



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA  
TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN  
İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPI ALGILARININ  
YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**SERTAÇ SERT**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OCAK 2017**



**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ ÖZELLİKLERİ  
VE ÖRGÜTSEL YAPI ALGILARININ YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNE  
ETKİSİ**

**Sertaç SERT**

**DOKTORA TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OCAK 2017**

Sertaç SERT tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

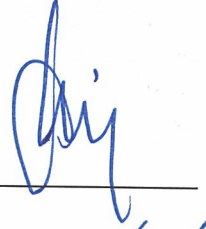
**Danışman:** Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU  
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



**Başkan:** Doç. Dr. Ali YAYLI  
Rekreasyon Yönetimi, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



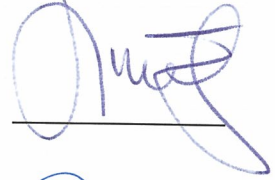
**Üye:** Doç. Dr. Arzu KILIÇLAR  
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



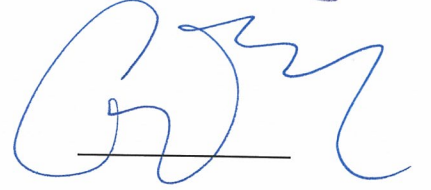
**Üye:** Doç. Dr. S. Gül GÜNEŞ  
Turizm ve Otel İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.




**Üye:** Yrd. Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN  
Turizm ve Otel İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 25/01/2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

  
Sertaç SERT

25/01/2017

# OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPI ALGILARININ YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNE ETKİSİ

(Doktora Tezi)

Sertaç SERT

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak 2017

## ÖZET

Bu çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işlerin özellikleri ve çalıştıkları işletmenin örgütsel yapısına ilişkin algılarının, yabancılaşma düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve toplumsal yabancılaşma olarak dört boyutta incelenmiştir. Yabancılaşma değişkeninin öncülleri olarak iş özellikleri, çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık olarak altı boyutta; örgütsel yapı ise merkezileşme (kararlara katılım, yetki hiyerarşisi) ve biçimselleşme (iş standartlaşma ve kural denetimi) olmak üzere iki boyutta ve dört alt boyutta incelenmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Mayıs 2015-Kasım 2015 tarihleri arasında, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen 523 anket analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışmadaki değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. T-testi ve varyans analiziyle çalışanların iş özellikleri ve örgütsel yapı algıları ile yabancılaşma düzeylerinin cinsiyet, kadro durumu, pozisyon ve işletmede çalışma süresi değişkenlere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. İş özelliklerinin ve örgütsel yapının yabancılaşmaya olan etkisinin incelenmesi için korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işin özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık özellikleri yabancılaşmayı azaltmakta, olumlu anlamda etkilemektedir. İşin çeşitlilik özelliğinin ise yabancılaşmayı olumsuz anlamda etkilediği, arttırdığı belirlenmiştir. Diğer yandan çalışanların örgütsel yapının merkezileşmesine ilişkin algısı yabancılaşmayı olumsuz anlamda etkilediği, arttırdığı anlaşılmıştır. Örgütsel yapının biçimselleşmesinin yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 1169.2.137

Anahtar Kelimeler : Yabancılaşma, iş özellikleri, örgütsel yapı, otel işletmeleri, Antalya

Sayfa Adedi : 131

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar TARAĞÇIOĞLU

THE EFFECT OF HOTEL EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT JOB  
CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON ALIENATION

(Ph. D. Thesis)

Sertaç SERT

GAZİ UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January 2017

ABSTRACT

In this study, perceptions' of the employees in the five-star hotels about the job characteristics and organizational structure effects on the alienation levels were investigated. Alienation as the dependent variable, weakness, meaninglessness, self-esteem, and social estrangement were examined in four dimensions. As the predictors of the alienation, job characteristics were observed in six dimension: variety, autonomy, task identity, feedback, dealing with others and friendship; organizational structure was analyzed in two dimensions: centralization (participation in decisions, hierarchy of authority) and formalization (job codification and rule observation) and four sub-dimensions. Questionnaire was used as data collection technique in the study. Between May 2015 and November 2015, 523 questionnaires were analyzed obtained from employees in the five star hotels in Antalya. As a result of the analyzes, frequency and percentage distributions of the variables are reported. T-test and anova (analysis of variance) showed that employees' job characteristics, organizational structure perceptions and alienation levels differ according to gender, employment status, position and experience in the hotel. Correlation and multiple regression analysis were conducted to examine the effects of job characteristics and organizational structure on alienation. According to the results of analysis, autonomy, job identity, feedback, dealing with others and friendship as the job characteristics reduce the alienation and effect positively. Besides, it has been determined that the variety of work effects negatively and increases the alienation. Within the scope of organizational structure, it has been understood that employees' perception of the centralization has effected negatively the alienation. Centralization is increases the alienation. On the other hand, it has been found that formalization does not significantly affect alienation.

Science Code : 1169.2.137

Key Words : Alienation, job characteristics, organizational structure,  
hotel establishments, Antalya

Page Number : 131

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Serdar TARAĞÇIOĞLU

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar katkı, destek, yardım ve anlayışlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Serdar Tarakçioğlu'na ve Tez İzlemesi Komitesi Üyeleri Doç. Dr. Arzu Kılıçlar hocama ve Doç. Dr. Ahmet Tayfun hocama; çalışmaya yaptıkları katkılarından dolayı Jüride bulunan hocalarım Doç. Dr. Ali Yaylı'ya, Doç. Dr. S. Gül Güneş'e ve Yrd. Doç. Dr. Gonca Güzel Şahin'e;

Çalışmaya olan motivasyonumu sürekli arttıran, beni teşvik eden, akademik olarak her zaman bilgi, fikir ve önerilerini paylaşan dostum, hocam Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yıldırım'a;

Araştırmanın veri toplama aşamasında, anketlerin uygulanması için emek harcayan kuzenim Fatih Sert'e; müdürlerim, ağabeyim Baki Hazar'a ve Ahmet Yenidağ'a; değerli arkadaşlarım Tefik Yiğit'e ve Bekir Pehlivan'a; kıymetli öğrencilerim Melikşah Baykara ve Gökhan Kök başta olmak üzere yardımcı olan tüm öğrencilerime;

