
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ: KAHRAMANMARAŞ OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TERMS
OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS: A RESEARCH IN
KAHRAMANMARAŞ HOTEL SECTOR**

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В
УСЛОВИЯХ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК:
ИССЛЕДОВАНИЕ В ГОСТИНИЧНОМ СЕКТОРЕ КАХРАМАНМАРАС**

Mehmet POLAT*

ÖZ

Örgütsel bağlılık kavramı, tüm sektörlerde önemli olmakla birlikte, hizmet üreten işletmelerde daha fazla öneme sahiptir. Özellikle turizm ve konaklama işletmelerinde işgören ve müşteri arasındaki doğrudan iletişim örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Turizm işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri, işletmelerin başarısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin bilinmesi işletmeler açısından yararlıdır.

Bu çalışma örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Araştırma, Kahramanmaraş şehrinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerin 334 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Veriler, 15.11.2020-25.12.2020 tarihleri arasında anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen verilere, frekans, faktör, t-testi ve tek yönlü varyans analizi SPSS aracılığıyla uygulanmıştır. Sonuçlara göre; örgütsel bağlılık algıları, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. 48 yaşından sonra örgütsel bağlılık azalmaktadır. Eğitim ve gelir seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki vardır. Yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanında örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler gösteriyor ki; örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna ek olarak bazı gruplar arasında örgütsel bağlılık algıları diğer gruplara göre daha yüksek ya da daha düşük bulunmuştur. Öncelikle bu farklılıklar en aza indirilmelidir. Özellikle turizm ve konaklama işletmeleri

* ORCID: [0000-0002-5591-5422](https://orcid.org/0000-0002-5591-5422), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, mehmetpolat@ksu.edu.tr

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak için tüm personelinin örgütsel bağlılık seviyelerini artırmaya odaklanmalıdır. Bu sayede hizmet kalitesi artırılarak hedeflenen başarıya ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Demografik Özellikler, Turizm, Otel, Ağırlama.

ABSTRACT

Although the concept of organizational commitment is important in all sectors, but it has more important for service businesses. Especially, the direct communication between the employee and the customer of tourism and hospitality businesses, reveals the importance of organizational commitment. The organizational commitment levels of the tourism businesses employees affect the success of the enterprises positively or negatively. Therefore, knowing the organizational commitment levels of the employees is beneficial for the enterprises.

This paper focuses on the relationships between organizational commitment and employee demographics. The research was conducted on 334 employees of three, four and five star hotels in Kahramanmaraş province. The data were obtained using the survey method between 15.11.2020-25.12.2020. Frequency, factor, t-test and one-way anova analysis were applied to the obtained data via SPSS. According to the results; Organizational commitment perceptions were higher among women than men. Organizational commitment decreases after the age of 48. There is an inverse relationship between education and income level and organizational commitment. Organizational commitment perceptions are higher in the food&beverage and housekeeping department.

The data obtained from this research show that; There are significant relationships between organizational commitment and demographic characteristics of employees. In addition, organizational commitment perceptions were higher or lower among some groups than other groups. First of all, these differences should be minimized. Especially tourism and hospitality businesses should focus on increasing the organizational commitment levels of all their staff in order to gain a sustainable competitive advantage. In this way, the targeted success can be achieved by increasing the service quality.

Key Words: Organizational Commitment, Demographics, Tourism, Hotel, Hospitality.

АННОТАЦИЯ

Хотя концепция организационной приверженности важна для всех секторов, она важнее для предприятий сферы услуг. В частности, прямое общение между сотрудником и клиентом туристического и гостиничного бизнеса показывает важность организационной приверженности. Уровень организационной приверженности сотрудников туристического бизнеса влияет на успех предприятий положительно или отрицательно. Таким образом, знание уровней организационной приверженности сотрудников полезно для предприятий.

В этом документе основное внимание уделяется взаимосвязи между приверженностью организации и демографией сотрудников. Исследование проводилось среди 334 сотрудников трех, четырех и пятизвездочных отелей в провинции Кахраманмараш. Данные получены методом опроса с 15.11.2020 по 25.12.2020. К полученным данным с помощью SPSS были применены частотный, факторный, t-тестовый и односторонний анализ анионов. В соответствии с результатами; Восприятие организационной приверженности было выше среди женщин, чем среди мужчин. Организационная приверженность снижается после 48 лет. Существует обратная зависимость между образованием и уровнем дохода и организационной

приверженностью. Восприятие организационной приверженности выше в отделе продуктов питания и напитков и домашнего хозяйства.

Данные, полученные в результате этого исследования, показывают, что; Между организационной приверженностью и демографическими характеристиками сотрудников существует значительная взаимосвязь. Кроме того, восприятие организационной приверженности было выше или ниже среди некоторых групп, чем среди других групп. Прежде всего, эти различия следует свести к минимуму. В частности, туристический и гостиничный бизнес должен сосредоточиться на повышении уровня организационной приверженности всего своего персонала, чтобы получить устойчивое конкурентное преимущество. Таким образом, целевой успех может быть достигнут за счет повышения качества обслуживания.

Ключевые слова: организационная приверженность, демография, туризм, гостиница, гостеприимство.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemini ortaya koyan çok sayıda görüş (Allen & Meyer, 1990; Bıyık, 2016; Bolat & Bolat, 2008; Çarıkçı & Küçükeşmen, 2017; Çekmecelioglu, 2006; Çolakoglu, Ayyıldız, & Cengiz, 2009; Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018; Doğan, Bakan, & Oğuz, 2017; Gunlu, Aksarayli, & Perçin, 2010; Iverson & Buttigieg, 1999; Özutku, 2008; Qiao, Khilji, & Wang, 2009; Singh & Rangnekar, 2019; Tayfun, Palavar, & Çöp, 2010; Yao, Qiu, & Wei, 2019; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009) bulunmaktadır. Kişinin işyerine sadakat duyması örgütsel bağlılığın önemli bir bileşenidir. Aslında bir kişinin organizasyonuna sadık olma yükümlülüğü Allen ve Meyer'e (1990) göre normatif bağlılığının temel taşıdır. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından bu kadar önemli olmasına rağmen geçmişten günümüze çalışanların işyerlerine olan bağlılıkları tatmin edici seviyede olmamıştır (Brody & Rubin, 2011, s. 163). Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından halen popülerliğini koruyan güncel bir konu olarak araştırılmaya devam etmektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler. Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktör ise işgörenlerin adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair inançlarıdır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009). Bu ortamı yaratabilen işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve işletmelerinin devamlılıklarını sürdürmesi rakiplerine kıyasla daha kolay olmaktadır.

