

İş Güçlüğü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*

The Effect of Job Difficulty Factors on Organizational Commitment: A Study on Five Star Hotel Personnel in Afyonkarahisar

Sibel Kula Ölmez¹, Gül Özdemir Zenger²

DOI: [10.59445/ijephss.1708414](https://doi.org/10.59445/ijephss.1708414)

Atf/ Cite: Kula Ölmez, S., Özdemir Zenger, G. (2025). İş güçlüğü faktörlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma, *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 8(5), 456-474, <https://doi.org/10.59445/ijephss.1708414>

Araştırma Makalesi / Research Article

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 28.05.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 13.10.2025

Lisans Bilgisi / License Information: Bu çalışma, Creative Commons Atf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır. / *This work is licensed under Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License (CC BY NC).*

İntihal Kontrolü / Plagiarism Checks: Bu çalışma, iThenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir. / *This article has been scanned by iThenticate. No plagiarism detected.*

Özet

İş güçlüğü, bir işletmede çalışanlara verilen görevler yerine getirilirken normal performans yerine çalışanın bedensel ve zihinsel açıdan daha fazla çaba harcamasına neden olan tüm faktörler olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerde iş güçlüğüne sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Otel işletmeleri düşünüldüğünde ise; misafir ağırlayabilmek ve temel fonksiyonlarını yerine getirebilmek için yoğun emek isteyen işletmeler olması sebebiyle, iş güçlüğü'nün daha fazla görüldüğü sektörler arasında sıralanabilmektedir. İş güçlüğü'nün yoğunluğu çalışanların performansını düşürebilmekte, işten ayrılma ya da devam kararlarını yönlendirmekte hatta işletme başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle araştırmadaki temel amaç işletme çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 5 yıldızlı tüm otel işletmelerindeki çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İl Kültür ve Turizm müdürlüğünden alınan bilgiye göre toplamda 1160 kişi söz konusu otellerde çalışmaktadır. Tüm çabalara rağmen anket formunu cevaplayan kişi sayısı 576'dır. Anket sonuçları SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma verilerine bakıldığında, personelin demografik özelliklerine göre; iş güçlüğü düzeylerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. İş güçlüğü'nü azaltmak ve örgütsel bağlılığı artırmak için; çalışanların başarılarını kutlayıp, ödüllendirerek çalışan motivasyonu artırmak ve çalışanların yüksek tempoda çalışacağı günlerde ekstra takviye personel ve ilave malzeme tedarik ederek, iş güçlüklerini azaltmak gerektiği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Güçlüğü, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri, Turizm Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi.

* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Sibel Kula Ölmez danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden güncellenerek hazırlanmıştır (Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Afyon - Türkiye) / This article is prepared from a graduate thesis' updated version (Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Administration and Organization, Afyon - Türkiye)

¹ **Sorumlu Yazar / Corresponding Author** Dr. Öğr. Üyesi / *Assit. Prof. Dr.*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bayat Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Afyon - Türkiye / *Afyon Kocatepe University, Bayat Vocational School, Department of Human Resources Management, Afyon - Türkiye*, skulaolmez@aku.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5116-9485>.

² Yüksek Lisans Öğrencisi / *Graduate Student*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Afyon - Türkiye / *Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Management and Organization, Afyon - Türkiye* gul_ozdemir003@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1684-995X>.

Abstract

Work difficulties can be defined as all factors that cause employees to exert more physical and mental effort than normal performance while performing the tasks assigned to employees in a business. There are many factors that can cause job difficulties in businesses. These factors have positive or negative effects on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment. When considering hotel businesses; they are businesses that require intensive labor to host guests and fulfill their basic functions, so they can be listed among the sectors where labor difficulty is more common. Therefore, the main purpose of the research is to investigate the effect of the job difficulty levels of the employees of the business on organizational commitment. The employees of all 5-star hotels in the city center of Afyonkarahisar constitute the sample of the research. According to the information received from the Provincial Directorate of Culture and Tourism, a total of 1160 people work in the hotels. The 576 survey results were analyzed with the SPSS package program. When the research data is examined, the views of the personnel regarding the levels of work difficulty and organizational commitment differ according to their demographic characteristics. It has also been determined that reduce work difficulty and increase organizational commitment, it is necessary to increase employee motivation by celebrating and rewarding their successes and to reduce work difficulties by providing extra support personnel and additional materials on days when employees will work at a high tempo.

Keywords: Job Difficulty, Organizational Commitment, Hotel Businesses, Tourism Sector, Human Resources Management.

1. Giriş

Turizm sektöründe otel işletmeleri, yoğun rekabet ve teknolojik gelişmelerin doğrudan etkisi altında olan en dinamik işletmelerden biridir. Otel işletmeleri zamanın gerekliliklerine uyum sağlayarak kendilerini sürekli yenilemekte ve gelişen teknolojiye ayak uydurarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Otel işletmelerinde emeğin yoğun kullanımı dikkat çeker; çünkü hizmet sektörünün doğası gereği müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunan ve müşteri memnuniyetine dayalı hizmetler sunulmaktadır (Yanardağ ve Avcı, 2012:40-41). Bu nedenle, otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde çalışanların verimliliği ve hizmet kalitesine bağlıdır.

Otel işletmeleri, çeşitli hizmetleri bünyelerinde barındırarak misafirlerine geniş bir yelpazede hizmet sunmakta ve bu hizmet çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76). Bu durum, otel işletmelerinin değişen müşteri ihtiyaçlarına ve piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirir. Otel sektörü içinde hizmet kalitesinin yüksek olması, müşterilerin işletme tercihlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinde, yüksek hizmet kalitesi müşterilerin rahatlamasını sağlamakta ve sosyal fayda yaratmaktadır (Kırkan, 2014:56). Bu nedenle, yiyecek ve içecek hizmetlerinin kaliteli bir hizmet anlayışıyla sunulması büyük bir önem taşır (Yıldız, 2018:38). Hizmet kalitesinin artması için, otellerde görev alan personelin eğitilmiş ve tecrübeli olması gerekmektedir (Şahin, 2007:45). Eğitilmiş yöneticiler, sektördeki en iyi uygulamaları ve yenilikleri takip ederek, işletmenin verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Tecrübeli yöneticiler, olası sorunları öngörme ve hızlı çözüm üretme konusunda daha başarılıdır, bu da işletmenin hizmet kalitesini doğrudan etkiler.