Lisans eğitimiyle başlayan akademik kariyer sürecimde, bildiğim çoğu şeyi borçlu olduğum, hiçbir bilgisini esirgemeyen, hem meslek hem de hayat bilgisi veren, eski adıyla Gazi Üni. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, yeni adıyla Gazi Üni. Turizm Fakültesi'ndeki tüm hocalarıma;

Bana verdiği manevi desteği kelimelerle ifade edemeyeceğim eşim Filiz Sert'e;

Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Sertaç SERT**



**İÇİNDEKİLER**

	<b>Sayfa</b>
ÖZET .....	İV
ABSTRACT .....	V
TEŞEKKÜR .....	Vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ .....	İX
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	X
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	XI
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....	9
2.1. Yabancılaşma.....	9
2.1.1. Hegel öncesi yabancılaşma .....	13
2.1.2. Hegel'e göre yabancılaşma.....	14
2.1.3. Feuerbach'a göre yabancılaşma .....	16
2.1.4. Marx'a göre yabancılaşma .....	17
2.1.5. Marcuse'a göre yabancılaşma .....	21
2.1.6. Mills'e göre yabancılaşma .....	22
2.2. Yabancılaşmanın Boyutları .....	30
2.2.1. Güçsüzlük .....	32
2.2.2. Anlamsızlık.....	32
2.2.3. Kendine yabancılaşma.....	33
2.2.4. Toplumsal yabancılaşma .....	33
2.2.5. Mesleki yabancılaşma.....	34
2.3. Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler.....	35
2.4. Örgütsel Yapı.....	38

	<b>Sayfa</b>
2.4.1. Merkezileşme .....	41
2.4.2. Biçimselleşme .....	45
2.4.3. Merkezileşme ve biçimselleşmeye göre örgüt yapıları .....	47
2.5. İş Özellikleri .....	52
2.5.1. Çeşitlilik .....	53
2.5.2. Özerklik .....	54
2.5.3. Görev kimliği .....	54
2.5.4. Geribildirim .....	55
2.5.5. İşbirliği .....	55
2.5.6. Arkadaşlık .....	56
2.6. İlgili Araştırmalar .....	59
3. YÖNTEM .....	67
3.1. Evren ve Örneklem .....	68
3.2. Varsayımlar .....	70
3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar .....	70
3.4. Veri Toplama Tekniği .....	71
3.5. Verilerin Analizi .....	76
3.6. Bulgular .....	81
4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	103
KAYNAKLAR .....	113
EKLER .....	127
ÖZGEÇMİŞ .....	130

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 2.1. Yabancılaşma tanımları .....	11
Çizelge 2.2. Yabancılaşmanın boyutları .....	31
Çizelge 2.3. Mintzberg ve diğerlerinin (2003: 221) örgüt yapıları .....	48
Çizelge 3.1. Mottaz'ın (1981) ve Lang'ın (1985) yabancılaşma ölçekleri .....	72
Çizelge 3.2. Aiken ve Hage'nin (1966) örgütsel yapı ölçeği .....	73
Çizelge 3.3. Sims ve diğerlerinin (1976) iş özellikleri ölçeği .....	75
Çizelge 3.4. Ölçümlerin güvenilirlik katsayıları ve normal dağılım değerleri .....	77
Çizelge 3.5. Yabancılaşma ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	78
Çizelge 3.6. Örgütsel yapı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	79
Çizelge 3.7. İş özellikleri ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	80
Çizelge 3.8. Araştırma örneklemini tanımlayıcı istatistikler .....	82
Çizelge 3.9. Yabancılaşmanın ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar .....	84
Çizelge 3.10. Örgütsel yapının ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar .....	85
Çizelge 3.11. İş özelliklerinin ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar .....	86
Çizelge 3.12. Bağımlı değişkenlerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması .....	87
Çizelge 3.13. Bağımlı değişkenlerin kadro durumu değişkenine göre karşılaştırılması .....	88
Çizelge 3.14. Bağımlı değişkenlerin pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması .....	89
Çizelge 3.15. Bağımlı değişkenlerin işletmede çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması .....	91
Çizelge 3.16. Değişkenler arasındaki korelasyon matrisi .....	94
Çizelge 3.17. Bağımsız değişkenlerin çoklu bağlantılık analizi .....	95
Çizelge 3.18. Regresyon modellerine ait Durbin-Watson d değerleri .....	96
Çizelge 3.19. Yabancılaşmayı etkileyen değişkenlere ilişkin çoklu regresyon analizi .....	97
Çizelge 3.20. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etki düzeyleri .....	99

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yabancılaşmanın Öncülleri ve Sonuçları .....	36
Şekil 2.2. Yabancılaşmayı etkileyen faktörler .....	37
Şekil 2.3. Merkezîyetçi/Âdemi merkezî örgütlerdeki faktörler.....	41
Şekil 2.4. Karar türleri ile merkezîleşme arasındaki ilişki .....	42
Şekil 2.5. Merkezîleşmenin/Âdemi merkezîyetçiliğın avantajları/dezavantajları....	44
Şekil 2.6. Mintzberg ve diğçerlerinin örgüt yapıları .....	50
Şekil 2.7. İş genişletme ve zenginleştirme yöntemleri .....	57
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	67
Şekil 3.2. Yabancılaşma ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi .....	78
Şekil 3.3. Örgütsel yapı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	79
Şekil 3.4. İş özellikleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.....	80
Şekil 3.5. Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli .....	100

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### Kısaltmalar

### Açıklamalar

**ABD**

Amerika Birleşik Devletleri

**BMDTÖ**

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü

**TDK**

Türk Dil Kurumu



## 1. GİRİŞ

Çalışmada turizm sektörünün konaklama dalında faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma sorunu incelenmektedir. İşle ilgili olarak iş özellikleri (çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği, arkadaşlık) ve işletmeyle ilgili olarak örgütsel yapıya (merkezileşme ve biçimselleşme düzeyi) ilişkin işgörenlerin algısının, yabancılaşma düzeylerine (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine, topluma ve mesleğe yabancılaşma) olan etkileri araştırılmıştır.