Özellikle de emek yoğun işletmelerde örgütsel bağlılığın önemi daha da artmaktadır. Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan turizm işletmeleri emek yoğun sektörler arasında ilk sıralardadır. Bu işletmelerin başarısı sahip olduğu nitelikli işgücü ile doğru orantılıdır. Bunun yanı sıra nitelikli işgörenlerin elde tutulabilmesi aynı zamanda onların örgütlerine sadık ve bağlı olmalarını da gerektirmektedir. Bu nedenle kalifiye personelin elde tutulabilmesi için, Tuna'nın (2007) da belirttiği gibi, turizm işletmelerinde yüksek düzeyde bulunan personel devir oranının azaltılması gerekmektedir. Çünkü bulunduğu örgüte karşı bağlı olmayan çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmakta bunun sonucu olarak da personel devir oranı yükselmektedir.

Turizm işletmelerinde personel devir oranı genellikle yüksek düzeyde olmakla birlikte bu durum işletmeler açısından maliyetli ve olumsuz bir durum yaratmaktadır (Kuslvan & Kuslvan, 2004; Tuna, 2007). Bu durum ise turizm işletmelerinin istikrarlı bir şekilde ilerlemesini engelleyerek turizm ekonomisine olumsuz olarak yansımaktadır. Bu olumsuz durumun önüne geçilebilmesi için öncelikle sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

düzeylerinin ölçülerek düzeltici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Ancak bu sayede uygun bir çalışma ortamı sağlanarak standartlaştırılmış bir hizmet kalitesi seviyelerine ulaşılabilir.

Bu bağlamda, çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi araştırma kapsamında bulunan turizm ve otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerin tespit edilmesidir. Bu sayede sektörün sahip olduğu insan kaynağının nitelikleri tespit edilecektir. İkincisi ise bu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre incelenmesidir.

Literatür incelemesi sonucu örgütsel bağlılık, turizm ve çalışanların demografik özellikleri ile ilişkilendirilen araştırmaların büyük çoğunluğunun kıyı bölgelerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Bu araştırmadan elde edilecek verilerin Türkiye'nin bir iç bölgesinden toplanacak olmasının literatüre çeşitlilik kazandırması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca sektördeki çalışanların niteliklerinin belirlenmesi işletmecilere ve karar vericilere insan kaynakları planlamalarının yanında turizm strateji ve politikalarında da yardımcı olabilir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi işgörenlerinin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların olmayanlara göre örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve sonuç olarak örgüt içinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir (Yalçın & İplik, 2005, s. 396). Çalışanların örgütleriyle uyumları, özdeşleşmeleri, bağlılıkları ve iş tatminleri bireysel başarı ve performans, bununla birlikte örgütsel başarı ve performansı dolaylı veya doğrudan önemli ölçüde etkilemektedir (Bıyık, 2016). Bu nedenle, örgütlerin çoğu başarılarını çalışanlarının bağlılığı üzerine inşa etmektedirler. Günümüzün küresel rekabetçilik çağında, çalışan bağlılığını kazanmak, her kuruluş için çalışanlarından beklenen sonuçları elde etmek için arzu edilen bir durumdur (Singh & Rangnekar, 2019, s. 129).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Taşlıyan & Pekkan, 2017). Bir çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesini, onun mensubu olarak kalmak istemesini, değişen koşullarda bile çalıştığı işletmede kalarak işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Bu kavram bireyin işletmede uzun süreler çalışması açısından önemli olduğu gibi işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından da önem taşımaktadır (Koçel, 2015, s. 534).

Örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky'e göre (1966) bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür. Meyer ve Allen'e göre (1997) örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmekte ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Taşlıyan & Pekkan, 2017, s. 32) ve genellikle çalışanların kurumlarına olan ilgisini gösterir. Bu sayede firmalarına olan bağlılıkları artan çalışanların işletme amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi sağlanmaktadır (Aguilar-Quintana, Araujo-Cabrera, & Park, 2020). İşletmeler açısından önemi yüksek olan ve geçmişten bu yana sıklıkla araştırılan konulardan biri olan örgütsel bağlılık kavramının kendi içerisinde kategorilere ayrıldığı görülmektedir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmıştır (Allen & Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu (Taşlıyan & Pekkan, 2017) ve çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri bir kavramdır (Yalçın & İplik, 2005). Bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlâki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Ağca & Ertan, 2008).

Duygusal bağlılık, gerçek bir sadakat için gereklidir. Memnuniyet ve hizmet kalitesinin yanı sıra sadakatın de doğrudan öncülüdür. Ağırhama sektöründeki sadakat araştırmalarının bir meta-analizi, duygusal bağlılığı, sadakatın önemli bir öncülü olarak bulurken, memnuniyet ve hizmet kalitesi sadakat üzerindeki en önemli etkiye sahiptir (Konu, Murphy, Komppula, & Mikkonen, 2020).

Devamlılık bağlılığı, çıkara ve kazanca dayalı olan bir bağlılık türüdür (ekmecelioğlu, 2006, s. 297) ve örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalıp kalmama kararı vermesidir (Özutku, 2008, s. 82).

Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 114). Devamlılık bağlılığının aksine, normatif bağlılık, yapılacak doğru veya ahlaki şeye odaklanır (Iverson & Buttigieg, 1999, s. 308) ve organizasyona sadık olma eğilimiyle ilişkilidir. Organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedefleri ile uyumlu olan ve içselleştirilen inanç ve normları kapsar. Çalışanın örgütte kalma ile ilgili sorumluluk duygularını içerir ve aynı zamanda psikolojik bir sözleşme niteliği de taşır (Taşkın & Dilek, 2010).

