hobfoll, 2002; Yoo, Kim & Lee, 2015) işe adanmayı arttırdığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, kişisel bir kaynak olan müşteri odaklılığın, sektör ve iş özelliklerinin/taleplerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirip güçlü bir zemin oluşturarak (Hobfoll, 2002; Inceoğlu & Warr, 2012; Kahn, 1990; Kristof-Brown ve ark., 2005) işe adanmayı arttırabildiği yönündeki tezi güçlendirmektedir. Ayrıca, müşteri odaklılığın işe adanmaya önemli katkı sağlaması, kişi-çevre ve kişi-iş uyumu sonucunda oluşan uygun bir zemin aracılığıyla (Donovan ve ark., 2004; Ehrhart, 2006) gerçekleştiği öne sürülebilir. Yani müşteri odaklılık, kişi-çevre veya iş uyumunu arttırma yoluyla işe adanmanın oluşmasına katkı sağlayabilmektedir.

Diğer bir açıdan, müşteri odaklılık kişilik özelliğine sahip çalışanların işe ilişkin olumlu zihinsel kodlamalar yaptıkları (Kuşluvan ve ark., 2016; Mischel & Shoda, 1995) ve bu kodlamaları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak işe yansıtıkları dolayısıyla işe adanmayı oluşturduğu yönünde güçlü bir ihtimale işaret etmektedir. Dolayısıyla sonuçlar, çalışanların bireysel eğilimlerinin işe adanmaya olumlu yansıdığını, müşteri odaklılığın işe adanmayı sağlayan bireysel güçleri harekete geçirebildiği tezini güçlendirmektedir. Böylece diğer hizmet veren işletme ve kamu kurumlarına yönelik daha önce yapılan üç çalışma tarafından da desteklenmektedir (Anaza & Rutherford, 2012; Karatepe & Aga, 2012; Yoo & Arnold, 2014). Ancak iş kaynaklarının ve diğer kişisel kaynakların da işe adanma üzerinde etkisi oldu-

ğundan, hangi kaynağın veya kaynakların bu etkide baskın rolü olduğu bilinmemektedir. Sonuç olarak söz konusu bulguları itibarıyla bu çalışma, alan yazında değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik önerilen modeller ile ilgili ikilemin giderilmesine ve turizm endüstrisinde çalışanların müşteri odaklılığının işe adanma üzerindeki arındırılmış etkisinin ortaya koyulması dolayısıyla olumlu psikoloji ve turizmde örgütsel davranış alanına farklı bir kaynak sunması açısından ilgili alan yazına önemli katkı sağlamaktadır. Gelecekte, müşteri odaklılık ve işe adanma arasındaki ilişkisi ile ilgili daha net sonuçların alınması için turizm endüstrisine yönelik konaklama, seyahat, yiyecek-içecek, ulaştırma, eğlence vb. birçok işletme türünü ve farklı coğrafik bölgeleri kapsayan araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışmalarda ayrıca müşteri odaklılığın işe adanmaya etkisinde, çalışan ile müşteri arasındaki iletişim süresinin ara değişkenlik rolü incelenebilir.

Araştırmanın ikinci sonucu ise konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmelerinin her birinde, müşteri odaklılığın işe adanmayı olumlu etkilemesi ayrıca bu etkinin gücünün üç işletme türünde de birbirine yakın olmasıdır. Bu sonuç, konuya yönelik farklı bir bakış açısı ortaya koyması açısından ilgili alan yazına ve turizm endüstrisine önemli katkı sağlayacaktır. Örneğin sosyo-psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, bu sonuçların ortaya çıkması, söz konusu işletmelerdeki çalışanların müşteri odaklılık ve işe adanma profillerinin genel olarak birbirine benzer ya da çok yakın bir yapıda olmasından kaynaklanabilir. Diğer bir nedeni ise çalışanların müşteri odaklılığı ve işe adanma ile söz konusu turizm işletmelerinin çevresel, sosyal ve örgütsel özellikleri ile benzer bir etkileşim göstermesi olabilir. Ayrıca sonuçlar, sosyal sınıflandırma açısından (Riordan & Shore, 1997; Tsui & Gutek, 1999) çalışanların kendilerini, söz konusu alt tabakalardan (endüstrilerden) ziyade ağırlıklı olarak ana zümre olan hizmet verilen ortamlara ve pozisyonlara, genel veya bölgesel açıdan turizm olgusuna, sosyal birimine (ortamına, çalışan profiline) veya hizmetlerinin doğasına göre sınıflandırdıklarından kaynaklı olduğu ihtimallerini ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtimallerden hangisinin baskın olduğu belirlenmemektedir. Ancak sonuçlar, hizmet verilen ortamların ve pozisyonların özelliklerinin birbirine benzerliği yönüyle Donovan ve ark. (2004) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Donovan ve ark. (2004) tarafından yapılan araştırmada, restoranlarda ve bankalarda çalışanların müşteri odaklılığının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve sektörler göre bu etki gücünün birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Diğer bir açıdan sonuçların, belirli hizmet ortamlarının kendine has özelliklerinin olmasından ve buna bağlı olarak tüketici ile iletişim süresi farklı olduğundan, müşteri odaklılığın bireysel çıktılara etkisinin hizmet verilen ortamlara göre farklılık gösterebileceğine yönelik yakla-