Turizm işletmelerinden olan otellerde iş güçlüğüne sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin birçoğu, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. İş güçlüğü, çalışanların performansını düşürebilir ve sonuç olarak otel başarısını olumsuz etkileyebilir.

2. Kavramsal Çerçeve

İş güçlüğü kavramı; 1964 yılında Svetlik, B., Prien, E., & Barrett, G. tarafından çalışan tutumları ile arasındaki ilişki analiz edilirken dikkat çekmiştir. Araştırmacılar korelasyon analizi ile iş güçlüğü, çalışanın işine, iş ortamına yönelik tutumları ve çalışanların performansının ilk denetleyicileri tarafından derecelendirilmesi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda iş güçlüğü'nün artmasının, çalışan tutumlarını, işe, yönetime, iletişime ve ilerleme fırsatına yönelik davranışlarını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanın tutum boyutları arasındaki korelasyonlar, iş içeriğinin artan karmaşıklığının çalışanın işini zorlaştıran, iş gerginliğine neden olan ve dolayısıyla tatminsizliğe ve organizasyondan ayrılma kararına yol açan faktörler barındırdığını göstermektedir.

London ve Klimoski (1975), özellikle sağlık sektörünü ve hemşirelik mesleğini örneklem olarak seçerek, fiziksel ve zihinsel yorgunluğa neden olan 33 iş özelliği belirlemişlerdir. Bu iş özelliklerini aşırı iş yükü, çatışma ve işgören denetimi olmak üzere 3 ana başlık altında toplamışlardır. Ivancevich ve Smith (1981) ise yine hemşirelik mesleğini konu olan çalışmalarında iş yükünde etkili olan faktörleri analiz etmişlerdir. Araştırmacılara göre hemşirelik mesleğinin aşırı iş yükü, iş gerekleri ve denetim faktörleri başlıkları altında toplanabilecek 29 farklı değişkeni vardır. Bu değişkenlere bağlı olarak bir işin güçlük derecesi; işin kendine has özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir örneğin yoğun konsantrasyon gerektiriyorsa iş bitiminde çalışan tükenmiş ve yorgun hissedebilir. İşin çevresel koşulları iş güçlüğü'nü artırıyor olabilir. Bazen de işi yapmak için özel yeteneklere sahip olmak gerekiyor olabilir, örneğin hemşirelik mesleğinin sabır ve fedakârlık barındırıyor olması gibi. Bir işi tamamlamak için gerekli uygun araç, prosedür ve kaynakların zamanında hazır olmamasından kaynaklı olarak da iş güçlüğü yaşanabileceği araştırma sonucunda tespit edilen konular arasında yer almaktadır.

Yüksel ve Kurt ise 1998 yılında özellikle doktorluk mesleğini örneklem olarak seçerek, Türk yönetim literatürüne iş güçlüğü kavramını eklemişlerdir. Araştırmacılar doktorların iş güçlüklerini 13 ayrı boyutta tespit etmeye çalışmışlardır. Yoğun iş yüküne sahip olmak, yönetim uygulamalarının karmaşıklığı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, zaman baskısı, çok fazla bilgi ve detay olması, denetim yapanların tutarsızlıkları, aşırı bürokrasi, iş planlarının yapılamaması, eğitim programlarının yetersizliği, bilgi hırsızlığı ya da gizliliği gibi birçok farklı durumun iş güçlüğüne arttırdığı belirtilmektedir.

Özellikle iş güçlüğü kavramını kadın çalışanlar gibi önemli bir konu açısından ele alan Halis ve Çamlıbel'e (2011) göre; *"yöneticilerin kadın çalışanların işlerini anlamaması ve/veya hafife alması, kadın çalışanların kariyer hedeflerini ve mesleki gelişimlerini desteklememesi, kadınlara karşı davranışlarının sert ve acımasız olması, kadın çalışanların işle ilgili karşılaştıkları sorunlara gerektiği şekilde destek olmaması, kadın çalışanların işlerine gereğinden fazla müdahale etmesi, yöneticilerin işin yapılması açısından yetersiz olması, yeni gelişmeleri kadın çalışanlara aktarmaması ve farklı bölümlerden yöneticilerin kadın çalışanların işlerine karışması"* gibi bir çok faktör yüksek derecede iş güçlüğü teşkil etmekte ve bu durum kadın çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışanın karşılaştığı zihinsel ve fiziksel yüklenmelerden dolayı algıladığı iş güçlüğü unsurları ve bunların işlerine bağlılıkları üzerindeki etkisi hem çalışanın performansını hem de örgütün hedeflerinin gerçekleşme durumunu etkilediği için büyük önem taşımaktadır (Salha, 2012:9).

Örgütsel bağlılık kavramı ise 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Sonrasında bu kavram Becker, Mowday, Steers, Porter, Meyer ve Allen gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002:38-39). Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'ın (1991) temel çalışmasında tanımlandığı üzere, duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılık *"Çalışanın örgütle, özdeşleşmesini ve örgüte katılımı düzeyini ifade eder, Duygusal olarak bir organizasyona bağlı olan örgütsel üyeler, istedikleri için örgüt için çalışmaya devam ederler"*. Devamlılık bağlılığında; *"Organizasyondan ayrılma ile ilgili sonuçların farkında olan çalışan ilgili maliyetleri ve riskleri algılaması veya tartması nedeniyle hesaplayıcıdır"*. Normatif bağlılıkta ise; *"Özdeşleştirilmiş normatif görev, inançlar sebebiyle çalışanın örgüte üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedirler"*.