Örgütsel amaçları benimsemek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavram olan (olakoğlu vd., 2009) örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir işğören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Yalçın & İplik, 2005). Bu yönüyle örgütsel bağlılık, amaçları kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyetini üst seviyelere çıkarmak olan ağırhama sektöründe oldukça önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık, sadık ve kararlı işğörenler istihdam etmeyi arzu eden konaklama sektöründeki işletmeler için sürekli bir endişe kaynağı olmuştur. Çünkü örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanların yaptıkları iş kalitesi de düşük olurken örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların davranışsal sadakatleri güçlenmektedir (Ruiz-Palomo, León-Gómez, & García-Lopera, 2020, s. 1). Ağırhama sektörünün genellikle kötü çalışma koşullarına sahip bir yer olarak algılandığı kabul edilmektedir (Ruiz-Palomo vd., 2020). Son araştırmalar, otelcilik sektöründeki görevlerin düşük ücretler, az iş güvencesi, uzun çalışma saatleri, kişisel gelişim fırsatlarının olmaması ve mevsimsellik ile nitelendirildiğini göstermiştir (Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016). Bu olumsuz koşullar, turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olma nedenlerini açıklayabilir. Ancak bu bağlılık seviyesinin yukarılara çıkarılması için konunun çeşitli yönlerden araştırılarak karmaşık olan çalışan yapılarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda turizm sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri çerçevesinde incelenmesi bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu sayede ilgili literatürde yapılan çalışmalarda boşluk olduğu düşünölen, i bölgelerden veri toplanması, eksikliğinin giderilmesi hedeflenmiştir. Çünkü iç bölgelerde turizmin türü ve içeriği değişmektedir. İç bölgelerde sunulan turizm ürünleri ise genellikle alternatif turizm eřitleri olarak turizm ekonomisine katkı sunan önemli faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Bu destinasyonlara olan talepteki artışın sağlanması ise o bölgelerde bulunan konaklama işletmelerinin kalitesi ile yakından ilişkilidir. Konaklama işletmelerinin başarısı da onun sahip olduğu kalifiye işğören grubu tarafından desteklenmektedir. Bu nedenle bu tür işletmelerde görev alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylere etki eden faktörlerin belirlenmesinin yararlı olabileceği düşünölmektedir.

3. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürde, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınmıştır. Kişisel faktörler, psikolojik sözleşme, beklentiler ve demografik özellikler olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ve yapısı, ücret, yönetim şekli, rol belirsizliği, rol çatışması, işin niteliği, işin önemi ve liderlik, örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Örgüt dışı faktörlerse, profesyonellik, yeni iş fırsatları, sektörün ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranıdır (Babadağ, 2015). Daha kapsamlı bir şekilde Güçlü (2006) tarafından yapılan bir çalışmada yukarıda sayılanlara ek olarak; yönetsel seviye, davranış, iş yükü, özerklik, örgüt büyüklüğü, denetim alanı, yetkinin merkezileşmesi, terfi, ödül ve sendikaların da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olduğu belirtilmiştir.

Literatüre göre örgütsel bağlılık konusu çok geniş kapsamlı olup fazla sayıda unsur tarafından etkilenmektedir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılığın kişisel yönünü oluşturan demografik özellikler üzerinde durulmuş ve bu faktörlerin otelcilik sektöründe araştırılması çerçevesinde sınırlandırma yapılmıştır.

Genellikle örgütsel bağlılığının eksikliğini gösteren yüksek işgören devir hızı, turizm sektöründe uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından dile getirilen önemli bir sorundur. Otel çalışanlarının bağlılıklarını korumak için bu sorunun nedenleri farklı alanlarda araştırılmıştır. İnsan kaynakları disiplini, çalışanın elde tutulması ve çalışan bağlılığına atıfta bulunan ve günümüze kadar gelen pek çok çalışma, örgütsel bağlılığı çeşitli açılardan ele almıştır (Yao vd., 2019).

Otel çalışanlarını sadık kılan ve onları bir işletmede kalmaya teşvik eden çalışma koşulları, ücretler ve sosyal haklar gibi “somut ve finansal faktörler” kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Dusek, Ruppel, Yurova, & Clarke, 2014). Ineson vd, yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının, rekabetçi maaşlar ve ikramiyeler gibi somut teşvikler tarafından en iyi şekilde motive edildiğini iddia etmiştir (Ineson vd, 2000). Lam vd. (2001) otel çalışanlarının tazminat konusunda özellikle hassas olduklarını ve bazı durumlarda ücretin, iş tatminini ve işgörenleri elde tutmada en önemli faktör olduğunu bulmuştur (Lam, Zhang, & Baum, 2001). Aksu ve Aktaş (2005) ise çalışanların maaş sorunlarına olan duyarlılığının, insanların uygun yaşam standartları ve güvenliği sağlama konusundaki doğal arzusunun anlaşılabilir bir sonucu olduğunu dile getirirken (Aksu & Aktaş, 2005) bazı araştırmacılar da çalışanın iş tatmininin çalışan bağlılığı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu savunmaktadır (Ineson, Benke, & László, 2013).

Babadağ’ın (2015) demografik faktörler ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmasında demografik faktörlerden cinsiyet ve eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının, cinsiyet ve eğitim seviyesine göre farklılaştığı belirtilmiştir (Babadağ, 2015). Singh ve Rangnekar (2019) çalışan bağlılığının, cinsiyet, yaş ve eğitime göre anlamlı bir ortalama farklılığa sahip olmadığını ancak, medeni duruma göre önemli bir ortalama fark olduğunu savunmaktadır (Singh & Rangnekar, 2019). Qiao vd’nin Çin’de yaptığı araştırma sonuçları ise demografik özelliklerden cinsiyet hariç olmak üzere, yaş, medeni durum ve eğitimin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Qiao vd., 2009).