şımları (Donavan ve ark., 2004; Licata ve ark., 2003) desteklemediği görülmektedir. Böylece sonuçların, restoran ve bankalara yönelik Donavan (1999) ve seyahat aceneleri ve medya yayın satışı yapan işletmelere yönelik Hennig-Thurau (2004) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarına yönelik yapılan çıkarımları da desteklemediği ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer açıdan, müşteri odaklılığın işe adanmaya etki derecesinin, seyahat işletmelerine kıyasla konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde birbirine oldukça yakınlığı dikkat çeken bir husustur. Bu durum, hem konaklama hem de yiyecek-içecek işletmelerinde ortak bir bölüm olan servis bölümünden kaynaklanabilir. Bu durumdan hareketle, gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu etkinin diğer işletme türlerine kıyasla seyahat işletmelerinde anlamlı farklılık gösterip göstermeyeceği üzerinde durulabilir. Farklı bir bakış açısıyla da genel olarak turizmde, müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan çalışanların ön büro ve servis çalışanları olarak iki kategoriye ayrıldığı varsayılırsa, bu iki kategori arasındaki farklılık olup olmadığı da incelenebilir. Dolayısıyla genel olarak bu çalışma, hizmet ortamlarının ve hizmetlerin özellikleri ile ilgili turizm ve diğer endüstrilere yönelik modern bir bakış açısıyla derinlemesine ve kapsamlı çalışmaların yapılmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca sektörel yönüyle, bir kişilik özelliği olduğundan müşteri odaklılığın işe adanmaya uzun süreli bir etki bırakabilmesi ile işgörenlerin işletmenin sunduğu psikolojik kaynaklara yönelik olumlu ve yapıcı algılarını güçlendirebilme, performansını arttırabilme dolayısıyla işletme başarısını arttırma hususunda işletmelere sürdürülebilir bir başarı kazandıracaktır. Buna göre insan kaynağının güçlü yönlerine odaklanarak başarıyı elde edeceğine inanan sektör yöneticilerine birtakım öneriler sunulabilir. Birincisi, çalışanların müşteri odaklılığı üzerinde durularak, hizmet pozisyonları için becerikli, yetenekli, iyi hizmet veren, işin gerekleri ile bireysel özelliklerinin uyumlu olduğu işgörenler teşhis edilebilir. İkincisi, işgörenlerden en yüksek düzeyde ve daha uzun dönemli verim alınabilmesi için daha yapıcı ve sürdürülebilir stratejik planlar ile müşteri odaklı işgörenlerin çalışma koşulları iyileştirilebilir ve bu koşullar işgörenlerin özelliklerine daha uygun hale getirilebilir.

Araştırmanın kısıtları sıralanacak olursa; amaca göre örneklem yönteminin kullanılması dolayısıyla genellemenin yapılamaması, belirli bir bölgede, ilde ve üç işletme türüne yönelik yapılmasıdır. Dolayısıyla turizm endüstrisinde, müşteri odaklılığın işe adanma üzerindeki etkisinin ortamlara göre değişebilirliği ile ilgili daha net sonuçların alınması için daha gelişmiş istatistiksel yöntemlerle, tesadüfi örnekleme yöntemleri kullanılarak birçok bölüm, işletme türü, coğrafik bölge ve ülke arasında karşılaştırma içeren araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, Ankara: Emek Ofset.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. (2015), Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7 – 35.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) (7.Baskı)*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Anaza, N. & Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 1-1.
- Aslan, Z., Ünüvar, Ş. & Başoda, A.. (2012). Turizm eğitimi alan öğrencilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve turizm sektörüne uyumu açısından değerlendirilmesi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 203 – 219.
- Aydın, D. (2014). *Uygulamalı Regresyon Analizi, Kavramlar ve R Hesaplamaları (1.Baskı)*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 8(4), 480-492.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research (11th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.