Örgütsel bağlılık aşağıdaki beş sebep nedeniyle örgütler için çok önemlidir (Balay, 2014):

- İşe gitmeme, işten ayrılma, geri çekilme ve başka iş bulmaya çalışma faaliyetleri ile,
- İş tatmini, motivasyon, moral ve iş başarısı gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ile,
- Özgür irade, sorumluluk alma, katılım ve vazife algısı gibi bireyin işi ve rolü ile bağlantılı özellikler ile,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim bilgisi gibi bireyin şahsi özellikleri ile,
- Bireylerin örgüte bağlılık faktörlerini bilmenin gelecekte örgüte yarar sağlayacak olması, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgüte yükleyeceği maliyeti düşürmesi ile bağlantılıdır.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, kıdem vb. demografik değişkenlerden etkilendiğini aynı zamanda örgüt kültürü, iş devamlılığı, performans, stres gibi değişkenler üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Yücel, 2017:2). Bundan dolayı son yıllarda örgütler nitelikli olan bireyleri elinde tutmak, onlardan yüksek düzeyde yarar sağlamak ve onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için önlemler almaktadır. Örgütler, örgütsel bağlılık düzeyine çok fazla önem verse de bazı durumlarda olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedirler (Çavundurluoğlu, 2016:22): Öncelikle örgütsel bağlılık seviyesi düşük ya da yüksek olabilir. Örgütlerin öncelik verdiği hedeflerinden biri de

bünyelerinde yer alan bireylerin yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak onlardan üst düzey verim almak ve örgütsel bağlılıklarını artırabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, bağlılığı düşük olan bireylere göre örgütteki çalışmalara katılımlarının yüksek olduğu düşünülmektedir (Yalçın, Yıldırım ve Akan, 2016:208). Ancak beklenenin aksine yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olabilir iken düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olabilmektedir (Balay, 2014).

Çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin belirlenmesi, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yaşadığı iş güçlüğüne sebeplerinin ortaya çıkarılması, işletme yöneticilerine gerekli önlemleri alarak bu seviyeleri minimuma indirme fırsatı sunar. İş güçlüğü düzeyi düşük olan çalışanların işyerine olan aidiyet duygusu ve memnuniyeti arttıkça, iş performansları da olumlu yönde etkilenir. Bu nedenle iş güçlüğü düşük olan çalışanlar işlerinden memnun oldukları için iş değiştirme fikrine daha az sahiptirler ve daha az eyleme geçerler. Sonuç olarak da işletmedeki işgücü devir oranını düşer. Çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları araç gereçlere dikkat etmeleri, işletme giderlerinin azalması, çalışanların işlerini severek yapmaları ve işyerine zamanında gelmeleri gibi birçok olumlu durum ortaya çıkar. Böylece çalışanlar işlerine daha fazla odaklanır ve zamanlarını verimli kullanırlar.

3. Araştırma Yöntemi

Otel işletmelerinde, çalışanlar fiziksel işgücünün yüksek olması, kesintisiz hizmet sunma zorunluluğu uzun ve uygunsuz çalışma saatleri gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar, çalışanların iş güçlüğü seviyesini artırarak, onların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş güçlüğü düzeylerini belirlemek ve bu güçlüklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla yapılan ankette; katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı dokuz ifade, katılımcıların iş güçlüklerine ilişkin 18 yer almaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için ise; Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş ve Wasti (2008:401-410) tarafından önerilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamı, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanları ile sınırlıdır. Bu kapsam, iş güçlüğü faktörlerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini, turizm sektörünün hizmet odaklı yapısı ve sektöre özgü dinamikleri dikkate alınarak test etmeyi hedeflemektedir.

Ancak araştırmanın temel sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır: Bunlar;

- Sektörel ve coğrafi sınırlılık: Çalışma verileri, yalnızca Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan personelden elde edilmiştir.
- Veri toplama aracı sınırlılığı: Araştırmada kullanılan tek veri toplama aracı anketlerdir.
- Zaman sınırlılığı: Araştırma verileri belli bir dönemini kapsamaktadır. Dolayısıyla, veriler dinamik iş ortamlarındaki değişimlerin ve uzun vadeli eğilimlerin tamamını yansıtmaya potansiyeline sahip değildir.

Bütün bu sınırlılıklara rağmen, araştırmanın ortaya koyduğu sonuçların hem akademik literatüre hem de turizm sektöründeki yönetim uygulamalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın özgün bağlamı, sektör ve bölge odaklı olması, bu sınırlılıkların yanında önemli bir güç kaynağı oluşturmaktadır.

Araştırmada cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalışma süresi, çalışma saatleri, gelir durumu gibi değişkenler kullanılarak beş yıldızlı otel çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanmıştır:

H1: Çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılığı düşmektedir.

H2: Çalışanların iş güçlüğü değerlendirmeleri ile demografik özelliklerini oluşturan gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

H2_a: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_b: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_c: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_d: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların görev yaptıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_e: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_f: İş güçlüğü düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2_g: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılığı ile demografik özelliklerini oluşturan gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

H3_a: Örgütsel bağlılık çalışanların mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_b: Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_c: Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_d: Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_e: Örgütsel bağlılık çalışanların gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_f: Örgütsel bağlılık çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3_g: Örgütsel bağlılık çalışanların sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evrenini tüm otel çalışanları oluştururken araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar il merkezindeki 5 yıldızlı ve Turizm İşletme Belgeli otellerde çalışan personeller oluşturmaktadır. Bu araştırmanın yürütülmesi için, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 12.04.2023 tarihli ve 177249 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

“İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen bilgilere göre il merkezinde 9 adet 5 yıldızlı otelin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir ve toplamda 1160 kişinin çalıştığı öğrenilmiştir”. (Afyonkarahisar il Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2023). Araştırma evreni on binden küçük olduğu için sınırlı evren (N<10.000) olarak kabul edilmiştir. Ayrıca nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi

hesaplama formülünden yararlanılarak minimum örneklem sayısı 454 olarak hesaplanmıştır (Özdamar, 1999; Ural ve Kılıç, 2018).

