



YABANCILAŞMA VE ÖNCÜLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2019

YABANCILAŞMA VE ÖNCÜLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ

T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2019

**Bu araştırma, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Birimi tarafından desteklenmiştir.**

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ tarafından hazırlanan “Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı bu çalışma 01/11/2019 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Veysel YILMAZ

Üye

Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ (Danışman)

Üye

Doç. Dr. Umut KOÇ

Üye

Doç. Dr. Dilek ACAR

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Duygu YETGİN

ONAY

29/ 11/ 2019

Prof Dr. Mesut ERŞAN

Enstitü Müdürü

SBE-TT-01

01/11/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ

İMZA

ÖZET

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖNCÜLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

KÖZ AKÇADAĞ, Ela Nazlı

Doktora-2019

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ

Hegel'in sosyal psikoloji araştırmalarında ve Karl Marx'ın felsefi çalışmalarında temellenen yabancılaşmanın, disiplinlerarası bir inceleme konusu olarak önemi giderek artan bir sorun olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yabancılaşma, bireyin kendinden ve toplumdan uzaklaşması ile ortaya çıkan bir uyumsuzluk durumudur. Dışsal ve içsel faktörlerin etki ettiği bu uyumsuzluk durumunun yönetsel açıdan ele alınması önemlidir. Bu düşünceden hareketle tasarlanan araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin tespit edilmesi ve yabancılaşmanın, öncülleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında aracılık etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın evreni, Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş turizm çalışanları; örneklemini ise Ankara'da hizmet sunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Farklı departmanlarda hizmet veren 399 çalışandan elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinin ardından frekans analizi, korelasyon, regresyon ve aracılık analizleri uygulanarak irdelenmiştir. Verilerin analiz edilmesiyle; Ankara ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının orta düzeyde örgütsel yabancılaşma yaşadıkları görülmüştür. Yabancılaşmanın öncüllerinden olan demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu; benzer şekilde rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, demokratik liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu; rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre ise iki değişken arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yabancılaşma, Demokratik Liderlik, Rol Belirsizliği, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL ALIENATION AND ITS ANTECEDENTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

KÖZ AKÇADAĞ, Ela Nazlı

PhD-2019

Department of Tourism Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ

The alienation based on Hegel's research in social psychology and the philosophical work of Karl Marx is thought to be an increasingly important issue as an interdisciplinary study. Organizational alienation is the disconnection situation that arises with the separation of the individual from himself and society. It is essential to address this disconnection situation, which is influenced by external and internal factors, from the managerial point of view. The study aims to determine the level of organizational alienation and the mediator effect of alienation between its antecedents and organizational commitment levels. The population of the study is tourism employees employed by hospitality firms operating in Ankara. The sample of the study is the staff of 4 and 5-star hotels in Ankara. The data obtained from 399 employees, who work for different departments, have been examined by conducting the confirmatory factor analysis, frequency analysis, correlation, and regression and mediation analyses. By analyzing the data, it has been observed that the employees of the 4- and 5-star hotels in Ankara have experienced a moderate level of organizational alienation. Organizational alienation has a partial mediating effect in the relationship between democratic leadership, which is one of the antecedents of alienation, and organizational commitment. Similarly, there is the partial mediation effect of organizational alienation in the relationship between role uncertainty and organizational commitment. Besides, democratic leadership behaviors have a significant effect on both organizational alienation and organizational commitment. A strong positive relationship has been found between role uncertainty and organizational alienation according to the results of the analysis conducted to determine the relationship between those variables.

Keywords: Organizational Alienation, Democratic Leadership, Role Ambiguity, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ALANYAZIN

1.1.YABANCILAŞMA KAVRAMI	3
1.1.1. Yabancılaşmanın Kuramsal Analizi	5
1.1.1.1. Klasik Dönemde Yabancılaşma	5
1.1.1.2. Çağdaş Dönemde Yabancılaşma	8
1.1.2. Yabancılaşmanın Boyutlandırılması	9
1.1.3. Yabancılaşmanın Sebepleri	12
1.1.4. Yabancılaşmanın Sonuçları	13
1.1.5. Örgütsel Yabancılaşma	13
1.2.LİDERLİK KAVRAMI	15
1.3.ROL BELİRSİZLİĞİ	21
1.3.1. Rol Belirsizliğinin Sebepleri	23
1.3.2. Rol Belirsizliğinin Sonuçları	24
1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Kuramsal Analizi	27

1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	32
1.5.ALANYAZIN İNCELEMESİ	36

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	43
2.2.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	44
2.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	45
2.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	46
2.5.VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ OLUŞTURULMASI	53
2.6.PİLOT UYGULAMA	58
2.7.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	59
2.8.GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ	62
2.8.1. Güvenilirlik Analizi	62
2.8.2. Faktör Analizi	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

3.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
3.2.HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	70
TARTIŞMA	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	95
EKLER	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	28
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Boyutlandırılmasına Yönelik Literatürde Yer Alan Çalışmalar	32
Tablo 3: Demokratik Liderlik Ölçeği	54
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	55
Tablo 5: Rol Belirsizliği Ölçeği.....	56
Tablo 6: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği.....	57
Tablo 7: Pilot Uygulama Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 8: Ankara’da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine İlişkin Sayısal Veriler	59
Tablo 9: Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen İşgören Sayıları	60
Tablo 10: Ankara’da Yer Alan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve Oda Sayıları	61
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Sonuçları Cronbach Alfa Değerleri	62
Tablo 12: KMO Katsayısı ve Bartlett’s Testi Analiz Sonuçları	64
Tablo 13: DFA Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	67
Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	68
Tablo 15: Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 16: Korelasyon Katsayıları	70
Tablo 17: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 18: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	71
Tablo 19: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar	72

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 21: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	74
Tablo 22: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar	75
Tablo 23: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	75
Tablo 24: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar	76
Tablo 25: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	76
Tablo 26: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	77
Tablo 27: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 28: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları.....	78
Tablo 29: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar	78
Tablo 30: Demokratik Liderlik, Yabancılaşma, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Toplam-Doğrudan-Dolaylı Etki Değerleri	80
Tablo 31: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 32: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	82
Tablo 33: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar.....	82
Tablo 34: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	83

Tablo 35: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları	83
Tablo 36: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar	84
Tablo 37: Rol Belirsizliği, Yabancılaşma, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Toplam-Doğrudan-Dolaylı Etki Değerleri	86
Tablo 38: Hipotezlerin Sonuçları	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlılık Süreci	29
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlılık Süreci	29
Şekil 3: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli	33
Şekil 4: Araştırmanın 1.Modeli	52
Şekil 5: Araştırmanın 2.Modeli	52
Şekil 6: Araştırmanın 3.Modeli	53
Şekil 7: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	66
Şekil 8: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yabancılaşmanın Aracılık Rolü	79
Şekil 9: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yabancılaşmanın Aracılık Rolü	85

EKLER LİSTESİ

EK-1: 05.02.2019 tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve Türkiye Otelciler Birliği'nden elde edilen verilere göre Ankara'daki beş yıldıızlı otel sayısı

EK-2: 05.02.2019 tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve Türkiye Otelciler Birliği'nden elde edilen verilere göre Ankara'daki dört yıldıızlı otel sayısı

EK-3: Anket Formu



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
Akt	: Aktaran
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
KTB	: Kültür ve Turizm Bakanlığı
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
RMR	: Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SH	: Standart Hata
SPSS	: Statiscal Package for Social Sciences
SS	: Standart Sapma
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
Vb	: Ve benzeri

ÖNSÖZ

2017-1581 kodlu tez projemi destekleyen T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Birimine teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimim boyunca her zaman desteğini hissettiğim danışman hocam Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ'e bu uzun süreçte bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak yol göstericim olduğu için şükranlarımı sunuyorum. Tez izleme komiteleri boyunca görüşleriyle yoluma ışık tutan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Veysel YILMAZ'a ve Doç. Dr. Umut KOÇ'a ilgili ve anlayışlı yaklaşımları için teşekkür ederim.

Tez savunmamda değerli görüşleriyle çalışmama katkı sağlayan jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. Dilek ACAR'a ve Dr. Öğr. Üyesi Duygu YETGİN'e teşekkür ederim.

Bu zamana kadarki destekleri ve beni her zaman yüreklendirdikleri için biricik dedeme, babaanneme, aileme ve eşime minnettarım.

Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ

GİRİŞ

Varlığı dinler tarihinin doğuşuna kadar uzanan yabancılaşma kavramı (Fromm, 1990: 135), insanoğlunun hayatında ilk olarak teolojik bağlamda kendini gösteren, sonraları sanayileşme ve kapitalizmin bir sonucu olarak iş hayatı ile birlikte sosyal hayatta da önüne geçilemeyen ve giderek büyüyen bir sorundur.

Tıpkı Charles Chaplin'in 1936 yapımı "In Modern Times" filminde olduğu gibi bireyin üretim sürecinde kendi varlığını bir kenara bırakarak robotlaşmış bir biçimde yalnızca çıktı üretmeye odaklanmış duruma gelmesi (Chaplin, 1936), yabancılaşmayı ortaya çıkaran temel göstergedir. Yabancılaşmanın bireysel bir sorun olarak doğup, örgütsel ve toplumsal yaşama yayılan bir durum olması konunun önemini artırmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe üretim sürecinin kilit noktasının insan olması ve tüketici ile doğrudan ilişkide bulunulması sebebiyle, yabancılaşma yöneticilerin müdahalesini gerektiren durumların başında gelmektedir.

Üretildiği anda tüketim özelliği gösteren ve dolayısıyla çalışan faktörünün üst düzeyde önem arz ettiği turizm sektöründe, tüketiciye yüz yüze hizmet veren çalışanların kaliteli hizmet sunabilmesi, uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, personel için uygun çalışma ortamının sağlanması ve çalışan yönetiminin doğru bir biçimde uygulanması ile paralellik göstermektedir.

Turizm sektörünün farklı alt sistemlerinde istihdam edilmiş çalışanlar, benzer problemlerden yakılarak hizmet sunmaya devam etmektedir. Metropol kentler ve turizm bölgelerinde konumlanmış olan konaklama işletmesi çalışanları; uzun çalışma saatleri ile özellikle yüksek sezonda yoğun talebin karşılanması amacıyla baskı altında faaliyet göstermektedir. Çalışanın yoğun baskı altında çalışması ile kimi zaman kontrol mekanizmasının yitirilmesi kimi zaman da kendisinin örgüt içindeki varlığını sorgulamaya başlaması örgütsel yabancılaşmanın doğuşuna zemin hazırlamaktadır. Baskı altında çalışan kişi, giderek kendinden ve işinden uzaklaşmaya başlamaktadır. Bununla birlikte, yoğun talebin karşılanabilmesi için çalışanların bağlı bulundukları departmanlar dışında da hizmet vermesi sonucu ortaya çıkan -rol stresi gibi- ve konaklama işletmesi çalışanlarının motivasyonuna etki eden birçok olumsuz faktör bulunmaktadır. Yoğun operasyonların yürütülmesinde amirlerin benimsedikleri liderlik yaklaşımları ve buna bağlı olarak çalışanların kendisinden beklenen rollerin

bilincinde olması gibi unsurlar yabancılaşmaya etki eden öncüller olarak literatürde ifade edilmektedir (Chiaburu vd., 2014). Çalışanların içinde bulundukları tüm bu örgütsel koşullar ve örgüt kültürü karşısında uyumsuzluk hissetmesi yabancılaşmaya başladıklarının göstergesidir. Bu süreç, çalışanın yabancılaşarak örgütsel bağlılığın azalması ile seyrederken iş tatmininin azalması ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması gibi istenmeyen durumlar ile son bulacaktır.

İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, örgütsel yabancılaşmayı engelleyecek önlemlerin alınması ve çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütsel başarıyı beraberinde getirecek önemli hususlardan biridir. Bu noktada, konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel yabancılaşma durumlarının ve örgütsel yabancılaşmanın önüne geçilebilecek etmenlerin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Turizm sektörünün çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların yabancılaşması olası görülmektedir. Bu olasılığı göz önünde bulunduran araştırmacılar, turizm personelinin örgütsel yabancılaşma durumlarına ilişkin çeşitli araştırmalar gerçekleştirmiştir. Ancak turizm literatüründe yabancılaşma konusunun popüler olmadığını belirtmekte fayda vardır. Öyle ki, Aktaş Polat ve Polat (2016), turizmin sosyolojik ve psikolojik analizine olanak sağlayan böylesine önemli bir olgunun araştırıldığı çalışmaların yeterli düzeyde olmadığına dikkat çekmektedir. Ulusal literatürde yabancılaşma kavramının; örgütsel stres (Erkılıç, 2012), kişilik (Tekin, 2012; Develioğlu ve Tekin, 2013; Serçeoğlu, 2013), duygusal emek (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Kurt, 2013), örgütsel bağlılık (Çilesiz, 2014), örgütsel özdeşleşme, etik iklim, işten ayrılma niyeti (Tuna ve Yeşiltaş, 2014), örgütsel sessizlik (Önal, 2015), lider-üye etkileşimi (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016) ve örgüt iklimi (Akşit Aşık, 2018) gibi çeşitli değişkenlerle ele–alındığı görülmektedir. İlgili alanyazın taraması sonucunda örgütsel yabancılaşmanın öncülleri ve sonucuna ilişkin bütünsel bir araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

Bu düşünceden hareketle tasarlanan çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünü yabancılaşma, yabancılaşmanın öncülleri (liderlik ve rol belirsizliği) ve yabancılaşmanın sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılığa ilişkin kavramsal ve kuramsal analiz; ikinci bölümünü metodoloji; üçüncü bölümünü ise araştırmadan elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgular ve yorumlanması

oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, Lisrel 8.8, SPSS 22.0 ve Process Macro programları aracılığıyla analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

1.1.YABANCILAŞMA KAVRAMI

Hem çalışanların hem de işverenlerin iş hayatında yüz yüze geldiği ciddi problemlerden biri olan (Omran, 1984) yabancılaşma literatürü incelendiğinde görülmektedir ki yabancılaşma kavramı, özellikle 1960 ve 1970’li yılların en önemli problemlerinden biridir (Shajiei, 1983: 1).

Yabancılaşma olgusu, birçok farklı disiplinle ilişkilendirilmektedir. Kriminoloji, kültürel antropoloji, gerontoloji*, siyaset bilimi, sanayi psikolojisi ve sosyoloji yabancılaşma konusu ile ilişkilendirilen disiplinlerdendir (Ray, 1985: 27). Yabancılaşma ile ilgili literatür incelendiğinde; farklı disiplinlerde çalışılmış bir konu olmasına rağmen, kavrama ilişkin açık bir tanımlamanın yapılmadığı dikkat çekmektedir (Renaud, 1972: 1).

Yabancılaşma, Latince uzaklaşmak anlamına gelen “alienatio” kelimesinden türemiştir (Brender, 1996: 9). Sözcük, eskiden akıl hastalarını tanımlamak için kullanılmakta; İngilizcede bugün dâhi akıl hastaları ile ilgilenen doktorlara “alienist” denilmektedir. Benzer şekilde, Fransızcada yer alan “aliene” ile İspanyolcadaki “alienado” kelimeleri bir psikoz durumunu açıklamaktadır (Fromm, 1990: 134).

Türk Dil Kurumu yabancılaşma sözcüğüne toplumbilim terimleri açısından; *“Belli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insanın özelliklerinin ve yeteneklerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması”* şeklinde açıklık getirirken; yöntembilim terimleri açısından; *“Bireyin çevre koşullarına aykırı düşmesi ya da kendisini başkasının gözüyle görmesi”* şeklinde tanımlama yapmaktadır (TDK, 2018).

Yabancılaşma, Yadav ve Nagle’ye (2012) göre kendinden -diğer bir ifadeyle kendi benliğinden-, toplumdan ve toplumsal değerlerden uzaklaşma duygusunu ifade etmektedir.

Yabancılaşma teriminin anlamının yüzyıllar içerisinde birçok kez değiştiğini belirten Musto (2010), yabancılaşmanın teolojide insan ile tanrı arasındaki mesafe;

*Gerontoloji: Yaşlılık bilimi

İngiliz ekonomisinde mülkiyet hakkının yitikliği; sosyal teorilerde ise bireysel özgürlük kaybı anlamına geldiğini belirtmektedir.

İş hayatında yabancılaşma olarak adlandırılan problem, klasik sosyolojide yaygın bir konu olarak görülmekte ve çağdaş sosyolojide de baskın bir şekilde önemini sürdürmektedir (Al-Kandari, 1984: 49). Seçkin (2014), yabancılaşmayı örgütlerin çalışanlara dayattığı “*kendi olmaktan feragat etme*” durumu olarak ve bireyin harici dayatmalar olmaksızın istemli olarak “*kendisiyle girdiği yol ayrımı*” şeklinde ifade etmektedir.

1844 El Yazmalarında Marx, yabancılaşmayı ürün/emeğe yabancılaşma, kendine yabancılaşma ve topluma yabancılaşma olarak üç açıdan ele almıştır (Nair ve Vohra, 2012: 26). Ürüne/emeğe yabancılaşma, ürünün üretim aşamasından sonra bireyden bağımsızlaşması ve bireyin kendi ürettiği ürünün kontrolünden çıkmasıyla ona yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşma; yabancılaşma sürecinin ilk evresinden kaynaklanan bir durumdur. Bu noktada, kişi üretim sürecine bizzat dâhil olduğunda ürettiği şeye kendinden bir şeyler katar. Kendine ait olan şeylere yabancılaşan birey, bu aşamada kendine yabancılaşmaya başlamaktadır. Topluma yabancılaşma ise; kişinin ürettiğinden ve kendinden yabancılaşmasının bir sonucu olarak açıklanmıştır (Marx ve Engels, 1975 aktaran Corlett, 1988: 700). Dolayısıyla, Marx’ın da belirttiği üzere yabancılaşma birbirini etkileyen evrelerin oluşturduğu bir süreçtir.

Tolan (1980), kavramın tarihsel gelişimi göz önüne alındığında farklı alanlarda çeşitli tanımlamaların yapıldığı yabancılaşma üzerine yapılan geleneksel tanımların yorumlamasıyla yeni bir tanım geliştirmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda yabancılaşma, “*insanın emeği tarafından yaratılan şeyin aynı insana, kendisini köleleştiren yabancı bir öz olarak geri dönme süreci*” olarak tanımlanmaktadır. Yazar, geliştirdiği tanım ile Marx’ın tanımından uzaklaşmadan, yabancılaşma sürecinde çeşitli evrelerin bulunduğu dikkat çekmektedir.

Yabancılaşmanın değişkenlik gösteren anlamını daha iyi kavrayabilmek için tarihsel evrimine bakmakta fayda vardır (Kon, 1967: 507).

1.1.1. Yabancılaşmanın Kuramsal Analizi

1.1.1.1.Klasik Dönemde Yabancılaşma

Köklerini din, felsefe ve hukuktan alan (Roberts, 1989: 5) yabancılaşmanın ortaya çıkışı dinler tarihi kadar eskidir. İnsanoğlunun yaşamını sürdürebilmesi adına var olan yeteneklerini bir put yapmak için harcaması ve kendine özgü nitelikleri putlara aktarması yabancılaşmanın ilk izleri olarak görülmektedir. İnsanlar, putları kendi çabalarının sonucu olan bir nesne olmaktan ziyade; kendisinden ayrı, boyun eğilmesi gereken, tapılacak, üstün bir varlık olarak görmektedir (Fromm, 1990: 135). Bu şekilde insan, kendi gücünü göz ardı ederek mevcut potansiyeline yabancılaşmış; kendi özelliklerine ancak putlara boyun eğerek ulaşmaya çalışmıştır (Tolan, 1980: 143).

Jean-Jacques Rousseau, insanların kitlesel üretime geçmeden önceki dönemlerde tecrit durumunda yaşadığını ve hayatını sürdürebilmesinin doğaya bağımlı olduğunu, dolayısıyla kendinden başka insanlara gereksiniminin olmadığını öne sürmektedir. Bu noktada, kişi toplumsal bağımlılık hissetmediği için özgür bir varlık olarak görülmektedir. Zaman içerisinde, yaşanan doğal afetler ve nüfus artışı gibi unsurlar insanın toplumsallaşmasına sebep olmuştur. Toplumsallaşma ile ortaya çıkan karmaşık ilişkiler ise iş bölümü ve özel mülkiyet kavramlarını doğurmuş; bireysel özgürlüğün eşitliğini ortadan kaldırmıştır. Kişiler ve toplumsal sınıflar arasında rekabetin sebep olduğu çatışmaların yaşanması yabancılaşma olgusuna zemin hazırlamıştır. Jean-Jacques Rousseau'nun bu görüşleri, Hegel için temel oluşturmuştur (Özbudun vd. 2008: 17).

Yabancılaşma, Hegel'in sosyal psikolojisinin en önemli kavramlarından biridir (Sayers, 2011: 1). Hegel, bireyin kendi faaliyetlerinin çıktısını kendisinin dışında bir 'şey' olarak algılamasını yabancılaşma ile açıklamaktadır (McMillen, 1997: 18). Hegelian düşünce sistemi ile ortaya atılan bu görüş, "The Phenomenology of The Mind" isimli eserinde "diyalektik süreç" olarak nitelenmektedir (Tekin, 2012: 18).

Hegel, yabancılaştırma-dışlanma anlamına gelen 'Entfremdung' ve 'Entäußerung' sözcüklerini kullanarak insanın ürettiği şeylere yabancılaşması ile söz konusu yabancılaşma durumunun kendisini ele geçirmesi sonucunda ortaya çıkan değişimi ifade etmektedir (Shantz vd., 2015).

Yabancılaşmayı dinsel ve soyut ögeler bağlamında metafizik bir sorun olarak ele alan Hegel, ilk zamanlar kavramı *tanrısal bilgiye ulaştıran yüksek duygulardan aşağıya doğru düşüş* olarak açıklayarak konuyu dinsel açıdan irdelemiştir. Bu bağlamda, insanın doğa içerisinde ortaya çıktığını ve özünde var olan idenin kendisinden ayrışması sonucunda doğadan yavaş yavaş uzaklaşmasıyla yabancılaşmanın meydana geldiğini ifade etmiştir. Hegel yabancılaşma sorununun doğadan kaynaklandığını (Sezer, 2007) ve bireyin ancak tinsel gelişimini tam anlamıyla tamamladığı noktada yabancılaşmanın üstesinden gelebileceğini savunmuştur (Sayers, 2003: 120).

Hegel'in yabancılaşmaya ilişkin düşünceleri, sonraki dönemlerde mülkiyet kavramını incelemesiyle boyut değiştirmiştir. Mülkiyetin insan emeğinin sonucu olmasına karşın insana sahip tarafa geçmesi, yabancılaşmaya ilişkin yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Sezer, 2007).

Hegel'in bu düşüncelerinden yola çıkarak görüşlerini şekillendiren düşünürlerden birisi Ludwick Feuerbach'tır. Genç Hegelcilerden Sol Hegelciler tarafında yer alan Alman filozof Feuerbach; insani güçlerin ve yaratıcılığın hayali bir varlığa atfedilmesiyle bireyin kendi yeteneklerini yabancılaştırdığını ileri sürmektedir. Bu şekilde, insan kendini değersiz hissetmekte ve yabancılaşmaktadır. Öte yandan, tanrı mutlak güç sahibi yüce bir varlık olarak düşünülürken; insan güçsüz, önemsiz ve sıradan bir canlı konumunda görülmektedir. Feuerbach, Hegel'in insanların kendilerini spiritüel varlıklar olarak kabul etmeleri görüşünü eleştirerek, kişinin kendisinin maddi varlık olarak farkına varması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre belirli toplumlarda, belirli şekillerde yaşamak insan doğasının gereğidir. Bu sebeple, insanlar bu düzene uygun bir şekilde yaşamalarını sağlayacak şekilde eğitilmelidir. Feuerbach, insan doğasının belli bir düzen ile sınırlı statik bir yapıya sahip olduğunu iddia ederek toplumsal değişim fikrini reddetmektedir (Swain, 2013). Karl Marx, Feuerbach'ın statik insan doğası anlayışını tamamıyla reddederek, insan doğasının toplumsal yapıyı değiştiren unsurların dikkate alınmasıyla değişebilen, dinamik bir yapıya sahip olduğunu iddia eder (Swain, 2013: 19-20). Marx'ın Feuerbach'a getirdiği bu eleştiri, onun yabancılaşma teorisine zemin hazırlamıştır (Özbudun, 2008: 21).

Marx'ın yabancılaşmaya ilişkin görüşleri emek üzerinde temellenmektedir. Bu doğrultuda Marx, birey ile kendisinin ürettiği ürün arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Ergil, 1975: 95).

İlk felsefi çalışmalarında Karl Marx, bireyin üretim sürecinde kendi yarattığı üründe benliğinin yansımaları gördüğünü, böylece ürünle iç içe geçtiğini ve kapitalizmin bu ilişkiyi bozduğunu öne sürmektedir. Çalışan, iş sürecinde kontrolün kendisinde olmaması durumunda benliğinden uzaklaşmaktadır (Ergil, 1975). Kapitalist sistemde birey için iş, kendini gerçekleştirmeden ziyade yaşamsal bir fonksiyona sahiptir. Buna ek olarak, çalışanın emeğinin sonucu esasında bir başkasına aittir (Shantz vd., 2015). Olmann'ın (2008), "Emeğin yabancılaşmasını meydana getiren nedir?" sorusuna Marx'ın 1844 el yazmalarında ifade ettiği şu sözleriyle açıklık getirmektedir:

İlk olarak, çalışmanın işçiye dışsal olduğu gerçeğidir. Bu nedenle çalışırken kendisini onaylamaz, reddeder; rahat hissetmez, mutsuzdur; fiziksel ve zihinsel enerjisini özgürce geliştiremez. ... Bu nedenle işçi işini kendisi dışında hisseder. ... Bu sebeple çalışması gönüllü değildir, zorladır; zorla çalıştırmadır. Bu nedenle çalışması, bir gereksinimin doyurulması değil; onun (çalışmanın) dışındaki gereksinimlerinin doyurulmasının bir aracıdır.

Yukarıda belirtildiği üzere, Marx'a göre bireyin yabancılaşması veya yabancılaştırılması üç şekilde meydana gelmektedir: Birincisi, kendi emeğinin sonucu olan ürün kişiden bağımsızlaşmaktadır. Bu durum, bireyin kendisini yabancı görmesine sebep olur. İkinci şekil, yabancılaşmanın ilk durumundan hareketle bireyin kendisini sürecin dışında hissetmesidir. Üretim sürecinde kişinin diğerlerine karşı hissettiği uzaklaşma hissi ise yabancılaşmayı ortaya çıkaran son evredir (Corlett, 1988: 700). Marx, yabancılaşmanın ortaya çıkışını dışsal faktörlere bağlamaktadır (O'Donohue ve Nelson, 2014: 303).

Marx, 1840 ve 1850'li yıllarda sıkça kullandığı yabancılaşma terimini bırakarak meta fetişizmi ile kapitalist sisteme karşı görüşlerini yeniden yorumlamıştır (Wendling, 2006: 1). Kapitalist sistemin ilerlemesi ile zaman içerisinde insanlar birer insan ürünü olan metalara yeni anlamlar yüklemeye başlamıştır. Bu bağlamda, insan emeğinin bir sonucu olan ürün, kontrol edilenden ziyade kontrol eden konumuna geçmiştir (Swain, 2013). Meta fetişizmi, malların kullanım değeri yerine değişim değeri ile ifade edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ürüne ilişkin esas gaye kullanılmak ve tüketilmek iken; bu nitelikten uzaklaşarak başka bir amaca hizmet etmeye başlamıştır. Artık önemli olan ürünün niteliği değil; ürün değerinin niceliğidir. Bireyler böylelikle değişim değerinin kontrolü altına girmiştir (Tolan, 1980).

Marx'tan sonra yabancılaşma kuramı Weber ve Durkheim gibi toplumbilimcilerin inceleme alanına girmiş; kentleşmiş ve sanayileşmiş toplumlar açısından yorumlanmaya başlanmıştır (Ergil, 1975: 106).