- Battencourt, L., Gwinner, K. P. & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56, 57-71
- Büyüköztürk, Ş. (2013). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (18. Baskı). Pegem Akademi: Ankara.
- Briggs, E., Jaramillo, F. & Noboa, F. (2015). Explicating customer orientation's influence on frontline employee satisfaction. *The Service Industries Journal*, 35(3), 133-151.
- Can, A. (2016). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (4.Baskı). Pegem Akademi: Ankara.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Churchill, G.A. & Iacobucci, D. (2002). *Marketing research: methodological foundations* (8th ed.). Forth Worth: TX: Harcour.
- Clogg, C. C., Petkova, E. & Haritou, A. (1995). Statistical methods for comparing regression coefficients between models. *American Journal of Sociology*, 100(5), 1261-1293.
- Donavan, D. T. (1999). Antecedents and consequences of the contact employees' service orientation: From personality traits to service behaviors (doctoral thesis). Oklahoma State University, USA.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*(pp. 28-67). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ehrhart KH. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21, 193-226.
- Eren, D. (2007). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Frimpong K. (2014) Service orientation in delivery: Perspectives from employees, customers, and managers. *Services Marketing Quarterly*, 35(1), 54-67.
- Gürlek, M. & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelli ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Grizzle, J.W., Zablah, A.R., Brown, T.J., Mowen, J.C. & Lee, J.M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 1227-42.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Bush, R.P. & Ortinau, D.J. (2003) *Marketing research: within a changing information environment* (2nd Ed). McGrawHill/Irwin Publishing, London.
- Harman, H.H. (1967). *Modern factor analysis* (2th ed.). Chicago: University of Chicago.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hogan, R. (2009). Kişilik ve kurumların kaderi. (Selen Y. Kölay, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ickes, W., Snyder, M. & Garcia, S. (1997). Personality influences on the choice of situations. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 166-198). San Diego: Academic Press.
- Inceoglu, I. & Warr, P. (2012). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177-181.
- Johnson, K. R. (2011). The relationships among organizational service orientation, customer service training, and employee engagement (doctoral dissertation). University of Minnesota, St. Paul, MN.
- Judge, TA., Higgins CA., Thoresen CJ. & Barrick MR. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-651.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (7. Baskı). Asil Yayıncılık: Ankara.
- Karatepe, O. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management* 32, 132-140.



- Karatepe, O.M. & Aga, M. (2012). Work engagement as a mediator of the effects of personality traits on job outcomes: a study of frontline employees. *Services Marketing Quarterly*, 33(4), 343-362.
- Karatepe, O.M., Karadas, G., Azar, A.K. & Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 12 (1), 52-70.
- Karatepe, OM. & Olugbade, OA. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512.
- Kim, HJ., Shin, KH. & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A meta-analysis of person-job, person-organization, persongroup and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kurtuluş , K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları (8. Baskı)*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., İlhan, İ. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171- 214.
- Kuşluvan, S. & Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kuşluvan, S., Başoda, A. & Kuşluvan, H. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27 (1),79-95.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- Lee, J. & Ok, C (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Leung, R. & Law, R. (2010). A review of personality research in the tourism and hospitality context. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27, 439-459.
- Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D. & Shi, J. (2013). Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology*. 28(1), 63-7.
- Licata, J.W., Mowen, J.C. Harris, E.G. & Brown, T.J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 256-71.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695 - 706
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationships quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3),150-159.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meng, Y.S. , Qi, S.H. & Li, L. (2011). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 2011 8th International Conference, pp. 1-5.
- Mischel, W. & Shoda, Y. A. (1995). Cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102, 246-268.
- Mowen, J. C. & Spears, N. (1999). Understanding compulsive buying among collage students: A hierarchical approach. *Journal of Consumer Pshychology*, 8 (4), 407-430.
- Mowen, J.C. (2000), *The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1990). *Personality in adulthood*. NewYork: Guilford.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri (3.Baskı)*. Seçkin Yayıncılık: Ankara Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) (7.Baskı)*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Nancarrow, C. & Brace, I. (2000). Saying the "right thing": coping with social desirability bias in marketing research. *Bristol Business School Teaching and Research Review*, 3.
- Ongore O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315-1319.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.



- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research* (3th ed.). Orlando, FL: Harcourt Brace.
- Pimpakorn, N. & Patterson, P.G. (2010). Customer-oriented behaviour of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal* 18(2), 57–65.
- Popli, S. & Rizvi, I.A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59 – 70.
- Riordan, C. M. & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342–358.
- Rurkkhum, S. (2012). The relationship between leadership behaviors and front-line service employees' customer orientation in the Thai hotel industry. *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 232-252.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement?. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.
- Smith, M.R., Rasmussen, J.L., Mills, M.J., Wefald, A.J. & Downey, R.G. (2012). Stress and performance: Do service orientation and emotional energy moderate the relationship? *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 116–128.
- Sperder, A.D. (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology*, 126, 124-128.
- Stöber, J. (2001). The Social Desirability Scale-17 (SDS-17). *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 222–232.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2007). *Multivariate analysis of variance and covariance*. In S. Hartman (Ed.), *Using multivariate statistics* (4th edn., pp. 243–310). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Thomas, E.A. (2011). *Personality characteristics and behavioral outcomes associated with engagement in work-related roles* (doctoral thesis). Faculty of the Marshall Goldsmith School of Management Alliant International University.
- Tsui, A. S. & Gutek, B. A. 1999. Demographic differences in organizations: Current research and future directions. Lanham, MD: Lexington Books.
- UCLA: Statistical Consulting Group. (2016). How can I compare regression coefficients across three (or more) groups?. From <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/compreg3.htm> May 2016.
- Ünüvar, Ş. & Başoda, A. (2012). Algılanan hizmet verme yatkınlığının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9(1), 46-64.
- Van de Vijver, F. & Hambleton, R. (1996). Translating tests: Somer practical guidelines. *European Psychologist*, 1(2), 89-99.
- Walsh, K., Chang, S. & Ching-Yick Tse, E. (2014). Understanding students' intentions to join the hospitality industry: The role of emotional intelligence, service orientation, and industry satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.
- Wefald A. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs* (doctoral dissertation), Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- Weinstein, T. A. R., Capitanio, J. P. & Gosling, S. D. (2008). Personality in Animals. In O. P. John; R. W. Robins ve L. A. Pervin (Eds), *Handbook of Personality: Theory and Research* (ss. 328- 350), New York: The Guilford.
- Wilk, S. L., Desmarais, L. B. & Sackett, P. R. (1995). Gravitation to jobs commensurate with ability: Longitudinal and cross-sectional tests. *Journal of Applied Psychology*, 80, 79–85.
- Wolfe, W.G. (1999). *Customer orientation and customer satisfaction: A dyadic analysis of buyer-seller relationships* (doctoral thesis). Arizona State University, USA
- Woods, S. A. & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

Yavas, U., Karatepe, O.M. & Babakus, E. (2011). Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance?. *Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 48-59.

Yoo, J. J.-E., Kim, T. T. & Lee, G. (2015). When customers complain: The value of customer orientation in service recovery. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 1-16.

Yoo, J.J. & Arnold, T.J. (2014). Customer orientation, engagement, and developing positive emotional labor. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1272-1288.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326.

#### **Destek Bilgisi:**

Herhangi bir organizasyondan destek alınmamıştır.

#### **Çıkar Çatışması:**

Çıkar çatışması yoktur.

#### **Etik Onayı:**

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

#### **Bilgilendirilmiş Onam Formu:**

Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılar, kendi rıza ve istekleriyle araştırmaya dâhil olmuştur.

#### **Etik Kurul Onayı:**

Çalışmanın verileri, 2015 yılında elde edilmiş olup çalışma, 2015-2017 yılları arasında hazırlanmıştır. Çalışma ayrıca, "Çalışanların Hizmet Odaklılığının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma" adlı (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) doktora tezinden türetilmiştir.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı:**

Çalışma, tek yazarlıdır.

## **Extensive Summary**

### **The Effect of Customer Orientation on Work Engagement: A Comparative Research in Tourism Industry\***

**Alaattin BAŞODA\*\***

#### **INTRODUCTION**

The success of service providers depends directly on the frontline employees because they are the practitioners of services and the bridge between the business and the customer (Karatepe, 2013; Macintosh, 2007). The fact that the employees are service providers makes their individual characteristics important (Hogan, 2009; Wefald, 2008). However, these characteristics, especially in terms of work-related technical and psychological roles, may be different due to their personalities. In terms of psychological roles, the force that distinguishes one employee from another is personality (Donavan, Brown & Mowen, 2004; Hogan, 2009). Thus, certain personality traits can make one employee more successful than another in certain service positions. Accordingly, personality is the key of sustainable success for businesses (Aslan, Ünüvar & Başoda, 2012; Kuşluyan, Kuşluyan, İlhan & Buyruk, 2010).