Turizm sektörü konaklama, seyahat, ulaştırma, eğlence ve yiyecek-içecek gibi çeşitli faaliyet alanlarından oluşmaktadır. Dünya genelinde 2016 yılında bir önceki yıla göre 46 milyon (% 3,9) artarak, 1 milyar 235 milyon insan turizm hareketlerine katılmıştır (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü [BMDTÖ], 2017). Turizm sektörü Dünyada 1 trilyon 260 milyar dolarlık gelir elde edilen bir sektör konumundadır (BMDTÖ, 2016). 235 milyon kişi turizm sektöründe istihdam edilmekte, başka bir deyişle her on iki kişiden biri turizm sektöründe çalışmaktadır (BMDTÖ, 2010). Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün yiyecek içecek hizmetlerinden sonra en çok istihdam oluşturan alanıdır. Türkiye’de, turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için en temel ihtiyaçlarından olan konaklama hizmetlerini karşılayan 3178 konaklama işletmesi (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015) ve bu konaklama işletmelerinde çalışan 243.298 kişi (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, 2015) bulunmaktadır.

Özellikle Ege ve Akdeniz kıyı şeridinde bulunan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu her şey dâhil pansiyon türüyle işletilmektedirler. Kitlemel üretim ve tüketim yaparak, fordist ve standartlaştırılmış paket ürünler sunmaktadırlar. İkinci Dünya Savaşından sonra gelişen kitle turizmi, fordist bir üretim ve tüketim şekli oluşturmuştur (Torres, 2002: 87). Mevcut kapitalist endüstri ilişkilerinin (Roney, 2002) ve doğa-insan ilişkileri bağlamında bilimsel devrim sonrası özellikle Bacon’dan sonra bilimin amacının doğayı kontrol altına alma, “hizmete mecbur kılma ve köle yapma” anlayışına sahip ve doğayı makine olarak gören mekanik dünya görüşünün (Yaylı, 2006) turizme bir yansıması olan bu durum sonucunda, sanayi işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de mekanik, biçimsel ve merkezi örgüt yapıları oluşmuş, yapılan işlerde işbölümü ve uzmanlaşmaya

gidilmiş, çeşitlilik ve özerklik sınırlı kalmıştır. Bu durum yabancılaşma gibi işgörenlerin çalışma psikolojileri kapsamında yaşadıkları birtakım sorunların ve dolayısıyla üretim ve müşteriye sunum sürecinde verimlilik sorunları oluşturacak olguların doğmasına neden olmuştur. Çalışma hayatında yabancılaşma sorunu, bazı kuramlarda modern, endüstriyel, örgütlü, bürokratik ve kapitalist yaşamın ve üretim ilişkilerinin bir sonucu olarak, bazı kuramlarda da insanlığın varoluşundan beri süregelen bir durum olarak ele alınmakta ve genel olarak bu durumun kaçınılmaz bir son olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan yabancılaşmanın yapılan işlerin özellikleri ve örgütsel yapıyla ilişkili birtakım değişkenlerden etkilenebileceği de ilgili araştırmalarda söylenmektedir. Başka bir deyişle, çalışma hayatında her işte veya her örgütte aynı ve eşit düzeyde yabancılaşma düzeyi görülmemektedir. Bu araştırmada çalışma hayatında yabancılaşma sorununun yönetilebileceğinden hareketle işgörenin yaptığı işle ilgili özellikler ile çalıştığı örgüte ait özelliklerin, bu süreçte etkili olup olmadığı, etkinin yönü ve derecesinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamak amaçlanmaktadır.

Yabancılaşma konusu Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler örneğinde incelenmiştir. Özellikle beş yıldızlı ve her şey dâhil pansiyon türü ile çalışan otel işletmelerinde yabancılaşma konusunun incelenmesinin ilk nedeni otel işletmelerinin, hizmet sektöründe faaliyet göstermesi, dolayısıyla emek yoğun işletmeler olması ve insanın azami düzeyde önem arz etmesidir. Otel işletmelerinde mal ve fiziksel unsurlar sunulmakta, insanlar doğal, kültürel ve tarihi çekicilikler, tatil ve daha birçok sebeple turizm faaliyetlerine katılmakta ve söz konusu ihtiyaçların üretim-tüketim döngüsünde insan, insana hizmet etmektedir. Hizmetler ayrılmazlık ve eş zamanlılık özellikleri gereği üretildikleri an tüketilen ürünler olmaktadır. Özellikle yiyecek-içecek servis hizmetleri, önbüro-resepsiyon hizmetlerinde misafirlerin karşılanması, ağırlanması ve animasyon hizmetleri gibi eğlence faaliyetleri eş zamanlı üretilmekte ve tüketilmektedir. Hizmetin fiziksel unsurlarla birleştirildiği yiyecek-içecek hizmetlerinin üretimi (mutfak) ve odanın temizlik ve bakımı gibi hizmetlerde de üretim, sunum ve tüketim eş zamanlı gerçekleşmektedir. Hizmetlerin eş zamanlılık özelliği gereği hizmeti üreten ve tüketenlerin aynı anda aynı yerde bulunmaları gerekmektedir (Küçükaltan, 2007: 30; Özer ve Özdemir, 2007: 19). Dolayısıyla tüketici ile işgören bire bir iletişim kurabilmektedir. Bu durum işgörenlerin hizmet



sektöründeki önemini arttırmaktadır. Aynı zamanda 4p (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) olarak bilinen geleneksel pazarlama karması elemanları, modern pazarlama anlayışında ve hizmet sektöründe 7p olarak anılmaktadır. Söz konusu 4p 'ye eklenen üç elemandan (insan, fiziksel kanıt, süreç) ilki insandır (people) ancak aynı zamanda katılımcılar (participant) olarak da alanyazında yer almaktadır (Özkan Özdemir, 2008: 70). Hizmetin üretimi, sunumu ve tüketimi sürecinde yer alan insanların tümünü kapsamaktadır. İşletmenin müşterileri ve hedef kitleleriyle birlikte örgüt içerisinde işgörenler de önem arz etmektedir. İşletmeler için iç müşteri olarak görülen işgörenler, hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir bileşeni oluşturmaktadır (Yükselen, 2008: 452). Bu nedenlerle hem işgörenlerin sağlıklı çalışabilmesi açısından hem de işletmelerin verimliliklerini artırabilmeleri bakımından, işgörenlerin yaptıkları işlere, çalıştıkları işletmeye ve içinde buldukları durumlara yönelik tutumları önem kazanmaktadır. İşgörenlerin işlerinden doyum sağlamaları ile verimlilikleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğuna yönelik birçok araştırma (Chi ve Gursoy, 2009; Gil ve diğerleri, 2008; Snipes ve diğerleri, 2005; Ugboro ve Obeng, 2000; Ulaş, 2004; Wangenheim ve diğerleri, 2007) yapılmıştır. Otel işletmelerindeki üretim-tüketim sürecinin özellikleri nedeniyle çalışanların sosyo-psikolojik durumları özellikle turizm işletmeciliği alanında akademik ilgiyi oldukça fazla çekmektedir. Yabancılaşma konusu da sosyo-psikolojik açıdan bu ilgiyi hak eden, ancak turizm çalışmalarında bu ilgiyi yeteri kadar göremeyen bir konu olarak görülmektedir (Aktaş Polat ve Polat, 2016: 236; Xue, Manuel-Navarrete ve Buzinde, 2014: 187).