Yabancılaşmaya ilişkin düşünceleri Marx ile benzerlik gösteren Weber, insanların çalışma koşullarından ötürü bireyselliğini kaybettiğini düşünmektedir. Weber'e göre, kişi evren ile ilgili düşüncelerinden arınarak kendisini daha karmaşık bir dünyaya iter. Bu akılcı düşünme süreci, kişisel inançları değiştirerek insanlara yeni yükler oluşturmaktadır. İnsan üzerindeki bu baskı ise yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Ergil, 1980 akt. Boz, 2014).

1.1.1.2.Çağdaş Dönemde Yabancılaşma

Çağdaş dönemde yabancılaşma üzerine ses getiren çalışmalarda bulunan bilim insanları; Émile Durkheim, Eric Fromm ve Melvin Seeman'dır.

Yabancılaşmanın birçok şekli, Fransız sosyolog Émile Durkheim'in sosyal düzende bozulmaya ilişkin çalışmaları üzerine kurulmuştur (Barakat, 1969).

Durkheim'e göre toplum; mekanik ve organik dayanışmaya dayalı olarak iki şekilde var olmaktadır. Mekanik dayanışmaya dayalı toplumlarda bireyler arasındaki benzerlik fazla iken, organik dayanışmaya dayalı toplumlarda ise aksi durum söz konusudur. Bunun sebebi, bireylerin tutarlı düşünceleri sonucunda farklılaşmış olmalarıdır. Ancak bireyler farklı olsa bile birbirini tamamlar durumdadır. Dolayısıyla, organik dayanışmaya dayalı toplumlarda iş bölümü hâkimdir. İş bölümü toplumsal gelişmeyi arttırırken; diğer taraftan bireysel farklılıkların sonucu olarak genel kabul görmüş inanç ve değerler anlamını kaybetmekte ve böylece anomi durumu ortaya çıkmaktadır (Durkheim, 2006 akt. Büyükyılmaz, 2007). Anomi, herkes tarafından kabul gören toplumsal kuralların geçerliliğini yitirmesi durumudur. Birey ile toplumsal bağların kopması şeklinde de açıklanmaktadır (Arslan, 2016: 33).

Émile Durkheim, 19. yüzyılın ikinci yarısında kullandığı anomi kavramı ile (Shantz vd., 2015: 4), sosyal sistemdeki işlevsel bozukluğun toplumun bireylerini olumsuz yönde etkileyeceğine dikkat çekmektedir (Harkins, 1965: 79). Sosyal bir bozukluk olarak ifade edilen anomi, toplumsal kuralların bozulduğu veya belirleyici etkisinin yok olduğu bir durumdur (Tatsis ve Zito, 1974: 224).

Çağdaş dönemde yabancılaşma çalışmalarıyla literatürde yer alan diğer bir sosyolog Erich Fromm'dur. Fromm'a göre yabancılaşma süreci; insanın puta, Tanrı'ya, bir başka insana, devlete veya bir lidere tapması/taparca sevmesi durumudur. Bu süreç içerisinde insan kendisini dışarıya bağımlı ve yoksunlaşmış bir 'nesne' olarak algılamaktadır. Çağdaş toplumlarda insan kendi ürettiği metalarla bir dünya kurmuş, bu düzenin sürmesi ve yönetilmesi için de karmaşık bir toplumsal çark meydana gelmiştir. Bu süreçte insanın kendisinin yarattıkları, insanın üstüne çıkmış; yaratıcı konumdan köle durumuna geçmesine sebep olmuştur (Fromm, 1990).

Yabancılaşmanın boyutlarının ortaya konulduğu ilk ampirik çalışmanın yapılması ise Melvin Seeman öncülüğünde gerçekleştirilmiştir (Ulusoy, 1988: 78). Seeman'ın modern toplumlar içinde tipik bir olgu olarak gördüğü yabancılaşma üzerine düşünceleri; yabancılaşmış emek, üretim sürecinde kontrol, üretim sürecine kişisel katılım, çalışanın monotonlaşması ile yönetimden uzaklaştırılmaları ışığında gerçekleşmiştir (Yeniçeri, 2009: 142). Seeman, yabancılaşma sorununu bireysel etkilerini göz önünde bulundurarak boyutlara ayırmış ve ölçülebilir hale getirmiştir (Boz, 2014: 14).

1.1.2. Yabancılaşmanın Boyutlandırılması

Yabancılaşma kavramını çeşitli boyutlar açısından ele alarak çok yönlü olarak incelemek çok sayıda araştırmacının izlediği bir yol olmuştur (Arslan, 2016: 31). Kavramın boyutlar üzerinden yapıldığı pek çok tanımlama bulunmaktadır. Örneğin; Dean güçsüzlük, normsuzluk ve izolasyon ile daha sınırlı bir açıklama yaparken; Marx yabancılaşmayı güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma durumlarından hareketle ele almıştır (Rabinowitz, 1984: 27). Benzer şekilde, Robert Blauner tarafından yabancılaşma kavramı güçsüzleşme, anlamsızlaşma, izolasyon, ve kendine yabancılaşma olarak dört boyut ile açıklanmaktadır (akt. Mullins, L. J., 2005: 702).

Yabancılaşma kavramını boyutlar açısından ele alan ve bu şekilde tanımlama ve ölçülebilme sorununun çözümüne büyük katkı sağlayan sosyal psikolog Melvin Seeman'dır (Arslan, 2016). Seeman, 1959 yılında yayınlanan "On The Meaning of Alienation" isimli makalesi ile yabancılaşmanın boyutlarını aşağıda belirtildiği üzere

güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma olarak ele almıştır (Seeman, 1959):

- *Güçsüzlük*: İlk boyut olan güçsüzlük, Hegel ve Marx'ın teorilerine dayanan bir olgudur ve bireyin olaylar üzerindeki kontrolünün yitikliğini hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Dean, 1961: 754). Çalışanın üretim sürecinde karar verme gücünün elinden alınması ve emeğinin ürünü üzerindeki kontrol mekanizmasının ortadan kalkması yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Roberts, 1989: 9).

Güçsüzlük boyutunu açıklayan durum, bireyin kontrol durumuyla ilgili beklentisi ve karşılaştığı durum arasındaki uyumsuzluk ile karıştırılmamalıdır. Çalışanın kişisel hedeflerine ulaşmaya yönelik inançsızlığı, güçsüzlük boyutunu ölçmede yanıltıcı olabilmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus güçsüzlüğün, bir kişilik özelliği olmadığına dikkat edilmesidir (Seeman, 1959: 784).

- *Kuralsızlık*: Kuralsızlık boyutu, Durkheim'in anomi kavramından gelmektedir (Dean, 1961: 754). Toplumun davranışları düzenleyen genel kabul görmüş normlarının kişi için herhangi bir anlam ifade etmemesi; bu sebeple kişinin belli bir hedefe ulaşmak için toplum dışı davranış sergilemesi durumudur (Şimşek vd., 2006: 574). Örgütsel açıdan yorumlanacak olursa kuralsızlık; bireysel amaç, beklenti ve hedeflerin örgüt ile uyuşmamasıdır (Aytaç, 2005).
- *Anlamsızlık*: Kişinin üretim noktasında eylemi ve amaçları arasında ilişki kuramamasından kaynaklanan durumdur. Birey için gerçekleştirmiş olduğu faaliyet herhangi bir anlam ifade etmez ve kendisinin organizasyon içerisinde neyin parçası olduğunun farkında değildir. Bu noktada, bireyin rol belirsizliği hissetmemesi ve gücünü işine aktarabildiğinin bilincinde olması oldukça önemlidir (Durcan, 2007: 12). Bunun için iş bölümünün gerçekleştirilmesi ve bu doğrultuda uzmanlaşma sağlayan ortamın yaratılması gerekmektedir (Seeman, 1967: 274). Aksi takdirde, işin çalışan için anlamsız hale gelmesi sonucunda birey işten beklentisini düşürür ve iş dışındaki amaçlarına odaklanır (Nair ve Vohra, 2012).

- *Sosyal İzolasyon*: Dean (1961: 754), sosyal izolasyon boyutunu Durkheim'in toplumdan soyutlanma hissi ile kendini gösteren anomi kavramına dayandırmaktadır. Kuralsızlık boyutuna temel oluşturan sosyal izolasyon (Boeree, 1980: 31), bireyin toplumdan soyutlanmış hissi yaşaması, toplumsal etkileşimin kurulamaması durumudur (Şimşek vd, 2006: 574).

Üretim sürecinde çalışanın kontrol yitikliği hissetmesi, gruplar arası çatışmalara sebep olarak kişinin iş yerinden kopmasıyla normatif bağlılığın azalmasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, çalışma alanında kendini gösteren yabancılaşma bir süre sonra toplumsal yaşamın diğer alanlarına etki etmektedir (Seeman, 1967: 274). Kişi zaman içerisinde yeni bir toplumsal oluşum yaratma çabası içine girecek veya toplumsal yapıyı değiştirme eğiliminde olacaktır.

- *Kendine Yabancılaşma*: Kişinin normal şartlarda doyum sağladığı faktörlere kayıtsız kalması durumudur. Bu durumda, birey söz konusu faktörlerden doyum sağlayamamasının yanında (Tutar, 2010: 180), topluma ve kendisine hiçbir katkı sağlamamaktadır (Boz, 2014: 19). Güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutlarının kendine yabancılaşma boyutunun belirleyicileri olduğu görülmektedir. Kişilerin iş ortamında kontrolü sağlayabilmesi diğer bir deyişle kendisini performans gösterirken -baskı altında olmadan- bağımsız hissetmesi önemlidir. Bu faktörlerin eksikliği, çalışanın yeteneklerini kullanamaması ve başarı elde edememesine sebep olmaktadır. Kendine yabancılaşan birey, işi sadece farklı amaçlara ulaşmada bir araç olarak görmektedir (Blauner, 1964 akt. Mottaz, 1981). Kendine yabancılaşma boyutu, Marx'a göre yabancılaşma sorununun son evresidir (Boz, 2014: 19).

Yabancılaşma kavramına ilişkin anlamlandırma ve ölçme hususunda bir dizi belirsizlik olduğunu ve literatürde buna bağlı olarak çok sayıda farklı yorumlamanın bulunduğunu belirten Wilson (2004), yabancılaşmanın özünde üç ana boyuttan (güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma) meydana geldiğine dikkat çekmektedir.

Yabancılaşma kavramına ilişkin yapılan tanımların ortak noktaları dikkate alındığında; Seeman beş boyut ile kişilerin kendisinden -kendi benliğinden-, kendi

ürettiklerinden ve toplumdan uzaklaşmasını yabancılığa bağlayarak net bir açıklama sunmuştur (Kalekin-Fishman, 2006: 523).

1.1.3. Yabancılığın Sebepleri

Dinler tarihi kadar eski görünmesine karşın, yaşam koşullarının değişmesiyle birlikte daha sık ve yoğun bir biçimde insan hayatında varlığını sürdüren yabancılığa sorununu ortaya çıkaran veya tetikleyen çeşitli sebepler bulunmaktadır.

Kişiliğin oluşumunda etkili olan aile, eğitim ve çevre faktörleri benzer şekilde yabancılığın oluşumunda da etkili olan faktörlerdendir. Bireyin tutum ve davranışlarını şekillendiren aile ortamı ve sosyal çevresi, toplumsal uyumun sağlanmasında temel oluşturmaktadır (Minaslı, 2013: 66). İnsanın sosyal bir varlık olma özelliği, onun bir gruba ait olma ihtiyacını gerekli kılar. Bireyin kendisini bir gruba ait hissetmemesi, yalnızlık duygusunun derinleşmesine sebep olur (Şahin, 2005: 54). Yalnızlık hissi, kişiyi toplumsal uyumdan uzaklaştırarak yabancılığa sorununa sürüklemektedir.

Örgütsel açıdan; üretim sürecinde çalışanların kontrol sağlayamaması ve özgür iradelerini kullanamaması yabancılığa sebep olan temel unsurlardandır. Kanungo (1983), birçok sosyal bilimcinin de belirttiği üzere çalışanların özerkliğinin ve kontrolünün yitirilmesinin yabancılığa sebep olacağının altını çizmektedir. İş görenlerin kararlara katılım sağlayamaması ve kendisi dışında alınan kararlara uyum sağlamak zorunda bırakılması yabancılığa yol açan etmenlerdendir (Tutar, 2010: 190).

Chiaburu vd. (2014), yabancılığa üzerine gerçekleştirdiği meta analizinde rol çatışması ve rol belirsizliğini, liderlik tarzlarını, iş dizaynı ve örgüt yapısı gibi faktörleri yabancılığa yol açan sebepler arasında göstermektedir.

Bir başka çalışmada ise birçok ideolojik yaklaşımda merkezi yer teşkil eden yabancılığa sebep olan unsurlar; bireyi yalnızlaştıran kentleşme, robot hissini aşıl原因an sanayileşme, sosyal dengesizlikler, bireyin denetleme imkânını elinden alan teknoloji, çalışma koşulları ve bürokratik yapı (iş bölümü, hiyerarşik yapı) şeklinde özetlenmektedir (Mottaz, 1981: 516; Yeniçeri, 2009).

Tutar'ın (2010) da belirttiği üzere yukarda açıklanan faktörler işgörenlerin aletlere, süreçlere ve kendi emeklerinin ürünlerine karşı yabancılaşmasına sebep olmaktadır.

1.1.4. Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşma, bireylerin umutsuzluk ve çaresizlik duygusuyla kendi yaşamlarını ve toplumsal hayatı değişime sürükleyen; müdahale gerektiren bir durumdur. Yabancılaşmanın sonuçlarını incelemek, istenmeyen durumlara yönelik öngöründe bulunabilmek açısından önemlidir.

Kurt (2013), yabancılaşmanın sonuçlarını bireysel, örgütsel, toplumsal ve sosyolojik açıdan çok yönlü olarak ifade etmiştir. Yaratıcılığın körelmesi, toplumsal ilişkilerden uzaklaşma, madde bağımlılığı ve intihar eğilimi gibi olumsuz davranışlar yabancılaşmanın bireysel sonuçlarıdır. Güven probleminin ortaya çıkması ve iletişim kopuklukları toplumsal ve sosyolojik sonuçlar; örgütsel çatışma, tükenmişlik sendromu, iş kazalarında ve işgören devir hızında artış gibi durumlar ise yabancılaşmanın örgütsel sonuçları arasında yer almaktadır.

Nair ve Vohra (2012), yabancılaşmanın sonuçlarını çalışanlarda işe yönelik beklentinin kırılması, anomi, güçsüzlük, saldırganlık, sapkınlık, sinizm, tükenmişlik, ruh hastalıkları, intihar eğilimi ve işsizlik olarak belirtmektedir. Örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin azalması, işe devamsızlık probleminde artış gibi istenmeyen durumlar yabancılaşmanın örgütsel sonuçlarından (Atalay, 2013: 43). Ayrıca, yabancılaşan çalışanların örgüte tepkisizlik ile karşılık vermesi örgütsel sessizliğin artmasına sebep olmaktadır (Babür, 2009: 55).

Chiaburu vd. (2014) de diğer araştırmaları destekler şekilde, yabancılaşmanın iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel güven problemi, işe gelmeme, işten ayrılma eğilimi, tükenmişlik sendromu, sağlık sorunları, iş performansında düşüş ve alkol bağımlılığı gibi sonuçlara sebep olacağını belirtmektedir.

1.1.5. Örgütsel Yabancılaşma

Sanayi Devrimi ile birlikte, üretim sürecine insan gücünün yerine farklı güç kaynaklarının dâhil olması, yabancılaşmanın hız kazanmasıyla sonraki yıllarda

örgütsel açıdan pek çok bilim insanının inceleme alanı olacak sorunlara zemin hazırlamıştır (Önal, 2015: 27).

Çalışanın emeği ile ortaya çıkardığı ürün arasındaki ilişkinin farklılaşmaya başlaması, sanayileşmenin iş hayatına getirdiği değişimlerden biridir. Seri üretimin başlaması, birey ile ürün arasında kopukluk yaşanmasına sebep olmuş; bu durum ise örgütsel yabancılaşmanın başlangıcını beraberinde getirmiştir (Kargı, 2012: 19)

Örgütsel yabancılaşma, işgörenlerin içinde bulundukları örgütsel koşullar ve örgüt kültürü karşısında uyumsuzluk hissetmeleriyle ortaya çıkan bir durumdur. Bir işgörenin örgüte yabancılaşması, onun iş ile ilgili motivasyonunu kaybettiğini göstermektedir. Soğuma, ilgisizlik, bütünleşememe ve ilişki kopuklukları ile ortaya çıkan yabancılaşma durumu, işgörenlerin aile hayatı ve toplumsal yaşamına etki eden, aynı zamanda kişinin kendisinden de uzaklaşmasına sebep olan psikolojik bir süreçtir (Usta ve Küçükaltan, 2014).

Yabancılaşma hem çalışanların hem de işverenlerin iş hayatında yüz yüze geldiği ciddi problemlerden biridir (Omran, 1984). Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanların motivasyonunu düşürecek davranışlardan kaçınması, çalışanlar arasında bilgi akışı ve işbirliğinin sağlanması, kararlara katılım ortamının yaratılması, düzenli çalışma saatlerinin oluşturulması; bununla birlikte örgütlerin çalışanlara sunduğu sosyal imkânlar, kendilerini işletmenin gözünde değerli hissetmesi açısından yabancılaşmanın yönetimi noktasında üzerinde durulması gereken konulardır (Fettahlıoğlu, 2006: 78).

Bireyin iş ortamında beklentilerinin karşılanması ve kendisine bir robottan ziyade örgütün amaçları doğrultusunda emek veren bir parçası olduğunun hissettirilmesi iş hayatında kaliteyi beraberinde getirecektir (Gürcü, 2012: 44).

Örgütlerin konumu itibarıyla varsa altyapı ve ulaşım imkânlarında çalışanlara olumsuz etki edebilecek faktörlerin dikkate alınması oldukça önemlidir. Çalışanların mesleki anlamda yasal haklarının ihlali, sendikal örgütlenme durumları ve merkezi/yerel yönetim uygulamalarında yaşanacak aleyhte durumlar yabancılaşmaya sebep olabilecek etmenlerdir (Fettahlıoğlu, 2006: 78). Yabancılaşmaya sebep olacak etmenlerin ortadan kaldırılması ve çalışana 'değer' atfedilmesi, yabancılaşmanın yönetiminde yöneticilere ışık tutacak ve yol gösterecek kilit noktalardandır.

1.2.LİDERLİK KAVRAMI

Anglo Sakson kökenli bir kelime olan ve yönlendirmek, yürütmek, kılavuzluk yapmak anlamında kullanılan liderlik, gitmek manasına gelen “laedan” kelimesinden gelmektedir (Kalargyrou, 2009: 12). Liderlik, belirli bir hedef doğrultusunda organize olmuş bir takımı etkileyecek uygun davranışların sergilendiği bir süreçtir (Ogbeide, 2005: 5). Bir başka tanıma göre; bir grup ya da takımı belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme, bunu yaparken grup üyelerinin motivasyonunun sürekliliğinin sağlama ve onlara vizyon kazandırma faaliyetlerinde bulunmaktır (Quadri, 2016).

Literatürde birçok liderlik tanımının yer aldığını ifade eden Gonos ve Gallo’a göre (2013); liderlik, belli durumlarda ortaya çıkan ve belli bir hedefe ulaşma amacına yönelik sosyal etki sürecidir.

Lideri kısaca başkalarına yol gösteren kişi olarak tanımlayan Peretomode (2012), liderin mutlaka bir otorite konumunda olması gerekmediğinin altını çizmektedir. Lider ve yönetici ayrımına bu şekilde dikkat çekilerek, benzer şekilde yöneticinin de lider davranışı sergilemesinin zaruri olmadığı ifade edilmektedir.

Liderliğin çeşitli ön koşullar gerektirdiğini belirten Gonos ve Gallo (2013), bu ön koşulların çok sayıda olabileceğini belirterek temelde dört ana unsurun başarıyı getireceğini ifade etmektedir. Bunlar:

- Kendini tanımak,
- Çalışanları tanımak,
- Yönetim bilgi ve becerisine vakıf olmak,
- Belli bir durum karşısında uygun davranışı belirleyebilmek.

Liderliğin gerekleri olarak yukarıda sıralanan unsurlar, kavramın kuramsal arka planının bir bütünüdür. Buradan hareketle, liderlik kavramını ve liderlik davranışlarını belirleyen unsurları kuramsal analiz ile daha net bir biçimde ortaya koymak gerekli görülmüştür.

İnsanoğlunun hayatında yüzyıllardır var olan liderlik, farklı dönem tarihçilerinin ilgisini çekmiş olsa da bilimsel araştırmaların çoğunun son yüzyıl içerisinde gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Araştırmacıların bir kısmının lider özelliklerine odaklandığı; bir kısmının ise liderlik davranışları üzerinde durduğu

görülmektedir (Perryer ve Jordan, 2005: 380-381). Farklı görüşlerin varlığı, liderlik olgusunun kuramsal analizin ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

Liderlik yaklaşımları bağlamında öne sürülen ilk teorilerden birisi Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory)'dir. 19. yüzyıl ve öncesi dönemde kendini gösteren Büyük Adam Teorisi, insanların yalnızca doğuştan var olan özellikleri neticesinde lider vasfına sahip olabilecekleri görüşünde temellenmektedir. Bu doğrultuda; Napoleon Bonaparte, Indira Gandhi ve Martin Luther King gibi isimlerin yaşamları ve elde ettikleri başarılar Büyük Adam Teorisi bağlamında ele alınmıştır. Büyük Adam Teorisi liderliğe eril yaklaşım göstermiş ve cinsiyet yanlılığı sebebiyle eleştiri almıştır (Harrison, 2018).

Büyük Adam Teorisi'nin cinsiyetçi yaklaşımına getirilen eleştiriler akabinde 1930-1950 yılları arasında liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki bağıntının incelenmesi (House ve Aditya, 1997: 410) yeni araştırma konusu olarak literatürde yerini almıştır. Özellikler Teorisi bağlamında Stogdill'in hazırladığı çalışma önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen bu kapsamlı araştırma ile liderlik davranışını şekillendiren özellikler ortaya koyulmuştur. Bireylerin sahip olduğu özelliklerin onları lider olarak konumlandırabileceğine dikkat çeken Stogdill, 124 çalışmayı analiz etmiş ve bu özellikleri (Stogdill, 1948; Bass, 1990);

- Zekâ,
- Gereksinimlere ilişkin algı açıklığı,
- Kuvvetli sezgi,
- Girişkenlik,
- Sorumluluk,
- Problemlerle başa çıkmada kararlılık,
- Özgüven ve
- Sosyallik olarak sıralamıştır.

Stogdill'in (1948) araştırması sonucunda; lideri diğerlerinden ayıranın, söz konusu sekiz özelliğe ilişkin farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde, Kirkpatrick ve Locke (1991) lideri işaret eden çeşitli özellikler üzerinde durmaktadır. Bu özellikler; harekete geçirici güç (başarı arzusu, hırs, enerji, azim, girişkenlik), liderlik davranış sergilemek için güdülenmiş olma, dürüstlük, özgüven, bilişsel yetenek ve işe ilişkin bilgidir. Söz konusu özellikler başarılı bir liderlik

davranışı için yeterli olmasa da, bir açıdan bu davranışın gerçekleştirilmesinde ön koşul olarak ifade edilmektedir.

Northouse (2004), liderin başarısının karşılaştığı duruma göre değişkenlik göstereceği düşüncesiyle, Özellikler Teorisi'nin lideri açıklamada yetersiz kaldığını belirtmektedir. Farklı bir eleştiri ise sosyal psikolog Robert Katz tarafından yöneltmiştir. Katz 1955 yılında yayımladığı çalışması ile kalıtsal olarak ifade edilen kişisel özelliklerden ziyade, öğrenilen ve geliştirilebilen becerilerin liderlik davranışlarında etkili olacağını belirtmektedir (Harrison, 2018: 21). Yazar 1974 yılında yayımlanan bir başka çalışmasında birbiriyle ilişkili olan bu becerileri üç grupta açıklamaktadır. Bunlar; belirli bir faaliyet türüne ilişkin uzmanlık bilgisini içeren *teknik beceri*, birey veya grupların tutum ve inançlarının yanında ihtiyaç ve motivasyon unsurlarının farkında olmayı gerektiren *insani beceri*, işletmeyi bir bütün olarak görme ile ve departmanlar arası ilişkilerin bilinciyle ortaya çıkan *kavramsal beceri*dir. Bir kararın başarılı olabilmesinin, kararı veren ve bu kararı uygulayanların kavramsal becerilerine bağlı olduğunu belirten Katz (1974), etkili bir yönetimin Beceri Teorisinin bu üç unsuruyla gerçekleşebileceğine dikkat çekmektedir. Ancak belli kişisel özelliklere sahip olsa dahi, bireylerin belli durumlar karşısında sergiledikleri davranışların farklılık göstermesi liderliğin yeni kuramlar ışığında ele alınmasını gerektirmiştir (Bektaş, 2016: 44).

Lider ve liderlik davranışlarının tam olarak açıklanabilmesi açısından, konu farklı değişkenler ile ele alınarak (Koçel, 2015: 678) yeni bir bakış açısıyla incelenmeye devam etmiştir. Bu yeni bakış açıları arasında yer alan ve liderleri diğerlerinden ayıran unsurların bazı spesifik davranışlara bağlandığı Davranışsal Yaklaşım, liderin somut ve görünür faaliyetlerini temel almaktadır (Thomas, 2000: 21). Bu yaklaşım, liderlik davranışının önceki bakış açılarının iddia ettiği gibi seçilmiş insanlar tarafından değil; belli kazanımları edinmiş, yetiştirilebilen insanlar tarafından gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 404). Davranışsal Yaklaşım kapsamında liderlik konusunu ele alan dört çalışma dikkat çekmektedir. (Northouse, 2004; Perryer ve Jordan, 2005; Koçel, 2015; Harrison, 2018). Bu çalışmaların ilki, Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından Iowa State Üniversitesinde 1930'lu yılların başlarında gerçekleştirilmiştir. Davranışsal yaklaşımın temeli olarak da ifade edilen (Par, 2017: 24) Iowa State Üniversitesi araştırmaları sonucuna göre, liderlerin davranışlarından yola çıkılarak ifade edilmiş olan üç çeşit liderlik tarzı

bulunmaktadır. Bunlar; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik türleridir (Harrison, 2018: 23).

Otokratik lider tarzında, karar mercii liderin kendisidir. Liderin aldığı kararları astların sorgulaması söz konusu değildir. Otokratik liderlik davranışını benimseyen lider, davranışlarının gerekçelerini açıklama ihtiyacı hissetmez ve kontrolü elinde tutma eğilimindedir (Nigmatullina, 2011: 46).

Örgüt içerisinde alınan kararların grup tartışmaları sonucunda gerçekleşmesi için öncülük yapıldığı; gerekli görülen noktalarda önerilerin sunulduğu ve liderin tıpkı grup üyesi gibi davrandığı liderlik tarzı ise demokratik liderliktir (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273). Demokratik liderlik tarzını benimseyen bir liderde ise, aşağıdaki davranışların sergilenmesi beklenmektedir (Gonos ve Gallo, 2013: 159):

- Astların kararlara katılımı sağlanır.
- Herhangi bir değişiklik gerektiren konularda astların görüşü alınır.
- Sorunlara yönelik grup içerisinde tartışma ortamı yaratılır.
- Mevcut durum ve alınan kararlar konusunda astlara açıklamalar yapılır.
- Astların duygu ve düşünceleri önemsenir.
- Eleştiriye açık bir yaklaşım söz konusudur.
- Astların fikir üretmeleri ve düşüncelerini özgürce ifade etmeleri teşvik edilir.
- Astlar arasında olumlu ilişkilerin kurulduğu ve bu ilişkilerin sürdürüldüğü bir çalışma ortamı yaratılır.

Demokratik lider, astlarıyla aktif bir ilişki içerisinde. Ancak astların lidere fikirlerini kolaylıkla aktarması, her söylenilenin lider tarafından gerçekleştirileceği anlamına gelmez. Lider, astların katılımını sağlayarak hedefe ulaşmak için farkındalığı artırma misyonunu üstlenmektedir (Kılıç Özkaynar, 2017: 16).