“Evren hacmi $N= 1160$; standart sapma $\sigma= 1$; anlamlılık düzeyi $0,05$ 'e karşılık gelen teorik değer $Z_{\alpha}= 1,96$ ve etki genişliği $H= 0,1$ ”

$$(n= \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(NN-1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2})$$

$$n= \frac{1160 \cdot 1^2 \cdot (1,96)^2}{(1160-1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 454$$

Anket verileri istatistiksel analiz için uygun hale getirilmiş ve ardından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, araştırmanın sonuçlarının ne kadar güvenilir olduğunu değerlendirmek için kullanılır ve araştırmacıya verilerin güvenilirliği hakkında bilgi sağlar. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Cronbach's Alpha değerleri, ölçeklerin iç tutarlılığını göstermektedir. Değerlerin 0.70 'in üzerinde olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007).

Tablo 1. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik Analizi Sonuçları	İş Güçlüğü	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rasyonel Bağlılık	Normatif Bağlılık
Cronbach's Alpha (Her bir boyut için)	,756	,834	,788	,900	,871
N Değeri	18	14	5	4	5
Cronbach's Alpha (Tüm ölçek için)	,883				
N Değeri	32				
Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri	2,6804	3,6696	2,4724	4,2883	4,2117
Faktörlere İlişkin Standart Sapma Değerleri	1,17153	,86065	1,08982	,64102	,54083

Anketin güvenilirliğini ölçmek yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha değeri $0,883$ olarak bulunmuştur. Sonuca bağlı olarak araştırmada kullanılan ölçekler güvenilir kabul edilmektedir.

4. Bulgular ve Tartışma

Araştırmada 576 anket analize dahil edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin istatistiksel veriler Tablo 2' de görülmektedir. Otelcilik sektöründe kadınların sayısının erkeklerden az olması, çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Mesela, uzun ve düzensiz mesai saatleri gibi şartlar kadınların iş tercihlerini etkileyebilir. Ayrıca, belirli pozisyonlarda kadınların istihdam edilme oranları ve tercihleri de bu farklılıklara katkıda bulunabilir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

Değişken	f	%	Değişken	f	%
Cinsiyet			Gelir Düzeyi		
Kadın	242	42	Asgari Ücret	255	44,3
Erkek	334	58	20000-25000	203	35,2
Medeni Durum			26000-29000	63	10,9
Evli	361	62,7	30000 ve Üzeri	55	9,5
Bekâr	215	37,3			
Yaş			Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz		
18-25	91	15,8	Servis	235	40,8
26-35	130	22,6	Mutfak	124	21,5
36-45	172	29,9	Önbüro	40	6,9
46-55	148	25,7	Kat Hizmetleri	89	15,5
56 ve Üzeri	35	6,1	Spa	45	7,8
Eğitim Durumu			Teknik Servis	23	4,0
İlköğretim	142	24,7	Muhasebe	20	3,5
Lise	278	48,3	Günlük Çalışma Süresi		
Ön Lisans	94	16,3	8 Saat	229	39,8
Lisans	52	9,0	8 Saat Üzeri	347	60,2
Lisansüstü	10	1,7			
İşletmede Çalışılan Süre			Sektörde Çalışılan Süre		
1 Yıldan Az	76	13,2	1 Yıldan Az	38	6,6
1 – 4 Yıl	215	37,3	1 – 4 Yıl	80	13,9
5 – 8 Yıl	159	27,6	5 – 8 Yıl	114	19,8
9 – 12 Yıl	62	10,8	9 – 12 Yıl	120	20,8
13 – 15 Yıl	37	6,4	13 – 15 Yıl	145	25,2
15 Yıl Üzeri	27	4,7	15 Yıl Üzeri	79	13,7

Katılımcılardan 172 kişi (%29,9) en yüksek oranla 36-45 yaş grubunda yer almaktadır. Yaş dağılımındaki bu farklılıklar, otel işletmelerinin işleyişine ve mevsimsel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Afyonkarahisar gibi yıl boyunca açık olan otellerde, orta ve üst yaş grubundaki çalışanların oranının yüksek olması, otellerin sürekli ve istikrarlı iş gücüne ihtiyaç duymasıyla ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların çalıştığı bölümlere bakıldığında servis ve mutfak departmanında çalışanlar diğer departman çalışanlarına göre daha fazladır. Bu durum otelde yiyecek içecek bölümünde çalışan ihtiyacının daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu departmanda çalışanlara sadece otel misafirleri ile değil, konaklama harici dışarıdan gelen ve gala, toplantı, yemek organizasyon gibi etkinliklere katılan diğer misafirler ile de ilgilenmek zorunda kalmaları nedeniyle yoğun ihtiyaç vardır. Hatta çalışmaya başlamadan önce bile araştırmacılar yaptıkları gözlemler sonucu söz konusu çalışanların iş yüklerinin daha fazla olmasına bağlı olarak daha çok iş gücünü yaşadıklarını düşünmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, en yüksek oran 278 kişi (%48,3) ile lise mezunu çalışanlardır. Çalışanların lise eğitiminden sonra lisans eğitimine devam etmemesi ve çalışma hayatına girmeyi tercih etmesinde ekonomik sebeplerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların aylık kazançlarına bakıldığında özellikle asgari ücret ve asgari ücretin bir üst seviyesinde toplandığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunun alt kademe çalışan olduğu, mavi yakalıların genellikle asgari ücret aldıkları, beyaz yakalıların yani üst düzey yöneticilerin ise biraz daha yüksek gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları süreye bakıldığında, 215 kişi (%37,3) ile 1-4 yıl çalışanlar en fazla orana sahip gruptur. Bu grubu, 159 kişi (%27,6) ile 5-8 yıl çalışanlar izlemektedir. Çalışanların

büyük bir kısmının uzun süredir aynı işletmede çalıştığını, bir yıldan az süredir çalışanların ise nispeten düşük bir orana sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bölgedeki otellerin sadece yaz aylarında yoğun iş yapan mevsimsel oteller değil termal otel olmaları nedeniyle tüm yıl boyunca açık kalmasından ve bölgede çalışacak otel sayısının kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır.

Örneğin, Yatkın'ın (2017) Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmaya bakılacak olursa, çalışanların aynı işletmede çalışma süreleri 102 kişinin (%40,8) 1 yıldan az, 95 kişinin (%38) ise 2-5 yıl arasında olduğu görülür. Örneklem olarak seçilen otelde bir yıldan az süredir çalışanların oranı oldukça yüksektir.