Turizm sektöründe hizmet üretimi/tüketimi açısından önem kazanan yabancılaşma sorununun, işin/ürünün doğası ve özelliği kapsamında da turizm sektörü çalışanları genelinde ve otel işletmeleri örneği üzerinden izdüşümüne yer vermek gerekir. Özellikle beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan birçok araştırmada işgörenlerin açlık sınırında veya yakın seviyelerde ücret aldıkları görülmektedir. Aydın'ın (2016: 159) çalışmasında Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin % 69'unun işletmeden elde ettiği aylık gelirin 1600 tl'nin altında olduğu tespit edilmiştir. Otelin birkaç gecelik oda fiyatı, çalışanın aylık ücretine karşılık gelmektedir. Ürettiğini tüketemeyen, tükettiğini üretmeyen (Ollman, 1971/2015: 231) beş yıldızlı otel çalışanları bir yandan zor geçim şartlarında hayatlarını sürdürmeye çalışırken, diğer yandan kendilerini

günün büyük bir zaman diliminde (ki uzun çalışma saatleri de hala çözülememiş büyük bir sorundur), çok farklı bir mekânda, lüks ve konforun sahnelendiği, sıra dışı bir hayatın içinde bulmaktadırlar. İşgörenler mesailerini oldukça lüks ve büyük miktarda yatırım yapılmış tesislerde geçirmektedirken kendi yaşamları bu tablonun çok uzağında sürmektedir. Çok iyi kurgulanmış bir senaryonun oyuncusu hatta figüranı olarak üzerine biçilen rolü oynadığını düşünen çalışan, hangi hayatın “gerçek”, hangi hayatın geçici veya hayal olduğu konusunda bile şüpheye düşmektedir. İşgören kendisini, yaşamını, yaptığı işi ve hayattaki değerini sorgulamaktadır. Kendisi ve kendisi gibi otelin bulunduğu yörenin ve hatta ülkenin diğer vatandaşlarının büyük çoğunun faydalanamadığı yerlerden ve hizmetlerden, büyük oranda yabancı turistlerin faydalandığı gerçeğini de düşünen çalışan, kendisini modern köle gibi hisseder. Yabancılaşmanın boyutlarından olan güçsüzlük hissi ile başlayan sorun, anlamsızlığa, kendine, mesleğine ve topluma yabancılaşmaya kadar varmaktadır (Tekin, 2012: 2-3; Urry, 2002/2009: 106). Söz konusu yabancılaşma sorununun ve gözlemlere dayanarak tasvir edilen durumların genellenebilir olmadığı ileri sürülebilir. İlgili değişkenleri konu edinen bir araştırmaya da ulaşılamamıştır. Ancak tespit ve çözüm için bu durumun varlığını somutlaştırarak betimleyebilmek ve beş yıldızlı otel çalışanlarının yabancılaşma sorunlarının iş ve işletmeyle ilgili öncüllerini test etmektedir.

Diğer yandan yabancılaşma yaşayan çalışanların bir kısmının mutsuz ve psikolojik açıdan sorunlu olarak iş hayatını sürdürdüğü, bir kısmının işletmeden/meslekten ayrıldığı, bir kısmının işletmeler tarafından verilen birtakım tedavilerle kısmen sorununu çözdüğünü ve bir kısmının da zaten böyle bir sorun yaşamadığını, kendisini çalıştığı yerdeki gibi bir hayata layık görmediğini, hak etmediğini düşündüğü anlaşılmaktadır. İşletmelerin bir kısmı sorunun “hissedilmemesi” için, işgörenlere ödül olarak sezon dışında otelde birkaç gün ücretsiz konaklama (veya sadece havuzu kullanma) imkânı tanımakta, personel günleri/geceleri düzenleyerek müşterilere sunulan yiyecek ve içeceklerden birkaç tanesini ücretsiz vermekte ya da müşteri restoranında yemek vermektedir. Aynı şekilde çalışanın düğün, nişan gibi organizasyonlarında iskonto uygulamakta veya ücretsiz birtakım uygulamalar hediye etmektedir. Bu tür uygulamalara ek olarak yönetimde “iş hayatında maneviyat” akımı da gündeme gelmiştir. Maneviyat, iş hayatında yorulmuş, yalnızlaşmış ve yabancılaşmış insanların sorunlarına yönelik

bir yönetim aygıtı olarak önerilmektedir. Ancak yine aynı paradigma içerisinde insan özne değil, nesne olarak konumlanmakta, verimlilik odaklı, sorunların kaynağını sorgulayan, irdeleyen değil, sorunların hissedilmemesine yönelik öneriler getirilmektedir. Çalışanlara tahammüllü ve tevekküllü olmaları tavsiye edilmektedir. Başka bir deyişle sürekli kâr, sürekli kazanmak ve sürekli rekabetle işgörenlerin sorun yaşamalarına neden olan sistem değil, bu duruma yeteri kadar anlayış göstermeyen, “rahat durmayan”, kanaatsiz, kıymet bilmeyen işgörenlerin kendileridir. Bu yöntemler dini inanç ve gelenek-göreneklerle ilgili olabileceği gibi, psikolojik olarak rahatlama sağlayacak terapiler de olabilmektedir (Çakır Berzah ve Çakır, 2015).