Astlara yetki devrini uygulaması ve aktif bir çalışma ortamı yaratması açısından olumlu bir liderlik davranışı olarak görülen demokratik liderlik için, kalifiye personel problemi kısıtlayıcı bir etki yapmaktadır. Bu durum, batan bir gemide kaptanın demokratik liderlik davranışı sergilemesinin beyhude olacağı örneğiyle açıklanmaktadır (Arıkan, 2001: 242).

Iowa State Üniversitesi araştırmaları sonucunda belirlenen üçüncü liderlik tarzı olan tam serbesti tanıyan liderlikte, özgürlüğü temel alan davranış biçimleri

görülmektedir (Tarım, 2010: 18). Çalışan ihtiyaçlarına önem verme konusunda daha az çaba sarf eden ve sorumlulukları üzerinden atan davranış türünün görüldüğü liderlik tarzıdır (Schwarzkopf, 2004: 64). Astlar, kendi kararlarını kendileri vermeleri için özgür bırakılır. Tam serbesti tanıyan tarzda bir liderin, çalışma ortamındaki özgürlük anlayışı neredeyse sorumsuzluk ile eşdeğer görülmesine rağmen, bu durumun astların baskı altında olmaması sebebiyle yaratıcılıklarını geliştirebileceği de belirtilmektedir (Tarım, 2010: 18).

Iowa State Üniversitesi çalışmalarının ardından, Stogdill ve arkadaşları (1948) Özellikler Teorisine yapılan eleştirilerden yola çıkarak Ohio State Üniversitesinde liderliği, davranış özelinde incelemiştir. Ohio State Üniversitesi araştırmaları sürecinde “Lider Davranışı Belirleme Anketi (LBDQ)” geliştirilmiş ve çeşitli kurumlarda yapılan uygulama ile liderlik davranışını “organizasyon yapısı” ve “insan ilişkilerinin” belirlediği sonucuna ulaşılmıştır (Northouse, 2013: 76).

Rensis Likert kılavuzluğunda 1947 yılında Michigan Üniversitesi’nde yapılan liderlik çalışmaları, davranışsal yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen önemli çalışmalardan bir diğeridir. Farklı sektörlerde istihdam edilmiş personel üzerinde yapılan araştırma ile lider davranışlarının “kişiyeye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış” olarak iki şekilde gerçekleştiği belirlenmiştir. İşe yönelik davranış sergileyen lider, izleyicilerin (grup üyelerinin) davranışlarını yakından takip eden otorite figürüdür. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen lider ise, iş tatmininin sağlandığı bir çalışma ortamı yaratma çabasında olan, izleyicilerin kişisel gelişimini önemseyen ve yetki devrini benimseyen tutumlar göstermektedir (Koçel, 2015: 680-681).

Davranışsal yaklaşım bağlamında gerçekleştirilen tüm bu çalışmaların varsayımları ve ulaşılan sonuçlardan hareketle Robert Blake ve Jane Mouton tarafından liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla Yönetim Tarzı Matriksi Modeli geliştirilmiştir. Söz konusu model, liderlik davranışlarını “üretmeye yönelik” ve “kişiyeye yönelik” olarak iki ayrı biçimde açıklamaktadır. Yönetim Tarzı Matriksi, yatay ve dikey eksenler üzerinde kişiyeye ve işe yönelik sergilenen davranış türlerinden, farklı liderlik kombinasyonlarını ifade etmektedir. Bu şekilde, liderin sergilediği davranış biçimlerinden yola çıkarak kendi liderlik tarzını tanıması mümkündür (Tarım, 2010: 24).

Lider davranışlarının açıklanmasına yönelik incelemeler yapan bir başka araştırmacı, Douglas McGregor*'dur. McGregor, liderin çeşitli durumlar karşısında geliştirdiği kanıların, sergileyeceği liderlik tarzını belirleyeceğini öne sürmüştür. Literatüre McGregor'un X ve Y Teorileri ismiyle giren bu düşünceden hareketle, X ve Y teorisi olarak açıklanan farklı iki türde liderlik tarzı bulunmaktadır. X teorisine göre lider; çalışanların genel olarak sorumluluktan kaçındıklarını, değişime sıcak bakmadıklarını ve faaliyetin gerçekleştirilmesi için sürekli olarak direktif beklediklerini düşünmektedir. Y teorisinde ise lider; çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmadığına ve dolayısıyla işin işleyişine ilişkin herhangi bir müdahalede bulunmanın gereksiz olduğuna inanmaktadır. Bahsi geçen iki teorinin farklı varsayımları göz önünde bulundurulduğunda X teorisinin otokratik lider tarzını; Y teorisinin ise demokratik lider tarzını işaret ettiğini söylemek mümkündür (Nigmetullina, 2011: 59; Aslan Gül, 2015: 52).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının ardından liderlik ve liderlik davranışı çalışmaları devam etmiş ve 1947 yılında gerçekleştirilen çalışmanın bir açıdan devamı niteliğinde olan Likert'in Sistem 4 Modeli geliştirilmiştir. Lider davranışlarının dört grup altında toplandığı model; liderin astlara karşı duyduğu güven, astların hissettiği serbestlik derecesi ve üstün astla ilişkisi değişkenlerine göre sergilenen davranışların sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzlarını (istismarcı otokratik lider-yardımsever otokratik lider-katılımcı lider-demokratik lider) açıklamaktadır (Canbolat, 2016: 35).

Liderlik, Büyük Adam Teorisi ve Beceri Teorisinin oluşturduğu klasik liderlik teorileri ile Davranışsal Yaklaşımın oluşturduğu neoklasik liderlik teorilerinin ardından Durumsal (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımın oluşturduğu modern liderlik teorileri bağlamında araştırma konusu olmaya devam etmiştir.

Durumsal yaklaşım, liderin karmaşık iş ortamında tezahür eden çeşitli durumlara göre birden fazla liderlik tarzlarını benimseyebileceği görüşünün yansımasıdır (Williams, 2012: 18). Fred Edward Fiedler, durumsal yaklaşım doğrultusunda "görev odaklı" ve "ilişki odaklı" olmak üzere iki farklı liderlik davranışı bulunduğunu belirtmektedir. Ancak bu iki liderlik davranışının, her durum için uygun görüldüğü söylenemez. Hangi davranışın uygun olduğunu, karşılaşılan durumlar belirlemektedir (Peretomode, 2012: 16). Etkin Liderlik Teorisi ismiyle de anılan bu teori, aynı zamanda lider davranışının etkinliğini üç unsura bağlamaktadır. Bunlar; lider-üye etkileşimi, işin yapısı ve liderin pozisyonun gücüdür (Usta, 2016: 32-33).

*Douglas McGregor (1906-1964): Yönetim alanında liderliğe ilişkin X ve Y teorilerini ileri süren bilim insanıdır (McGregor, 1960).

Durumsal bağıllık yaklaşımına yönelik önceki çalışmaların geliştirilmesiyle ortaya çıkan bir model ise William J. Reddin'e aittir. Blake ve Mouton'un yönetim matriksi modeli esas alınarak oluşturulan William J. Reddin'in üç boyutlu liderlik modeline göre; liderin davranışlarının etkinliği "görev davranışı", "ilişki davranışı" ve "yönetim etkinliği" boyutları dikkate alınarak belirlenebilmektedir (Reddin, 1970; Par, 2017: 35-36).

Liderlik davranışlarını farklı bir açıdan yorumlayan Yol-Amaç teorisi ise; liderlik edilen grup veya bireyin güdülerine dikkat çekerek, amaca ulaşmak için liderlerin güdüleme etkisinin gücüne odaklanmaktadır. Lider, izleyicilerin performanslarını geliştirecek olan güdülenme düzeylerine etki edecek türde çeşitli davranış tarzları benimsemektedir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

Liderlik konusuna ilişkin tüm bu çalışmaların ışığında J.M. Burns ve B.M. Bass'ın 1978 yılından itibaren gerçekleştirdikleri araştırmalarla yeni liderlik tarzları gündeme gelmiştir. Davranışsal liderlik teorilerinin ardından literatüre giren liderlik tarzları; etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik (Bektaş, 2016: 45), kozmopolit liderlik, izlemeyi bilen liderlik, öğrenen liderlik, öğretimsel liderlik ve vizyoner liderliktir (Memişoğlu, 2003: 93). Liderin, liderlik faaliyetinin gerçekleştirilmesine yönelik bakış açısındaki farklılıklar bahsi geçen türlerin ayrım noktasını oluşturmaktadır.

1.3.ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol, insanlığın varlığı ile doğmuş olan ve iş hayatı ile sosyal hayatta çok yönlü olarak kendini gösteren bir kavramdır.

TDK, rol kavramına "*Bireyin üyesi bulunduğu kümenin etkinliği sırasında benimsediği davranış özellikleri*" şeklinde bir tanımlama yapmaktadır (TDK,2019). Diğer taraftan Linton'a göre (1936: 114) rol, bireyin ortaya koyduğu davranışların yanında toplumsal beklentileri de ifade etmekte ve statü kavramının dinamik yönü olarak görülmektedir. Kişinin işine ilişkin sorumlulukları hakkında karmaşık düşüncelerinin olması iş stresine zemin hazırlamaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). İş stresi kaynaklarından biri olan rol stresi; rol belirsizliği ile rol çatışması olarak iki ayrı boyut üzerine şekillenmektedir (Fisher, 2001).

İlk olarak Kahn vd. (1964) tarafından geliştirilen rol belirsizliği tanımı, ilerleyen yıllarda Rizzo vd. (1970) tarafından daha kapsamlı bir biçimde ele alınarak yeniden yorumlanmıştır (Pearce, 1981: 666). Rol stresi kaynaklarının literatürde ayrıntılı bir biçimde tanımlanmadığına dikkat çeken Rizzo vd. (1970) kavramı; işin işleyişine ilişkin çalışandan beklenenin net bir biçimde aktarılmaması halinde ortaya çıkan durum olarak nitelendirmektedir.

Rol belirsizliği, kişinin beklenen rolü gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı bilgiye erişememe durumudur (Walker vd., 1975). Bir örgütte çalışanların görevini layıkıyla icra edebilmesi için kendi alanına özgü çeşitli bilgilere sahip olması gerekmektedir (Kahn vd., 1964). Çalışanların sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını bilmemesi durumunda örgütsel faaliyetin gerçekleştirilmesinde yetersiz kalmaları kaçınılmazdır (Gökçe ve Şahin, 2004: 146). Bu sebeple, yöneten veya yönetilenlerin beklenen bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için aşağıdaki bilgilere sahip olması gerekmektedir (Kahn vd., 1964 akt. Fisher, 2001):

- Bir rolün gerçekleştirilmesi esnasında sahip olunan hak ve sorumluluklar,
- Rolün gerçekleştirilmesi için izlenilecek en iyi yol,
- Rolün gerçekleştirilmemesinin doğuracağı sonuçlar,
- Beklenen veya istenmeyen, ceza ile sonuçlanacak davranışlar,
- İşe ilişkin ilerleme fırsatları.

Rol belirsizliği, kişinin mesul olduğu göreve ilişkin muğlaklık veya görevin icra edilmesi için gereken bilginin algılanamaması durumunda meydana gelmektedir. Bu durumda, çalışanın yaşadığı belirsizlik hali görev belirsizliği olarak ifade edilmektedir. Kişinin gerçekleştirdiği faaliyetin sonucuna ilişkin değerlendirme kriterlerinin bulunmaması veya takım arkadaşlarından geribildirim alınamaması gibi sebeplerle belirsizlik yaşaması ise sosyal-duygusal belirsizliği göstermektedir (Kara, 2010; Kirel, 2011).

Rol kavramı, erken Yunan ve Roma dönemlerine uzanan rol teorisi ile insanoğlunun hayatında yerini almıştır (Serey, 1981: 3). Sosyal psikoloji alanında rol teorisinin ele alınması 1930'lu yıllara dayanırken; örgütsel açıdan ilk çalışmaların Kahn, Wolfe ve Quinn öncülüğünde 1950'li yıllardan sonra gerçekleştiği görülmektedir (Palomino ve Frezatti, 2016: 167). Kişilerin davranışları ile ilgili beklentilerin nasıl olması gerektiği rol teorisi ile açıklanmaktadır (Tonges, 1997: 66).

Rizzo vd. (1970), hem rol teorisinin hem de klasik örgüt teorisinin rol belirsizliğine değindiğini belirtmektedir. Klasik örgüt teorisine göre, bir örgüt yapısı içerisinde yer alan her pozisyonun belirli bir görev ve sorumluluğunun bulunması gerekmektedir. Belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde bir astın yalnızca bir üstten emir alması ve emir aldığı üstüne karşı yükümlülüklerinin olması emir-komuta birliği ilkesi ile açıklanmaktadır (Koçel, 2015: 256). Emir-komuta birliği ilkesinin ihlali rol teorisi ile bağdaştırılmaktadır. Çalışanın karar verme yetisine sahip olmaması, neyi başarması gerektiğini ve nasıl değerlendirme yapacağını bilmemesi tereddüte düşmesine sebep olarak rol belirsizliği algısı sonucu beklenileni yerine getirme noktasında deneme yanılma yoluna gitmesini gerektirmektedir (Rizzo vd., 1970).

Rol teorisi bağlamında ise rol belirsizliği (Rasit ve Isa, 2014: 551) genel anlamda bir faaliyetin gerçekleştirilmesine yönelik sorumlu kişilerin yaşadığı belirsizlik durumu olarak ifade edilmektedir (Palomino ve Frezatti, 2016: 167). Kişinin sorumluluğuna yönelik bilgi eksikliği ve işi üzerinde kontrolünün bulunmaması rol belirsizliği ile açıklanmaktadır (Agarwal, 1993: 718).

1.3.1. Rol Belirsizliğinin Sebepleri

Algılanan rol belirsizliği ve rol çatışmasının nedenleri ve sonuçlarının belirlenmesine ilişkin yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Fisher ve Gitelson, 1983: 320). Rol belirsizliğine yol açacak unsurların belirlenmesi, örgüt içerisinde yaşanabilecek istenmeyen durumlara ilişkin tedbirlerin alınması bakımından önemli görülmektedir.

Örgüt politikası ve yönetim felsefesindeki eksiklikler, iş tanımlarındaki belirsizlikler ile iş yönergelerinin sıklıkla değişmesi gibi durumlar rol belirsizliğine yol açmaktadır (House ve Rizzo, 1972: 474). Bununla birlikte, uygun rol davranışına ilişkin bilgi akışının sağlanmasındaki yetersizlikler ve çalışanın davranış çıktılarına yönelik öngörülerde bulunamaması rol belirsizliğine zemin hazırlayan unsurlardır (Rizzo vd., 1970: 155-156). Walker vd. (1975), rol belirsizliğine neden olan faktörleri örgütsel yapı, örgüt içi iletişim ve yönetim tarzı olarak sıralamaktadır.

Çalışanın işine yönelik hedeflerinin bulunmaması ve örgüt içinde görev tanımının çalışana aktarılmasında yaşanan iletişim eksiklikleri rol belirsizliğine sebep olacak unsurlardandır (Uzaslan, 2015: 18).

Günümüz bilgi toplumunun değişim hızı iş dünyasını yakından ilgilendiren ve örgüt yapısına etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Sanal organizasyonlar ve e-ticaret uygulamaları gibi gelişmelere uyum sağlamak kimi zaman çalışan rollerinin revize edilmesini kimi zaman da rollere yeni nitelikler eklenmesini gerektirmektedir. Bu durumda tıpkı örgütler gibi çalışanların da değişimin hızına ayak uydurması beklenmektedir. Aksi durumda, bilgi eksikliğiyle karşı karşıya kalan çalışanın rol belirsizliği yaşaması muhtemeldir (Erkenekli, 2000: 43).

1.3.2. Rol Belirsizliğinin Sonuçları

Rol teorisinin iki alt boyutu olan rol belirsizliği ile rol çatışmasının sonuçlarının aynı olduğu pek çok kez dile getirilmiştir. Rol belirsizliğinin en belirgin sonucu strestir. Stres faktörü, birçok problemin temel kaynağıdır (Erkenekli, 2000: 44).

Çalışanların rol belirsizliği yaşamaları durumunda beklenen çıktıyı sunamaması, işe yaramadığı duygusuna kapılmasına sebep olmakta (Gökçe ve Şahin, 2004: 146) ve özgüvenini yitirmesine yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 50).

Rol belirsizliği doğurduğu kişisel sorunların yanında çeşitli örgütsel problemlere de zemin hazırlamaktadır (Serey, 1981: 8). Örgüt ortamında rol belirsizliği yaşayan bir çalışan stres, mesleki tatminde yetersizlik, karar vermede zorlanma, gerilim, endişe, aşırı heyecan gibi psikolojik durumunu etkileyecek istenmeyen durumları yaşayabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma eğiliminde artış, örgütsel güven problemi ve kaynak israfı gibi örgütsel faaliyetlerin verimliliğini etkileyen problemlerle karşı karşıya kalınması muhtemeldir (Basım vd., 2010: 146). Ayrıca, rol belirsizliği yaşayan çalışanda motivasyon düşüklüğü kaçınılmazdır (Tunç, 2008: 66).

Rol belirsizliği; kişinin işe odaklanmasını zorlaştırmakta ve bu sebeple işe yönelik sarf edilen çabanın azalmasına sebep olmaktadır. Çaba sarf edemeyen çalışan, bilgi ve becerilerini işini aktarmakta güçlük çekmektedir (Tuten ve Neidermeyer, 2004: 27; Zhou vd., 2016: 3382). Rol belirsizliğinin bu tür bireysel sonuçları; tatminsizlik, işe devam problemi, örgütsel kararlara katılımı pasiflik gibi sonuçlar doğurmaktadır (Schuller vd., 1977).

1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin pazar payını arttırması ve rekabet üstünlüğü elde ederek sektördeki yerini koruyabilmesi için sunduğu hizmetin kalitesi büyük önem arz etmektedir. Kaliteli hizmet, çalışanların performanslarına bağlı olarak şekillenmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların üretkenlik düzeyi yüksek olmakla birlikte, beklenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri mümkündür (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Bu sebeple örgüt amaçlarına ulaşmada çalışan bağlılığı önemli rol oynamaktadır (Nişancı ve Yıldırım, 2017: 273).

Turizm sektöründe hizmet veren tatmin olmuş işgören, bir bakıma tatmin olmuş “daimi” müşteri anlamına gelmektedir. Bu sebeple çalışanların beklentilerinin karşılanması, üretim sürecinde istenilen çıktının elde edilmesini sağlayacak faktörlerden biridir. Seyahat acentaları, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve rekreasyon işletmeleri bünyesinde müşteriyle sürekli iletişim halinde olan personel faktörünün önemine istinaden; araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın kuramsal analizi ve örgütsel bağlılık boyutları ele alınmıştır.

1970’li yıllardan sonra sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerde çok kez araştırma konusu olan örgütsel bağlılığın tanımına ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır. Her araştırmacının konuyu kendi alanı doğrultusunda ele alması sebebiyle literatürde farklı biçimlerde örgütsel bağlılık tanımları olduğu görülmektedir (Çöl, 2004). Bağlılığa ilişkin tanımlamaların çeşitlilik göstermesi, bir anlamda kavramın farklı alanlardaki popülerliğini de ortaya koymaktadır (Mowday vd., 1979: 3).

Örgütlerin politik, ekonomik ve sosyal gelişmelere uyum göstermesi, araştırmacıların da kavramları farklı bakış açılarıyla yorumlamalarını sağlamıştır. 1960’lı yıllarda çalışanların bağlılık davranışı göstermeleri maddi sebeplere bağlanırken; 1970’li yıllarda örgütün amaç ve değerlerine bağlanma gündeme gelmiştir (Güçlü, 2006: 6).

Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk ve en genel tanımı yapan Grusky’e (1966: 489) göre, kavram çalışanın örgüte yönelik oluşturduğu bağın gücünü ifade etmektedir. Kanter’in (1968) bağlılığa “kişinin çıkar ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından yerine

getirilmesi ile ortaya çıkan bir süreç” şeklinde bir tanım geliştirmesi de farklı bakış açısının bir ürünüdür.

Bateman ve Strasser (1984), bağlılığa ilişkin “örgüt ile çalışan arasındaki uyum” şeklinde öz bir açıklama getirmiştir. Allen ve Meyer (1990), “kişinin örgüte bağlanmasını sağlayan psikolojik durum” olarak tanımladıkları bağlılık kavramının; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyuttan meydana geldiğini bildirmişlerdir. Diğer bir tanıma göre; örgütsel bağlılık çalışanın hem işe hem de örgüte karşı geliştirdiği tutumların davranış çıktısıdır (Loke, 2001: 193). Benzer şekilde, Mottaz çalışanın örgütle bütünleşmesini bağlılıkla açıklamaktadır. Çünkü örgütle bütünleşen çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık davranışı göstermektedir (Mottaz, 1989: 144).

Bağlılık bir anlamda bireylerin örgüte karşı sadakatinin bir göstergesidir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaçlarına içten gelen bir istekle katkıda bulunmaktadır (Mowday vd., 1979). Porter vd. (1973), üç kritik noktaya değinerek bağlılığa açıklık getirmektedir: Bir örgüt ortamında bağlılıktan söz edebilmek için; a) çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini güçlü bir biçimde kabul etmesi ve bunlara inanması, b) örgütün yararı için çaba sarf etmede istekli olması, c) örgütte kalma arzusunun bulunması gerekmektedir.

Bağlılık kavramına ilişkin görüşlerin zaman içerisinde şekil değiştirdiği de açıktır. Şöyle ki, bağlılık yıllar boyunca çalışan cephesinde incelenirken Mowday (1998), kavramı örgüt açısından yorumlamıştır. Çalışanlara duyulan bağlılığın azalması, çalışanın da örgüte olan bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır (Mowday, 1998: 393).

Konuyu inceleyen bilim insanları, çalışanların tutumsal ya da davranışsal bir neden ile bağlılık davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bu sebeple bağlılık kavramı, tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olmak üzere iki farklı görüşte incelenmiştir (Çöl, 2004). 1982 yılında Mowday’ın bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ele almasıyla bağlılık kavramı farklı yaklaşımlara göre incelenmeye başlanmıştır (Mottaz, 1989: 144).

Literatürdeki çeşitli tanımlardan da anlaşılacağı üzere, araştırmacılar örgütsel bağlılığın örgüt-çalışan arasında gelişen bir bağ olduğu konusunda hemfikirdir. Görüşlerin değişkenlik göstermesinin sebebi, bu bağın gerekçelerine ilişkin farklı

görüşlerin ileri sürülmüş olmasıdır. Çeşitli araştırmacıların üzerinde farklı görüş bildirdiği örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kuramsal arka planın analizi gerekli görülmüştür.

1.4.1.Örgütsel Bağlılığın Kuramsal Analizi

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak William H. Whyte (1956) tarafından 1956 yılında yayımlanmış olan “The Organization Man” isimli kitabında ele alınmıştır. Çalışmada insanın bağlanma duygusunun doğal bir gereksinim olduğu belirtilirken, örgüte fazla bağımlı olan kişiler ve bu durumun örgütlerde doğuracağı olumsuz sonuçlar irdelenmiştir.

Örgütsel bağlılık olgusu üzerine ilk araştırmalar Howard Becker tarafından yapılmıştır. Literatürde “side-bet” olarak yer alan Becker’in Yan Bahisler Teorisi, çalışanların mensup oldukları kurumlara harcadıkları zaman ve çabanın, esasen örgütsel bağlılığın kaynağı olduğunu anlatmaktadır. Kişi, alternatifleri değerlendirmeyi kendisine getireceği maliyeti düşünerek reddetmektedir. Bu yüzden Becker’e göre bağlılık, kasti olarak taraf tutma davranışıdır. Yan Bahisler Teorisi’ne göre bu duruma zemin hazırlayan unsurlar; genel kültürel beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyona uyum, kendini ifade sorunu ve iş dışı endişelerdir. Becker’in yan bahisler teorisini inceleyen Allen ve Meyer (1984), bu yaklaşımı işgörenin ekonomik ihtiyaçlarının sebep olduğu bağlılık biçimi olarak değerlendirmişlerdir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74).

Kelman (1958: 53), ödül gibi motivasyon unsurlarının örgüt ile çalışanlar arasında bir çeşit psikolojik bağ oluşturacağını belirtmektedir. “Uyum” boyutu olarak adlandırılan bu süreçte, çalışanlar ödüllere ulaşmak için örgüt ile arasındaki psikolojik bağı araç olarak görmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar örgüt ile arasındaki bağı oluşturabilmek için “özdeşleşme” davranışları sergilerler. Örgüt ve çalışanlar için önem arz eden değerlerin paralellik göstermesi de “içselleştirme” boyutu ile bağlılığı açıklamaktadır.

Grusky (1966: 489), örgütsel bağlılığın ilk tanımlanmasını yapan bilim insanlarından birisi olarak, çalışanların örgüt ile kurduğu bağın gücünü, örgütün sunduğu ödüller ve bu ödülleri elde etmek için yaşanan deneyimlerin belirlediği görüşünü savunmuştur.

Örgütsel bağlılığı ele alan çok sayıda araştırmacı olduğu gibi, kavrama ilişkin birçok farklı yaklaşım da bulunmaktadır (Gündoğan, 2009: 41). Literatürde örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin farklı düşünce yapılarının doğurduğu iki tür sınıflandırma bulunmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı, bağlılığı tutumsal ve davranışsal yaklaşım ayrımıyla ele alırken; bir kısmı ise tek boyutlu ve çok boyutlu olarak inceleme konusu edinmiştir (Güçlü, 2006: 8). Bağlılık literatürüne girmiş araştırmacılar ve savundukları yaklaşımlar Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

<i>Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı</i>	<i>Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı</i>
• Becker’in Yaklaşımı	• Kanter’in Yaklaşımı
• Salancik’in Yaklaşımı	• Etzioni’nin Yaklaşımı
	• O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı
	• Penley ve Gould’un Yaklaşımı
	• Allen ve Meyer’in Yaklaşımı

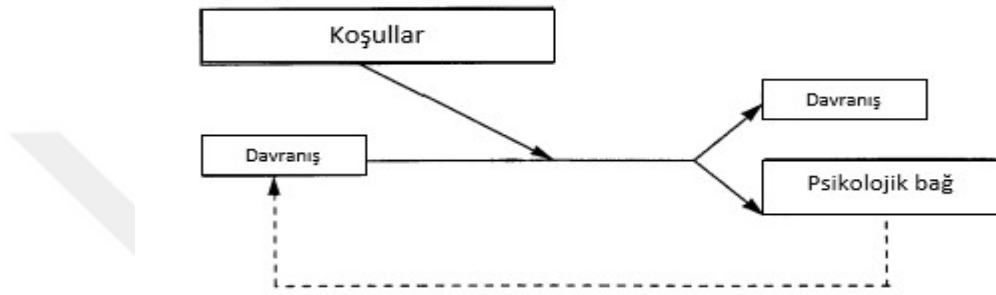
Kaynak: Kanter (1968), Etzioni (1975), O’Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990).

Genellikle sosyal psikologların çalışmalarında ele alınan davranışsal bağlılık yaklaşımı (Uğur Çilkara, 2009: 10), davranışların tutumlar üzerindeki etkisini belirlemeye odaklanmaktadır.

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımına göre Becker’in yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı olarak iki temel görüş bulunmaktadır. Çalışanın önceki davranışlarına dikkat çeken Salancik, önceki davranışların gelecekteki eylemlere ve bağlılığa etki edeceğini ileri sürmüştür. Geçmişte yapılan geri dönülmez davranışlar bağlılığa doğrudan etki etmektedir. Sergilenen davranışlar ile faaliyetler ortaya çıkar ve bağlılık, bu faaliyetler aracılığıyla gerçekleşmektedir (O’Reilly ve Caldwell, 1981).