Personality in organizational environments can be manifested by individual focusing traits for various elements (job, task, customer, service, sales, etc.) related to the job. Individual focus traits in organizational settings are a set of tendencies that explain thoughts, emotions and behaviors towards the focusing element on the job. One of them is customer service orientation -CSO (Wolfe, 1999). Based on the definition of Kuşluyan & Eren (2011:142), Kuşluyan, Başoda & Kuşluyan (2016:82) redefined CSO as "all of the surface personality traits such as willingness and ability to understand, meet and serve the needs of consumers and having effective communication and enjoyment for contact with consumers, that result from the interaction and combination of the innate biological-based characteristics and the experience of learning and socialization". It is seen that there are studies examining the relationship between CSO and many individual variables (Kusluyan et al., 2016). In this study, the relationship between CSO as a work-related personality trait, psychological trait and a personal

\* (This study derived from the thesis titled "The effect of frontline employees' customer orientation on work engagement: An empirical study in tourism industries", Selcuk University, Social Sciences Institute, Konya, Turkey)

\*\*Corresponding author at: Selcuk University, Faculty of Tourism. E-mail Adress: alaattin.bsd@gmail.com

resource and work engagement as a work-related state of mind or a psychological state is examined. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002:74) defined work engagement as “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”.

Some researchers state that there are more studies investigating the relationship between basic personality traits and work engagement, but the studies examining the relationship between work-related personality traits and work engagement are not sufficient (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015; Bakker, 2009; Thomas, 2011). Although there are many studies which have been conducted to investigate the relationship between service orientation at the business level and work engagement for the tourism industry (Johnson, 2011; Lee & Ok, 2015), it has been found that the relationship between service orientation at the individual level and work engagement has not sufficiently emphasized. In addition, there is a gap in view of examining the comparison of regression coefficients between CSO and work engagement across business types in the tourism industry. Therefore the aim of this study is to investigate the effect of frontline employees' service orientation as a work-related personality trait on work engagement and to compare regression coefficients between CSO and work engagement across business types (lodging, travel and food and beverage) in tourism industry.

## Method

In this study, judgmental sampling method was used and total 655 frontline workers of 21 hotels (n=274), 102 travel agencies (n=171) and 9 restaurants (n=210) in Konya-Turkey were included in the field research. CSO was measured by the scale of “Customer orientation” developed by Donovan, Brown & Mowen (2004). And work engagement was measured by the scale of “Work Engagement” developed by Schaufeli et.,al (2002). Social desirability was measured by “Social Desirability Scale” developed by Stober (2001). The data were obtained through questionnaires designed separately for employees in hotels, travel agencies and restaurants. Data was analyzed by determining statistics and statistical analysis methods of factor, correlation and regression.

## Results

Since multiple scales were used in the study, it was tested with Harman's single factor analysis to see whether there was a common method bias towards the scales or not (Harman, 1967). According to the results, there was no common method bias problem related to the scales. In addition, it was found that there was a low

level of relationship between the participants' tendency to social desirability and CSO ( $r=0,28$   $p=0,00$ ) and work engagement ( $r=0,23$   $p=0,00$ ), so there was no problem with social desirability (Nancarrow & Brace, 2000). It was also found that there was no problem with the internal consistency of the scales (0,90 $\alpha$  for CSO, and 0,93 $\alpha$  for work engagement). For testing the validity of the original scales for Turkish version, exploratory factor analyses were conducted. Results indicated that the scales of CSO and work engagement were valid. Also employees (n = 655) considered themselves to be highly service-oriented (Mean= 4.25) and moderately work engaged (Mean=3.98).