Yabancılaşma konusunun incelenmesinin diğer bir nedeni ise hem genel olarak Dünya’da egemen olan, hem de Türkiye’de ve Türk turizm sektöründeki otel işletmelerinde hâkim olan çalışma ve sektör ilişkileridir. Charlie Chaplin’in Modern Zamanlar (Modern Times) adlı filminde hicvettiği fordist sistemdir. Sanayi devriminden sonraki ilk dönemlerde “makine olan işgören” anlayışından, “insan olan işgören” anlayışına geçilmesine rağmen, insanın çalışma hayatındaki yerine yönelik paradigma değişmemiştir. Akademik çalışmalarda işgörenlerin birçok açıdan tatmininin sağlanmasına yönelik tavsiye ve rehber niteliğinde üretilen bilgi uygulanmış olsa da bu durumun yabancılaşmayı azaltması ve/veya ortadan kalkmasına yönelik fayda vermesi beklenemez. Çalışma hayatında, psiko-sosyal açıdan sorunlar yaşayan insanlara karşı sosyal bir varlık olarak yaklaşmak, insana değil de insan davranışlarına önem vermek sorunun temelini değiştirmeyecektir. Çünkü her iki yaklaşım açısından da insan, çalışma hayatının çarkını döndürmek için kullanılan bir “araç”tır. İnsan, ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli olan “şey”lerin üretimi sürecinde bir “amaç” değil, “kaynak”tır, üretim faktörüdür. İnsan bireyselliklerinden arındırılmış, işlem gören bir malzemedir (Pappenheim, 1959/2002: 32). Önemli olan insan ihtiyaçlarının karşılanması değil, insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütün/işletmenin devamlılığının sağlanması, karlılığının artırılmasıdır. Bir diğer ifadeyle insanın emeği, işletme tarafından alınan ve müşteriye olduğu gibi veya dönüştürülerek satılan bir meta olmuştur (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Sosyal bilimlerdeki (işletme ve turizm) bu epistemoloji sorununun kaynağı, ontolojinin unutulmasıdır. Sorunun tasvirine ve çözümüne yönelik olarak üretilen bilgi epistemik cemaat ve hakim paradigma içerisinde

ontolojiyi unutarak yapılmaktadır (Dikeçligil, 2009: 59). Bu paradigmada, insana girdi ve faktör özelliği için önem verilmelidir. Üretimi yapan makinenin bakımlarının yapılması, değişmesi gereken parçalarıyla ilgilenilmesi gerektiği gibi, insanın da emek üretilebilmesi için, yeniden üretim sürecine katılabilmesi için psikolojisi ve davranışlarıyla ilgilenilmelidir. İnsanların işinden tatmin olmasını sağlamanın amacı, daha verimli olması, daha çok üretmesi içindir. İşten ayrılma niyeti olmayan insanların veya çalışan devir hızı düşük olan işletmelerin olmasını sağlarken göz önünde bulundurulmuş insanların işsiz kalmaları değil, yine üretimin verimliliğidir.

Yabancılaşma konusunun incelenmesi için, birer öncül olarak merkezileşme ve biçimselleşmenin tercih edilmesinin nedeni ise, sanayi devrimiyle başlayan seri üretim ve sonrasında seri uyarılma sistemlerinin yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanması ve günümüzde hizmet sektöründe de egemen üretim biçimi olmasıdır. İşletme yönetiminde gerek kararların alınmasında gerekse üretim için gerekli tüm rutin işlerin yapılmasında her faktörün standartlaştırılması belirsizliği ortadan kaldırmakta, maliyetleri düşürmekte ve verimliliği artırmaktadır (Algan, 2013). Sanayi ve tarım sektöründeki birçok alanda teknolojinin gelişimi, otomasyon kullanımı ve makineleşmeyi sağlamış, standardizasyonu geliştirmiş ve birçok süreci kontrol edilebilir kılmıştır. Ancak otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve sunumu yeteri kadar standardize edilememiştir. Hem makineleşme hem de otomasyon sistemleri kullanılsa da sınırlı kalmıştır. Yönetim düşüncesinin gelişimi klasikten, neo-klasiğe ve modern yaklaşımlara evrilsede, otel işletmelerinde sınırlı kalan makineleşme ve otomasyonunun yeri doldurulamadığı için, yönetim biçimi, örgütsel yapı ve çalışanların yönetiminde merkezileşme ve biçimselleşmeye eğilim olmuştur. Otomasyonu kullanamayan, makineleşemeyen otel işletmeleri, klasik yönetim döneminin özelliklerine benzer şekilde, otel çalışanlarını makine gibi yönetmeye çalışmışlardır. Bu yönetim anlayışı mevcut otel işletmelerinde de gözlemlenebilmektedir.

Otel işletmelerinde yabancılaşma sorununun incelenmesinde, bir öncül faktör olarak işle ilgili iş özellikleri ve işletme ile ilgili olarak da örgütsel yapı değişkenleri teze konu edilmiştir. Çünkü bu çalışmanın temelinde, yabancılaşma sorununun modern, örgütlü ve kapitalist iktisadi sistemin kaçınılmaz bir sorunu olmadığı, bütün işletmelerde veya çeşitli iş alanlarında aynı yabancılaşma seviyesinin olamayacağı, insanların yaptıkları işe ait özelliklerin ve çalıştıkları işletmenin

örgütsel yapısının yabancılaşma sorununu etkileyeceği hipotez(ler)i bulunmaktadır. Ayrıca yabancılaşma sorununun çalışma hayatında kişisel özellikler ve değişkenlerle beraber, yapılan işlerin ve örgüt yapılarının düzenlenmesiyle de çözülebileceği savunulmaktadır.

Bu problemden hareketle çalışmanın amacına ulaşabilmesi için; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütün yapısına (merkezileşme ve biçimselleşme düzeyi) ve yapılan işlerin özelliklerine (eşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği, arkadaşlık) yönelik algılarının, yabancılaşma düzeylerine etkisinin olup olmadığı, varsa anlamlılığı ve hangi boyutlarda ve seviyelerde olduğu irdelenmiştir.

Üretim faktörlerinden olan emeği üreten insan, insanın yaşamı ve sağlığı, aile ve toplumda başlı başına önemli olmakla beraber, otel işletmelerinde yapılan işlerin ve müşterilere sunulan hizmetin çoğunlukla insan emeği sonucu olması ve müşteri ile birebir iletişim kurmayı gerektirmesi nedeniyle de çalışma hayatında ayrı bir önem kazanmaktadır. Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin, iş tatminsizliği, tükenmişlik, güven, işten ayrılma niyeti vb. Çalıştıkları rgt ve yaptıkları işlerle ilgili yaşadıkları sıkıntılarını ele alan birçok değişken ve bu değişkenleri ortaya çıkaran öncül faktörlerin birçoğu bilimsel çalışmalara konu olmuş ve çok değişkenli modeller aracılığıyla da aralarındaki ilişki örüntüsü araştırılmıştır. Turizm işletmeciliği alanyazını (işletme ve sosyoloji yazınını ayrı tutarak) incelendiğinde yabancılaşma probleminin eski olmasına karşın görece daha az incelendiği, daha az değişkenle ilişkilendirildiği/modellendirildiği ve genelde yabancılaşmanın sonuçlarına yönelindiği anlaşılmaktadır. Turizm alanında yapılan yabancılaşma çalışmaları oldukça yeni ve sınırlı sayıdadır. Bu araştırmaların bazıları turizm alanında çalışanların yabancılaşma düzeylerini belirlemeye yönelik olup (Babür, 2009) bazıları da duygusal emek faktörünün (Kurt, 2013), kişilik zelliklerinin (Tekin, 2012) yabancılaşmaya ve yabancılaşmanın da iş tatminine (Yumuk, 2011) ve işten ayrılma niyetine (Tuna ve Yeşiltaş, 2014) etkisi üzerine yapılmıştır.