Kamu kurumlarında çalışan personelin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklılaşma yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Çarıkçı ve Küçükeşmen’in (2017) araştırma sonuçları bekarların evlilere göre bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, erkeklerin kadınlara göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu,

işgörenlerin eğitim durumları arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı, yaşları ve hizmet süreleri ilerledikçe de bağlılıklarının arttığını gösterirken (Çarıkçı & Küçükeşmen, 2017) Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'nun konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada ise örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmiştir (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009).

Yalçın ve İplik'in (2005) otel çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının, cinsiyet, medeni durum, buldukları otel ve pozisyondaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği, buna karşılık, devam bağlılıklarının yaş ve eğitim düzeylerine; duygusal bağlılıklarının ise yaş, eğitim ve gelir düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirtilmiştir (Yalçın & İplik, 2005). Bu sonuçlarla paralel olarak Günlü vd. (2010) gelir düzeyinin dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilediğini savunmaktadır (Gunlu vd., 2010).

Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde araştırma yapan Çolakoğlu vd., çalışanların eğitim durumu, departmanı, deneyim süreleri ve gelirlerine göre duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutundaki algılama düzeylerinde önemli farklılıklar belirlemişlerdir (Çolakoğlu vd., 2009). Tayfun vd.'nin (2010) bir çalışmada Antalya Belek bölgesindeki otellerde çalışanların örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu keşfedilmiştir (Tayfun vd., 2010). Kaya'nın (2012) Edremit Körfezindeki konaklama işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet, medeni durum, otellerin yıldızları ve işletmedeki ve meslekteki çalışma süreleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Kaya, 2012). Ağca ve Ertan (2008) Antalya'daki bazı 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır (Ağca & Ertan, 2008). Bunlara ek olarak, Ruiz-Palomo ve arkadaşlarının konaklama sektöründeki bir çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılık ile iş zenginleştirme arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir rol oynadığı dile getirilmiştir (Ruiz-Palomo vd., 2020).

Literatürlerden elde edilen bilgiler, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre değişebileceğini göstermektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmektedir.

H₁ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₂ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₃ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₄ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₅ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₆ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile turizm eğitimi arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₇ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₈ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işyerindeki toplam deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₉ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile meslekteki toplam deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır

H₁₀ Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile bulunulan kademe arasında anlamlı bir farklılık vardır

4. YÖNTEM

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

4.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan ölçek, Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen ve daha sonra Dağlı vd., (2018) tarafından Türkçeye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış olan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Ölçek orijinal haline uygun olarak normatif, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 18 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik (c.alpha) katsayısı 0.884 olarak oldukça güvenilir seviyededir. Ölçek, kesinlikle katılıyorum-katılmıyorum şeklinde beşli likert tipi olarak tasarlanmıştır. Ölçeği Türkçeye uyarlayan Dağlı'dan elektronik posta yoluyla kullanım izni alınmıştır.

Çalışmanın bir diğer amacına uygun olarak bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların niteliklerinin belirlenmesi için katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan bir takım spesifik sorulara da yer verilmiştir. Bu çalışmada kullanılan anket için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 13.11.2020 tarih ve 2020-32 Sayılı etik kurul uygunluk raporu verilmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, 15.11.2020-25.12.2020 tarihleri arasında Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerin 334 çalışanı üzerinde online anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 19 adet üç yıldızlı, 5 adet dört yıldızlı ve 3 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (KİKTİM, 2018). Çalışma öncesi otel genel müdürleri ile görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Alınan bilgilere göre kovid-19 salgını nedeniyle işletme çalışma kapasitelerinin neredeyse tüm otellerde yarı yarıya düşürüldüğü ve bu nedenle personel sayılarında azaltılmaya gidildiği anlaşılmıştır. Bu sektörde çalışanların sayısı ile ilgili net istatistik bilgileri de ulaşılamadığından araştırma süresince en yüksek oranda örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde her elemanın araştırmaya girme şansı eşittir ayrıca sektör çalışanlarının sosyodemografik özelliklerinin homojen yapıda olduğu düşünüldüğünden bu örnekleme yöntemi benimsenmiştir.

4.3. Bulgular

Tablo 1. Sosyodemografik Özellikler (n= 334)

Cinsiyet	f	(%)	Medeni Durum	f	(%)
Kadın	146	43,7	Bekâr	145	43,4
Erkek	188	56,3	Evli	189	56,6
Yaş Grubu			Aylık Gelir (lira)		
18-27	105	31,4	1000-2000	24	7,2
28-37	142	42,5	2001-3000	229	68,5
38-47	75	22,5	3001-4000	51	15,3
48-57	12	3,6	4001-5000	6	1,8
58+			5001-6000	24	7,2
Öğrenim Durumu			Turizm Eğitimi		
İlköğretim	41	12,3	Var	197	59,0
Lise	81	24,3	Yok	137	41,0
Önlisans	93	27,8	Departman		
Lisans	107	32,0	Ön Büro	51	15,3
Lisansüstü	12	3,6	Yiyecek&İçecek	139	41,6
Bulunulan Kademe			Kat Hizmetleri	112	33,5
İşgören	263	78,7	Muhasebe-Pazarlama	32	9,6

Alt Düzey Yönetici	37	11,1			
Orta Düzey Yönetici	19	5,7			
Üst Düzey Yönetici	15	4,5			
Meslekteki Toplam Deneyim Süresi			İşyerindeki Toplam Deneyim Süresi		
0-1 yıl	12	3,6	0-1 yıl	77	23,1
1-3 yıl	76	22,8	1-3 yıl	77	23,1
3-7 yıl	105	31,4	3-7 yıl	110	32,8
7-10 yıl	42	12,6	7-10 yıl	65	19,5
10+ yıl	99	29,6	10+ yıl	5	1,5