Salancik'in yaklaşımının Becker'in yaklaşımıyla paralel özellikte olduğunu söylemek mümkündür. Fakat Becker'in yaklaşımında bağlılık, kişinin alternatifleri göz önünde bulundurduğunda katlanacağı maliyetten kaçınması ile ortaya çıkarken; Salancik'e göre bağlılıktan söz edebilmek için, çalışanın örgüt ile ilişkisinin bir ürünü olan davranışı devam ettirme isteğinde olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

Şekil 1: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlılık Süreci



Kaynak: Allen ve Meyer (1990)

Şekil 1'de görüldüğü üzere, davranışsal bağlılık yaklaşımına göre; bağlılık, kişinin önceki davranışlarının karşılaştığı koşullar etkisinde gelecek davranışlarını şekillendirdiği ve örgüt ile psikolojik bir bağ kurduğu sürecin çıktısıdır.

Örgütsel amaçlar ile kişinin hedeflerinin gittikçe bütünleşmesi durumunda, tutumsal bağlılık söz konusudur. Bu durumda, kişi kesişen hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte kalmayı sürdürmek istemektedir (Mowday vd., 1979: 3). Örgütsel ve bireysel amaçların örtüşmesi, bağlılığın ön koşulu olarak görülmektedir (İbicioğlu, 2000: 14).

Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlılık Süreci



Kaynak: Allen ve Meyer (1990)

Şekil 2'ye göre, çalışanın örgüt ortamında karşılaştığı koşulların kendisi için önem atfettiği koşullarla örtüşmesi neticesinde kurulan psikolojik bağ, örgütsel bağlılık davranışını meydana getirmektedir.

Örgüt ve çalışan amaçlarının ortak bir paydada buluşması için (Cannor ve Becker, 1994: 68; Covey, 1997: 3 akt. İbicioğlu, 2000);

- Çalışanlar için önem arz eden değerlerin belirlenerek istihdamın bu doğrultuda yapılması gerekmektedir.
- Çalışanlar bir oryantasyon sürecinden geçmelidir.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında sosyal bağ güçlendirecek faaliyetler düzenlenmelidir.
- Çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre görüş bildiren Kanter (1968), Etzioni (1975), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990, 1991) gibi birçok bilim insanı bulunmaktadır.

Birçok sosyal problemin bağlılık eksikliğinden kaynaklandığını dile getiren Kanter (1968), çalışanların bağlılık durumlarının üç ana unsurdan meydana geldiğini belirtmektedir. Bunlar; devam etme eylemini içeren bağlılık, kontrol bağlılığı ve kenetlenme bağlılığıdır. Birey, örgütte devam etme davranışı sergilese dahi kontrol bağlılığında tutarsız davranabilir. Bu sebeple bu üç unsur birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir. Örgütten ayrılma maliyetine katlanamayacağını düşünen kişinin, devam bağlılığı davranışı göstermesi olağandır. Kenetlenme bağlılığında ise, bir zorunluluk olmaksızın örgüte ve üyelerine karşı olumlu duygu ve davranış geliştirilir. Bağlılığı açıklayan üçüncü unsur olan kontrol bağlılığı, örgütün normlarının benimsenmesini ve otoriteye uyum göstermenin yanında örgüt üyeleri ile dayanışmayı sağlamaktadır. Kontrol bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütün taleplerine itaat etmeyi normatif bir gereklilik olarak yorumlamaktadır.

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin dikkat çeken çalışmalardan bir diğeri “A Comparative Analysis of Complex Organizations: **On Power, Involvement And Their Correlates**” isimli eserdir. Bu çalışmada ilk kez bağlılığın sınıflandırılması yapılmıştır. Amitai Etzioni (1975), kitabında bağlılığın uzaklaştırıcı bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak üç boyutta ele alınabileceğini ileri sürmüştür.

Uzaklaştırıcı bağlılık, kişinin kendi isteğinden ziyade örgüt dışı faktörlerin etkisinde kalarak örgütte kalmaya devam etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgütten ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyetlere katlanabilirliğini sorgulaması durumudur. Bu durumda, örgüt beklentilerini karşılıyor ise (ücret, sosyal imkân vb.) kişi orada kalmaya devam edecektir. Ahlaki bağlılık boyutu ise, çalışanın tam manasıyla işiyle var olduğunu düşünmesi ve kendisini örgüte adanmasıdır.

O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman'ın (1958) bağlılık boyutlarını desteklemiş ve çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın güçlendirilmesinde özdeşleşmenin önemine dikkat çekmiştir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalar yapan Penley ve Gould'un (1988) fikirleri ise Etzioni'nin (1975), örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri üzerine inşa edilmiştir. Penley ve Gould (1988) uzaklaştırıcı bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak üç tür bağlılıktan söz edilebileceğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması için yönetimin çeşitli motivasyon unsurlarından yararlanması gerekmektedir. Bu şekilde, örgütsel bağlılığın üç boyutuna da etki etmek mümkündür. Evren (2017: 47), Penley ve Gould'un algı-tutum ilişkisine dayanan bir bağlılık yaklaşımını savunduğunu belirtmektedir.

Allen ve Meyer (1990) ise alanyazında yer alan örgütsel bağlılık yaklaşımlarının temelde üç unsura dayandığını öne sürmüştür. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.

Örgütsel bağlılık kavramı ve boyutlarına ilişkin incelemeler yapan Allen ve Meyer (1984), "kişinin örgüte bağlılığın bir göstergesi olan psikolojik durum" olarak ifade ettikleri örgütsel bağlılığa ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri modele göre, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü, örgütle özdeşleşmesi halidir. Becker'in (1960) yan bahis teorisinde temellenen devam bağlılığı ise, alternatifleri değerlendirmenin getireceği maliyetten kaçınmak amacıyla mecburi olarak örgütsel üyeliğin sürdürülmesidir. 1990 yılına gelindiğinde, Allen ve Meyer yayımladıkları araştırmalarında, Wiener'in (1982) örgütsel bağlılığın normatif boyutuna ilişkin düşüncelerinden yola çıkarak üç boyutlu bağlılık modelini (duygusal bağlılık-devam bağlılığı-normatif bağlılık) geliştirmiş;

bağlılık durumunda kişilerin sergiledikleri psikolojik durum ile bağlılığın öncülleri ve sonuçlarına ilişkin literatürdeki eksikliğe dikkat çekmiştir. Allen Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu bağlılık modelinin dışında, birçok araştırmacı konuya ilişkin görüş bildirmiştir.

1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının kuramsal analizinde görüldüğü üzere, farklı görüş bağlamında farklı boyutlandırmalar yapılmıştır. Söz konusu örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Boyutlandırılmasına Yönelik Literatürde Yer Alan Çalışmalar

<i>Yıl</i>	<i>Araştırmacı</i>	<i>Boyut</i>
1958	Kelman	-Uyum -Özdeşleşme -İçselleştirme
1974	Buchanan	-Özdeşleşme -Sarılma -Sadakat
1975	Etzioni, Amitai	-Uzaklaştırıcı bağlılık -Çıkarıcı bağlılık -Ahlaki bağlılık
1982	Wiener	-Araçsal bağlılık -Normatif bağlılık
1982	Mowday, Porter ve Steers	-Benimseme -Çaba -Devam isteği
1986	O'Reilly III ve Chatman	-Uyum -Özdeşleşme -İçselleştirme

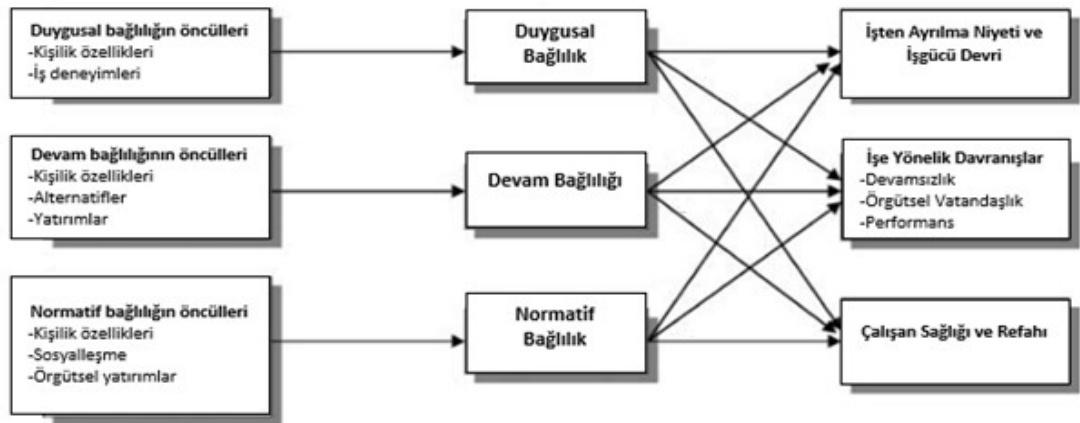
1988	Penley	-Uzaklaştırıcı bağlılık -Çıkarıcı bağlılık -Ahlaki bağlılık
1990-1991	Allen, Meyer	-Duygusal bağlılık -Devam bağlılığı -Normatif bağlılık
2000	Huang, Lihua	-Davranışsal bağlılık -Sosyolojik bağlılık -Ahlaki bağlılık -Tutumsal bağlılık

Kaynak: Kelman (1958), Etzioni (1975), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990).

Bağlılık boyutlarına ilişkin yapılan birçok farklı çalışma olmasına rağmen, araştırmacıların yaptığı bu sınıflandırmanın, algılanan maliyet ve bireyin örgütü benimsemesi üzerinde temellendiğini söylemek mümkündür.

Alanyazında genel kabul görmüş ve birçok araştırmada sıklıkla kullanılan örgütsel bağlılık sınıflandırması, Meyer ve Allen'in "üç bileşen modeline" dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni Şekil 3'te görüldüğü gibidir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 22):

Şekil 3: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli



Kaynak: Allen ve Meyer, 1990.

Allen ve Meyer duygusal bağıllığı, çalışanların dış faktörler olmaksızın kendi arzularıyla örgütte kalmayı tercih etmesi şeklinde açıklamaktadır. Bu tercihin sebebi, çalışanın örgüt ile özdeşleşmiş olmasıdır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Duygusal bağıllığa etki eden faktörler aşağıdaki gibidir (Allen ve Meyer, 1990: 17):

- *İş güçlüğü*: Gerçekleştirilen faaliyetin, mücadele gerektiren bir iş olması durumudur.
- *Rol netliği*: Çalışanın, örgütün kendisinden ne beklediğinin bilincinde olmasıdır.
- *Amaç netliği*: Çalışanın, eylemlerini niçin gerçekleştirdiğinin farkındalığıdır.
- *Amaç sorunu*: Çalışanın sorumluluklarının, örgütün beklentileriyle çelişmemesidir.
- *Yönetim anlayışı*: Yöneticilerin çalışan önerilerini önemsemesi durumudur.
- *Arkadaş uyumu*: Örgütsel ortamda sorunsuz ilişkilerin kurulmasıdır.
- *Örgütsel güven*: Çalışanın örgütün vaatlerini yerine getireceğine olan inancıdır.
- *Eşitlik*: Örgüt üyelerinin hak ettiklerine ulaştıkları adil bir ortamın olmasıdır.
- *Kişisel önem*: Çalışanın işinin örgütsel hedeflere ulaşmada etkisini hissetmesidir.
- *Geribildirim*: Çalışanın performansına ilişkin dönüt alabilmesidir.
- *Katılım*: Çalışanın sorumluluklarına ilişkin kararlara katılımının sağlanmasıdır.

Yukarıdaki unsurlar duygusal bağıllığın oluşturulmasında anahtar noktalarlardır. Duygusal bağıllık, çalışanın örgüte karşı pasif itaat davranışlarından ziyade fedakârlık yapmaya razı oldukları (Uğur Çilkara, 2009: 20), somut çıktıları olan aktif bir benimseyiş halidir.

Allen ve Meyer'in (1990) ikinci boyut olarak ifade ettikleri devam bağıllığı, çalışanın mevcut koşulları göz önünde bulundurduğunda farklı bir örgütü seçmesinin olanaksız görüldüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır (Stebbins, 1970: 527). Çalışan, mevcut örgütünden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ötürü kendi örgütünde devam etmeyi tercih etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 212). Bu sebeple, bu tür bağıllığın genel olarak ekonomik gerekçelerle oluştuğunu söylemek mümkündür (Stevens, vd. 1978: 381). Devam bağıllığının temelinde her ne kadar

ekonomik gerekçeler yer alsa da, çalışanın kendisini mecbur hissederek oluşturduğu bu bağlılık türüne etki eden yan faktörler aşağıdaki gibidir (Allen ve Meyer, 1990: 17):

- *Yetenekler*: Çalışanın mevcut örgütte yararlandığı yeteneklerini başka bir örgüte geçmesi durumunda kullanılabilirliğidir.
- *Eğitim*: Çalışanın almış olduğu eğitimin benzer örgütlerde faydalı olmayacağını düşünmesidir.
- *Tayin*: Çalışanın mevcut işyerinden ayrılması halinde farklı bir lokasyonda ikamet edebilme durumudur.
- *Kendine yatırım*: Çalışanın mevcut örgüt için uzun zaman ve yoğun emek vermiş olmasıdır.
- *Emeklilik primi*: Çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi halinde edineceği emeklilik primini farklı bir örgüte geçmesi durumunda elde edememesidir.
- *Çevre*: Çalışanın ikamet ettiği çevrede ne kadar süredir bulunduğu.
- *Alternatifler*: Çalışan için sahip olduğu işin benzerinin ya da daha iyisinin bulunmasının zorluğudur.

Allen ve Meyer'in (1990), görüşlerinin ürünü olan üç boyutlu bağlılık teorisinin son boyutu ise normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusunun sonucudur (Gautam vd., 2004: 304). Çalışan, hem örgüte katılmadan önceki deneyimlerinden (örn; aile ve sosyal çevre), hem de örgüte katıldıktan sonraki deneyimlerinden etkilenmektedir (Wiener, 1982 akt. Allen ve Meyer, 1990: 4). Örgüte katılmadan önceki çevresinde uzun yıllar aynı örgütte görev yapan bireylerin bulunması, kişide sadakat duygusunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Böylece, çalışan sadakat duygusundan ötürü örgütüne karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar içten gelen bir istek sebebiyle; devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar çıkarları doğrultusunda hareket ederek ve mecburi olarak; normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı hissettikleri yükümlülüğten ötürü doğru davranışın farklı bir örgütte çalışmamak olduğuna inandıkları için mevcut örgütlerinde kalmaya devam etmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Bağığa ilişkin ortaya konan bu üç boyut, her ne kadar farklı açılardan değerlendirilmiş olsa da çalışan ile örgüt arasındaki şekillenen ve çalışanın örgütte kalmaya devam etmesini içeren bağa işaret eden ortak özelliklere sahiptir.

1.5. ALANYAZIN İNCELEMESİ

İlgili alanyazın taraması sonucunda, farklı değişkenlerle birlikte incelenmiş olan örgütsel yabancılaşma, örgütsel yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen araştırmaların bazıları sonuçlarıyla birlikte aşağıdaki gibidir:

Turizm sektöründe yabancılaşmanın durumunu analiz etmek amacıyla beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir (Babür, 2009). Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yabancılaşma seviyelerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazar, bu sonucu turizm sektöründe genel olarak genç çalışanların faaliyet göstermesine bağlamaktadır. Çalışanların yabancılaşma durumlarının en fazla güçsüzlük boyutunda gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum, çalışanların kendilerine yeteri derecede söz hakkı tanınmadığı düşüncesi ile açıklanmaktadır. Buna ek olarak iş bölümü, çalışma koşulları ve yönetim tarzı faktörlerinin güçsüzlük boyutuna etki eden unsurlardan olduğu belirtilmektedir. Ayrıca turizm sektöründe haksız terfilerin yaşanmasının kuralsızlık boyutunda kayda değer bir artışa sebep olduğu ifade edilmektedir. Anlamsızlık ve kuralsızlık boyutuna etki eden faktörler ise ekonomik yapı, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve iş olarak açıklanmıştır.

Banai ve Weisberg (2003), Rusya’da özel ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yabancılaşmanın düzeylerini inceledikleri bir çalışma hazırlamışlardır. Üç özel ve beş kamu kurumunda çalışan 725 personel ile gerçekleştirilen anket uygulamasının sonuçları şu şekilde belirtilmektedir: Özel şirketlerde çalışan personelin örgütsel yabancılaşma düzeyi, kamu kurumlarında çalışan personele göre daha yüksektir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yabancılaşma düzeylerinin, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha az olduğu görülmüştür. Yabancılaşma düzeylerinin erkek çalışanlarda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan yazarlar, bu durumu kadınların değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına bağlamaktadır. Buna ek olarak, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir.

Örgütsel yabancılaşma problemini inceleyen dikkat çekici bir araştırma Mauldin (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, mizah davranışlarının insanların bilinçaltında yatan durumları ortaya çıkarabildiği düşüncesi ile çalışanların örgütsel yabancılaşmaya yönelik tutumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdiği araştırma ile işe ve kişiye yönelik yapılan olumsuz sübjektif yorumların örgütsel yabancılaşmaya sebep olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin örgüt ortamında olumlu ilişkiler kurmasının yabancılaşma sorunu açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Yabancılaşmanın sebeplerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve topluma yabancılaşma boyutlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler; işbölümü, çalışma koşulları, toplumsal-kültürel-ekonomik yapı, teknolojik yapı ve kentleşme-sanayileşme olguları şeklinde belirtilmiştir (Büyükyılmaz, 2007). Çalışma koşulları ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelendiği farklı bir çalışmada, olumsuz çalışma koşullarının zamanla çalışanlarda tükenmişlik yaratacağı ve bu durumun yabancılaşmaya sebep olacağı belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet durumları ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca tükenmişlik sendromu ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki saptandığı belirtilmektedir (Behar, 2007).

Chiaburu vd.'nin (2014) yabancılaşma konusunu meta analizi ile incelendiği çalışma, bu çalışma için önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırma ile yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçları ortaya konmuştur. Buna göre yabancılaşmanın öncülleri; kişisel özellikler, rol stresi (rol çatışması ve rol belirsizliği), liderlik, iş dizaynı, iş ortamı olarak belirtilmiştir. Yabancılaşmanın sonuçları ise; çalışan tutumlarında olumsuz sonuçlar, işe devamsızlık, sağlık problemleri ve performans düşüklüğü şeklinde özetlenmiştir. Yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçlarını ortaya koyarak yorumlayan yazarlar, yabancılaşmanın işi benimseme, memnuniyet ve bağlılık durumlarını olumsuz bir biçimde etkileyeceğini belirtmektedir (Chiaburu vd. 2014: 33). Mercan (2016) ise şaşırtıcı bir biçimde öğretmenler örneklemini üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit etmemiştir.

Chiaburu vd.'nin (2014) yabancılaşmanın öncülü olarak ifade ettikleri liderliğin yabancılaşma ile ilişkisi, Banai ve Reisel'in (2007) çalışmasında araştırılan

bir konudur. Çalışmada yabancılaşma kavramı, bireysel ve toplumsal olarak iki boyutta ele alınmıştır. Destekleyici liderlik ve iş özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma; Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren üretim tesisi ve hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; Küba, Macaristan, Rusya ve ABD'de liderlik ile bireysel yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ve Küba ile Macaristan ülkelerinde liderlik ve toplumsal yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, Almanya ve ABD gibi batı ülkelerinde diğerlerine göre yabancılaşmanın daha az olduğu belirtilmektedir. Yazarlar, araştırma sonuçlarının ülkeler arasında değişkenlik göstermesini kültürel farklılıklar ile açıklamaktadır.

Liderlik ve yabancılaşma ilişkisini ele alan bir başka çalışma ise Sarros vd. (2002)'ne aittir. Araştırmanın amacı, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yabancılaşma ile ilişkisini incelemektir. Çalışma, ABD'de hizmet veren bir itfaiye teşkilatının 326 personeli ile gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda etkileşimci liderlik ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken; dönüşümcü liderlik ile yabancılaşma arasında ters yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Buradan hareketle, örgütlerin belirli liderlik tarzları ile yabancılaşma sorununu yönlendirebilecekleri belirtilmektedir.

Liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Puni vd. (2016), örnekleme Gana'da yer alan banka çalışanları olmak üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma ile; otokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; demokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı Nair ve Vohra (2012)'nin yabancılaşmanın örgütsel sonuçları olarak ifade ettikleri bir durumdur. Yabancılaşmanın diğer bir örgütsel sonucu olan iş gücü devri ile yabancılaşma arasındaki ilişki farklı bir çalışmada hemşireler üzerinde araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre, iş gücü devri ile yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, yabancılaşma arttıkça işgücü devir hızında artış yaşanması kaçınılmazdır (Phillips, 2001).

Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi yönetici ve çalışanlarından elde edilen verilere göre, çalışanların alt kademe yöneticilerin liderlik davranışlarını

daha çok kontrol odaklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Orta kademe yöneticiler ise üst kademe yöneticilerin daha çok ilişki odaklı liderlik davranışına sahip oldukları algısına sahiptir. Hiyerarşik kademeler arasındaki liderliğe ilişkin algıların farklılık göstermesi çeşitli sebepler ile açıklanmaktadır. Çalışanların genç yaş grubunda ağırlık göstermesi sebebiyle direkt olarak ilişki içerisinde oldukları alt kademe yöneticilerinden gelen talimatları bir baskı unsuru olarak algılamaları, kontrol odaklı liderlik davranışının sergilendiği algısının doğmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere göre eğitim düzeyi ve yaş ortalamasının düşük olması bu yönde bir liderlik davranışı sergileme eğiliminin sebebi olarak düşünülmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Kişiyeye yönelik liderlik yöneliminin benimsendiği demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Alanya’da yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile katılımcıların görüşlerinin; demokratik liderlik davranışlarının güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacını ve kendini tamamlama ihtiyacını daha olumlu etkilediği yönünde olduğu görülmüştür (İnce, 2013). Demokratik liderlik davranışının, olumlu yönde etki ettiği söz konusu faktörlerdeki aksaklıkların yabancılaşmanın nedenleri arasında olduğu unutulmamalıdır.

Demokratik liderlik davranışı Al-Ababneh’in (2013) gerçekleştirdiği araştırmada, konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde baskın liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin düşük olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, Al-Ababneh (2013) konaklama işletmelerinin yönetimi için demoratik liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir.

Yabancılaşmanın diğer öncüllerinden rol çatışması ve rol belirsizliği konularını ele alan önemli bir çalışma Keller (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun Ar-Ge departmanında 88 çalışana yönelik anket uygulaması ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; rol belirsizliğinin iş tatminini önemli düzeyde olumsuz etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde Netemeyer vd. (1995), hazırladıkları çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu; rol çatışmasının iş ile ilgili gerginlikleri doğrudan etkilediği fakat rol belirsizliğinin böyle bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak; rol çatışması, rol belirsizliği ve iş

yükü örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetini ve iş tatminini dolaylı bir biçimde etkilemektedir.

Konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin uyguladığı yönetim politikalarında rol belirsizliğinin bulunması, çalışanların işten ayrılma niyetini artıracak sonucuna ulaşılmıştır (Eastham, 2004).

Ulusal literatür incelemesi yapıldığında, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla Balıkesir ilinde faaliyet gösteren 5 büyük beyaz et üretim işletmesinde yöneticilere yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).

Doğu Akdeniz Bölgesi'ndeki gıda işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, iş tatmininin sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması için örgüt ortamında rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması gerektiğini söylemek mümkündür (Terzioğlu, 2014).

Yabancılaşma ile yabancılaşmanın sonuçlarından olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğiliminin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık ve kendine yabancılaşma boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerinde yüksek etkiye sahip oldukları belirtilmektedir (Uysaler, 2010). Yabancılaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bu çalışmaların aksine Kılıç (2010) çağrı merkezi çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmasında şaşırtıcı bir sonuca ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yabancılaşma durumları arasında doğrusal ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan analizler ile böyle bir sonuca ulaşılmasının sebebi, katılımcıların yabancılaşma durumlarını ölçmek üzere yöneltilen sorulara mesleki kaygılardan ötürü olumsuz cevap vermekten kaçınmış olabileceğidir. Ayrıca, örgütte uzun yıllar çalışması ile örgütsel bağlılığın artacağını, bununla birlikte iş hayatının

sıkıntılarının yabancılaşmaya sebep olabileceği belirtilmektedir. Son olarak, yazar katılımcıların genç olması sebebiyle örgütsel bağlılık ve yabancılaşma düzeylerinin oluşmamış olabileceğini belirtmektedir.

Glasgow’da faaliyet gösteren konaklama işletmesi yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada; ücretten tatmin olan yöneticilerin, tatmin olmayan yöneticilere göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel güven konusunda olumlu görüşe sahip yöneticiler, olumsuz düşünen yöneticilere oranla daha fazla bağlılık davranışı sergilemektedir. Ayrıca, otelin başarısı ve örgüt içindeki sosyalleşme durumu bağlılığa olumlu yönde etki eden faktörlerdendir (Maxwell ve Steele, 2003). Konaklama işletmelerinde örgüte yönelik düşünce (kariyer, örgütsel adalet vb. kapsamda) ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan farklı bir araştırmanın sonuçlarına göre; örgüt hakkındaki olumlu düşünceler örgütsel bağlılıkta arttırıcı bir etki yapmaktadır (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005).

Türkay (2016), iş yeri koşulları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkisini yer hizmetleri personeli örnekleminde araştırmıştır. Anket yönteminden yararlanılarak gerçekleştirilen çalışmaya Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında çalışan 215 personel katılım sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çalışma koşullarına yönelik algının, bireysel yetkinlik algısının, ücretin yeterliliğine ilişkin algının ve işyerindeki birlikteliğe dair algının örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici unsurlar olduğu görülmüştür.

Garg ve Dhar (2014), otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bunların sunulan hizmet kalitesine etkisi araştırmak amacıyla Delhi’de konumlanmış 36 adet küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın, öncülleri ile (iş stresi, liderlik, örgütsel destek) hizmet kalitesi arasında aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Antalya’daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilerin örgütsel stres düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Uzun ve Yiğit (2011) tarafından araştırılmıştır. Araştırmacılar, örgütsel stresin azalmasının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı arttırdığını belirtmiştir.