Bu çalışmanın, yabancılaşmaya neden olan öncül değişkenleri belirleyecek olması bakımından turizm yazınını geliştirme ve zenginleştirme adına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Otel işletmelerinde yabancılaşmanın yönetilebilmesi

ve dolaylı olarak ortaya çıkardığı sorunların önlenebilmesi için hangi faktörlerin hangi boyutlarda etkili olduğunun tespit edilmesi, özellikle uygulama açısından önem arz etmektedir.



## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın değişkenlerini oluşturan yabancılaşma, örgütsel yapı ve iş özellikleriyle ilgili olarak kavramların ne anlama geldikleri, tarihsel gelişim süreçleri, çözümlenmeye ve açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan kuramlara aşağıda yer verilmiştir. Çalışmadaki değişkenlerin hangi kuramsal altyapı ve araştırmalara dayanarak ilişkilendirildiği açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı Türkçe etimolojisine göre Farsça kökenli olan ve ıssız insansız yer, sahra, çöl anlamına gelen (Nişanyan, 2015) ve Türkçe’de de “insan yaşamayan ıssız yer, dışarı, uzak yer, gurbet, başka memleket” gibi benzer anlamlarda kullanılan (TDK, 2015) “yaban” kelimesinden türemiştir. İngilizcede “alienation” olarak kullanılmış, “uzaklaşma ve uzaklaştırmak” anlamına gelen Latincedeki “alienatio” ismi ve “alienare” fiilinden (Kanungo, 1982: 9) ve Eski Yunanca’da “alloiosis” ten (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 114) türetilmiştir. Ayrıca Latince’de “alieno” fiili yabancılaş(tır)mak, “alienus” da yabancı anlamına gelmektedir (Kiraz, 2011: 151). Fransızca’da da alienation olarak, Almanca’da entfremdung olarak geçmektedir (Kiraz, 2011). Almanca’da, entfremdung kelimesinin,(turizmin karşılığı olarak kullanılabilen fremdenverkehr kelimesinde olduğu gibi) “yabancı, yabancı yer” anlamına gelen fremde kelimesinden geldiği anlaşılmaktadır (Almanca Sözlük, 2015).

Bazı kaynaklar (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 318; Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115) yabancılaşma kavramını ilk olarak Hegel’in, bazı kaynaklar da (Soysal, 1997) Marx’ın kullandığını ifade etmektedir. Bu durum, Hegel kavramı ilk olarak kullanan, Marx da derinlemesine ilk inceleyen düşünürdür şeklinde de ifade edilebilir. Yabancılaşma, 1960’lı yıllarda Amerikan sosyoloji yazınında yer bulmuş ve üzerine görgül araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Soysal, 1997: 9). Uluslararası yazında son birkaç yüzyıldır incelenen yabancılaşma batı ve ABD (Amerika Birleşik Devletleri) kaynaklı araştırmalarda oldukça fazla kullanılan bir kavramdır (Ergil, 1979: 44). Yabancılaşma, kaynağı din olan bir kavram olup felsefeye Hegel ile ekonomi politiğe de Marx ile girmiş (Elma, 2003: 18) ve sosyal bilimlerin birçok dalında incelenen bir konu olmuştur. Çalışma psikolojisi ve

örgütsel davranış disiplininde de çalışanların bir sorunu olarak gerek birey gerekse örgüt düzeyinde çözümlenmeye çalışılmaktadır.

Yabancılaşma kuramı olarak da adlandırılan yabancılaşma kavramına ilişkin yaklaşımlara tarihsel gelişimi içinde ayrıntılı olarak yer vermeden önce yapılan tanımlara değinmek yerinde olacaktır. Yabancılaşma Fromm'a (1961/2004: 79) göre "kişinin dünyayı ve kendisini pasif ve alıcı bir biçimde, yani edilgen olarak kabul etmesi; Shepard'a (1972) göre "kişinin bir durum/yapı içerisinde bulunduğunda, bu durum/yapı ile özsaygısı kriterlerinin uyuşmamasıdır". Frolov "insan etkinliğinin ürünlerini olduğu kadar, insanın kendi temel özellikleri ile yapabilme gücünü de kendisinde bağımsız ve kendi üzerinde egemenlik kuran bir şeye çevrilmesi süreci ile bu sürecin sonuçlarını gösteren bir durum olarak;(aktaran Elma, 2003: 14) Scott ise (aktaran Tolan, 1981: 135) "çoğunluk tarafından benimsenmiş değer yargılarına ilgisizlik, toplumca belirlenmiş normlara uymama, başkalarının kendisinden beklediği rollerin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmeme ve toplumca gösterilen hedeflere ulaşmak için sahip olunması gereken araç ve olanakları elde edememe" biçiminde tanımlamaktadır.

Ofluoğlu ve Büyükyılmaz (2008: 114) "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresi üzerinde denetimini kaybetmesi ve giderek çaresiz kalarak yalnızlaşması" olarak, Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu (2006: 573) "bireyin üye olduğu toplumdaki uzaklaştırılıp, aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre düşman kılınması" şeklinde; Şimşek, Akgemci ve Çelik (2008: 314) yabancılaşmayı "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevre üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" olarak tanımlamıştır. Yüksel (2014), "bireyin sahip oldukları ile arzu ettikleri arasındaki çatışmanın sonucunda ortaya çıkan bir diyalektik veya bireyin özü ile varlığı arasındaki çelişkili durum"; Tekin (2012: 1) "bireyin içinde bulunduğu koşullar ile kendi benliği arasında bir bağ kuramaması veya kurduğu bağların zayıflaması" olarak tanımlamaktadır.