Demografik özellikler tablosu incelendiğinde cinsiyet ve medeni durum ile ilgili rakamların birbirlerine yakın değerler aldığı görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında en büyük çoğunluğun 28-37 yaş aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların %68,5'inin 2000-3000 lira arasında geliri bulunmaktadır. %41'inin turizm eğitimi bulunmamasıyla birlikte çalışanların yaklaşık %60'ı üniversite mezunudur. Örneklemin büyük çoğunluğunu işgörenler oluştururken bu çalışanların yaklaşık %75'i yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışmaktadırlar. İşyerindeki toplam hizmet süreleri dikkate alındığında işgörenlerin yaklaşık %50'sinin 3 yıldan fazla süredir işyerinde çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	C. Alpha
Duygusal Bağlılık		3,416	18,975	0,819
Bu otele karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	0,853			
Bu otele karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum	0,853			
Bu otelde kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum	0,767			
Bu otelde çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum	0,593			
Normatif Bağlılık		4,490	24,944	0,778
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder	0,622			
Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum	0,502			
Bu otelin benim için çok özel bir yeri vardır	0,818			
Şu anda bu otelde çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir	0,548			
Bu otelden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır	0,820			
Eğer bu otele kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	0,493			
Bu otel benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor	0,508			
Bu otele çok şey borçluyum	0,558			
Devam Bağlılığı		1,908	10,600	0,759

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

Bu otelden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi	0,557			
Şu anda bu otelden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur	0,723			
Bu otelden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur	0,643			
Bu otelden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	0,721			
Bu otelden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	0,580			
Bu oteldeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda buradan ayrılmam	0,658			
Kaiser-Meyer-Olkin	,744			
Bartlett's Test of Sphericity	3314,13			
df	153			
Sig.	,000			

Analize geçilmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Yapılan normallik analizinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu tespit edilmiş ve verilerin normal dağıldığı (Tabachnick & Fidell, 2013) sonucuna varılmıştır. Verilerin güvenilirliği ve geçerliliği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ve Bartlett's testi verilerin faktör analizi için uygun olduğu göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri incelendiğinde en düşük c. alpha katsayısının 0,759 olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan verilerin güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Faktör yükleri tüm alt boyutlarda yaklaşık olarak 0,50 üzerinde bulunurken en yüksek vanyans açıklama gücüne sahip alt boyutun normatif bağlılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. T-testi (Örgütsel Bağlılık & Cinsiyet)

Değişkenler	Cinsiyet	N	M	S	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	146	2,85	0,83	2,875	0,004
	Erkek	188	2,55	1,08		
Normatif Bağlılık	Kadın	146	3,42	0,61	-3,948	0,000
	Erkek	188	3,72	0,74		
Devam Bağlılık	Kadın	146	3,55	0,70	6,231	0,000
	Erkek	188	3,05	0,74		

Örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testinde duygusal bağlılık ($t_{332}=2,875$, $p<0,05$) ve devam bağlılığında ($t_{332}=6,231$, $p<0,05$) kadınların, normatif bağlılıkta ($t_{332}=-3,948$, $p<0,05$) ise erkeklerin algılarının karşı cinse oranla anlamlı derecede farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığında kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek iken, normatif bağlılıkta ise erkeklerin kadınlara göre daha yüksek örgütsel bağlılıkları

bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; H_1 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. T-testi (Örgütsel Bağlılık & Turizm eğitimi)

Değişkenler	Turizm Eğitimi	N	M	Ss	T	P
Duygusal Bağlılık	Var	197	2,56	1,01	-2,742	0,006
	Yok	137	2,86	0,94		
Normatif Bağlılık	Var	197	3,71	0,74	3,584	0,000
	Yok	137	3,43	0,60		
Devam Bağlılık	Var	197	3,23	0,61	-0,912	0,363
	Yok	137	3,32	0,95		

Örgütsel bağlılık algılarının, çalışanların turizm eğitimi olup olmamasına göre grup ortalamaları açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ($t_{332}=-2,742$, $p<0,05$) algılarının turizm eğitimi alanlarda almayanlara göre daha düşük olduğu, normatif bağlılık ($t_{332}=3,584$, $p<0,05$) algılarının ise turizm eğitimi alanlarda almayanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Turizm eğitimi alıp almama durumuna göre örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan devam bağlılığında ise grup ortalaması açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre; H_6 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile turizm eğitimi arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Yaş)

Değişkenler	Yaş	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	18-27	105	2,53	0,97	10,349	0,000
	28-37	142	2,57	0,88		
	38-47	75	3,20	1,10		
	48-57	12	2,12	0,13		
Normatif Bağlılık	18-27	105	3,60	0,64	2,709	0,045
	28-37	142	3,50	0,81		
	38-47	75	3,78	0,54		
	48-57	12	3,50	0,26		
Devam Bağlılık	18-27	105	3,42	0,54	16,386	0,000
	28-37	142	3,32	0,70		
	38-47	75	3,17	0,97		
	48-57	12	1,91	0,26		

Otel çalışanlarının yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek faktörlü ANOVA testi yapılmıştır. Analize göre örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey testi uygulanmıştır. 38-47 yaş aralığında bulunan otel çalışanlarının duygusal bağlılık ($F_{332}=10,349$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($F_{332}=2,709$, $p<0,05$) algılamalarının diğer tüm yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. 48-57 yaş grubunun ise devam bağlılığı algısının diğer yaş gruplarına göre anlamlı ($F_{332}=16,386$, $p<0,01$) bir şekilde düşük olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda otel çalışanlarının yaşları ilerledikçe devam bağlılıklarının azaldığı yorumu

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

yapılabilir. Bu sonuçlara göre H_2 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Eğitim Durumu)

Değişkenler	Eğitim	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	41	2,20	0,62	10,910	0,000
	Lise	81	3,09	1,12		
	Ön lisans	93	2,91	1,04		
	Lisans	107	2,41	0,83		
	Lisansüstü	12	2,25	0,00		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	41	3,55	0,55	2,060	0,086
	Lise	81	3,72	0,59		
	Ön lisans	93	3,58	0,72		
	Lisans	107	3,58	0,82		
	Lisansüstü	12	3,12	0,00		
Devam Bağlılık	İlköğretim	41	3,65	0,45	17,166	0,000
	Lise	81	3,18	0,72		
	Ön lisans	93	3,63	0,71		
	Lisans	107	2,90	0,78		
	Lisansüstü	12	3,00	0,00		