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007), Antalya ve Nevşehir’de yer alan konaklama işletmeleri personelinin yaşam tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; yaşam tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılığının yaşam tatminine etki eden iş-aile çatışmalarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş yaşamında yalnızlığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırma, Didim’de yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. 156 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, iş yaşamında duygusal yalnızlık ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışmada, örgütsel bağlılık üç boyutlu yaklaşımla ele alınmış olmasına rağmen, normatif bağlılık boyutu güvenilirlik analizi sonuçlarının yetersiz olması sebebiyle araştırma dışı bırakılmıştır (Ayazlar ve Güzel 2014).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli faktör kaliteli hizmet sunabilmektedir. Kaliteli hizmet sunumunda ise kilit noktanın personel olduğu aşîkârdır. Yoğun bir biçimde mevsimsel dalgalanmaların yaşandığı turizm endüstrisinde; sezonluk istihdam, uzun ve düzensiz çalışma saatlerine maruz kalma ve düşük ücret gibi sektörel problemler, çalışanların işletmelerde daimi olmasının önünde engel teşkil etmektedir (Güçlü, 2006: 4). Söz konusu mevcut problemler ve insan faktörünün birinci derecede önem arz ettiği turizm sektöründeki öneminden hareketle, örgütsel bağlılık konusu farklı değişkenlerle birçok kez araştırma konusu olarak alanyazında kendini göstermektedir. Örgütsel bağlılık; iş tatmini (Namasivayam ve Zhao, 2007), yaşam tatmini (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), örgütsel öğrenme (Avcı ve Küçükusta, 2009), liderlik (Yavuz ve Tokmak, 2009), örgütsel adalet (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009), örgütsel sinizm (Altınöz vd., 2011), örgütsel stres (Uzun ve Yiğit, 2011), iş-aile çatışması, örgütsel çatışma (Kavacık vd., 2013), işten ayrılma niyeti (Tnay vd., 2013), mobbing (Yıldırım vd., 2014; Pelit ve Kılıç, 2012), iş yaşamında yalnızlık (Ayazlar ve Güzel 2014), personel güçlendirme (Mete vd., 2015) ve örgütsel sadakat (Yaou vd., 2019) gibi birçok kez örgütsel davranış çalışmalarında ele alınan bir konu olmuştur. Konuya ilişkin ulusal ve uluslararası literatür taraması yapıldığında görülmektedir ki; araştırılmak istenen konu farklı değişkenlerle farklı alanlarda incelenmiş olup, hazırlanan model önerisi şekliyle ele alınmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

Çalışmanın ikinci bölümü olarak tasarlanan bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmacıyı harekete geçiren problem, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri ile modeli ve veri toplama araçlarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Bununla birlikte, araştırmaya yönelik gerçekleştirilmiş olan ön test uygulaması ile birlikte evren ve örneklem hakkında açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Üretildiği anda tüketim özelliği gösteren ve dolayısıyla personel faktörünün üst düzeyde önem arz ettiği turizm sektörünün konaklama işletmeciliği kolunda istihdam edilmiş çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi ve öncülleri ile örgütsel yabancılaşmanın sonucu olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın ana amacı; turistik faaliyette bulunanlara kimi zaman yüz yüze, kimi zaman da arka planda hizmet veren konaklama işletmesi personelinin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin tespit edilmesi ve yabancılaşmanın, öncülleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında aracılık etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın ana amacına bağlı olarak alt amaçları aşağıdaki gibidir:

- Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin,
- Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin ve
- Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Turistik hareketlerin yoğunluğunun günbegün artması ile birlikte konaklama işletmeleri bünyesinde yoğun talebi karşılamak adına pek çok departman ve pozisyonlarda personel istihdam edilmektedir. Yoğun talebin karşılanabilmesi için personelin bağlı bulundukları departmanlar dışında da hizmet vermesi sonucu ortaya çıkan -rol belirsizliği gibi- ve konaklama işletmesi personelinin motivasyonuna etki

eden birçok olumsuz faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler, personel açısından incelendiğinde motivasyon düşüklüğüyle sınırlı kalmayıp buna bağlı olarak zaman içerisinde personelin yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda hizmet vermesi beklenen personelde yabancılaşmanın önüne geçmek için yöneticilerin benimsedikleri yaklaşımlar ve sergiledikleri davranışlar ile birlikte personelin kendisinden beklenilenin bilincinde olması büyük önem taşımaktadır. Çalışan ilişkileri yönetimi konusunda oldukça önemli görülen ve pek çok araştırmanın konusu olan liderlik davranışları yabancılaşma olgusunun öncülleri arasında yer alan bir diğer unsurdur.

Ulusal ve uluslararası literatüre yönelik yapılan incelemelerde, uzun çalışma saatlerine maruz kalan turizm personelinin örgütsel yabancılaşma durumunun irdelendiği bilimsel çalışmanın oldukça az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, birçok kez inceleme konusu olan liderlik ve bağlılık ilişkisi, bu ilişkiye etki eden araçların belirlenmesi açısından ele alınmamıştır. Buradan hareketle, gerçekleştirilen araştırma neticesinde yabancılaşmanın öncülleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki aracılık etkisi belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş çalışanların yabancılaşması problemi ile ilişkili unsurlara yönelik önerilerin sunulması ile ulusal literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlanmaya çalışılırken aynı zamanda sektörün uygulamada yararlanabileceği bir çalışma olması beklenmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Turizm sektörü gibi yoğun çalışma koşullarının olduğu iş alanlarında, çalışanlardan beklenen örgüt içi rollerden veya bireysel sebeplerden kaynaklanan çeşitli stres faktörleri personel üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilecek rol belirsizliği ve liderlik davranışları gibi örgüt içi faktörlerin önceden tespit edilmesi ve olası sorunlara önceden müdahale edilmesi ile personelin yabancılaşmasının önüne geçilme imkânı bulunmaktadır. Turizm sektörünün önemli bir unsuru olan konaklama işletmelerinde çalışan personel uzun çalışma saatleri, misafir geliş ve gidişlerinin daimi yoğunluğu ve kongre/fuar organizasyonu gibi kitlesel operasyonlar neticesinde üzerlerinde büyük

bir baskı ile hizmet sunmaktadır. Baskı altında çalışan personel, giderek kendinden ve işinden uzaklaşmaya başlamaktadır.

Yukarıda bahsi geçen süreç, çalışanın yabancılaşarak örgütsel bağlılığın azalması ile seyrederken iş tatmininin azalması ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ile son bulacaktır.

İş tatmininin azalması ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların motivasyonlarının ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu; bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin örgüte bağlanmayan çalışanlara oranla daha düşük olacağı düşünülmektedir.

İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, örgütsel yabancılaşmayı engelleyecek önlemlerin alınması ve çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütsel başarıyı beraberinde getirecek önemli hususlardan biridir. Bu noktada, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel yabancılaşma durumlarının ve örgütsel yabancılaşmanın önüne geçilebilecek etmenlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Ulusal literatürde konuya ilişkin çalışma yapılmamış olması, çalışmanın önemi ile birlikte araştırmacıyı harekete geçiren bir diğer unsurdur.

Buradan hareketle araştırmanın ana problemi: “Konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların örgütsel yabancılaşma durumları nedir? Liderlik davranışları ve rol belirsizliği ile yabancılaşma arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgütsel yabancılaşma durumu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgütsel yabancılaşmanın öncülleri ile sonucu arasında aracılık etkisi var mıdır?” şeklinde ortaya konulmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, içerik ve uygulama bakımından aşağıda belirtilmiş olan kapsam dâhilinde gerçekleştirilmiş olup çeşitli yönlerden sınırlandırılmıştır.

- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin çeşitliliğine bağlı olarak pek çok departman bulunmaktadır. Bu araştırma önbüro, servis-bar, mutfak, kat hizmetleri, muhasebe, satış-pazarlama, insan kaynakları ve teknik servis

departmanları ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu departmanların bazılarında görevli çalışan sayısında yığılma olması araştırmanın sınırlılığıdır.

- Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerin çalışanlarının hepsine erişilememiş olması (vardiyalı çalışma saatleri vb. sebeplerle) çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Yabancılaşma konusuna yönelik düşünceleri Karl Marx ile benzerlik gösteren Weber, insanların çalışma koşullarından ötürü bireyselliğini kaybettiğini düşünmektedir. Bireyin evren ile ilgili düşüncelerinden arınması ona yeni yükler getirmekte ve bu baskı yabancılaşma sorunun doğmasına zemin hazırlamaktadır (Ergil, 1980 akt. Boz, 2014).

Çalışma koşullarının yabancılaşmaya yol açtığını belirten bilim insanlarından bir diğeri Melvin Seeman'dır. Seeman, üretim sürecine kişisel katılım ortamının bulunmaması ve çalışanların yönetimden uzaklaştırılmalarının örgütsel yabancılaşmaya zemin hazırlayacağını ileri sürmektedir (Yeniçeri, 2009: 142). Roberts (1989: 9), çalışanın üretim sürecinde karar verme gücünün elinden alınmasının ve emeğinin ürünü üzerindeki kontrol mekanizmasının ortadan kalkmasının, Seeman'ın ortaya koymuş olduğu yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük boyutunu meydana getireceğini belirtmektedir.

Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanlara uygun ortamın yaratılması yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin benimsedikleri liderlik yaklaşımlarının yabancılaşma sorununu yönlendirici nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Uygun liderlik davranışlarının benimsenmesi, yabancılaşmaya sebep olabilecek koşulların ortadan kaldırılması ve var olan yabancılaşma durumunun doğru bir biçimde yönetilebilmesi açısından önemlidir. Aksi durumda, yabancılaşma sinyallerinin verildiği iş ortamında yanlış yönetim tarzları sorunun doğmasına ve hatta büyümesine sebep olacaktır.

Demokratik liderlik davranışı Al-Ababneh'in (2013) gerçekleştirdiği araştırmada, konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde baskın liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin düşük olmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, Al-Ababneh (2013) konaklama işletmelerinin yönetimi için demoratik liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir.

Liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Puni vd. (2016), örnekleme Gana’da yer alan banka çalışanları olmak üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma ile; otokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; demokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı, Nair ve Vohra (2012)’nın yabancılaşmanın örgütsel sonuçları olarak ifade ettikleri bir durumdur. Bununla birlikte, İnce (2013), demokratik liderlik davranışlarının işgörenlerin sosyal ihtiyaçları üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğini belirtmektedir. Sosyal ihtiyaçlar, çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayarak yabancılaşmayı engeller ve örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır.

Yabancılaşma kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak demokratik liderlik ve yabancılaşma üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁: Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

Hegel ve Marx’ın teorileri üzerinde şekillenen ve Seeman’ın ortaya koyduğu yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzleşme boyutu sonucunda örgüt ortamında çatışmaların kaçınılmaz olduğu, bu sebeple kişinin iş yerinden uzaklaşarak normatif bağlılığının azalmasına etki edeceği belirtilmektedir (Seeman, 1967: 274). Buna ek olarak, örgütsel bağlılık üzerine görüş bildiren Kelman (1958: 53), örgüt ve çalışanlar için önem arz eden değerlerin paralellik göstermesini örgütsel bağlılık ile açıklamaktadır. Bu noktada, Seeman’ın kuralsızlaşma boyutunun bireysel amaç, beklenti ve hedeflerin örgüt ile uyuşmamasından kaynaklandığını belirtmekte fayda vardır (Aytaç, 2005). Bu husus, Allen ve Meyer’in üç boyutlu bağlılık modelinde duygusal bağlılığın sağlanabilmesi için de gerekli görölmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17).

Kişisel ve toplumsal açıdan uyumsuzluk yaşayan bireyler, önemli ölçüde dış dünyadan soyutlanma haline geçiş yapmaktadır. Bu durumda kişinin bağıllık davranışı göstermesi beklenemez. Olumsuz çalışma koşulları altında faaliyet gösteren bireyin, bu durumu sorgulamaya başlayarak örgüt ortamından, işinden ve ekip üyelerinden uzaklaşmaya başlamasının örgütsel bağıllığını doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir.

Yabancılaşma konusunun meta analiz ile incelendiği bir çalışmada; yabancılaşmanın iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağıllık ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu belirtilmektedir (Chiaburu vd. 2014: 33). Benzer şekilde, Banai ve Weisberg (2003), Rusya’da özel ve kamu kurumlarında yabancılaşma düzeyini inceledikleri araştırma neticesinde örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yabancılaşma kavramına ilişkin anlamlandırma ve ölçme hususunda bir dizi belirsizlik olduğunu ve literatürde buna bağlı olarak çok sayıda farklı yorumlamanın bulunduğunu belirten Wilson (2004), yabancılaşmanın özünde üç ana boyuttan (güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma) meydana geldiğine dikkat çekmektedir. Buradan hareketle, bu araştırma için yabancılaşma sorununun temel kaynakları olarak görülen güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutları esas alınmıştır. Buna bağlı olarak, yabancılaşma kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak yabancılaşma ve örgütsel bağıllık üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₂: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile duygusal bağıllık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H₃: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile duygusal bağıllık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H₄: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile duygusal bağıllık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H5: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H6: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H7: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H8: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H9: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H10: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu bağlılık modeline göre; bireyin dâhil olduğu organizasyona yönelik bağlılık geliştirebilmesi için yönetim anlayışı ve çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bir ortamın oluşturulmasının önem gösterilmesi gereken öncelikli hususlar olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ortamında geliştirdiği ve dış dünyasına büyük ölçüde etki ederek yaşam kalitesini dahi şekillendiren unsurlardan biridir. Bu noktada, yöneticilerin aldığı kararların ve davranış biçimlerinin çalışanın iş hayatına ve dolaylı olarak dış dünyasına etki edeceği düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olan hususların dışında örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler (liderlik davranışları vb.) ve örgüt dışı (alternatiflerin değerlendirilmesi vb.) faktörlerdir (Nortcraft ve Neale, 1996 akt. Tella vd. 2007: 6). Singapur örneğinde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada güçlü korelasyon bulunduğu sonucuna varılmıştır (Loke, 2001: 191). Bağlılık kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁₁: Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H₁₂: Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.

Çağdaş dönemde yabancılaşmanın boyutlandırılmasına ilişkin ilk ampirik çalışmayı gerçekleştiren Seeman, kişinin üretim noktasında eylemi ve amaçları arasında ilişki kuramamasından kaynaklanan durumu yabancılaşma ile açıklamaktadır. Bu durum, yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutunu ifade etmektedir. Birey, gerçekleştirmekte olduğu faaliyetin anlamını ve kendisinin organizasyon içerisindeki yerini sorgulamaktadır. Örgüt ortamında rol belirsizliğinin olması anlamsızlaşma boyutunda yabancılaşmanın görülmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Seeman, 1967).

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt ortamında birey olarak değerini ve yeterliliğini sorgulamasını beraberinde getirerek yabancılaşmaya zemin hazırlayacaktır. Aynı zamanda çalışanın, rol belirsizliği sebebiyle mesleki bilgisini kendi görev ve sorumluluk alanına aktaramaması yetersizlik hissine kapılmasına neden olarak iş ortamından uzaklaşmasına sebep olacağı düşünülmektedir.

Literatürde yabancılaşmanın öncüllerinden birisi olarak ifade edilen rol çatışması ve rol belirsizliği konularını ele alan bir çalışma Keller (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun Ar-Ge departmanında 88 çalışana yönelik anket uygulaması ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; rol belirsizliğinin iş tatminini önemli düzeyde olumsuz etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde Netemeyer vd. (1995), hazırladıkları çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu; rol çatışmasının iş ile ilgili gerginlikleri doğrudan etkilediği fakat rol belirsizliğinin böyle bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini iş tatmini ile dolaylı bir biçimde etkilemektedir.

Elmas Atay ve Gerçek (2017) gerçekleştirdikleri araştırmalarında rol belirsizliği ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların rol belirsizliği yaşaması sonucunda; örgütsel

bağlılıkta azalma, işten ayrılma eğiliminde artış, örgütsel güven problemi ve kaynak israfı gibi örgütsel faaliyetlerin verimliliğini etkileyen problemlerle karşı karşıya kalınabilir (Basım vd., 2010: 146). Yabancılaşma kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak rol belirsizliği ve yabancılaşma üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H13: Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu bağlılık modeline göre; bireyin dâhil olduğu organizasyona yönelik bağlılık geliştirebilmesi örgüt ortamında rol netliğinin bulunması ile yakından ilişkilidir (Allen ve Meyer, 1990: 17). Çalışanın sorumluluklarının bilincinde olması, tüm mesleki bilgi ve becerilerini işine aktarabilmesi ve kendi rol alanına ilişkin önceliklerini planlayabilmesi gibi unsurların örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Alanyazında rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla; Balıkesir ilinde faaliyet gösteren 5 büyük üretim işletmesinde yöneticilere yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).

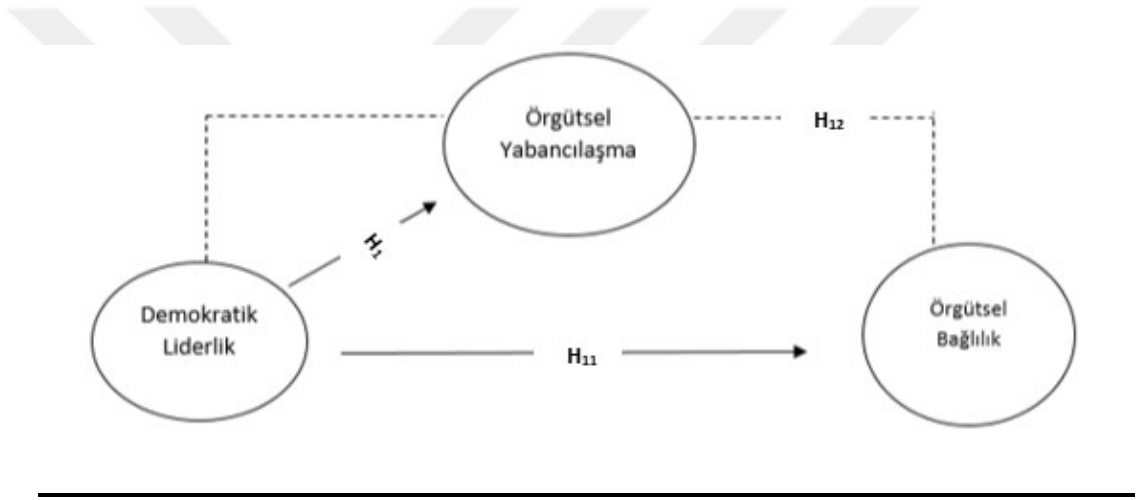
Chiaburu vd. (2014)'nin hazırladığı çalışma incelendiğinde; rol belirsizliği ve liderlik faktörleri yabancılaşmanın öncülleri, örgütsel bağlılık faktörü ise sonuçları arasında yer almaktadır. Buradan hareketle, bağlılık kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak; rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

H14: Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

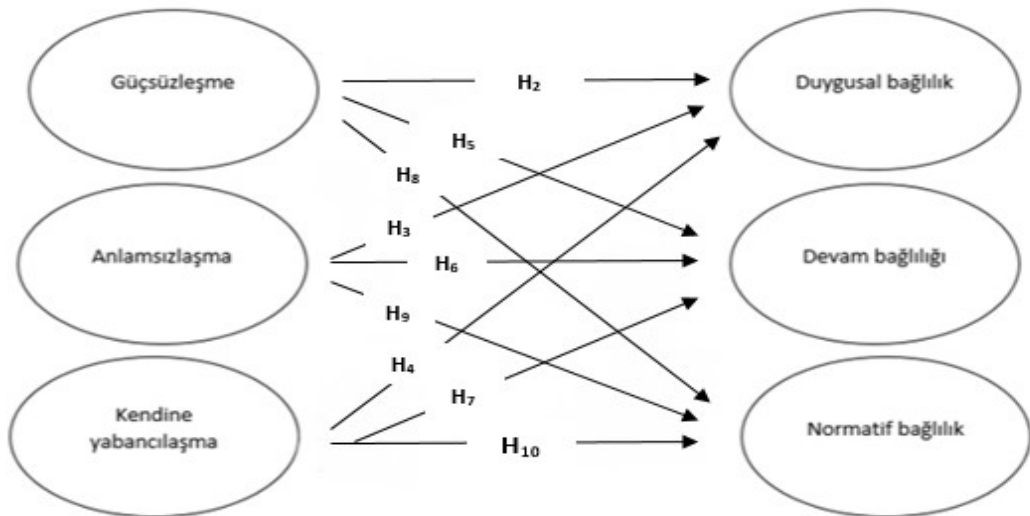
H₁₅: Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.

Konaklama işletmesi personeli örnekleminde örgütsel yabancılaşma ile öncülleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi; alt boyutlar açısından yabancılaşma ile bağlılık ilişkisinin ortaya konulması ve yabancılaşmanın öncülleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yabancılaşmanın aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin model önerisi Şekil 4, 5 ve 6’da belirtildiği gibidir:

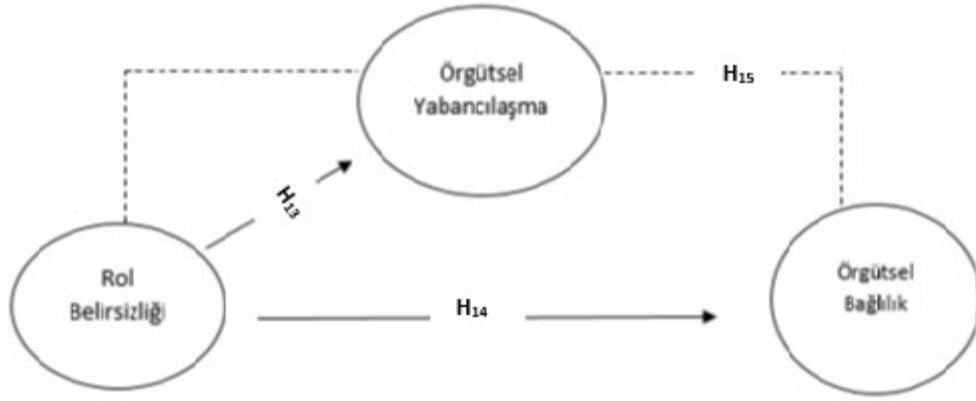
Şekil 4: Araştırmanın 1. Modeli



Şekil 5: Araştırmanın 2. Modeli



Şekil 6: Araştırmanın 3. Modeli



2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ OLUŞTURULMASI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve veriler, değişik ölçekler yardımıyla elde edilmiştir.

Veri toplama aracının oluşturulması amacıyla öncelikle araştırmayı oluşturan değişkenlere yönelik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasıyla genel kabul görmüş anket formları belirlenmiş ve uzman onayına sunulmuştur. Bu aşamada, katılımcıların anket formunda yer alan ifadeleri yanıtlarken anlam kargaşası yaşamaması adına ifadeler yeniden değerlendirilmiş ve gerekli görülen noktalarda düzenlemeler yapılmıştır. Uzman görüşünün alınması ile birlikte son hali oluşturulan ve araştırmada kullanılan veri toplama aracına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

Yabancılaşmanın öncüllerinden olan liderliğin ölçümünde, Clark'ın (1998) geliştirdiği ve Canbolat'ın (2016) Türkçeye çevirerek kullandığı “Liderlik Tarzı Ölçeği” (Leadership Styles Survey) çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, demokratik liderliğe ilişkin 5’li Likert tipi 10 ifadeden oluşmaktadır. Canbolat'ın (2016) “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)” isimli yüksek lisans tezinde kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir. Demokratik liderlik davranışı Al-Ababneh'in (2013) gerçekleştirdiği araştırmada, konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde baskın liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin düşük olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, Al-

Ababneh (2013) konaklama işletmelerinin yönetimi için demokratik liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir.

Liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Puni vd. (2016), örnekleme Gana’da yer alan banka çalışanları olmak üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma ile; otokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; demokratik liderlik tarzı, işten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve zarar verici iş davranışı, Nair ve Vohra’nın (2012) yabancılaştırmanın örgütsel sonuçları olarak ifade ettikleri bir durumdur. Bu sebeple tercih edilen demokratik liderlik ölçeği Tablo 3’te görüldüğü gibidir:

Tablo 3: Demokratik Liderlik Ölçeği

<i>Boyut</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Soru No</i>
Tek boyut	Yöneticilerimiz işyerinde neyin nasıl yapılacağı konusunda karar alma sürecine çalışanların dâhil olmasını sağlar.	1
	Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini önemser.	2
	Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde yeni bir strateji yaratmak için çalışanların önerilerini alır.	3
	Yöneticilerimiz çalışanların işleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.	4
	Yöneticilerimiz çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alarak bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	5
	Yöneticilerin rehberliğinde, çalışanların işe dair önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	6
	Yöneticilerimiz çalışanların farklı görev beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	7
	Yöneticilerimiz astlarının gelişmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	8
	Yöneticilerimiz çalışanların belirlenen amaçlara bağlı kaldıkları takdirde, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.	9
	Yöneticilerimiz problemlerin çözümü için çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.	10

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının tespiti amacıyla Meyer vd.'nin (1993) hazırladığı ve Wasti'nin (2000) Türkçeleştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğidir. Söz konusu ölçekte; üç boyutun her birini üçer soruyla ölçen 5'li Likert tipi 9 madde bulunmaktadır. Söz konusu ölçek, Tablo 4'te görüldüğü gibidir:

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

<i>Boyut</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Soru No</i>
Duygusal	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygum yok. (<i>t</i>)	11
	Bu kuruma duygusal açıdan bir bağlılık hissetmiyorum. (<i>t</i>)	12
	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	13
Devam	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	14
	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	15
	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	16
Normatif	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğimden, şu anda kurumumdan ayrılmak istemiyorum.	17
	Benim için çok avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığına inanıyorum.	18
	Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	19

t: Ters puanlama

Rol stresini ölçmeye ilişkin kullanılan ölçek ise, 5'li Likert tipi 14 maddeden oluşan Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilmiş olan rol stresi ölçeğidir. Ölçek, rol stresinin iki boyutu olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını kapsamakta; 6 maddesi rol belirsizliği ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Jackson ve Schuler'in (1985) iki yüze yakın bilimsel çalışmayı inceleyerek hazırladığı meta analizde ölçeğin Cronbach Alfa değerinin minimum 0.76 çıktığı belirtilmektedir (akt. Arslan, 2016: 47). Araştırmada kullanılan rol belirsizliği ölçeği Tablo 5'te görüldüğü gibidir:

Tablo 5: Rol Belirsizliği Ölçeği

<i>Boyut</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Soru No</i>
Tek boyut	İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır. (<i>t</i>)	20
	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum. (<i>t</i>)	21
	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum. (<i>t</i>)	22
	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum. (<i>t</i>)	23
	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir. (<i>t</i>)	24
	Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum. (<i>t</i>)	25

t: Ters puanlama

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek, “Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden temin edilmiştir (Erkılıç, 2012). Araştırmada kullanılan örgütsel yabancılaşma ölçeği, Mottaz 'ın (1981) oluşturduğu 3 boyutlu (güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kendine yabancılaşma) yabancılaşma ölçeğidir. Mottaz bu ölçeği Seeman'ın (1964) beş boyutlu yabancılaşma sınıflandırmasından hareketle oluşturmuştur. Sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar, Mottaz'ın sınıflandırmasına kalıcı ve kabul gören bir değişim getirmemiştir. Erkılıç (2012), yüksek lisans tezinde kullandığı 5'li Likert tipinde 21 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi ile Cronbach's Alfa değerinin 0.88 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel yabancılaşma ölçeği Tablo 6'da görüldüğü gibidir:

Tablo 6: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

<i>Boyut</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Soru No</i>
Kendine yabancılaşma	İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim. (t)	26
	İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var. (t)	27
	İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim var.	28
	İşimle ilgili kararlarımın çoğunu üstlerime danışmadan alırım. (t)	29
	İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim.	30
	İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor.	31
	İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım. (t)	32
Anlamsızlaşma	Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir. (t)	33
	Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	34
	Benim yaptığım iş gerçekten gereklidir. (t)	35
	Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.	36
	Sık sık benim işimin kurum için çok da önemi olmadığını hissediyorum.	37
	Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum. (t)	38
	İşimin, iş arkadaşlarımla işleri ile nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum. (t)	39
Güçsüzleşme	Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	40
	İşimin en tatmin edici özelliği maaşımdır.	41
	İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor. (t)	42
	Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor.	43
	Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor. (t)	44
	İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.	45
	İşim kendimi geliştirmemi sağlıyor. (t)	46

t: Ters puanlama

Araştırmada ölçek geçerliği ve boyutlar arasındaki ilişkileri sorgulamak amacıyla; Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve The Process Macro analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen tüm verilerin analizinde Lisrel 8.8 ve IBM SPSS Statistics 22.0 Paket Programından yararlanılmıştır.

2.6. PİLOT UYGULAMA

Ölçme aracında yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından kavranması ve değerlendirilmesi aşamasında herhangi bir problem olup olmadığını belirlemek için pilot uygulama gerekmektedir. Pilot uygulama, ölçekte yer alan ifadeler içerisinde anlama güçlüğü çekilen hatalı ifadeleri ortaya çıkarmaktadır (Bolton, 1991).

Pilot uygulamanın gerçekleştirileceği denek sayısına ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır. Ferber ve Verdoorn (1962) denek sayısının 12; Boyd vd. (1977) 20; Backstrom ve Hursch (1963) ise 30 olmasının yeterli bulunduğunu belirtmektedir. Fakat kısa ve nispeten basit ölçme araçları için küçük bir gruba; uzun ve karmaşık ölçme araçları için daha büyük bir gruba pilot uygulama yapılabileceğini söylemek mümkündür (akt. Hunt vd., 1982: 270). Buradan hareketle, Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan 103 kişiye 2019 yılı Şubat ayı içerisinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda, elde edilen 103 anketin 92’sinin kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir.