Çizelge 2.1. Yabancılaşma tanımları

<i>Fromm</i>	Bir kişinin kendisine yabancı olduğunu ya da kendisinden uzaklaşmış olduğunu hissettiren deneyimdir.
<i>Horowitz</i>	İlk olarak, dünyadaki nesnelere/maddelerden, ikinci olarak insanlardan ve üçüncü olarak diğer insanlar tarafından ortaya konmuş ve düzenlenmiş fikirlerden keskin bir şekilde kopmaktır.
<i>Schacht</i>	Bireyin, çevresinde ilişki içerisinde olduğu öğelerden ayrışması, çözülmesidir.
<i>Kanungo</i>	İnsanların, yaptıkları işin önemli ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabileceklerine yönelik algılarının olmaması durumunda, işten psikolojik olarak kopmaya yönelik bilişsel ya da inanç durumu.
<i>Hirschfeld ve Field</i>	Bir kişinin, iş/çalışma dünyasıyla bağlantısının ne düzeyde koptuğu anlamına gelmektedir.

Kaynak: (Nair ve Vohra, 2009: 297'den uyarlanarak aktarılmıştır.)

Yabancılaşma kavramının tanımlanmasına katkı olarak Reid'in ifadeleri de yerinde olacaktır:

Hemen ilk başta yabancılaşma ile neyi kastettiğimi açıklamama izin verin. Yabancılaşma, kendilerini kontrollerinin ötesinde kör ekonomik güçlerin kurbanı olduğunu hisseden insanların haykırışıdır. Karar alma süreçlerinden dışlanan sıradan insanların hüsrandır. Kendi kaderlerini şekillendirme ve tayin etmede haklı olarak gerçek bir söz hakları olmadığını hisseden insanları saran umutsuzluk ve çaresizlik duygusudur (aktaran Swain, 2012/2013: 3).

Yapılmış tanımlardan yola çıkarak ve bu tez çalışmasında benimsenecek olan tanımları ortaya koymak amacıyla yabancılaşmayı (boyutlarını dikkate alarak) tanımlamak gerekirse yabancılaşma: "insanın yaşamıyla ilgili faktörler üzerindeki denetimini kaybetmesi, kendisini, mikro ve makro çevresini anlamlandıramaması, uzaklaşması, yalnızlaşması ve bağlarının kopmasıdır."

Yabancılaşma sorununun yaşı oldukça büyüktür. Tarihin birçok döneminde farklı açılardan filozofların ilgi alanında olmuştur. Kahler (1989: 43), "İnsanın tarihi, insanın yabancılaşmasının tarihi olarak da yazılabilir" ifadesiyle kavramın ne kadar kadim ve köklü olduğuna atıf yapmıştır. Yabancılaşmanın farklı tanımlarla ve farklı kavramlarla ifade edilmiş olmasının nedeni, sorunun tarih boyunca insanın yaşamla ve maddeyle olan ilişkisinden kaynaklanmasıdır. Asgari ihtiyaçlarını karşılayabilme amacıyla beraber yaşamını anlamlandırma, yaşamın özünü daha

fazla idrak etme, hükmetme, sahip olma, doğaya müdahale etme, doğayı ve maddeyi kullanma gücü medeniyetleri şekillendirmiştir. Makineleşmenin kısıtlı olduğu bu süreçte en büyük önemi insanın emek gücü kazanmıştır. Günümüzde de yabancılaşma kavramı insanın emek gücünü ve sanayi devrimi sonrası modern örgütlü dönem ile başlayan yaşamı referans alan bir kavramdır. Hegel ve Feuerbach'ın yaklaşımı felsefe ve din ekseninde geliştirilmiş olsa da tarihsel süreçte modern uygarlık dönemiyle oldukça yakından ilişkilidir. Sanayi devrimi sonrası, üretim araçlarına sahip olamayan toplumun büyük çoğunluğu yeni üretim ve örgütlenme biçimlenmeleriyle tanışmışlar ve boş zaman ile çalışma zamanının ayrıldığı yeni yaşam pratiklerine adapte olmaya çalışmışlardır. İşgören sınıfı olarak yeni bir tabirle anılmaya başlamış olan çalışanlar, özellikle fordist ve seri üretim yöntemleriyle sanayi işletmelerinde emek gücünü oluşturmuşlardır. Daha sonra gelişen hizmet sektöründeki işletmeler de sanayi işletmelerine benzer şekilde seri ve kitlesel üretime öykünmüştür. Gerek ekonomik yaşam, gerek sosyal ve kamusal alan rasyonellik, bürokrasi, hiyerarşi, merkezi ve biçimsel yönetim kavramlarıyla oluşturulmuş örgütler, kurumlar ve işletmeler tarafından çevrilmiştir. İnsan, sahip olduğu güçleri tüzel kişiliklere devretmiş ve kendi oluşturduğu yapılarda, kendi gücünün varlığını kaybetmiştir. Hayatındaki hedef ve amaçlarıyla yaptığı işi anlamlandıramayan, kendisi ve yaptığı işle ilgili kararlar alamayan, karar alma süreçlerine katılamayan, ürettiklerine sahip olamayan, kullanamayan, çevresi, kendisi ve mesleğiyle bağları zayıflayan ya da kopan, kısacası yabancılaşmış insanlar ve çalışanlar dikkat çeken bir sorun olmuştur.

Yapılan tanımlar ve açıklamalarla beraber, yabancılaşmaya ilişkin yaklaşımlar veya kuramlar tarihsel gelişimi içinde ele alınmıştır. Hegel, Feuerbach, Marx, Durkheim, Simmel, Fromm, Marcuse, Mills ve Seeman gibi düşünürlerin katkı sunduğu yabancılaşma kuramı, Babür'e (2009: 8, 9) göre metafizik bir düşünce olarak ele alındığı İlk Çağ'daki felsefi yaklaşımlar dönemi ve somut gerçeklikler dünyasında kendini bulduğu 18. Yüzyıldaki sanayi devrimi ve sonrasındaki dönem olarak ikiye ayrılmaktadır. Benzer şekilde Tekin (2012) de yabancılaşmayı Hegel öncesi (antik dönem) ile Hegel ve sonrası (18. yy sonrası) olarak incelemiştir. Göktürk ve Günalan (2006: 128) yabancılaşma kuramlarını, politik ve ekonomik yapıyla açıklamaya çalışan nesnel ve duygusal görüntü, psikolojik durumların yarattığı davranışlar ve bu davranışların sonuçlarının