Örgütsel bağlılık alt boyutlarındaki algıların çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek faktörlü ANOVA testi sonucuna göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda lise mezunu çalışanların algıları diğer gruplara göre anlamlı ($F_{332}=10,910$, $p<0,01$) bir şekilde yüksektir. Normatif bağlılık boyutunda eğitim durumu açısından gruplar arasında herhangi bir anlamlı farklılık ($F_{332}=2,060$, $p>0,05$) bulunmamıştır. Devam bağlılığında ise ilköğretim mezunu çalışanların algılarının diğer gruplara göre anlamlı ($F_{332}=17,166$, $p<0,01$) bir şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda H_3 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 7. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Aylık Gelir)

Değişkenler	Aylık Gelir (₺)	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	1000-2000	24	3,18	1,36	7,045	0,000
	2001-3000	229	2,65	0,82		
	3001-4000	51	2,72	1,45		
	4001-5000	6	4,00	0,00		
	5001+	24	2,06	0,11		
Normatif Bağlılık	1000-2000	24	3,90	0,47	6,816	0,000
	2001-3000	229	3,56	0,62		
	3001-4000	51	3,54	1,02		
	4001-5000	6	2,50	0,00		
	5001+	24	3,93	0,48		
Devam	1000-2000	24	3,25	0,50		
	2001-3000	229	3,39	0,63		

Bağlılık	3001-4000	51	3,62	0,62	53,921	0,000
	4001-5000	6	2,00	0,00		
	5001+	24	1,70	0,27		

Çalışanların aylık gelir durumuna göre örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediğini tespit etmek için yapılan anova testi sonucu, 4001-5000 lira gelire sahip çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek duygusal bağlılıklarının bulunduğunu göstermiştir ($F_{332}=7,045$, $p<0,01$). Normatif bağlılık açısından bakıldığında 5001 lira ve üzeri gelir elde eden çalışanların diğer gelir gruplarına göre anlamlı ($F_{332}=6,816$, $p<0,01$) bir şekilde farklılaştığı ve bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 3001-4000 gelire sahip çalışanların ise devam bağlılıklarının ($F_{332}=53,921$, $p<0,01$) daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle H_4 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Departman)

Değişkenler	Departman	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	Önbüro	51	2,36	0,71	6,082	0,000
	F&B	139	2,85	0,95		
	Kat Hizmetleri	112	2,84	1,02		
	Muhasebe-Paz.	32	2,82	1,56		
Normatif Bağlılık	Önbüro	51	3,51	0,79	3,287	0,021
	F&B	139	3,54	0,60		
	Kat Hizmetleri	112	3,85	0,40		
	Muhasebe-Paz.	32	3,67	0,99		
Devam Bağlılık	Önbüro	51	3,06	0,58	5,712	0,001
	F&B	139	3,45	0,83		
	Kat Hizmetleri	112	3,27	0,81		
	Muhasebe-Paz.	32	3,16	0,78		

Örgütsel bağlılık algılarının çalışılan departmana göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan anova testi sonucunda duygusal bağlılık algılarının yiyecek içecek (F&B) departmanında ($F_{332}=6,081$, $p<0,01$), normatif bağlılık algılarının kat hizmetleri departmanında ($F_{332}=3,287$, $p<0,05$), devam bağlılığı algılarının ise yine F&B departmanında ($F_{332}=5,712$, $p<0,01$) daha yüksek olduğu ve ortalamalar açısından diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, H_7 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Çalışılan Oteldeki Deneyim Süresi)

Değişkenler	Oteldeki Deneyim	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	0-1 yıl	77	2,55	1,18	3,532	0,008
	1-3 yıl	77	2,82	0,84		
	3-7 yıl	110	2,86	0,96		
	7-10 yıl	65	2,45	0,88		
	10+ yıl	5	1,80	0,77		

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

Normatif Bağlılık	0-1 yıl	77	3,66	0,77	6,646	0,000
	1-3 yıl	77	3,27	0,62		
	3-7 yıl	110	3,62	0,72		
	7-10 yıl	65	3,80	0,52		
	10+ yıl	5	4,10	0,59		
Devam Bağlılık	0-1 yıl	77	3,55	0,63	6,138	0,000
	1-3 yıl	77	3,12	0,65		
	3-7 yıl	110	3,33	0,79		
	7-10 yıl	65	3,05	0,65		
	10+ yıl	5	2,56	0,76		

Çalışanların mevcut işyerlerindeki deneyim süreleri dikkate alındığında örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında grup ortalamaları açısından anlamlı ($p<0,01$) farklılıklar dikkat çekmektedir. Duygusal bağlılık alt boyutunda 3-7 yıl deneyime sahip çalışanlar, normatif bağlılık alt boyutunda 7-10 yıl deneyime sahip çalışanlar, devam bağlılığında ise 3-7 yıl deneyime sahip çalışanlar grup ortalamaları açısından diğerlerinden daha fazla örgütsel bağlılık hissetmektedirler. Bu veriler ışığında H_8 *Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile işyerindeki toplam deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Meslekteki Toplam Deneyim Süresi)

Değişkenler	Meslekteki Deneyim	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	0-1 yıl	12	4,00	0,00	9,510	0,000
	1-3 yıl	76	2,36	0,97		
	3-7 yıl	105	2,85	0,86		
	7-10 yıl	42	2,82	0,63		
	10+ yıl	99	2,54	1,14		
Normatif Bağlılık	0-1 yıl	12	3,06	0,71	3,914	0,004
	1-3 yıl	76	3,72	0,61		
	3-7 yıl	105	3,58	0,62		
	7-10 yıl	42	3,36	0,88		
	10+ yıl	99	3,67	0,71		
Devam Bağlılık	0-1 yıl	12	4,08	0,08	11,070	0,000
	1-3 yıl	76	3,43	0,45		
	3-7 yıl	105	3,43	0,79		
	7-10 yıl	42	3,01	0,32		
	10+ yıl	99	2,98	0,94		