Bir ölçme aracının tek seferde yapılan uygulama ile ölçmek istenen kavramsal yapıya ilişkin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı güvenilirlik analizinden yararlanılarak ortaya konulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan anket formunun pilot uygulamada elde edilen sonuçları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi gerçekleştirilmeden önce ankette yer alan 11., 12., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 29., 32., 33., 35., 38., 39., 42., 44. ve 46. ifadeler için ters puanlama yapılmıştır.

Ters puanlama yapıldıktan sonra gerçekleştirilen güvenilirlik analizi neticesinde; tüm Likert tipi ifadeler için Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,879 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7: Pilot Uygulama Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Ölçek</i>	<i>Cronbach Alfa</i>
Liderlik	0,907
Rol Belirsizliği	0,787
Örgütsel Yabancılaşma	0,761
Örgütsel Bağlılık	0,762

Ölçek güvenilirliği (α): 0,879

Ankette yer alan tüm ifadeler, çıkarılması halinde güvenilirliği arttırma derecesi bakımından incelenmiş; çıkarıldığı takdirde önemli ölçüde Cronbach Alfa katsayısına etki edecek ifade bulunmadığından anket formu değişiklik yapılmaksızın ana uygulamada kullanılmıştır.

2.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş turizm çalışanları; örneklemini ise Ankara’da yerli ve yabancı turistlere hizmet sunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi personeli oluşturmaktadır. Bir bürokrasi kenti olan Ankara, iş amaçlı seyahatlerin oldukça fazla yapıldığı, bununla birlikte başta tıp ve mühendislik alanları olmak üzere çok sayıda bilimsel kongre organizasyonunun gerçekleştirildiği şehirlerden biridir. Aynı zamanda, çeşitli üniversite hastanelerinin şehirde yer alması ve sahip olduğu termal kaynaklar ile medikal turizm ve termal turizm alanında her yıl çok sayıda ziyaretçi tarafından tercih edilmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın yayımlamış olduğu 2018 yılı genel değerlendirme raporuna göre Ankara 3,7 milyon kişi sayısı ile yerli ziyaretçilerin en çok konaklama yaptığı beşinci il konumundadır (KTB Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 18 Şubat 2019). Bu doğrultuda Ankara’da hizmet veren işletme sayısı 2018 yılı verilerine göre Tablo 8’de görüldüğü gibidir:

Tablo 8: Ankara’da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine İlişkin Sayısal Veriler

KONAKLAMA TESİSLERİ KAPASİTESİ							
TESİS	ADET	ODA	SUIT	APART	ENGELLİ	TOPLAM ODA	YATAK
İşletme Belgeli	183	13.059	703	368	76	14.206	28.201
Yatırım Belgeli	28	2.060	62	280	20	2.422	4.314
Bakanlık Belgeli Toplam	211	15.119	765	648	96	16.628	32.515
Belediye Belgeli	170	5.801	-	-	-	5.801	11.848
TOPLAM	381	20.920	765	648	96	22.429	44.363

TERMAL TURİZM KAPASİTESİ			
TESİSLER	ADET	ODA	YATAK
İşletme Belgeli	12	1.627	3.498
Belediye Belgeli	24	2.049	4.794
Genel Toplam	36	3.676	8.292

Kaynak: Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 18 Şubat 2019

İşletmelerin kurumsal politikaları gereğince çalışan sayısına yönelik bilgi vermemesi, evren sayısına ulaşımı olanaksız kılmıştır. Bu sebeple, işletmelerin oda sayıları ile oda başına düşen personel sayısından hareketle evrene yönelik tahmini bir sonuç elde edilmiştir. Bu noktada, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin oda sayıları belirlenmiş ve Türkiye’de oda ve yatak başına düşen işgören sayısı tablosundan yararlanılarak tahmini toplam çalışan sayısı hesaplanmıştır. Türkiye’de oda ve yatak başına düşen işgören sayıları Tablo 9’da; Ankara’da yer alan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin oda sayıları ise Tablo 10’da belirtildiği gibidir:

Tablo 9: Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen İşgören Sayıları

<i>İşletme Türü</i>	<i>Oda Başına Düşen İşgören Sayısı</i>	<i>Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı</i>
5 Yıldızlı Otel	1,18	0,59
4 Yıldızlı Otel	0,76	0,38
3 Yıldızlı Otel	0,72	0,36
2 Yıldızlı Otel	0,56	0,28
1 Yıldızlı Otel	0,50	0,25
Özel Belgesi Otel	1,48	0,74
Tatil Köyleri	0,74	0,37
1.Sınıf Motel	0,74	0,37
2.Sınıf Motel	0,94	0,47
Pansiyon ve Oberj	0,40	0,25
Toplam Ortalama	0,70	0,35

Kaynak: Ağaoğlu, 1992: 114 akt. Erdem ve Tokmak, 2015: 173.

Tablo 10: Ankara’da Yer Alan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve Oda Sayıları

	<i>Tesis Sayısı</i>	<i>Oda Sayısı</i>
4 Yıldız	62	4493
5 Yıldız	27	5946
Toplam	89	10439

Kaynak: TÜROB; Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü; TripAdvisor Türkiye, 18 Şubat 2019.

Yukarıdaki bilgiler ışığında evreni temsil edecek yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde literatürde birçok kez kullanılmış olan aşağıdaki eşitlik 2.1.’den yararlanılmıştır (Aktuna, 2016.; Erdem, 2004; Eröz, 2014):

$$\text{İşgören Sayısı} = \text{Oda Sayısı} \times \text{Oda Başına Düşen İşgören Sayısı (2.1.)}$$

Eşitlikten yararlanarak; Ankara’da beş yıldızlı konaklama tesislerinde 7.016 ($5.946 \times 1,18 = 7.016$); 4 yıldızlı konaklama tesislerinde ($4.493 \times 0,76 = 3.414$) 3.414 olmak üzere tahmini olarak toplam 10.430 personelin çalıştığı tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde; güven düzeyi (z), kabul edilebilir hata toleransı (d) olayın evrende görülme oranı (p) ve olayın evrende görülme oranı (q) kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak %95 güven düzeyi ve %5’lik hata toleransı kullanılmaktadır. Nicel araştırmalar için geliştirilmiş olan örneklem hesaplama formülü aşağıda belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 130-131):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Örneklem büyüklüğü için; z değeri (1,96), p değeri (0,5), q değeri (0,5), d değeri (0,05) formül yerine konulduğunda; $n=384,16$ ’dır. Evrenin tahmini olarak belirlenmesi ve örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden yararlanılarak ulaşılan sonuca göre; 384 çalışanın araştırmaya katılımının yeterli olacağını söylemek mümkündür.

Bu doğrultuda planlanan araştırma, 2019 yılı Şubat ve Mart ayları içerisinde Ankara’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 47 adet konaklama işletmesi ile görüşülmüş olup 5 işletme kurumsal politikaları gereği araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Uygulama, araştırmaya katılmayı kabul eden 42 işletmenin personeli ile gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Yüzyüze anket uygulaması sonucunda eksik doldurulan 53 anket geçersiz kabul edilmiş, 399 anket analize tabi tutulmuştur.

2.8. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

2.8.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin tutarlılığını gösteren güvenilirlik unsuru, ölçeğin geçerliliği için ön koşuldur. Ölçümün random hatadan arınmış olması olarak açıklanan güvenilirliği (Balcı, 2013: 113) ölçmeye ilişkin farklı yöntemler bulunmaktadır. Test-tekrar test, eşdeğer test ve iç tutarlılık yöntemi sıkça kullanılan güvenilirlik ölçme yöntemlerindendir. Bu araştırmada kullanılan iç tutarlılık yöntemi, Cronbach Alfa katsayısı tekniği ile gerçekleştirilmektedir. Cronbach Alfa katsayısı tekniğinde güvenilirlik, maddeler arasındaki tutarlılık ile ölçülmektedir (Yaratan, 2017: 241). Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’deki gibidir:

Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Sonuçları Cronbach Alfa Değerleri

<i>Değişken</i>	<i>Cronbach Alfa Katsayısı (α)</i>
Demokratik Liderlik	0,922
Rol Belirsizliği	0,826
Örgütsel Yabancılaşma	0,800
Örgütsel Bağlılık	0,760
<i>Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı (α): 0,713</i>	

Tablo 11’de görüldüğü üzere, demokratik liderliği ölçen ifadelerle ilişkin güvenilirlik kat sayısı 0,922 olarak bulunmuştur. Rol belirsizliği ifadeleri için 0,826; örgütsel yabancılaşma ifadeleri için 0,800 ve örgütsel bağlılık ifadeleri için 0,760 Cronbach Alfa katsayısına ulaşılmıştır. Tüm ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,713’tir.

Alfa (α) katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlamaktadır (Kayış, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Buradan hareketle, demokratik liderlik ölçeği ($\alpha=,922$), rol belirsizliği ölçeği ($\alpha=,826$) ve örgütsel yabancılaşma ölçeğinin ($\alpha=,800$) yüksek derecede güvenilir; örgütsel bağlılık ölçeğinin ($\alpha=,760$) oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Tüm ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısının ise ($\alpha =0,713$) oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

2.8.2. Faktör Analizi

Aynı yapıyı ölçen değişkenlerin mümkün olduğunca az sayıda faktör ile ifade edilebilmesi için gerçekleştirilen analize faktör analizi denir. Bu amaç doğrultusunda açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere yararlanılan iki farklı yaklaşım bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2018: 179).

Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığı çeşitli unsurlara bağlıdır. Bu aşamada, ilk olarak KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) “Örneklem Uygunluk Ölçüsü” katsayısından ve diğer bir ölçüt olan Bartlett Küresellik Testi’nden yararlanılarak (Çolakoğlu ve Büyükekeşi, 2014) örneklem büyüklüğüne yönelik inceleme yapılmıştır. Kaiser (1974), KMO değerinin 0,50’nin altında olmasını kabul edilemez, 0,50-0,60 arasında olmasını vasat; 0,60-0,70 arasında olmasını orta; 0,70-0,80 arasında olmasını iyi; 0,80-0,90 arasında olmasını çok iyi ve 0,90 üzerinde olmasını süper düzeyde olarak yorumlamaktadır. Bartlett Küresellik Testi için p değerinin anlamlı çıkması ($p < 0,05$) faktör analizi için uygun koşulların sağlandığını

göstermektedir (Taherdoost vd., 2014: 377). Bu doğrultuda gerçekleştirilmiş olan KMO katsayısı ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 12’de görüldüğü gibidir:

Tablo 12: KMO Katsayısı ve Bartlett’s Testi Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		,896
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	8295,747
	sd	1035
	p	p < 0,01

Tablo 12 incelendiğinde, KMO değerinin (,896) çok iyi düzeyde olduğu bu şekliyle örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Bartlett Küresellik Testinin Ki-Kare, serbestlik derecesi ve p değeri ($p < 0,05$) göz önünde bulundurulduğunda; değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Davranış bilimleri, eğitim bilimleri, tıp bilimi ve sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar gözlenen ve gizil değişken olarak adlandırılan iki farklı türde değişken içermektedir (Erkorkmaz vd., 2013: 211). Gözlenen ve gizil değişkenlere yönelik bireylerden elde edilen verilerin bulgularının teoriyle uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analiziyle ölçülmektedir (Çapık, 2014: 196). Analiz edilen modelin desteklenip desteklenmediğine, analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği indekslerine göre karar verilmektedir. Bu araştırmada dikkate alınan uyum indekslerinin alanyazında kabul gören eşik değerleri aşağıdaki gibidir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Hooper vd., 2008; Yılmaz ve Çelik, 2013):

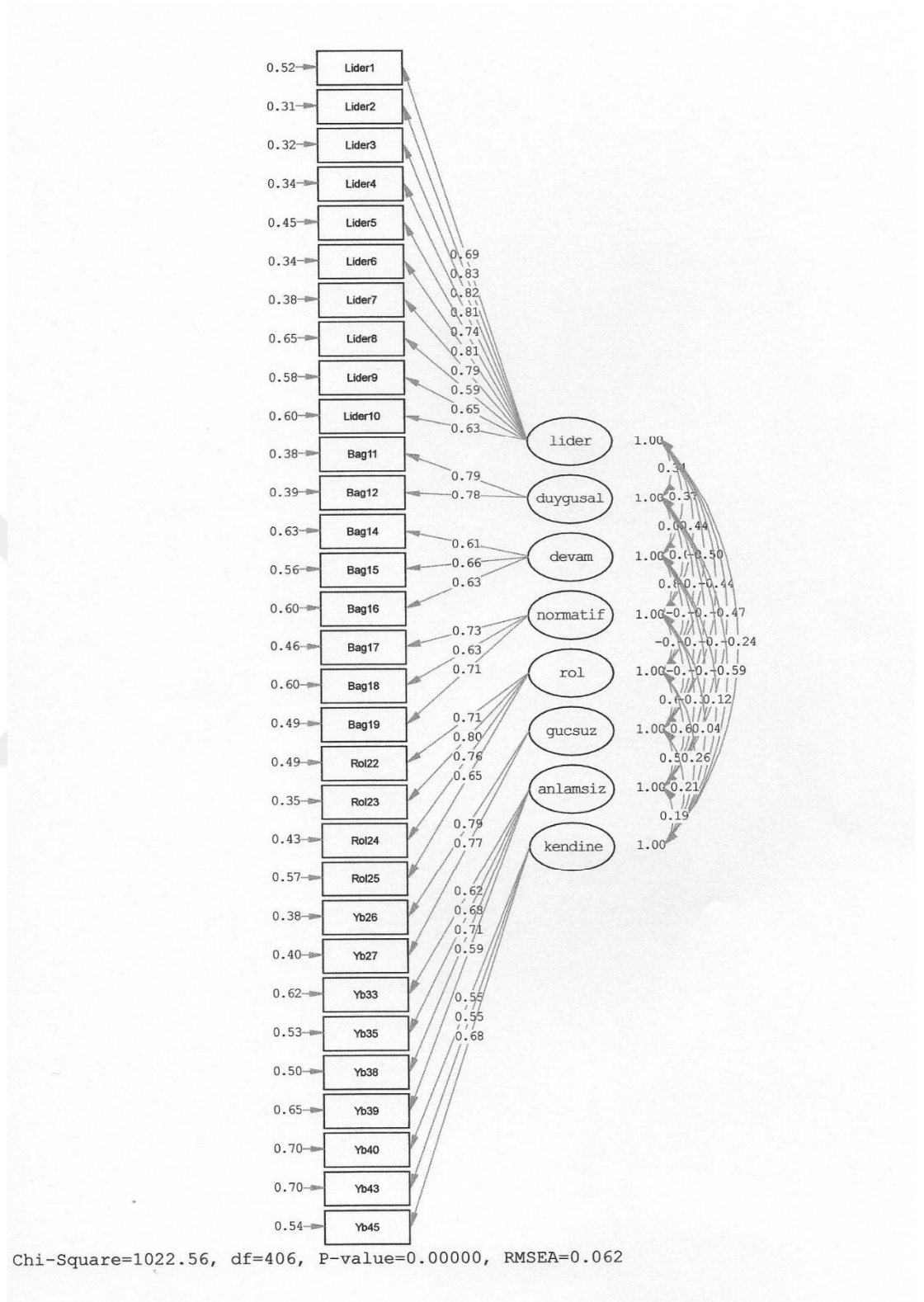
- $X^2/s.d.$ değerinin 3 ile 5 aralığında olması iyi uyum,
- P değeri 0,05’in altında olması iyi uyum,
- RMSEA değerinin 0,08-0,10 arası olması orta düzeyde uyum; 0,08’in altında olması makul değer; 0,05’in altında olması iyi uyum,
- CFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95’in üzerinde olması iyi uyum,
- GFI değeri 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95’in üzerinde olması iyi uyum,

- NFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95'in üzerinde olması iyi uyum,
- NNFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95'in üzerinde olması iyi uyum,
- IFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95'in üzerinde olması iyi uyum,
- AGFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması makul değer; 0,95'in üzerinde olması iyi uyum olarak kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılmış olan ölçeğin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarının parametre değerlerinin bulunduğu yol şeması şekil 7'de görüldüğü gibidir:



Şekil 7: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, standartlaştırılmış çözümleme değerleri ve t değerleri uygun görülen seviyede olmaması sebebiyle, örgütsel bağlılığa ait olan 13.madde; rol belirsizliğine ait olan 20. ve 21. madde; örgütsel yabancılaşmaya ait olan 28.,29.,30.,31.,32.,34.,36.,37.,41.,42.,44. ve 46. maddeler çıkarılmış ve ölçek beklenen değerlere uygun hale gelmiştir. Ölçeğe ilişkin uyum değerleri ve standart uyum ölçütleri Tablo 13'te görüldüğü gibidir:

Tablo 13: DFA Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

<i>Uyum Ölçüleri</i>	<i>İyi Uyum*</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum**</i>	<i>Model</i>
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,062**
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,93**
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$	0,95**
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} \leq 0,95$	0,96*
RFI	$0,95 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 0,95$	0,92**
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,96**
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0,86
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,83
$\chi^2 / \text{s.d.}$	<2	<5	2,51**

Araştırma ölçeğine ilişkin gerçekleştirilmiş olan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri, ($\chi^2[406, N=389]=1022,56$; $p<0,01$; $\chi^2/\text{sd}=2,51$; $\text{RMSEA}=0,062$; $\text{CFI}=0,96$; $\text{GFI}=0,86$) şeklindedir. Ölçüm modeline ilişkin uyum değerleri kabul edilebilir aralıktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

3.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde Ankara’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan ve araştırmaya katılan konaklama işletmesi personelinden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev yaptıkları departman ve mevcut işletmede çalışma süreleri ile birlikte işletme türlerine ilişkin betimsel analiz bulguları Tablo 14’te verildiği gibidir.

Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

<i>Cinsiyet</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
Kadın	159	39,8
Erkek	240	60,2
Toplam	399	100,0
<i>Yaş</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
15-24	50	12,5
25-34	184	46,1
35-44	121	30,3
45 ve üzeri	44	11,0
Toplam	399	100,0
<i>Eğitim</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
İlköğretim	53	13,3
Lise	121	30,3
Ön lisans	58	14,5
Lisans	153	38,3
Lisansüstü	14	3,5
Toplam	399	100,0
<i>Departman</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Oran (%)</i>
Önbüro	144	36,1
Servis-Bar	59	14,8
Mutfak	44	11,0
Kat Hiz.	60	15,0
Muhasebe	24	6,0
Satış-Paz.	27	6,8
İK	28	7,0
Teknik Servis	13	3,3

Toplam	399	100,0
Çalışma Süresi	Sıklık	Oran (%)
0-2 yıl	161	40,4
3-5 yıl	120	30,1
6-8 yıl	39	9,8
9-11 yıl	31	7,8
12 yıl ve üzeri	48	12,0
Toplam	399	100,0
İşletme Türü	Sıklık	Oran (%)
4 Yıldızlı	274	68,7
5 Yıldızlı	125	31,3
Toplam	399	100,0

Elde edilen verilere göre, araştırmaya katılanların % 39,8'i kadın; % 60,2'si erkektir. Katılımcıların, yarıya yakın bir kısmı (% 46,1) 25-34 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların, ağırlıklı olarak lise (%30,3) ve lisans (% 38,3) mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların bağlı bulundukları departmanlar incelendiğinde, katılımcıların büyük bir kısmının (%50,9) önbüro ve servis-bar departmanlarında görev yaptıkları görülmektedir. Mevcut iş yerinde 0-5 yıl arasında çalışanların oranı (%70,5) dikkat çekmektedir. Çalışma süresi dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%70,5) maksimum 5 yıla kadar mevcut işletmelerde çalışıyor olması işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, % 68,7 oranında 4 yıldızlı; % 31,3 oranında ise 5 yıldızlı konaklama işletmesi personeli araştırmaya katılım sağlamıştır.

Katılımcıların, örgütsel yabancılaşmanın ölçeğinde yer alan ifadelerle vermiş oldukları yanıtların boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15'te görüldüğü gibidir:

Tablo 15: Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		<i>Mean</i>	<i>S.S.</i>
Boyut	Örgütsel Yabancılaşma	2,5614	0,66078
	Güçsüzleşme	2,5714	1,05110
	Anlamsızlaşma	2,3922	0,86147
	Kendine Yabancılaşma	2,7803	0,94216

Araştırmaya katılanların örgütsel yabancılaşma ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar incelendiğinde; en fazla kendine yabancılaşma ($\bar{x}=2,78$) boyutunda; en az anlamsızlaşma ($\bar{x}=2,39$) boyutunda yabancılaşma yaşadıkları görülmektedir. Genel olarak yabancılaşma ve alt boyutlara ilişkin verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma düzeylerinin yüksek olmadığını, orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

3.2. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

İki değişken arasındaki ilişkinin varlığını ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizi için, normal dağılıma sahip iki sürekli değişken ilişkisi Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu ile belirlenmektedir. Bu yöntem ile incelenen değişkenlerin birlikte artış veya azalış göstermesi pozitif ilişki; birinin artarken diğ erinin azalıyor olması ise negatif ilişki sonucunu vermektedir. Söz konusu ilişkinin gücünü açıklayan değerler ise Tablo 16’da şekilde yorumlanmaktadır (Seçer, 2013: 33-34):

Tablo 16: Korelasyon Katsayıları

,50 < r < 1,0	Kuvvetli ilişki
,30 < r < ,49	Orta düzey ilişki
,10 < r < ,29	Düşük ilişki

Araştırmanın “*Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” olan **H₁** hipotezini test etmek için demokratik liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasında korelasyon analizi ve tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Demokratik liderlik</i>	<i>Örgütsel yabancılaşma</i>
<i>Demokratik liderlik</i>	1	-,463**
<i>Sig.</i>		,000
<i>Örgütsel yabancılaşma</i>	-,463**	1
<i>Sig.</i>	,000	

p<0.01 değerinde anlamlıdır.

Demokratik liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ($r = -,463$) orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H₁ hipotezini test etmek için demokratik liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasında korelasyon analizinin ardından tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 18: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R²	Uyarlanmış R²	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,463	,214	,212	,58655	108,100	p<0,01

Tablo 19: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Standart hata	β	t	Anlamlılık
	3,726	,116		32,172	p<0,01
Lider	-,345	,033	-,463	-10,397	p<0,01

Demokratik liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Demokratik liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerinde ($\beta = -,463$) etkisinin bulunduğu ve örgütsel yabancılaşmanın % 21'inin demokratik liderlik davranışları ile açıklanabileceği görülmektedir. Bu durumda, demokratik liderlik davranışlarının arttırılmasıyla örgütsel yabancılaşmanın azalacağını söylemek mümkündür.

Demokratik liderlik davranış ile örgütsel yabancılaşma arasında nasıl bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre; “**H₁**: “*Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın aşağıda belirtilmiş olan **H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉ ve H₁₀** hipotezlerini test etmek için örgütsel yabancılaşma boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasında korelasyon analizi ve çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

H₂: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H₃: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H₄: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H5: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H6: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H7: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H8: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H9: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

H10: Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.

Tablo 20: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Duygusal bağlılık</i>	<i>Devam bağlılığı</i>	<i>Normatif bağlılık</i>	<i>Güçsüzleşme</i>	<i>Anlamsızlaşma</i>	<i>Kendine yabancılaşma</i>
<i>Duygusal bağlılık</i>	1	,015	,048	-,182**	-,139**	-,419**
<i>Sig.</i>		,759	,339	p<0,01	,005	p<0,01
<i>Devam bağlılığı</i>	,015	1	,604**	-,232**	-,295**	,054
<i>Sig.</i>	,759		p<0,01	p<0,01	p<0,01	,282
<i>Normatif bağlılık</i>	,048	,604**	1	-,190**	-,297**	,016
<i>Sig.</i>	,339	p<0,01		p<0,01	p<0,01	,743
<i>Güçsüzleşme</i>	-,182**	-,232**	-,190**	1	,422**	,155**
<i>Sig.</i>	p<0,01	p<0,01	p<0,01		p<0,01	p<0,01
<i>Anlamsızlaşma</i>	-,139**	-,295**	-,297**	,422**	1	,161**
<i>Sig.</i>	,005	p<0,01	p<0,01	p<0,01		,001
<i>Kendine yabancılaşma</i>	-,419**	,054	,016	,155**	,161**	1
<i>Sig.</i>	p<0,01	,282	,743	,002	,001	

Örgütsel yabancılaşma boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında çeşitli ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; duygusal bağlılık boyutu ile yabancılaşmanın tüm boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal bağlılığın diğer boyutlar ile düşük düzeyde negatif ilişkisi bulunurken, kendine yabancılaşma boyutu ile orta düzeyde negatif yönlü ($p<,05$ $r= -,419$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı boyutu ile güçsüzleşme ($p<,05$ $r= -,232$) ve anlamsızlaşma ($p<,05$ $r= -,295$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna karşın devam bağlılığı ile kendine yabancılaşma boyutu arasında p değeri ($p>,05$) incelendiğinde bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Normatif bağlılık boyutu ile güçsüzleşme ($p<,05$ $r= -,190$) ve anlamsızlaşma ($p<,05$ $r= -,297$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine normatif bağlılık ile kendine yabancılaşma boyutu arasında p değeri ($p>,05$) incelendiğinde bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉ ve H₁₀ hipotezlerini test etmek için örgütsel yabancılaşma boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasında korelasyon analizinin ardından çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R²	Uyarlanmış R²	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,436	,190	,184	,184	30,886	$p<0,01$

Tablo 22: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Standart hata	β	t	Anlamlılık
Güçsüzleşme	-,117	,055	-,108	-2,143	,033
Anlamsızlaşma	-,040	,067	-,030	-,597	,551
Kendine yabancılaşma	-,483	,056	-,397	-8,615	p<0,01

Örgütsel yabancılaşma boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde, duygusal bağlılık için %18 oranındaki varyansın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzleşme ($\beta = -,108$, $p < 0,05$) ve kendine yabancılaşma boyutunun ($\beta = -,397$, $p < 0,01$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; diğer bağımsız değişken olan anlamsızlaşma boyutunun ($\beta = -,030$, $p > 0,01$) anlamlı etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 23: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R^2	Uyarlanmış R^2	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,338	,114	,108	,91826	17,017	p<0,01

Tablo 24: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar			
	B	Standart hata	β	t	Anlamlılık
Güçsüzleşme	-,132	,049	-,143	-,2,717	p<0,01
Anlamsızlaşma	-,287	,059	-,254	-,4,840	p<0,01
Kendine yabancılaşma	,121	,050	,117	2,428	,016

Örgütsel yabancılaşma boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde, devam bağlılığı için %10 oranındaki varyansın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzleşme boyutunun ($\beta = -,143$, $p < 0,01$), anlamsızlaşma boyutunun ($\beta = -,254$, $p < 0,01$); ve kendine yabancılaşma boyutunun ($\beta = ,117$ $p < 0,05$) devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 25: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R^2	Uyarlanmış R^2	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,314	,098	,091	,94978	14,356	p<0,01

Tablo 26: Örgütsel Yabancılaşma Boyutları ile Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Standart hata	β	t	Anlamlılık
Güçsüzleşme	-,082	,050	-,086	-1,632	,103
Anlamsızlaşma	-,315	,061	-,272	-5,134	p<0,01
Kendine yabancılaşma	,078	,051	,074	1,513	,131

Örgütsel yabancılaşma boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde, normatif bağlılık için %9 oranındaki varyansın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma boyutlarından sadece anlamsızlaşma boyutunun ($\beta = -,272$ $p < 0,01$) normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu; diğer bağımsız değişkenlerden güçsüzleşme ($\beta = -,086$, $p > 0,01$) ve kendine yabancılaşma boyutlarının ($\beta = -,074$ $p > 0,01$) anlamlı etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; **H₂, H₄, H₅, H₆, H₇, H₉** desteklenmiş; **H₃, H₈ ve H₁₀** desteklenmemiştir.