Tablo 3. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İG	K	242	3,74	0,43	1,12	0,014
	E	334	3,69	0,53		
ÖB	K	242	3,92	0,51	1,96	0,005
	E	334	3,82	0,67		
DB	K	242	3,28	0,95	1,56	0,202
	E	334	3,15	0,99		
RB	K	242	4,35	0,68	0,73	0,005
	E	334	4,30	0,87		
NB	K	242	4,22	0,65	1,80	0,006
	E	334	4,10	0,80		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Otel çalışanlarının cinsiyetine göre iş güçlüğü ve örgütsel bağlılığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık (p>0,005) tespit edilememiştir. Bu durum kadın çalışan sayısının azlığından kaynaklanabileceği gibi, ankete katılan 242 kadın çalışan hakkında yapılan detaylı incelemede de görülmektedir. Söz konusu kadınların %68'sinin eğitim durumu ifadesinde ilköğretim şikkını işaretleyerek aslında Türkiye'de kadınların eğitim düzeyinin düşüklüğüne örnek teşkil ettiği görülmektedir. (Ulusal Eğitim İstatistiklerine göre, 25 yaş ve üzeri nüfusun ortalama eğitim süresi 2023 yılında Türkiye genelinde 9,3 yıl, kadınlarda 8,6 yıl, erkeklerde 10,1 yıl oldu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2024-54076>)

Tablo 4. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İG	Evli	361	3,74	0,46	1,73	0,014
	Bekâr	215	3,66	0,54		
ÖB	Evli	361	3,91	0,58	2,55	0,016
	Bekâr	215	3,78	0,64		
DB	Evli	361	3,30	0,98	3,01	0,275
	Bekâr	215	3,04	0,95		
RB	Evli	361	4,35	0,77	1,12	0,313
	Bekâr	215	4,27	0,84		
NB	Evli	361	4,17	0,71	0,93	0,044
	Bekâr	215	4,11	0,80		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmemiştir. Medeni duruma göre bir farklılık olmaması katılımcıların çoğunluğunun %62,7 evli olmasından kaynaklanabileceği gibi, bekar çalışanlarında işsiz kalma korkusu nedeniyle iş güçlüğüne rağmen işletmeye bağlı kaldıklarını düşündürmektedir.

Araştırmanın temel kaynağı Meyer ve Allen (1991)'in tespitine paralellik göstererek çalışanların işletmeye olan bağlılığı devamlılık bağlılığıdır. Çalışanlar evli de olsa bekar da olsa kazanılan ekonomik faydaları ön planda tutmaktadır. Ayrıca Türkiye'de işsizlik oranının yüksekliği ve Afyonkarahisar ilindeki istihdam olanaklarının kısıtlılığı da bu duruma neden olan etkenler arasında yer almaktadır.

Tablo 5. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Mesai Sürelerinin Karşılaştırılması

Ölçekler	Mesai Saatleri	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İG	-8	229	3,67	0,54	-1,664	0,025
	+8	347	3,74	0,46		
ÖB	-8	229	3,85	0,64	-0,323	0,161
	+8	347	3,87	0,59		
DB	-8	229	3,29	1,01	1,715	0,080
	+8	347	3,15	0,95		
RB	-8	229	4,31	0,78	-0,362	0,608
	+8	347	4,33	0,81		
NB	-8	229	4,05	0,78	-2,682	0,410
	+8	347	4,22	0,71		
	+8	229	3,67	0,54		

p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; *=p<0.01

Katılımcıların iş güçlüğü düzeylerinin mesai saatlerine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği (p<0,05) tespit edilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde sekiz saat çalışanların ($\bar{X}$: 3,67) iş güçlüğü düzeyine yönelik görüşlerinin sekiz saat üzeri çalışanlara ($\bar{X}$: 3,74) göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeyleri açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu verilerden hareketle H_{2a} hipotezi kabul edilmiş ancak H_{3a} hipotezi ise kabul edilmemiştir. Çalışma saatlerinin fazla olmasının çalışanların aile ve sosyal hayatlarına yeterince vakit ayıramamalarına neden olduğu hatta fiziki olarak yoruculuğun iş güçlüğü düzeylerini arttırdığı görülmektedir.

Tablo 6. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarıyla Karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İG	I	142	3,81	0,31	3,37	0,010
	II	278	3,70	0,52		
	III	94	3,65	0,62		
	IV	52	3,65	0,46		
	V	10	3,37	0,56		
ÖB	I	142	4,02	0,40	5,24	0,000
	II	278	3,86	0,61		
	III	94	3,70	0,75		
	IV	52	3,79	0,63		
	V	10	3,52	0,72		
DB	I	142	3,45	0,84	5,47	0,000
	II	278	3,22	0,96		
	III	94	2,99	1,11		
	IV	52	2,85	0,91		
	V	10	3,00	1,18		
RB	I	142	4,47	0,51	2,51	0,041
	II	278	4,30	0,84		
	III	94	4,18	0,94		
	IV	52	4,35	0,82		
	V	10	4,00	1,16		

NB	I	142	4,23	0,55	2,46	0,045
	II	278	4,15	0,73		
	III	94	4,03	0,90		
	IV	52	4,27	0,87		
	V	10	3,66	1,07		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $*=p < 0.01$

Katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için Post Hoc testi yapılmış ve bu analize göre farklılığın ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça iş güçlüğü düzeyleri azaldığı veya katılımcıların eğitim düzeyi azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin arttığı dikkat çekmektedir. Bu sonuçlara göre $H2_b$ ve $H3_b$ hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 7. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Yaşlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İG	18-25	91	2,80	0,62	10,4	0,018
	26-35	130	2,73	0,49		
	36-45	172	3,04	0,49		
	46-55	148	3,62	0,44		
	56 ve Üzeri	35	3,83	0,29		
ÖB	18-25	91	3,57	0,73	10,8	0,000
	26-35	130	3,75	0,58		
	36-45	172	3,94	0,58		
	46-55	148	3,99	0,55		
	56 ve Üzeri	35	4,10	0,29		
DB	18-25	91	2,52	0,89	43,1	0,000
	26-35	130	2,70	0,84		
	36-45	172	3,43	0,94		
	46-55	148	3,66	0,79		
	56 ve Üzeri	35	3,75	0,67		
RB	18-25	91	4,25	1,00	0,6	0,628
	26-35	130	4,40	0,89		
	36-45	172	4,32	0,75		
	46-55	148	4,28	0,68		
	56 ve Üzeri	35	4,36	0,53		
NB	18-25	91	4,07	0,91	1,6	0,171
	26-35	130	4,27	0,68		
	36-45	172	4,15	0,74		
	46-55	148	4,08	0,72		
	56 ve Üzeri	35	4,24	0,60		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $*=p < 0.01$

Araştırma bulgularına göre katılımcıların iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için Post Hoc testi yapılmıştır. Teste göre; 18-25 yaş ile 46-55 yaş arasında ve 26-35 yaş ile 56 ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Otel çalışanlarının yaşları arttıkça iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiği veya çalışanların yaşları azaldıkça iş güçlüğü düzeylerinin de azaldığı görülmektedir. Literatürde de paralel olarak benzer bulgular elde edilmiştir. Örneğin Yıldız'ın (2018) Bodrum ilçesinde bulunan bir otelde yaptığı çalışmada aynı şekilde yaş durumu arttıkça çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin yükseldiği belirtilmektedir.

Bir diğer ölçeğimiz örgütsel bağlılıkta ise; farklılığın 18-25 yaş ile 56 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu, katılımcıların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerin arttığı veya katılımcıların yaşlarının düştükçe örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle H2c H3c hipotezleri kabul edilmiştir. Genç çalışanların fiziki olarak daha dayanıklı olmaları, sebebiyle yaşça büyük olan diğer çalışanlara oranla daha az düzeyde olması, çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle iş güçlüğüne daha çok hissetmelerine sebep olduğu düşünülebilir. Diğer ölçeğimizde ise durum tersine gelişmiştir, çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerinde de artmalar görülmektedir. Gençlerin işletmeye olan bağlılıkları, yeni heyecanlara ve maceralara açık olmaları yeni yerler keşfetmek istemelerine bağlı değişebilirken, yaş almış çalışanların daha istikrarlı ve dingin bir yaşam tarzı istemeleri onların örgütsel bağlılıklarını etkilemekte diye düşünülmektedir.

Tablo 8. İş güçlüğü Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Departmanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Bölüm	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İG	Servis	235	3,93	0,48	2,87	0,009
	Mutfak	124	3,85	0,60		
	Önbüro	40	3,17	0,56		
	Kat Hizmetleri	89	3,77	0,45		
	SPA	45	3,28	0,35		
	Teknik Servis	23	3,89	0,24		
	Muhasebe	20	2,71	0,28		
ÖB	Servis	235	3,88	0,59	3,42	0,003
	Mutfak	124	3,77	0,69		
	Önbüro	40	3,56	0,76		
	Kat Hizmetleri	89	4,00	0,52		
	SPA	45	3,98	0,37		
	Teknik Servis	23	3,82	0,67		
	Muhasebe	20	3,99	0,37		
DB	Servis	235	3,21	235	3,92	0,001
	Mutfak	124	3,14	124		
	Önbüro	40	2,70	40		
	Kat Hizmetleri	89	3,50	89		
	SPA	45	3,09	45		
	Teknik Servis	23	3,16	23		
	Muhasebe	20	3,56	20		
RB	Servis	235	4,36	0,80	1,90	0,078
	Mutfak	124	4,19	0,89		
	Önbüro	40	4,11	1,14		
	Kat Hizmetleri	89	4,36	0,59		
	SPA	45	4,57	0,56		
	Teknik Servis	23	4,34	0,88		
	Muhasebe	20	4,39	0,43		
NB	Servis	235	4,17	0,70	1,61	0,141
	Mutfak	124	4,06	0,80		
	Önbüro	40	3,99	1,08		
	Kat Hizmetleri	89	4,20	0,66		
	SPA	45	4,40	0,60		
	Teknik Servis	23	4,08	0,87		
	Muhasebe	20	4,10	0,59		

$p < 0.05$ ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır; $* = p < 0.01$

Çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin görev yapılan otel departmanına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi grupta olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testi sonucu farklılığın servis departmanı ve mutfak departmanında çalışanlar ile muhasebe ve önbüro departmanında çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Servis bölümü ve mutfak çalışanlarının iş

güçlüğü düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilen bir başka bulgudur. Yiyecek içecek departmanı otel içerisinde tek bir departman olarak düşünüldüğü için, bu verilerden hareketle H2_d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. İş Güçlüğü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İş güçlüğü	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Rasyonel Bağlılık	Normatif Bağlılık
İş güçlüğü	r	1				
	p					
Örgütsel Bağlılık	r	,776**	1			
	p	0				
Duygusal Bağlılık	r	,469**	,657**	1		
	p	0	0			
Rasyonel Bağlılık	r	,630**	,776**	,119**	1	
	p	0	0	,004		
Normatif Bağlılık	r	,617**	,776**	,090*	,735**	1
	p	0	0	,031	0	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ele alınırken veriler normal dağılım gösterdiğinden Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Buna göre, iş güçlüğü ile örgütsel bağlılık arasında düşük ($r: ,776^{**}$) ve anlamlı ($p: .000 < p: .05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş güçlüğü düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüş gözlenmektedir.