As control variables, demographic variables (gender, marital status, education level, type of enterprise, class of enterprise, department, duty, working status, age, working time in the current business, working time in tourism industry, monthly income) and social desirability tendencies of the employees were included in the regression model developed for testing the purified impact of CSO on work engagement. Results showed that this model was significant as a whole ( $F = 17.97$ ,  $p = 0.00$ ). Positive and significant relationship was found between CSO and work engagement ( $r=0,51$ ,  $p=0,00$ ), and this correlation decreased to 0.48 when other variables were controlled. CSO explained the change in the work engagement by 31% ( $R^2 = 0.31$ ). Service orientation effected work engagement positively and significantly ( $\beta = 0.48$ ,  $t = 14.07$ ,  $p = 0.00$ ). In addition, it was found that the control variables of the task ( $\beta = 0.09$ ,  $t = 2.05$ ,  $p = 0.00$ ) and income ( $\beta = 0.13$ ;  $t = 3.34$ ,  $p = 0.00$ ) affected work engagement positively and significantly. For testing the comparison of regression coefficients across three business types (Aydın, 2014; Clogg, Petkova & Haritou, 1995), the model developed was made according to the regression coefficients of the business types without including control variables. The main assumptions of this analysis are that the regression coefficients of the variable in question are equal between the groups (null hypothesis) ( $H_0: B1 = B2 = B3 = 0$ ) (UCLA, 2016) or that at least one group is different from the others (alternative hypothesis) ( $H_1: B_j \neq 0$  for at least one) (Aydın, 2014). According to the results of the comparison model, the regression coefficients between CSO and work engagement did not significantly differ across three business types (accommodation, travel and food & beverage) ( $F = 1,113$ ,  $p = 0.329$ ).

## Conclusion

Results showed that there was a positive and significant relationship between CSO and work engagement. It was also found that customer service orientation affected work engagement positively

and significantly. These results supported three previous studies on other service providers and public institutions (Anaza & Rutherford, 2012; Karatepe & Aga, 2012; Yoo & Arnold, 2014). On the other hand, research findings support the theories of resource conservation, person-environment fit, and cognitive-emotional personality system, as well as other approaches. This study also supports the approaches that service orientation can strengthen the engagement mechanisms of employees in terms of shaping the individual's job-related roles and guidance as it is a work-related personality. Also, this study supports the other approach that CSO is a personal resource that contributes to the formation of the work engagement of the employees by minimizing the negative effects of other factors on work engagement. In this respect, it reinforces the thesis that service orientation which is a personal resource can minimize the negative effects of industry and job characteristics / demands on employees and create a strong basis for increasing work engagement. The results reinforce the thesis that service orientation can mobilize individual forces.

It was also found that the regression coefficients between CSO and work engagement did not show a statistically significant difference among the three types of enterprises. Therefore these results reinforce the possibility that, in terms of social classification, employees classified themselves by service environments and positions, which are predominantly the main industry, and more specifically by the phenomenon of tourism, and its social unit (environment, employee profile) or the nature of its services, rather than sub-industries such as accommodation, travel and food and beverage. In addition, in order to obtain clearer results regarding the relationship between CSO and work engagement, it is suggested that researches covering many types of businesses and different geographic regions as well as comparisons between tourism enterprises themselves and between businesses in tourism and other sectors can be conducted. Comparison can also be made between departments of businesses. Also the effect of CSO on work engagement can be examined by the role of mediator of communication time between the employee and the customer.

## EK-1

### İşe Adanma Ölçeği

#### *Enerjik Olma*

1. İşimde çalışırken kendimi çok enerjik hissedirim.
2. İşimde çalışırken kendimi güçlü ve zinde hissedirim.
3. Sabah uyandığım da, işe gitmeye oldukça istekli (can atan) olduğumu hissedirim.
4. Uzun süre ara vermeden (enerjik bir şekilde) çalışmaya devam edebilirim.
5. Çalışırken zorluklara karşı zihinsel olarak kendimi çabuk toparlayabilirim.
6. İşimde çalışırken, olumsuzluklarla karşılaşsam bile her zaman azimle işime devam ederim.

#### *Kendini Adama*

7. Yaptığım işi tamamen anlamlı ve faydalı bir iş olarak görüyorum.
8. İşimi büyük bir hevesle, severek yapıyorum.
9. İşim bana ilham verir.
10. Yaptığım işten onur duyarım.
11. Yaptığım iş, bireysel kapasitemi kullanarak başarıya ulaşmama fırsat veren bir iştir.

#### *Kendini Verme*

12. İşimde çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.
13. Çalışırken işime öyle bir odaklanırım ki işim dışında her şeyi unuturum.
14. Yoğun bir şekilde çalıştığımda mutlu olduğumu hissedirim.
15. Çalışırken kendimi tamamen işime veririm.
16. Çalışırken işe kendimi öyle veririm ki kapılıp gittiğimi hissedirim.
17. Çalışırken işi bırakmada zorluk çekiyorum.