Çalışanların bu meslekteki toplam deneyim sürelerine göre örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında grup ortalamaları açısından anlamlı ($p<0,01$) farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutunda 0-1 yıl deneyime sahip çalışanlar, normatif bağlılık alt boyutunda ise 1-3 yıl deneyime sahip çalışanlar grup ortalamaları açısından diğer gruplara göre fazla örgütsel bağlılık hissetmektedirler. Bu

nedenle H_9 Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile meslekteki toplam deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Anova testi (Örgütsel Bağlılık & Bulunulan Kademe)

Değişkenler	Bulunulan Kademe	N	M	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	İşgören	263	2,70	0,94	0,926	0,429
	Alt düzey yönetici	37	2,58	1,25		
	Orta düzey yönetici	19	2,90	0,95		
	Üst düzey yönetici	15	2,38	1,10		
Normatif Bağlılık	İşgören	263	3,55	0,67	3,298	0,021
	Alt düzey yönetici	37	3,80	0,80		
	Orta düzey yönetici	19	3,50	0,88		
	Üst düzey yönetici	15	4,00	0,58		
Devam Bağlılık	İşgören	263	3,31	0,77	4,488	0,004
	Alt düzey yönetici	37	3,34	0,49		
	Orta düzey yönetici	19	3,07	0,72		
	Üst düzey yönetici	15	2,62	0,94		

Devam bağlılığında alt düzey yöneticilerin ($F_{332}=4,488$, $p<0,01$), normatif bağlılıkta ise üst düzey yöneticilerin ($F_{332}=3,298$, $p<0,05$) örgütsel bağlılık algılarının grup ortalamaları açısından diğer grup üyelerine göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık algılarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,01$). Elde edilen sonuçlara göre H_{10} Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile bulunulan kademe arasında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de örgütsel bağlılık oldukça önemlidir. Geçmişten günümüze örgütsel bağlılığın işletmeler açısından aranan iş gücü nitelikleri arasında kritik bir yeri olmuştur. Çünkü bu duyguya sahip işgörenlerin işletmelerine her bakımdan fayda sağladığı bilinen bir gerçektir. Özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun özellik gösteren sektörlerde turistlerle bire bir iletişim sağlayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek veya düşük olması verimlilik, hizmet kalitesi gibi iş çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı turizm sektörü için halen güncel ve önemini koruyan bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılığı demografik özellikler çerçevesinde inceleyen bu çalışmanın, turizmin sadece kıyı bölgelerinde değil Türkiye'nin iç bölgelerinde de iyileştirilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Çünkü araştırmaların popüler turizm yörelerinde yoğunlaşması iç bölgelere olan ilgiyi azaltmaktadır. Bu nedenle turizmin tüm yıla yayılması ve çeşitlendirilmesi için daha az popüler olan bölgelerden verilerin toplanmasına ve işlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut çalışmanın literatürde eksik olduğu düşünülen bu boşluğu doldurarak yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yöreden yöreye değişebilen kültürel kaynaklı farklılıkların çalışanların karakterleri üzerinde yaratabileceği değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda farklı alanlardan toplanan verilerin örgütsel bağlılık literatürüne çeşitlilik katacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçları, öncekilerle kıyaslandığında benzer ve zıt sonuçlarla karşılaşılmıştır. Örneğin bu çalışmada örgütsel bağlılık algıları kadınlarda

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

erkeklere oranla kısmen daha yüksektir. Bunun nedeninin kadınların daha duygusal olduğu ve işlerini kaybettiklerinde yeni bir iş bulamamaktan daha fazla korktukları için olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlar (Babadağ, 2015; Çarıkçı & Küçükeşmen, 2017; Kaya, 2012) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile desteklenirken, (Singh & Rangnekar, 2019; Yalçın & İplik, 2005; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Örtüşmeme nedeninin ise kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü farklı coğrafi bölgelerde yaşayan insanların kültürleri, inanışları gelenek ve göreneklere de farklı olabileceğinden bu durum çalışanların karakterini etkileyebilir.

Bu çalışma, yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve mevcut işyerindeki deneyim süreleri gibi kriterler göz önünde bulundurulduğunda gruplar arasında örgütsel bağlılık algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, önceki araştırma (Babadağ, 2015; Çarıkçı & Küçükeşmen, 2017; Çolakoğlu vd., 2009; Gunlu vd., 2010; Kaya, 2012; Tayfun vd., 2010) sonuçları ile desteklenirken, bazı araştırmalar (Singh & Rangnekar, 2019; Yalçın & İplik, 2005) ise yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve meslekteki deneyim süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulamadığı için mevcut araştırma sonuçlarını desteklememiştir. Bunun nedenlerinin ise örgütsel ya da örgüt dışı faktörler olabileceği değerlendirilmektedir. Önceki çalışmalarda olmayıp bu çalışmada test edilen, turizm eğitimi alanlar/almayanlar ve çalışılan kademeye göre örgütsel bağlılık algılarındaki farklılıkları konu alan hipotez ise kabul edilmiştir. Turizm eğitimi alanların duygusal bağlılıkları düşük iken normatif bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Bu durumda, turizm eğitimi alan bireylerin piyasaya hakim olma ve kolay iş bulabilme potansiyeli bulunduğundan işyerlerine çok fazla duygusal anlamda bağlı olmadıkları yorumu yapılabilir.