Araştırmanın “*Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” olan **H₁₁** hipotezini test etmek için demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında korelasyon analizi ve tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 27: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Demokratik liderlik</i>	<i>Örgütsel bağlılık</i>
<i>Demokratik liderlik</i>	1	,447**
<i>Sig.</i>		p<0,01
<i>Örgütsel bağlılık</i>	,447**	1
<i>Sig.</i>	p<0,01	

Demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<,05$ $r=,447$) bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H₁₁ hipotezini test etmek için demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında korelasyon analizinin ardından tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 28: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R²	Uyarlanmış R²	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,447	,200	,198	,65363	99,257	p<0,01

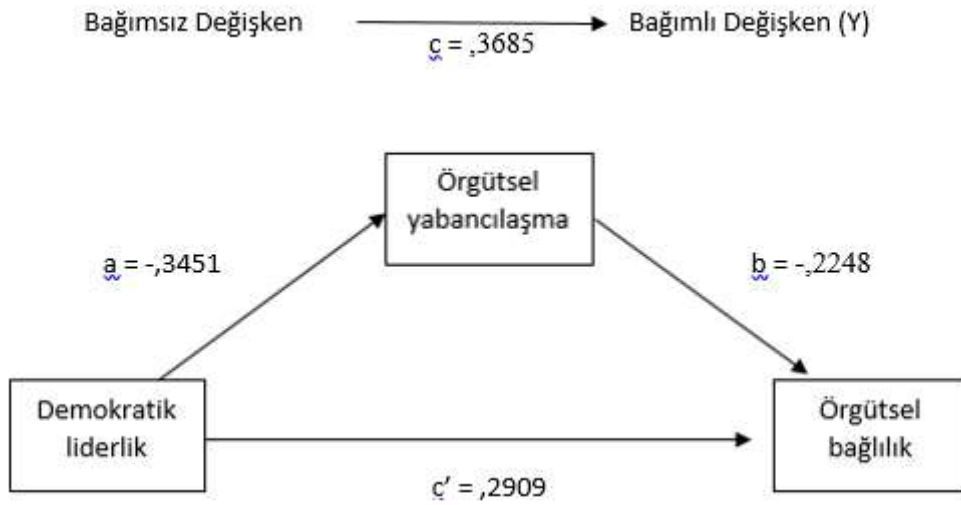
Tablo 29: Demokratik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

Standardize edilmemiş katsayılar			Standardize edilmiş katsayılar		
B	Standart hata		β	t	Anlamlılık
1,917	,129			14,848	,000
Lider	,369	,037	,447	9,963	p<0,01

Demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde, demokratik liderlik için %19 oranındaki varyansın örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik liderliğin ($\beta = ,447$ $p < 0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durumda, demokratik liderlik davranışlarının artırılmasıyla örgütsel bağlılığın artacağını söylemek mümkündür. Yapılan analiz sonuçlarına göre; “**H₁₁**: “*Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın “*Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.*” olan **H₁₂** hipotezini test etmek için Process Macro analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 8: Demokratik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yabancılaşmanın Aracılık Rolü



Demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisinin ortaya konulduğu Şekil 8 incelendiğinde, ilk aşamada demokratik liderlik değişkeni (X) örgütsel yabancılaşma (M) değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = -,3451$, $t = -10,3971$, $p < ,001$). Bu durumda,

Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “a” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

İkinci aşamada, model üzerinde bağımsız değişkenin etkisi kontrol edilirken, aracı değişken olan örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -.2248$, $t = -4,0985$, $p < ,001$). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “b” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

Üçüncü aşamada, modeldeki bağımsız değişken olan demokratik liderliğin herhangi bir aracı değişken olmadığı durumda, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir ($\beta = ,3685$, $t = 9,9628$, $p < ,001$). Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin işaretlerinin aynı yönlü olduğu görülmüştür (LLCI= ,2958 ; ULCI= ,4412). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “c” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

Demokratik liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamına eşittir. Dolaylı etki ($\beta = ,0776$) modele dâhil edilen aracı değişken olan örgütsel yabancılaşmanın neden olduğu etkidir. Doğrudan etki ise, örgütsel yabancılaşmanın etkisi kontrol edildiğinde, demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki net etkisidir ($\beta = ,2909$, $t = 7,1106$, $p = ,000$). Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin işaretlerinin aynı yönlü olduğu görülmüştür (LLCI= ,2105; ULCI= ,3714). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “c” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür. Modele ilişkin değişkenler arasındaki etkilere yönelik değerler, Tablo 30’de görüldüğü gibidir:

Tablo 30: Demokratik Liderlik, Yabancılaşma, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Toplam-Doğrudan-Dolaylı Etki Değerleri

Yabancılaşmanın aracı etki olduğu ilişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven		Aracı Etki Türü
				Aralığı		
				BootLLCI-	BootULCI	
Demokratik liderlik→Örgütsel bağlılık	,3685	,2909	,0776	,2105	,3714	Kısmi

Tablo 30’da görüldüğü üzere, Bootstrap Güven Aralığı değerlerinin sıfır içermemesi aracılık rolünün anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Aracılık ilişkisinin kısmi veya tam aracılık olup olmadığına yönelik yorum yapılabilmesi için, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı veya anlamsız sonuç vermesi önemlidir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordamasında anlamsız sonuca ulaşılması tam aracılık ilişkisi bulunduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordamasında anlamlı düzeyde azalma bulunması ise kısmi aracılık ilişkisinin bulunduğuna işaret etmektedir (Fraizer, Tix ve Barron, 2014 akt. Çıtışlı Turgut, 2018: 39). Buradan hareketle, gerçekleştirilmiş olan Process Macro analizi sonucuna göre, örgütsel yabancılaşmanın demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan analiz sonuçlarına göre; “**H₁₂**: *Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın “*Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” olan **H₁₃** hipotezini test etmek için rol belirsizliği ve örgütsel yabancılaşma arasında korelasyon analizi ve tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 31: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Rol belirsizliği</i>	<i>Örgütsel yabancılaşma</i>
<i>Rol belirsizliği</i>	1	,585**
<i>Sig.</i>		p<0,01
<i>Örgütsel yabancılaşma</i>	,585**	1
<i>Sig.</i>	p<0,01	

Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($p<,05$ $r=,585$) bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H₁₃ hipotezini test etmek için rol belirsizliği ve örgütsel yabancılaşma arasında korelasyon analizinin ardından tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 32: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R ²	Uyarlanmış R ²	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,585	,342	,340	,53671	206,280	p<0,01

Tablo 33: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Standart hata	β	t	Anlamlılık
	1,591	,073		21,895	p<0,01
Rol belirsizliği	,435	,030		14,362	p<0,01
			,585		

Rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde ($\beta = ,585$) etkisinin bulunduğu ve uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde rol belirsizliği için %34 oranındaki varyansın örgütsel yabancılaşma tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Rol belirsizliğinin ($\beta = ,435$ $p < 0,01$) örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durumda, örgüt ortamında rol belirsizliği yaşanmasının örgütsel yabancılaşmayı arttıracakını söylemek mümkündür Yapılan analiz sonuçlarına göre; “**H₁₃**: “*Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın “*Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” olan **H₁₄** hipotezini test etmek için rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasında korelasyon analizi ve tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 34: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>Rol belirsizliği</i>	<i>Örgütsel bağlılık</i>
<i>Rol belirsizliği</i>	1	-,387**
<i>Sig.</i>		p<0,01
<i>Örgütsel bağlılık</i>	-,387**	1
<i>Sig.</i>	p<0,01	

Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre iki değişken arasında negatif yönlü orta düzeyde ($p<,05$ $r= -,387$) bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

H₁₄ hipotezini test etmek için rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasında korelasyon analizinin ardından tek değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 35: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R²	Uyarlanmış R²	Kestirimin Standart hatası	F Testi	Anlamlılık (Sig.)
,387	,150	,148	,67388	69,881	p<0,01

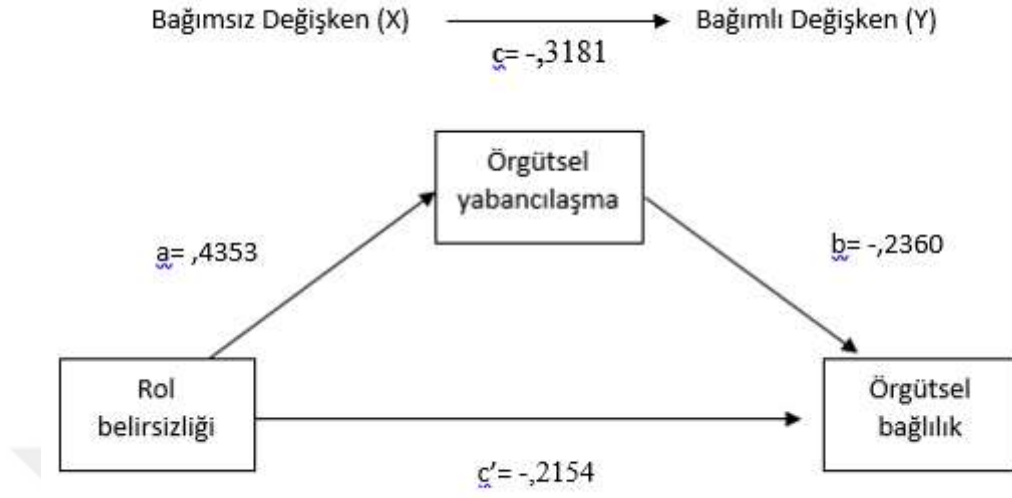
Tablo 36: Rol Belirsizliği ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Standart hata	β	T	Anlamlılık
	3,869	,091	-,387	42,398	p<0,01
Rol belirsizliği	-,318	,038		-8,360	p<0,01

Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta = -,318$) etkisinin bulunduğu ve uyarlanmış R^2 sonucu incelendiğinde rol belirsizliği için %14 oranındaki varyansın örgütsel bağlılık tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Rol belirsizliğinin ($\beta = -,318$ p<0,01) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durumda, örgüt ortamında rol belirsizliği yaşanmasının örgütsel bağlılığı azaltacağını söylemek mümkündür. Yapılan analiz sonuçlarına göre; “**H₁₄:** “*Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın “*Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.*” olan **H₁₅** hipotezini test etmek için Process Macro analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 9: Rol Belirsizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Yabancılaşmanın Aracılık Rolü



Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisinin ortaya konulduğu Şekil 9 incelendiğinde, ilk aşamada rol belirsizliği değişkeni (X) örgütsel yabancılaşma (M) değişkenini anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = .4353$, $t = 14,3624$, $p < .001$). Bu durumda, Şekil 9’da belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “a” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür.

İkinci aşamada, model üzerinde bağımsız değişkenin etkisi kontrol edilirken, aracı değişken olan örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -.2360$, $t = -3,8089$, $p < .001$). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “b” ile gösterilen etkinin doğrulandığı görülmüştür.

Üçüncü aşamada, modeldeki bağımsız değişken olan rol belirsizliğinin herhangi bir aracı değişken olmadığı durumda, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir ($\beta = -.3181$, $t = -8,3595$, $p < .001$). Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin işaretlerinin aynı yönlü olduğu görülmüştür (LLCI= $-.3930$; ULCI= $-.2433$). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “c” ile gösterilen etki doğrulanmıştır.

Rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamına eşittir. Dolaylı etki ($\beta = -,1028$) modele dâhil edilen aracı değişken olan örgütsel yabancılaşmanın neden olduğu etkidir. Doğrudan etki ise, örgütsel yabancılaşmanın etkisi kontrol edildiğinde, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki net etkisidir ($\beta = -,2154$, $t = -4,6685$, $p = ,000$). Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin işaretlerinin aynı yönlü olduğu görülmüştür (LLCI= $-,3061$; ULCI= $-,1247$). Bu durumda, Şekil 8’de belirtilmiş olan aracı değişken modelinin “ c ’ ” ile gösterilen etkinin doğrulandığını söylemek mümkündür. Modele ilişkin değişkenler arasındaki etkilere yönelik değerler, Tablo 37’de görüldüğü gibidir:

Tablo 37: Rol Belirsizliği, Yabancılaşma, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Toplam-Doğrudan-Dolaylı Etki Değerleri

Yabancılaşmanın aracı etki olduğu ilişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven		Aracı Etki Türü
				Aralığı	BootLLCI-BootULCI	
Rol belirsizliği→Örgütsel bağlılık	-,3181	-,2154	-,1028	-,3061	-,1247	Kısmi

Tablo 37’de görüldüğü üzere, Bootstrap Güven Aralığı değerlerinin sıfır içermemesi aracılık rolünün anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordamasında anlamlı düzeyde azalma bulunması ile gerçekleştirilmiş olan Process Macro analizi sonucuna göre, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Yapılan analiz sonuçlarına göre; “**H₁₅: Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan T testi, ANOVA testi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve Process Macro analizi sonucunda sınanan hipotezlerin neticeleri Tablo 38’de görüldüğü gibidir:

Tablo 38: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	İfade	Sonuç
H ₁ :	Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₂ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₃ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₄ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile duygusal bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₅ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₆ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₇ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile devam bağlılığı arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₈ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzleşme ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₉ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından anlamsızlaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₀ :	Örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma ile normatif bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₁₁ :	Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₂ :	Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.	Desteklendi (Kısmi aracılık)
H ₁₃ :	Rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₄ :	Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında neden/sonuç ilişkisi vardır.	Desteklendi
H ₁₅ :	Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.	Desteklendi (Kısmi aracılık)

TARTIŞMA

Araştırmaya destek veren katılımcıların örgütsel yabancılaşma ölçeğinde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplara göre ($\bar{x}=2,56$) orta düzeyde yabancılaşma yaşadıkları görülmektedir. Yabancılaşma düzeylerinin yüksek olmaması istenilen bir durumdur. Yabancılaşmanın boyutlarına yönelik yapılan incelemede en fazla kendine yabancılaşma ($\bar{x}=2,78$); sonra güçsüzleşme ($\bar{x}=2,57$) ve en az anlamsızlaşma ($\bar{x}=2,39$) boyutlarında yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektöründe çalışan personelin kendi yaşamları ile iş ortamında karşılaştıkları yaşam tarzı arasındaki zıtlık, bireyin olayları anlamlandırmasında sorun teşkil etmektedir (Tekin, 2012). İş ortamında karşılaştıkları yaşam tarzı ile kendi yaşamları arasındaki farklılığı sorgulayan birey giderek doyum sağladığı faktörlere karşı kayıtsızlaşacak ve bu durum Seeman'ın kendine yabancılaşma sorununun doğmasına sebep olacaktır. Turizm sektöründe yabancılaşmanın durumunu analiz etmek amacıyla beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen farklı bir araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yabancılaşma seviyelerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Ankara'daki konaklama işletmesi çalışanlarının yabancılaşma düzeylerinin sonucu ile paralellik göstermektedir. Otel çalışanlarının yabancılaşma durumlarının orta düzeyde tespit edilmesi, turizm sektöründe genel olarak genç çalışanların faaliyet göstermesine bağlanmaktadır. Buna ek olarak, Babür (2009) çalışanların yabancılaşma durumlarının en fazla güçsüzlük boyutunda gerçekleştiği sonucuna ulaşarak, turizm sektöründe haksız terfilerin yaşanmasının kuralsızlık boyutunda kayda değer bir artışa sebep olduğu ifade etmiştir. Anlamsızlık ve kuralsızlık boyutuna etki eden faktörler ekonomik yapı, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve iş bölümü ile açıklanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

Yabancılaşma konusunu meta analizi ile incelendiği bir çalışmada, kişisel özellikler, rol stresi (rol çatışması ve rol belirsizliği), liderlik, iş dizaynı ve iş ortamı yabancılaşmanın öncülleri olarak belirlenmiştir (Chiaburu vd., 2014). Buradan hareketle ele alınan demokratik liderlik davranışı ile yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, demokratik liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Elde edilen sonuçtan yola çıkarak, demokratik liderlik davranışlarındaki artışın örgütsel yabancılaşma üzerinde azaltıcı

etki yapacağını söylemek mümkündür. Literatürde yabancılaşma problemi ile farklı liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Chiaburu vd. (2014), destekleyici liderlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü; Sarros vd. (2002) etkileşimci liderlik ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü, dönüşümcü liderlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Demokratik liderlik davranışı ise Al-Ababneh'in (2013) gerçekleştirdiği araştırmada, konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde baskın liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin düşük olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, Al-Ababneh (2013) konaklama işletmelerinin yönetimi için demokratik liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Puni vd. (2016) ise Gana'da gerçekleştirdikleri araştırma ile demokratik liderlik tarzı ve zarar verici iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Nair ve Vohra (2012), zarar verici iş davranışının yabancılaşmanın örgütsel sonuçları arasında yer aldığını belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel yabancılaşma boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında çeşitli ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; duygusal bağlılık boyutu ile yabancılaşmanın tüm boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal bağlılığın diğer boyutlar ile düşük düzeyde negatif ilişkisi bulunurken, kendine yabancılaşma boyutu ile orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, duygusal bağlılık düzeylerindeki artış görülmesi durumunda yabancılaşma düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Devam bağlılığı boyutu ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna karşın devam bağlılığı ile kendine yabancılaşma boyutu arasında bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Normatif bağlılık boyutu ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Hegel ve Marx'ın teorileri üzerinde şekillenen ve Seeman'ın ortaya koyduğu yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzleşme boyutu sonucunda örgüt ortamında çatışmaların kaçınılmaz olduğu, bu sebeple kişinin iş yerinden uzaklaşarak normatif bağlılığının azalmasına etki edeceği belirtilmektedir (Seeman, 1967: 274). Banai ve Weisberg (2003), Rusya'da özel ve kamu kurumlarında yabancılaşma düzeyini inceledikleri araştırma neticesinde örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir çalışma

sonucunda, Chiaburu vd. (2014) yabancılaşmanın örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Ulaşılan tüm bu sonuçların aksine Mercan (2016) ise şaşırtıcı bir biçimde araştırmasında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edememiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler (liderlik davranışları vb.) ve örgüt dışı (alternatiflerin değerlendirilmesi vb.) faktörlerdir (Nortcraft ve Neale, 1996 akt. Tella vd.2007: 6). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerden biri olan demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için gerçekleştirilen analiz sonucunda; iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, demokratik liderlik davranışlarının artırılmasıyla örgütsel bağlılığın artacağını söylemek mümkündür. Bu sonuç, Singapur özelinde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın sonucu ile paralellik göstermektedir (Loke, 2001: 191). Buna ek olarak, araştırmada demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda, yöneticilerin orta yaş üzeri çalışanlarda bağlılık düzeylerinin artış göstereceğini düşünürken ilerleyen yaş ile birlikte yabancılaşma düzeylerinin de artış gösterebileceğini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Yabancılaşmanın bir diğer öncülü olan rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, örgüt ortamında rol belirsizliği yaşanmasının örgütsel yabancılaşmayı arttıracak olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada elde edilen bu sonuç Elmas Atay ve Gerçek (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Seeman (1967) benzer şekilde örgüt ortamında rol belirsizliğinin olmasının anlamsızlaşma boyutunda yabancılaşmanın görülmesini kaçınılmaz kılacağını ifade etmektedir. Ayrıca, rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde etkisinin bulunduğu ve örgütsel yabancılaşmanın %34'ünün rol belirsizliği ile açıklanabileceği görülmüştür.

Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen analiz ile iki değişken arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin

bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, örgüt ortamında rol belirsizliği yaşanmasının örgütsel bağlılığı azaltacağını söylemek mümkündür. Ayrıca, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen analizi sonuçlarına göre; rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, personele uygun çalışma ortamının sağlanması ve personel yönetiminin doğru bir biçimde uygulanması ile paralellik göstermektedir. Turizm sektöründe örgütlerin hayatı için büyük önem arz eden müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, kilit nokta personel yönetimidir. Personelin örgüt içerisinde yaşayacağı her olumsuz durumun -eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğinden ötürü- müşteriye yansıtacağı unutulmamalıdır.

Her kolunda ağır çalışma koşullarının bulunduğu turizm sektöründe, personelin uzun süreli çalışma saatleri içerisinde yoğun stres altında faaliyet göstermelerinin yabancılaşma sorununa zemin hazırladığı düşünülmektedir. Üretim sürecinde çalışanların kontrol sağlayamaması ve özgür iradelerini kullanamaması yabancılaşmaya sebep olan temel unsurlardandır. Kanungo (1983), birçok sosyal bilimcinin de belirttiği üzere, çalışanların özerkliğini ve işi üzerinde kontrolünü yitirmesinin yabancılaşmaya sebep olacağının altını çizmektedir.

Yabancılaşma bireylerin umutsuzluk ve çaresizlik duygusuyla kendi yaşamlarını ve toplumsal hayatı değişime sürükleyen; müdahale gerektiren bir durumdur. Yabancılaşmanın sonuçlarını incelemek, istenmeyen durumlara yönelik öngörude bulunabilmek açısından önemlidir. Bu temel düşünceden hareketle; Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin tespit edilmesi ve yabancılaşmanın öncülleri ile örgütsel bağlılık arasında yabancılaşmanın aracılık etkisinin belirlenmesi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda; 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş çalışanlardan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle örgütsel yabancılaşma ile ilgili çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan örgüt içi faktörlerin önceden tespit edilmesi ve olası sorunlara önceden müdahale edilmesi ile personelin yabancılaşmasının önüne geçilme imkânı bulunmaktadır. Turizm sektörünün önemli bir unsuru olan konaklama işletmelerinde çalışan personel, uzun çalışma saatleri ve yoğun misafir trafiği neticesinde üzerlerinde büyük bir baskı ile hizmet sunmaktadır. Baskı altında çalışan personel giderek kendinden ve işinden uzaklaşmaya başlamaktadır. İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, örgütsel yabancılaşmayı engelleyecek önlemlerin alınması ve çalışanların örgütsel bağlılığının

sağlanması örgütsel başarıyı beraberinde getirecek önemli hususlardan biridir. Bireyin iş ortamında beklentilerinin karşılanması ve kendisine bir robottan ziyade örgütün amaçları doğrultusunda emek veren bir parçası olduğunun hissettirilmesi, Gürcü'nün (2012) de belirttiği üzere iş hayatında kaliteyi yakalayıcı etki yapacaktır.

Gerçekleştirilen araştırma sonuçları ve tüm literatür tartışması ışığında; üretimin direkt olarak insan faktörüne bağlı olduğu turizm sektöründe, yöneticilerin personelinin örgütsel veya bireysel faaliyetlerini “bakarak” değil “görerek” takip etmesi gerekmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan bir bakıma kriz olarak nitelendirilebilecek yabancılaşma probleminin önüne geçmek ve var olan problemi ortadan kaldırmak için tüm kademe yöneticilerinin örgüt içi iletişime aktif bir biçimde dâhil olması gerekmektedir.

Yabancılaşma, şiddeti giderek artan bir sorundur. Bu sebeple, örgütsel yabancılaşma sorunu yaşayan bir çalışan için yabancılaşmaya sebep olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin sunduğu sosyal imkânlar, çalışanların yasal haklarının korunması, işe ilişkin yeterlilikleri arttıracak hizmet içi eğitimlerin hazırlanması ve örgütün çalışan için uygun iş ortamı sunması bu açıdan önemli bir husustur. Yabancılaşmaya sebep olan faktörlerin ortadan kaldırma imkânı bulunmuyorsa (örn; şehir merkezinden uzak bir yere konumlanmış işletme) iyileştirici çözüm önerileri üretilmelidir. Örgüt içerisinde bu tür problemlere yönelik yöneticilerin algılarının açık olması, krizin fırsata dönüştürülmesi için de bir olanak sağlamaktadır.

Kendisini bulunduğu ortamdan soyutlamış olan yabancılaşmış çalışan için, demokratik liderlik davranışlarının sergilenmesi ve çalışanın iletişim kurmaya yönlendirilmesi problemin etkisinin azalmasını sağlarken aynı zamanda iletişim kurmaya teşvik edilen çalışanın zaman içerisinde özgüvenini arttırıcı etki yapacaktır. Demokratik liderlik davranışın en belirgin özelliklerinden biri olan astaların fikir üretmeleri ve kararlara katılımının sağlanması, yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutuna doğrudan etki edecek en önemli husustur. Bununla birlikte, demokratik liderlik davranışı ile yönetilen çalışan, düşüncelerinin önemsendiğini görerek değerli olduğunu hissedecektir. Bu durum, yabancılaşmayı önleyecek ve örgütsel bağlılığın yükselmesini sağlayacaktır.

Konuya ilişkin detaylı bir biçimde gerçekleştirilen alanyazın taramasında görülmektedir ki, yabancılaşma sorunu demokratik liderlik, rol belirsizliği ve örgütsel

bağlılık ilişkileri açısından bu zamana kadar araştırma konusu edinilmemiştir. Bahsi geçen ilişkilerin incelenmesi, bu çalışmanın bilimsel açıdan güçlü yönünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, sektörün diğer kollarındaki mevcut durumun da analiz edilmesinin, problemin gündeme getirilmesi ve uygulamaya dönük çıktıların sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel yabancılaşma bu çalışmada kullanılan üç boyut yerine beş boyut ile çok yönlü bir biçimde ele alınarak karşılaştırmalı bir analizin farklı bir araştırma konusu olabileceği düşünülmektedir. Konunun farklı değişkenlerle de ele alınarak araştırılması alanyazındaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

Agarwal, S. (1993). "Work Alienation of Salespersons A Cross-National Comparative Study", *Journal of International Business Studies*, C: 24, No: 4, ss. 715-739.

Aksoy, A. ve Yılmaz, O. (2016). "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Academic Value Studies*, C: 2, No: 5, ss. 73-83.

Akşit Aşık, N. (2018). "Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 2, No: 1, ss. 29-41.

Aktaş Polat, S. ve Polat, S. (2016). "Turizm Perspektifinden Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Analizi: Günlük Yaşamdan Turistik Yaşama Yabancılaşma Döngüsü", *Sosyoekonomi*, C: 24, No: 28, ss. 235-253.

Aktuna, H. C. (2016). "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Al-Ababneh, M. (2013). "Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and Its Relationship with Employee's Job Satisfaction", *International Journal of Management & Business Studies*, C: 3, No: 2, ss. 93-98.

Allen, J. N. ve Meyer, J. P. (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, C: 69, No: 3, ss. 372-378.

Allen, J. N. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C: 62, ss. 1-18.

Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). "Employee Commitment to The organization and Customer Reactions Mapping The Linkages", *Human Resource Management Review*, C: 11, ss. 209-236.

Al-Kandari, J. Y. (1984). “Alienation in The Workplace: A Comparative Study Between Kuwaiti And Non-Kuwaiti Workers”, University of Colorado at Boulder, Basılmamış Doktora Tezi.

Altınöz, M.; Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 11, No: 21, ss. 285-316.

Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (Çevrimiçi) <http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/TR-201880/istatistikler.html>, 18 Şubat 2019.

Arıkan, S. (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 19, No: 1, ss.231-257.

Arslan, S. (2016). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aslan Gül, M. (2015). “Yerel Yönetimlere Yönelik Liderlik Modelinin Geliştirilmesi”, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Atalay, M. (2013). “Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, No: 16, ss. 1-20.

Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 20, No: 1, ss. 33-44.

Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2014). “The Effect Of Loneliness in The Workplace on Organizational Commitment”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, C: 131, ss. 319-325.

Aytaç, Ö. (2005). “Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 15, No: 2, ss. 319-348.

- Babür, S. (2009). “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Backstrom, C. H. ve Hursch, G. D. (1963). *Survey Research*, Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Akademi, Ankara.
- Banai, M. ve Weisberg, J. Y. (2003). “Alienation in State-Owned and Private Companies in Russia”, *Scandinavian Journal of Management*, C: 19, ss. 359-383.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). “The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation”, *Journal of World Business*, C: 42, No: 4, ss. 463-476.
- Barakat, H. (1969). “Alienation: A Process of Encounter Between Utopia and Reality”, *The British Journal of Sociology*, C: 20, No. 1, ss.1-10.
- Basım, N. H; Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). “Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, C: 43, No: 1, ss. 145-165.
- Bateman, S. T. ve Strasser, S. (1984). “A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment”, *The Academy of Management Journal*, C: 27, No: 1, ss. 95-112.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications* (3rd ed.). New York, NY, US: Free Press.
- Behar, R. (2007). “Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İş Görenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bektaş, Ç. (2016). “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 2, No: 7, ss. 43-54.
- Boeree, C. G. (1980). “Alienation And The Perception of Personality”, Oklahoma State University, Basılmamış Doktora Tezi.