Çalışanlarının iş güçlüğü düzeylerinin, örgütsel bağlılığına olan etkisini ölçmeye çalışan araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiler farklı analizlerle test edilmiştir. Özellikle Korelasyon katsayılarının kullanıldığı analizlerde iş güçlüğü bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Çalışanların iş güçlüğü düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinin ardından, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespiti için Tek Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların İş güçlüğü Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	0,317	0,121		2,611	0,009
İş güçlüğü	0,955	0,032	0,776	29,478	0,000
r: 0,776 r²: 0,606 Düzeltilmiş r²: 0,603 F: 868,933 p: 0,000					

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Regresyon Analizi sonucunda; iş güçlüğü düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($t= 2,611$; $p=0,00 < 0,05$). Örgütsel bağlılık (y) ve İş güçlüğü (x) arasındaki regresyon eşitliği $y= 0,317 + 0,955 x$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile iş güçlüğü düzeyindeki her bir birimlik artış, örgütsel bağlılığını %95 oranında azaltmaktadır. Ayrıca, değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans (r^2) %60,6'dır. Diğer bir ifade ile iş güçlüğü arttıkça, örgütsel bağlılığının da

kısmen azalacağı söylenebilir. Bu nedenle “**H1_a: Çalışanların iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1: Çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	
H1_a: Çalışanların iş güçlüğü düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıkları düşmektedir.	KABUL
H2: Çalışanların iş güçlüğü ile demografik değişken grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H2_a: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_b: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_c: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_d: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_e: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_f: İş güçlüğü düzeyleri işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H2_g: İş güçlüğü düzeyleri çalışanların sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik değişken grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.	
H3_a: Örgütsel bağlılık çalışanların mesai saatlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_b: Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_c: Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_d: Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_e: Örgütsel bağlılık çalışanların gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H3_f: Örgütsel bağlılık çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H3_g: Örgütsel bağlılık çalışanların sektör tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Sonuç olarak, hipotezlerin kabul/red sonuçlarına baktığımızda **H1_a, H2_a, H2_b, H2_c, H2_d, H2_e, H2_f, H2_g, H3_a, H3_b, H3_c, H3_d, H3_e, H3_g**, hipotezleri kabul edilirken, **H3_f** hipotezinin ise reddedildiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Turizm işletmelerinden olan otellerde araştırmanın sonucunda ortaya çıktığı üzere iş güçlüğüne sebep olabilecek faktörler işletmeye olan bağlılığı etkilemektedir. Bu faktörler çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. İş güçlüğü, çalışanların performansını düşürebilir ve sonuç olarak otel başarısını olumsuz etkileyebilir.

Çalışanlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıkması örgütsel bağlılığı azaltmakta, bu kapsamda iş tatminsizliği ile düşük örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde farklı meslek gruplarında yer alan bireyler üzerinde yürütülen çalışma bulguları da iş tatminsizliğinin düşük örgütsel bağlılık ile sonuçlandığı görüşünü desteklemektedir. Karataş ve Güleş (2010: 74) çalışmasında ilköğretimde görevli öğretmenleri örneklem olarak seçmiş ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Demirtaş (2010: 181) ise dersane öğretmenleri ile yaptığı aslan çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu belirtmektedir.

Gedik ve Üstüner (2017)'in eğitim kurumlarında çalışanlar ile yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş doyum düzeylerinin de yükseldiğini rapor etmektedir. Taş (2012) ise Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan işçiler ile yaptığı çalışmada işçilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

İş güçlüğü ile işten ayrılma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan Çağlar (2018) ise çalışanların iş koşullarına bağlı olarak maruz kaldıkları iş güçlükleri ile işten ayrılma veya yeni bir iş bulma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıya göre, çalışanlar iş güçlüğü yaşadıkça işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir.

Sonuç olarak yapılan çalışmada literatüre paralel olarak Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinde çalışanların iş güçlüğü düzeylerinin çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarını etkilediği görülmektedir. Hatta iş güçlüğüne etkileyen unsurların aynı oranda örgütsel bağlılığı da etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle; iş güçlüğü düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü, iş güçlüğü düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılığın yükseldiği sonucuna ulaşılabılır. Araştırmadan elde edilen diğer önemli sonuçlar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Otellerde çalışan erkek çalışanların kadın çalışanlardan bir miktar fazla olması çalışma koşullarının yoğun ve emeğe dayalı olması ile ilgiliyken, diğer bir açıdan bakıldığında ise hemen hemen sayıların birbirine yakın olduğu da söylenebilir, ayrıca kadın iş gücünün sektörde oldukça aktif olduğu sonucunu da çıkarılabilir.
- Katılımcıların işletmede çalışılan süre ile ilgili durumuna bakıldığında, en yüksek oranın (% 37,3) ile 1-4 yıl grubunda olduğu görülmektedir. 1-4 yıl grubunu sırasıyla (% 27,6) ile 5-8 yıl grubu izlemektedir. Çalışanların büyük bölümünün uzun yıllar aynı işletmede çalıştığı, bir yıldan az süredir çalışanların genel toplama göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun bölgedeki otel işletmelerinin tüm yıl açık olmasından yani mevsimsel olmayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Çalışanların mesai saatlerine göre, 8 saat çalışanların iş güçlüğü düzeyine yönelik algıları, 8 saatten fazla çalışanlara kıyasla daha düşük görülmektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise, 8 saat çalışanların, 8 saatten fazla çalışanlara göre daha yüksek bir bağlılık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu ifadeler, çalışma saatlerinin iş güçlüğü ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini açıkça vurgulamakta ve çalışma sürelerinin çalışanların algıları üzerinde nasıl farklılık yaratabileceğini göstermektedir.
- Katılımcıların yaşları ile iş güçlüğü düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık özellikle 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubu arasında belirgindir. 18-25 yaş grubundaki çalışanlar, 46-55 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla iş güçlüğüne daha az algılamaktadır ve örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu durum, genç yaştaki çalışanların işletmeden beklentileri (terfi ve kariyer fırsatları gibi) ve gençlerin daha dayanıklı olmalarından kaynaklanabilir. Yaş grupları arasındaki farkların iş güçlüğü algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Genç yaş grubundaki çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa ve daha düşük iş güçlüğü algısına sahip olmalarının nedenleri, kariyer beklentileri ve fiziksel dayanıklılık gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir.

- Bu araştırmanın sonucunda tespit edilen diğer önemli bir husus, iş güçlüğü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasıdır. Katılımcıların iş güçlüğü düzeylerinin, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş güçlüğü algısı, örgütsel bağlılıklarının artmasına veya azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların iş güçlüğü düzeyleri de aynı şekilde örgütsel bağlılıklarının artmasına veya azalmasına sebep olmaktadır.