Bu araştırmanın sonuçları birkaç istisna çalışma hariç olmak üzere önceki araştırma sonuçları ile desteklenmiştir. Desteklenmeyen çalışmaların ise daha önce belirtildiği gibi çalışanların kültürel farklılıkları, işletme ve yönetim farklılıkları, otel kalitesi, şehir/sahil oteli olması gibi faktörlerden kaynaklandığı sanılmaktadır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık algılarının, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu, belli bir yaştan (48-57) sonra azaldığı, eğitim seviyesi ve gelir (en yüksek geliri alanlar hariç) arttıkça düştüğü, deneyim süresi arttıkça düştüğü ve genel olarak örgütsel bağlılığın en fazla F&B ve kat hizmetleri departmanında olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmeleri, öncelikle örgütsel bağlılık algılarındaki farklılıkların kaynaklarını tespit etmeli ve bu farklılığın ortadan kaldırılması adına yöntemler geliştirmelidir. Daha sonra tüm personelinin örgütsel bağlılıklarını artıracak adımlar atmalıdır. Örneğin kadın ve erkek çalışanları için fırsat eşitliği yaratmalıdır. Belirli bir yaştan sonra örgütsel bağlılığın azalması ilerleyen yaşla birlikte emeklilik düşüncesinin ön plana çıkarak işletmeye daha fazla bir şey verilemeyeceği düşüncesi olabilir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin özellikle şehir otellerinde bu gruptaki çalışanlarına daha fazla ilgi göstermesi onları tekrar motive edebilir. Sık sık tüm departmanlar için toplantılar yapılarak çalışanların işletme için ne kadar önemli olduğunun vurgulanması ve onları motive edici sosyal aktivitelerin düzenlenmesi örgütsel bağlılık anlamında kayda değer gelişmeler yaratabilir.

Bunlara ek olarak, otel çalışanlarının tutum ve davranışları, çalışan odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde şekillendirilebilir. İyi İKY uygulamaları, organizasyonel hedeflere ulaşmak için çalışanların işbirliği ve koordinasyon gösterdiği bir ortam oluşturmaya yardımcı olur (Singh & Rangnekar, 2019). Bu sayede işgörenlerde örgütsel bağlılık duygularının gelişmesi teşvik edilebilir.

Bu araştırma Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanlarına covid-19 pandemi sürecinde uygulanmıştır. Buradan elde edilen

veriler bu araştırmaya katılan belirli miktardaki otel çalışanlarının kişisel görüşleri ile sınırlı olmakla birlikte genel bir fikir yansıtmayabilir. Ayrıca covid-19 pandemi sürecinden psikolojik olarak etkilenen çalışanlar normalde vermesi gerekenden farklı cevaplar vermiş olabilir. Bu faktörler araştırmanın bir kısıtlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca araştırma btcesinin olmaması daha geniş çapta bir çalışma yapılmasını sınırlandırmıştır.

Gelecekteki araştırmalar, otelcilik sektöründe, belirli yaş ortalamasından sonra çalışanların örgütsel bağlılıklarının neden azalmaya başladığı üzerine odaklanarak zm nerileri getirilebilir. Buna ek olarak çalışan ücretlerinin örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında nasıl bir ılımlaştırıcı rol oynadığı araştırılabilir. Başka bir açıdan bakılacak olursa, otel türü ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının performansları üzerindeki etkileri araştırılabilir. Son olarak konaklama işletmeleri çalışanları için örgütsel bağlılığın yanında örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların rgtsel Bağlılıklarının Demografik zelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees’ perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives*, 35(December 2018). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676>
- Aksu, A. A., & Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 479–488. <https://doi.org/10.1108/02686900510598830>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Babadadı, M. (2015). Demografik Faktörlerin rgtsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 313–332.
- Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, rgtsel zdeşleşme, Kişi-rgt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221–227. <https://doi.org/10.17671/btd.99671>
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde rgtsel Bağlılık Ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75–94.
- Brody, C. J., & Rubin, B. A. (2011). Generational differences in the effects of insecurity, restructured workplace temporalities, and technology on organizational loyalty. *Sociological Spectrum*, 31(2), 163–192. <https://doi.org/10.1080/02732173.2011.541341>
- Çarıkcı, İ., & Küçükeşmen, E. (2017). Kamu alışanlarının rgtsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik zelliklere Göre Analizi: Isparta rneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 745–756.
- ekmecelioglu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295–310. <https://doi.org/10.16951/iibd.10726>
- olakoglu, ., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik zelliklerine Göre rgtsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları : Kuşadası ’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri rneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1),

Örgütsel Bağlılığın Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Kahramanmaraş...

77–89.

- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765–1777. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>
- Doğan, İ., Bakan, İ., & Oğuz, M. (2017). Çalışanların motivasyonları üzerinde örgütsel bağlılık mı mesleki bağlılık mı daha etkili? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 71–86.
- Dusek, G. A., Ruppel, C. P., Yurova, Y., & Clarke, R. (2014). The role of employee service orientation in turnover in the U.S. hotel industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 87–104.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Ineson, E.M., Langlois, S.M., Makinson, A. (2000). No Title. *Employee loyalty in international hotel consortia*. In: *Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education Conference Proceedings*. New Orleans.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Kaya, İ. (2012). Örgütsel Bağlılık İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi : Bir Uygulama Çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(27), 319–338.
- KİKTİM. (2018). *Kahramanmaraş İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü İstatistikler Arşivi*. Kahramanmaraş.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konu, H., Murphy, J., Komppula, R., & Mikkonen, T. (2020). Investigating emotional commitment towards a region and a hotel brand. *International Journal of Hospitality Management*, 87(May 2019), 102467. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102467>
- Kuslivan, S., & Kuslivan, Z. (2004). Turizm İş letmelerinde İş gören Devri : Anlamı , Türleri ve Nedenleri. *Seyahat ve Otel İş letmeciliği Dergisi*, 1(1), 28–37.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00039-x](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00039-x)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79–97.

- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2311–2330. <https://doi.org/10.1080/09585190903239682>
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90(August), 102637. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>
- Singh, A., & Rangnekar, S. (2019). Employee Loyalty in Indian Private Hospitals: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Health Management*, 21(1), 128–140. <https://doi.org/10.1177/0972063418822568>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. baskı). Boston, New York: MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37–46.
- Taşlıyan, M., & Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 30–41.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki : Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 2(4), 3–18.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45–52. <https://doi.org/10.17123/atad.98484>
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395–412.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(September 2017), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>