Bolton, R.N. (1991) , "An Exploratory Investigation of Questionnaire Pretesting with Verbal Protocol Analysis", *Advances in Consumer Research*, C:18, ss. 558-565.

Boyd, H. W.; Westfall, R. ve Stasch, S. F. (1977). *Marketing Research-Test And Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Boz, M. (2014). "Eğitim Örgütlerinde İşe Yabancılaşma ve Öfke İlişkisi (Şişli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi)", Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Brender, Y. (1996). "A Model of Work-Related Income and Alienation", City University of New York, Basılmamış Doktora Tezi.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi, 24. Baskı, Ankara.

Büyükyılmaz, O. (2007). "İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Canbolat, S. G. (2016). "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)", Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 48-58.

Chaplin, Charlie (1936). "In Modern Times", (Çevrimiçi) <https://www.imdb.com/title/tt0027977/>, 05 Haziran 2019.

Chiaburu, D. S.; Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). "Alienation and Its Correlates: A Meta-Analysis", *European Management Journal*, C: 32, ss. 24-36.

Clark, Donald (1998). "Leadership Styles Survey ", (Çevrimiçi) <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>,

Corlett, A. J. (1988). "Alienation in Capitalist Society", *Journal of Business Ethics*, No: 7, ss. 699-701.

Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, C: 17, No: 3, ss. 196-205.

Çevik, R. (2009). “Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleklerine Yabancılaşmasına Etkisi”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çıtışlı Turgut, M.K. (2018). “Evlilik Çatışması ve Evlilik Doyumu Arasındaki İlişkide Affetmenin Aracı Rolü”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çilesiz, E. (2014). “İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çolakoğlu, Ö.M. ve Büyükeksi, C. (2014). “Açımlayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi”, *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, No: 2, ss. 58-64.

Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 6, No: 2, ss. 40-60.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 19, No: 1, ss. 291-306.

Dean, D. G. (1961). “Alienation: Its Meaning and Measurement”, *American Sociological Review*, No: 26, ss. 753-758.

Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 18, No: 2, ss. 15-30.

Durcan, M. N. (2007). “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eastham, R. S. (2004). “Role Stressors and Intent to Leave: A Study of Hotel General Managers”, Master of Human Relations University of Oklahoma, Basılmamış Doktora Tezi.

- Elmas Atay, S. ve Gerçek, M. (2017). “Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C: 7, No: 2, ss. 321-332.
- Erdem, B. (2004). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, C: 6, No: 1, ss. 35-54 .
- Erdem, B. ve Tokmak, C. (2015). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması* bölümü (Ed. Elbeyi Pelit, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kitabı*), Grafiker Yayınları, Yayın No: 174, 1.Baskı, Ankara.
- Ergil, D. (1975). “Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, C: 33, No: 3, ss. 93-108.
- Erkenekli, M. (2000). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkılıç, E. (2012). “Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkorkmaz, Ü.; Etikan, İ.; Demir, O.; Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). “Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, C: 33, No: 1, ss. 210-223.
- Eröz, S. S. (2014). "Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma." *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* C: 3, No: 7, ss. 198-223.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates*, The Free Pr, New York.
- Evren, Z. (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi.
- Ferber, R. ve Verdoorn, P. J. (1962). *Research Methods In Economics and Business*, The Macmillan Company, New York.

- Fettahlioğlu, T. (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Fisher, C. D. ve Gitelson, R. (1983). “A Meta-Analysis of The Correlates of Role Conflict and Ambiguity”, *Journal of Applied Psychology*, No: 2, ss. 320-333.
- Fisher, R. T. (1995). “Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction And Performance”, Lincoln University, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Fromm, E. (1990). *Sağlıklı Toplum* (Çev. Yurdanur Salman, Zeynep Tanrısever), Payel Yayınevi, İstanbul.
- Gautam, T.; Dick, R. V. ve Wagner, U. (2004). “Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, C: 7, ss. 301-315.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). “Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, C: 21, ss. 64-75.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). “Model For Leadership Style Evaluation”, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, C: 18, No: 2, ss. 157-168.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 1, No: 6, ss. 133-156.
- Grusky, O. (1966). “Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, C: 10, No: 4, ss. 488-503.
- Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, C: 2, No: 1, ss. 37-56.

- Gündoğan, T. (2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Yayın No: 134, Ankara.
- Gürcü, Ö. D. (2012). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Harkins, M. A. (1965). “Alienation and Related Concepts”, *The Kansas Journal of Sociology*, C: 1, No. 2, ss. 78-89.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, Palgrave Macmillan.
- Hooper, D.; Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, C: 6, No: 1, ss. 53-60.
- House, J. R. ve Aditya, R. N. (1997). “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, C: 23, No: 3, ss. 409-473.
- House, J. R. ve Rizzo, R. J. (1972). “Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Model of Organizational Behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, No: 7, ss. 467-505.
- Hunt, S. D.; Sparkman Jr, R. D., ve Wilcox, J. B. (1982). “The Pretest in Survey Research: Issues And Preliminary Findings”, *Journal of Marketing Research*, C: 9, No: 2, ss. 269-273.
- İbicioğlu, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 15, No: 1, ss.13-22.
- İnce, C. (2013). “Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, No: 35, ss. 1-15.

- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C: 36, No: 1, ss. 16-78.
- Kaiser, H. F. (1974). "An Index of Factorial Simplicity", *Psychometrika*, C: 39, No: 1, ss. 31-36.
- Kalargyrou, V. (2009). "Leadership Skills and Challenges In Hospitality Management Education", University of Nevada, Basılmamış Doktora Tezi.
- Kalekin-Fishman, D. (2006). "Studying Alienation: Toward a Better Society?", *Kybernetes*, C: 35, No: 3/4, ss. 522-530.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, C: 33, No. 4, ss. 499-517.
- Kanungo, R. N. (1983). "Work Alienation: A Pancultural Perspective", *International Studies of Man. & Org.*, C: 13, No: 1-2, ss. 119-138.
- Kara, N. (2010). "Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). "İş Yüğü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 5, ss. 46-69.
- Kargı, B. (2012). "İnsan Düşüncesinde İktisadi Alanın (Yeniden) Yapılanması Üzerine Spekülasyonlar", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, No: 6, ss. 8-40.
- Katz, R. L. (1974). "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, (Çevrimiçi) <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator#comment-section>.
- Kavacık, M., Baltacı, F., ve Yıldız, A. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 5, No: 3, ss. 73-85.

- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, C: 1, No: 36, ss. 311-346.
- Kayış, A. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ed. Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kelman, C. H. (1958). “Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, *The Journal of Conflict Resolution*, C: 2, No: 1, ss. 51-60.
- Keller Robert. T. (1975). “Role Conflict and Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values”, *Personnel Psychology*, ss. 57-64.
- Kılıç, E. (2010). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki- Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 10-31.
- Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Perspectives*, C: 5, No: 2, 48-60.
- Koçel, Tamer. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kon, I. S. (1967). “The Concept of Alienation in Modern Sociology”, *Social Research*, C: 34, No: 3, ss. 507-528.
- KTB Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, (Çevrimiçi) <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/62462,2018turizmgenelistatistiklerpdf.pdf?0>, 18 Şubat 2019.
- Kurt, Z. (2013). “Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul’daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”. *Journal of Spcial Pscyhology*, C: 10, ss. 271-301.

- Linton, R. (1936). *The Study of Man*, Appleton Century Company, New York.
- Loke, C. F. (2001) “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, *Journal Of Nursing Management*, C: 9, ss. 191–204.
- Mauldin, R. K. (2001). “Alienation: A Laughing Matter”, Utah State Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi.
- Maxwell, G., ve Steele, G. (2003). “Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, C: 15, No: 7, ss. 362-369.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo.
- McMillen, J. P. (1997). “A Theoretical Analysis of The Concept of Alienation: The Transformation From Modern to Postmodern”, Texas A&M University, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Memişoğlu, S. P. (2003). “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 3, No: 1, ss. 87-97.
- Mercan, M. (2016). “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., ve Pekcan, A. (2015). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 6, No: 12, ss. 137-156.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). “Commitment to Organizations And Occupations: Extension And Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, C: 78, No: 4, ss. 538-551.

- Minaslı, A. V. (2013). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mottaz, J. C. (1981). “Some Determinants of Work Alienation”, *The Sociological Quarterly*, C: 22, No. 4, ss. 515-529.
- Mottaz, J. C. (1989). “An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment”, *The Sociological Quarterly*, C: 30, No: 1, ss. 143-158.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report”, (Teknik Rapor), University of California Irvine.
- Mowday, R. T. (1998). “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C: 8, No: 4, ss. 387-401.
- Mullins, L. J. (2005). *Management And Organisational Behaviour*, Prentice Hall/Financial Times, England.
- Musto, M. (2010). “Revisiting Marx’s Concept of Alienation”, *Socialism and Democracy*, C: 24, No: 3, ss. 79-101.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). “The Concept of Alienation: Towards Conceptual Clarity”, *International Journal of Organizational Analysis*, C: 20, No: 1, ss.25-50.
- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). “An Investigation of The Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationships Between Work–Family Conflict And Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India”, *Tourism Management*, C: 28, No: 5, ss. 1212-1223.
- Netemeyer, R., Burton, S., ve Johnston, M., (1995). “A Nested Comparison of Four Models of The Consequences of Role Perception Variables”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C: 61, No: 1, 77-93.
- Nigmetullina, K. (2011). “Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi..

Nişancı, Z. N. ve Yıldırım, E. (2017). “Örgütsel Bağlılık: X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar”, *Eurasian Conference on Language & Social Science*, 22-24 Mayıs, Antalya, ss. 255-277.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory And Practice* (3rd ed.), Thousand Oaks, California.

Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of The Transportation Research Forum*, C: 57, No: 2, ss. 83-98.

O’Donohue, W. ve Nelson, L. (2014). “Alienation And Managing Human Resources”, *International Journal of Organisational Analysis*, C: 22 No: 3, ss. 301-316.

Ogbeide, G.C.A. (2005). “Restaurant managers’ leadership training program”, MO: University of Missouri.

Olmann, B. (2008). *Yabancılaşma: Marx’ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Arayışı* (Çev. Ayşegül Kars), Yordam Yayıncılık, Yayın No: 174, İstanbul.

Omran, K. A. (1984). “An Investigation of The Relationship Between Alienation and Individual Attitudes and Performance”, City University of New York, Basılmamış Doktora Tezi.

O’Reilly, C. III ve Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, And Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, C: 71, No: 3, ss. 492-499.

Önal, S. (2015). “Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale’deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özbudun, S.; Márkus, G. ve Demirer, T. (2008). *Yabancılaşma ve...*, Ütopya Yayınevi, Yayın No: 157, Ankara.

Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 28, ss. 1-20.

- Özdipçiner, N. S., ve Kalınkara, V. (2005). “Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 82-92.
- Palomino, M. N. ve Frezatti, F. (2016). “Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction: Perceptions of the Brazilian Controllers”, *Revista de Administração*, C: 51, No: 2, ss. 165-181.
- Par, A. (2017). “Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Pearce, L. Jone (1981). “Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research”, *Academy of Management Review*, C: 6, No: 4, ss. 665-674.
- Pelit, E., ve Kılıç, İ. (2012). “Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 4, No:2, ss. 122-140.
- Penley, E. L. ve Gould, S. (1988). “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 9, No: 1, ss. 43-59.
- Peretomode, O. (2012). “Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?”, *IOSR Journal of Business and Management*, C: 4, No: 3, ss. 13-17.
- Perryer, C., ve Jordan, C. (2005). “The Influence of Leader Behaviours on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector”, *International Journal of Public Administration*, C: 28, No: 5/6, 379-396.
- Phillips, L. V. A. (2001). “A Model Of Alienation From Nursing Work”, Virginia Common Wealth University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1973). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, University of California Technical Report No: 16, ss.1-21.
- Puni, A.; Agyemang, C. B. ve Asamoah, E. S. (2016). “Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours”, *International Journal of Innovative Research & Development*, C: 5, No: 1, ss. 1-7.
- Quadri, M. A. (2016). “The Concept of Applied Leadership in the Contemporary World”, *Journal of Education and Practice*, C: 7, No: 4, ss. 17-23.

- Rabinowitz, K. R. (1984). "Perceptions of Organizational Control and Clinical Social Worker Autonomy: Implications For Conflict, Organizational Alienation and Burnout", Yeshiva University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Rasit, A. Z. ve Isa, R. C. (2014). "The Influence of Comprehensive Performance Measurement System (CPMS) Towards Managers' Role Ambiguity", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, C: 164, ss. 548-561.
- Ray, N. M. (1985). "Channel Alienation: Sources And Consequences", Texas Tech University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Renaud, R. (1972). "The Dimension of Alienation A Survey of Organized Industrial Workers", University of Windsor, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Rizzo, R. J.; House J. R. ve Lirtzman, I. S. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No: 2, ss. 150-163.
- Robbins, S. P. ve Judge A. T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson, Boston.
- Roberts, B. R. (1989). "A Confirmatory Factor Analysis Based Study of Seeman's Model of Alienation", American University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Sarros, J. C.; Tanewski, G. A.; Winter, R. P.; Santora, J. C. ve Denstent, I. L. (2002). "Work Alienation And Organizational Leadership", *British Journal of Management*, C: 13, ss. 285–304.
- Sayers, S. (2003). "Creative Activity And Alienation in Hegel And Marx", *Historical Materialism*, C: 11, No: 1, ss. 107-128.
- Sayers, S. (2011). *Marx And Alienation Essays On Hegelian Themes*. Houndmills: Palgrave Macmillan, England.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, C: 8, No: 2, ss. 23-74.
- Schuller, S. R.; Aldag, J. R. ve Brief, P. A. (1977). "Role Conflict And Ambiguity: A Scale Analysis", *Organizational Behaviour And Human Performance*, C: 20, ss. 111-128.

- Schwarzkopf, H. N. (2004). "IT Leadership Style in Higher Education", *Educause Center for Applied Research*, C:1, ss. 63-72.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma*, 1. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Seçkin, Z. (2014). "alışanların Rol Bütünleşmesi İle Kendine Yabancılaşması: Murtaza Paradoksu", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, No: 181, ss. 331-344.
- Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, C: 24, No: 6, ss. 783-791.
- Seeman, M. (1967). "On The Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Review*, C: 32, No: 2, ss. 273-285.
- Serçeoğlu, N. (2013). "Konaklama İşletmelerinde alışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi", *Journal of Yasar University*, C: 8, No: 31, ss. 5253-5273.
- Serey, T. T. (1981). "A Multi-Measure Comparison Of Role Conflict And Ambiguity", University of Cincinnati, Basılmamış Doktora Tezi.
- Sezer, İ. C. (2007). "Endüstri İlişkileri ve Yabancılaşma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Shajiei, S. (1983). "A Marxist Approach to The Problem of Alienation", Kansas State University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Shantz, A.; Alfes, K. ve Truss, C. (2015). "Drivers And Outcomes of Work Alienation: Reviving A Concept", *Journal of Management Inquiry*, C: 24, No: 4, ss. 382-393.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, C: 4, No: 15, ss. 2381-2402.
- Stebbins, R. A. (1970). "On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification", *Social Forces*, C: 48, No: 4, ss. 526-529.
- Stevens, J. M.; Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1978). "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *The Academy of Management Journal*, C: 21, No: 3, ss. 380-396.

Stogdill, R. M. (1948). “Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature”, *The Journal of Psychology*, C: 25, ss. 35-71.

Swain, D. (2013). *Yabancılaşma: Marx'ın Teorisine Bir Giriş* (Çev. Hande T. Urbarlı), Durak İstanbul Yayınları, İstanbul.

Şahin, H. (2005). “Örgütsel Stres”, *Maden Mühendisleri Odası (TMMOB) Madencilik Bülteni*, 1, 54-56.

Şimşek, M. Ş.; Çelik, A.; Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 15, ss. 569-587.

Taherdoost, H., Sahibuddin, S. ve Jalaliyoon, N. (2014). “Exploratory Factor Analysis; Concepts And Theory”. *Advances in Applied and Pure Mathematics*, ss. 375-382.

Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2016). “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris Ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 18, No: 3, ss. 463-493.

Tarım, N. (2010). “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tatsis, C. N. ve Zito, V. G. (1974). “Marx, Durkheim, And Alienation: Toward A Heuristic Typology”, *Social Theory and Practice*, C: 3, No. 2, ss. 223-243.

Tella, Adeyinka; Ayeni, C.O. ve Popoola, S. O. (2007). “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”, *Library Philosophy and Practice*, ss. 1-16.

Tekin, Ö. A. (2012). “Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Terzioğlu, Ö. F. (2014). “Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., ve Lim, S. L. O. (2013). “The Influences of Job Satisfaction And Organizational Commitment on Turnover Intention”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, C: 97, ss. 201-208.

Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No: 132, Ankara.

TripAdvisor Türkiye, (Çevrimiçi) <https://www.tripadvisor.com.tr/Hotels-g298656-0a30-Ankara-Hotels.html>, 18 Şubat 2019.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 25, No: 1, ss. 105 - 117.

Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C. 65, No: 2, ss. 175-204.

Tunç, T. (2008). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). “Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers the effects of Stress and Optimism”, *Journal of Business Research*, C: 57, ss. 26-34.

Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi) <http://sozluk.gov.tr/>, 03 Ocak 2019.

Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59ef6de2d48331.74329920, 5 Temmuz 2018.

Türkiye Otelciler Birliği, (Çevrimiçi) <http://www.turob.com/tr/istatistikler?p=1,18> Şubat 2019.

Uğur Çilkara, S. (2009). “Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ulusoy, H. (1988). “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe-Yabancılaşma”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 32, No: 1, ss. 77-84.

- Usta, I. (2016). “Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2014). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Yabancılaşma, Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* (Ed. Şule Aydın Tükeltürk; Nilüfer Şahin Perçin; Berrin Güzel), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uysaler, A. L. (2010). “Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi”, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzaslan, T. (2015). “İşletmelerdeki Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, Ö., ve Yiğit, E. (2011). “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 6, No: 1, ss. 181-213.
- Wendling, A. E. (2006). “On Alienation and Machine Production: Capitalist Embodiment in Karl Marx”, The Pennsylvania State University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Walker Jr, O. C.; Churchill Jr, G. A., ve Ford, N. M. (1975). “Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity”. *The Journal of Marketing*, ss. 32-39.
- Wasti, A. (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 401-410.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Simon and Schuster, New York.
- Williams, J.A. (2012). “The Impact of Youth Sports on Leadership Styles in The Hospitality Industry”, Iowa State University, Basılmamış Doktora Tezi.
- Wilson, F. M. (2004). *Organizational Behaviour and Work*, Oxford University Press, New York.
- Yadav, K. G. ve Nagle, K. Y. (2012). “Work Alienation And Occupational Stress”, *Social Science International*, C: 28, No: 2, ss. 333-344.

Yaou, T.; Qiu, Q. ve 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*, C: 76, ss. 1-8.

Yaratan, H. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Temel İstatistik SPSS Uygulamalı*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C: 1, No: 2, ss. 17-34.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 3-16.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No: 340, 1. Baskı, İstanbul.

Yıldırım, B. I., Yirik, Ş., ve Yıldırım, F. (2014). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 7, No: 3, ss 25-40.

Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 8, No: 3, ss. 17-30.

Zhou, Q.; Martinez, L. F.; Aristides, I. F. ve Rodriguez, P. (2016). “Supervisor Support, Role Ambiguity And Productivity Associated With Presenteeism: A Longitudinal Study, *Journal of Business Research*, C: 69, ss. 3380-3387.

EKLER

EK-1 : 05.02.2019 Tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve Türkiye Otelciler Birliği’nden Elde Edilen Verilere Göre Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel Sayısı:

	<i>İşletme Adı</i>	<i>İl Adı</i>	<i>İlçe Adı</i>	<i>Sınıfı</i>	<i>Oda Sayısı</i>
1	Altinel Ankara	Ankara	�ankaya	5 Yıldızlı Otel	172
2	Anadolu Hotels Downtown Ankara	Ankara	Yenimahalle	5 Yıldızlı Otel	249
3	Anadolu Hotels Esenboğa Thermal	Ankara	Akyurt	5 Yıldızlı Otel	350
4	Ankara HiltonSA	Ankara	�ankaya	5 Yıldızlı Otel	315
5	Atak�şk Hotel	Ankara	�ankaya	5 Yıldızlı Otel	63
6	Ayaş Prestige Hotel Spa & Wellness	Ankara	Ayaş	5 Yıldızlı Otel	146
7	Bera Ankara	Ankara	�ankaya	5 Yıldızlı Otel	209
8	Bilkent Otel ve Konferans Merkezi	Ankara	�ankaya	5 Yıldızlı Otel	235
9	�am Thermal Resort & SPA Convention Center	Ankara	Kızılcahamam	5 Yıldızlı Otel	256
10	Crowne Plaza Ankara	Ankara	Yenimahalle	5 Yıldızlı Otel	263
11	Eliz Thermal Hotel Convention Spa Wellness	Ankara	Kızılcahamam	5 Yıldızlı Otel	588

12	Esenboğa Airport Hotel	Ankara	Keçiören	5 Yıldızlı Otel	122
13	Grand Ankara Hotel&Convention Center	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	215
14	Grannos Thermal Hotel& Convention Center	Ankara	Haymana	5 Yıldızlı Otel	216
15	Hilton Garden Inn Ankara Gimat	Ankara	Yenimahalle	5 Yıldızlı Otel	176
16	Holiday Inn Ankara – Çukurambar	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	140
17	Hotel İçkale	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	122
18	JW Marriott Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	413
19	Latanya Hotel Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	291
20	Lugal, A Luxury Collection Hotel Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	91
21	Metropolitan Hotel Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	96
22	Mövenpick Hotels & Resorts Ankara	Ankara	Yenimahalle	5 Yıldızlı Otel	176
23	Point Hotel Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	162
24	Sheraton Ankara Hotel & Convention Center	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	311
25	Swissôtel Ankara	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	150
26	The Green Park Hotel	Ankara	Çankaya	5 Yıldızlı Otel	281
27	Wyndham Ankara	Ankara	Yenimahalle	5 Yıldızlı Otel	138
TOPLAM					5946

EK-2: 05.02.2019 Tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve Türkiye Otelciler Birliği’nden Elde Edilen Verilere Göre Ankara’daki Dört Yıldızlı Otel Sayısı

	<i>İşletme Adı</i>	<i>İl Adı</i>	<i>İlçe Adı</i>	<i>Sınıfı</i>	<i>Oda Sayısı</i>
1	Akar International Otel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	85
2	Akman TZOB Otel	Ankara	Yenimahalle	4 Yıldızlı Otel	96
3	Alba Ankara Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	80
4	Aldino Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	55
5	Anemon Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	83
6	Angora Hotel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	96
7	Ankara Plaza Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	92
8	Ankara Princess Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	59
9	Ankara Royal Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	65

10	Apart Hotel Best	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	42
11	Atalay Hotel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	87
12	Atlı Otel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	44
13	Başak Termal Hotel	Ankara	Kızılcahamam	4 Yıldızlı Otel	110
14	Best Western Hotel İkibin-2000	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	61
15	Business Park Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	42
16	CK Farabi Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	56
17	Class Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	40
18	Demonti Otel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	50
19	Demora Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	70
20	Divan Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	83

21	Doğa Residence	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	43
22	Doktorun Oteli	Ankara	Haymana	4 Yıldızlı Otel	47
23	Eyüboğlu Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	56
24	Gazi Park Hotel	Ankara	Yenimahalle	4 Yıldızlı Otel	75
25	Grand Work Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	38
26	Gürkent Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	117
27	Güvenay Business Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	61
28	Hm Commerce Hotel	Ankara	Yenimahalle	4 Yıldızlı Otel	140
29	Holiday Inn Ankara Kavaklıdere	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	83
30	Hotel Best	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	48
31	Hotel Houston	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	58

32	Hotel Midi	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	73
33	Hotel Monec	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	50
34	İlci Residence Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	57
35	Kahya Otel Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	72
36	King Otel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	40
37	Koru Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	48
38	Koza Suit Hotel	Ankara	G.O.P	4 Yıldızlı Otel	37
39	Limak Ambassadeur Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	65
40	Manhattan Hotel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	99
41	Haymana Midas Hotel Termal	Ankara	Haymana	4 Yıldızlı Otel	60
42	Midas Hotel Kavaklıdere	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	64

43	Neva Palas Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	60
44	Notte Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	73
45	Otel Niza Park Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	65
46	Patalya Lakeside Resort Otel	Ankara	Gölbaşı	4 Yıldızlı Otel	42
47	Patalya Hotels Kızılcahamam Thermal Resort	Ankara	Kızılcahamam	4 Yıldızlı Otel	156
48	Q Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	58
49	Radison Blu Hotel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	202
50	Ramada By Wyndham Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	72
51	Raymar Hotels	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	74
52	Royal Anka Otel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	53
53	Royal Carine Otel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	112

54	SC Inn Hotels	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	68
55	Sergah Hotel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	112
56	The Ankara Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	134
57	Turist Otel	Ankara	Altındağ	4 Yıldızlı Otel	164
58	Ulaşan Hotel	Ankara	Gölbaşı	4 Yıldızlı Otel	47
59	Ürofiz Termal Otel	Ankara	Haymana	4 Yıldızlı Otel	56
60	Vivaldi Ce Gold Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	49
61	Vivaldi Park Hotel	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	37
62	Warwick Ankara	Ankara	Çankaya	4 Yıldızlı Otel	32
TOPLAM					4493

EK-3: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri personelinin yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi ve yabancılaşmanın öncüllerinin, bağlılık düzeyine etki durumunun ortaya konulmasıdır. Anket; bu amaçlara yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ
E-posta: csecilmis@ogu.edu.tr

Doktora Öğrencisi Ela Nazlı KÖZ AKÇADAĞ
E-posta: elanazlikoz@gmail.com

	(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum/katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)					
1	Yöneticilerimiz işyerinde neyin nasıl yapılacağı konusunda karar alma sürecine çalışanların dâhil olmasına sağlar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini önemser.	1	2	3	4	5
3	Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde yeni bir strateji yaratmak için çalışanların önerilerini alır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticilerimiz çalışanların işleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerimiz çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alarak bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerin rehberliğinde, çalışanların işe dair önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerimiz çalışanların farklı görev beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerimiz astlarının gelişmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerimiz çalışanların belirlenen amaçlara bağlı kaldıkları takdirde, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır	1	2	3	4	5
10	Yöneticilerimiz problemlerin çözümü için çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.	1	2	3	4	5
11	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	1	2	3	4	5
12	Bu kuruma duygusal açıdan bir bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
14	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
15	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
16	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5

17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, şu an için kurumumdan ayrılmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
18	Benim için çok avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.	1	2	3	4	5
21	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	1	2	3	4	5
22	Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
23	Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
24	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir.	1	2	3	4	5
25	Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
26	İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim.	1	2	3	4	5
27	İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var	1	2	3	4	5
28	İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim var	1	2	3	4	5
29	İşimle ilgili kararlarımın çoğunu üstlerime danışmadan alırım.	1	2	3	4	5
30	İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim	1	2	3	4	5
31	İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor	1	2	3	4	5
32	İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.	1	2	3	4	5
33	Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir.	1	2	3	4	5
34	Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor	1	2	3	4	5
35	Benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir.	1	2	3	4	5
36	Benim yaptığım iş gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.	1	2	3	4	5
37	Sık sık benim işimin kurum için çok da önemi olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
38	Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum	1	2	3	4	5
39	İşimin, iş arkadaşlarımla işleri ile nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum	1	2	3	4	5
40	Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5
41	İşimin en tatmin edici özelliği maaşımdır.	1	2	3	4	5
42	İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.	1	2	3	4	5
43	Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor	1	2	3	4	5
44	Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor	1	2	3	4	5
45	İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor	1	2	3	4	5
46	İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5

47. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

48. Yaşınız: () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45 ve üstü

49. En son bitirdiğiniz okul: () İlköğretim () Lise veya dengi () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

50. Çalıştığınız departman: () Önbüro () Servis-Bar () Mutfak
() Kat hiz. () Muhasebe () Satış-Pazar. () İnsan Kaynakları
() Diğer

51. Bu iş yerindeki çalışma süreniz: () 0-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 yıl ve üzeri