- Bu çalışmadaki zayıf ilişkisel bulgular ise; hem Afyonkarahisar'ın yerel şartları hem de Türkiye'deki genel iş ortamına dair daha derinlikli çözümlere ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Bulgularımızın hizmet sektörlerinin haricinde kamu sektöründe, farklı şehirlerde ve farklı örgüt yapılarında uygulanması, karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, mevcut bulguların daha sağlıklı yorumlanmasına katkı sağlayacaktır.

- Ayrıca iş güçlüğüne etkileyen unsurların aynı oranda örgütsel bağlılığı da etkilediğinin tespit edilmesi özellikle Meyer ve Allen (1997) devamlılık bağlılığına paralellik göstermektedir. Ancak değişkenler arasındaki nedensel dinamikleri daha iyi kavramak ve çalışanların işten ayrılma ile ilgili maliyetleri ve riskleri algılama ve kendi çıkarlarına uygun olarak hesaplamalar yapmakta olup olmadığını anlayabilmek için farklı değişkenler eklenerek çalışmanın yenilenmesi gerekmektedir. Aynı katılımcılardan farklı zamanlarda veri toplayan boylamsal (longitudinal) bir araştırma tasarımı ile yapılacak çalışmalarda farklı değişkenlerin kullanılması ve mevcut sonuçlarla karşılaştırılması iş güçlüğü konusunda literatürün zenginleşmesi açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, işletme sahipleri, yatırımcılar ve yöneticiler tarafından aşağıdaki maddeler dikkate alındığında işletmedeki iş güçlüğü düzeylerinin azalması ve örgütsel bağlılığın artması muhtemeldir:

- İşin niteliği ve iş yükü: İşletme sahipleri ve yöneticiler, çalışanların iş yükünü dengeli bir şekilde yönetmeli ve işin niteliğini iyileştirmek için gerekli adımları atmalıdır.

- Haftalık çalışma saatleri: Makul çalışma saatleri belirlenmeli ve çalışanların iş ve özel hayat dengesini sağlamalarına olanak tanınmalıdır.

- İş stresi ve iş ilişkileri: İşletme sahipleri ve yöneticiler, iş stresini azaltmak için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmali ve iş ilişkilerini güçlendirmek için çeşitli etkinlikler düzenlemelidir.

- Terfi fırsatları ve ödüllendirme: Çalışanların performanslarını ödüllendirecek ve kariyerlerini geliştirebilecekleri terfi fırsatları sunulmalıdır.

- Rol belirsizliği ve örgütsel destek: Net roller ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışanlara destek sağlanmalıdır.

- Mobbing ve kötü yönetim: İşletme sahipleri ve yöneticiler, mobbing gibi zararlı davranışları önlemek ve etkili bir yönetim anlayışı benimsemek için gerekli önlemleri almalıdır.

- Çalışma ortamı ve teçhizat: Elverişli çalışma koşulları sağlanmalı ve çalışanların gereksinimleri karşılanmalıdır.

- Bu maddelerin dikkate alınması, işletmedeki iş güçlüğü azaltabilir ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak verimliliği artırabilir.

Çatışma Beyanı (Competing Interests)

Çalışmanın yazarları, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

The authors declare that they have no competing interests.

Destek ve Teşekkür (Fundings and Acknowledgments)

Çalışma, kamusal, özel, ticari nitelikte ya da kar amacı gütmeyen herhangi bir kurumdan destek alınmadan hazırlanmıştır.

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Etik Beyanı (Ethical Statement)

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.

Araştırmacının Katkı Oranı (Author's Contributions)

Yazarlar çalışmaya eşit oranlarda katkı sağlamışlardır.

The authors contributed equally to the study.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 4.Baskı. Avcı Ofset. İstanbul.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pegem Akademi. Ankara.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19):75-94. Balıkesir.
- Çağlar, A. (2018). *İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çamlıbel, Z. (2010). *İş Güçlüğü ve İş Değiştirme Niyeti İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). The Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers Working at Private Courses. *Inonu University Journal of the Faculty of Education (INUJFE)*, 11(2), 177-206.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 41-57.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56. İzmir.
- Halis, M., & Çamlıbel, Z. (2011). Algılanan İş Güçlüğü İş Değiştirme Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Reforma*, 4(52), 75-84.
- Ivancevich, J.M.; Smith, S., "Identification and Analyses of job Difficulty Dimensions and Empirical Study", *Ergonomics*, 24, 1981, 58. 351—363.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kırkan, M. (2014). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında İş güçlüğü Sendromu: Kuşadası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Koçak, D. (2020). İş Özerkliği ile İşe Bağlanma Arasındaki İlişki: Kişi-İş Uyumunun Aracı ve Algılanan Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718. Eskişehir.
- London, M., Klimoski, J.R., (1975). "A study of perceived job complexity", *Personnel Psychology*, 28, 45-56,
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. (2. Baskı), Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Salha, H. (2012). *İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Svetlik, B., Prien, E., & Barrett, G. (1964). Relationships between job difficulty, employee's attitude toward his job, and supervisory ratings of the employee effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 48(5), 320–324.

Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Taş, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 117-131.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018) *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (5.Baskı). Detay Yayıncılık. Ankara.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 401-410.

Yalçın, S., Yıldırım, İ. ve Akan, D. (2016). Öğretmenlerin İş Yaşam Kaliteleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 205-224.

Yanardağ, M. Ö., Avcı M., (2012). Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 39-62. <http://esam.ege.edu.tr/makaleler/temmuz-2012/makale-3.pdf>

Yatkın, Ö. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu İle İş güçlüğü Düzeyi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Yıldız, Ş. (2018). *Konaklama İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümlerinde Çalışan İşgörenlerin İş güçlüğü Durumları: Bodrum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Yücel, İ. (2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.

Yüksel, İ., Kurt, M., 1998. "Hekimlerin iş güçlüğü boyutlarının belirlenmesi", 6. *Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 631-642, Ankara.