tedavisiyle ilgilenen öznel kuramlar olarak iki başlık altında toplanabileceğini belirtmektedir. Yeniçeri'ye (2009) göre de yabancılaştırmayı sosyolojik yaklaşımlarla açıklayanlarla, psikolojik verilerle açıklayanlar olmak üzere iki başlık altında incelemek gerekmektedir. Bu çalışmada hem Hegel öncesi hem de Hegel sonrası birçok yabancılaştırma yaklaşımına ayrıntılı olarak yer verilmiş, ortak ve ayrılan yönlerine, çıkış ve odak noktalarına değinilmiştir. Ayrıca söz konusu yabancılaştırma yaklaşımlarındaki değişkenlerin ilişki örüntülerinin otel işletmelerindeki iş ve çalışma pratiklerine olan izdüşümleri örneklendirilmeye çalışılmıştır. Otel çalışanlarının yabancılaştırması açıklanmaya çalışılmış ve bu yabancılaştırma durumunun çalışılan işletmenin yapısı ve yapılan işlerin özellikleriyle ilişkine değinilmiştir.

### **2.1.1. Hegel öncesi yabancılaştırma**

Felsefe tarihinde yabancılaştırmanın Georg Wilhelm Friedrich Hegel ile birlikte ortaya konduğu belirtilse de, Hegel'den önce de birtakım isimlerin yabancılaştırma kavramını kullandıkları görülmüştür. Bu isimler yeni platonculuğun kurucusu sayılan Plotinos (MS 205-270) ve Georg Lukacs'a göre felsefi anlamda yabancılaştırmayı ilk kullanan kişi olan Fichte'dir. Plotinos'un felsefesi ve yabancılaştırmaya bakışı Tin, eşdeyişle Tanrı temellidir. Sadece Tin, Tanrı vardır. O'nun dışındaki her şey ondan meydana gelmektedir. Nesnelere güneşe yakın oldukları ölçüde aydınlandıkları gibi, güneşten uzaklaştıkça karanlığa düşmektedirler. Aynı şekilde insanlar da Tanrı'ya yakın oldukları sürece değerlidirler. Tanrı'dan uzaklaştıkça kusurlu hale gelmektedirler (Aydoğan, 2015: 274; Ergil, 1978).

Batı'da yabancılaştırma kavramının ilk olarak Eski Ahid'de "puta tapma" ile ilgili olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Puta tapma, tek Tanrı yerine, insan eli ile yapılmış nesnelere kutsal sayarak, Tanrı olarak görerek, çok sayıda Tanrıya inanmak olarak kendini göstermiştir. İnsanlar kendi yaşamlarıyla ilgili nitelikleri nesnelere aktarmakta, insanın kendi düşüncesi, emeği ve özellikleriyle oluşturduğu nesne, kendisinin karşısına yabancı ve güç olarak çıkmaktadır (Tolan, 2005: 283). Eski Ahid'de putlara ilişkin "Ulusların putları altın ve gümüşten yapılmış, insan elinin eseridir. Ağızları var, konuşmazlar, gözleri var, görmezler, kulakları var, duymazlar, soluk alıp vermezler." metniyle yer verilmiştir (Mezmurlar

135:15-17). Kur'an-ı Kerim'de de sık sık putlara yer verilmiştir. İbrahim Peygamberin putları kırmasının anlatıldığı kıssa başta olmak üzere birçok ayette putların insan yapımı olduğu, ne bir faydasının olabildiği ne de bir zararının dokunabileceği ifade edilmektedir (Ankebut 17/25; Enbiya 58/67; Fatır 35/14; Nahl 17/20; Saffat 95/96; Şuara 26/71).

Putlaştırma ve puta tapma olayı genel anlamda insanın kendi gücünü bir maddeye/nesneye/varlığa aktarıp, giderek ona bağımlı olması, onun tarafından yönlendirilmesi, kayıtsız şartsız kabullenmesi ve ona karşı "ibadet etmesi" olarak değerlendirilmelidir (Tolan, 2005: 283). Günümüzde putlardan bahsedebilmek için, adının put veya Tanrı olması ya da önünde eğilmesi gerekmemektedir. Yaşamın içinde aramak gerekir. İnsanın yaşamı süresince herhangi bir nesneyi putlaştırması demek, iradesinin önüne insan eliyle oluşturulmuş bir nesneyi kutsarcasına koyması demektir. Bu nesne kimi zaman para, makam, meslek, üniforma, işletme, örgüt, kural vs. olabilir. Hatta yine Kur'an-ı Kerim'de anlatılan İbrahim Peygamberin kıssasına göre kişinin evladı bile olabilir (Saffat 100/113). Kıssaya göre peygamber Allah'a olan sevgisinde oğluna olan sevgisini ortak koşmuştur. Allah'tan uzaklaşmıştır, yabancılaşmıştır. Allah'a yakınlaşması için o "şeyi", o "şeyle" olan bağlantısını kesmelidir. Böylece yabancılaşmadan kurtulmuş olacaktır. O "şeylerle" olan bağımlılık ilişkisi ne kadar artarsa, yabancılaşma da o derece artacaktır (İslamoğlu, 2000).

### **2.1.2. Hegel'e göre yabancılaşma**

Dünya felsefe tarihinde önemli bir yere sahip olan Hegel'in düşüncelerini değerlendirmeden önce yaşadığı döneme bakmakta fayda vardır. Hegel'in doğduğu yıllarda Avrupa'da modern düşünce gelişmiş, organik dünya görüşünden ziyade mekanik dünya görüşü hâkim olmuş ancak diğer yandan da aydınlanma felsefesi gelişmeye başlamıştır. Mekanik dünya görüşünde, doğaya hâkim olma davranışı yer almıştır. Dünya bir organizma yerine makine olarak tasvir edilmiştir. Dünyayı anlamaya çalışan insanlar bilim ile dünyaya egemen olmaya, dünyayı kendisinin hizmetkârı görmeye başlamıştır (Yaylı, 2006; Sezer, 2007). Öznesi insan olan bu dönemde doğa, nesne olarak görülse de, insanın kendisi de değiştirilmesi, dönüştürülmesi ve kontrol edilmesi gereken bir nesne ve kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Tarihsel süreç içerisinde insan kendisi için

yaşayan insanken, efendisi için yaşayan köle insana, özgürlüğünü kazanmasının ardından da ırkı için, devleti için, işi için, yöneticisi için, patronu (üretim araçları sahibi) için vs. yaşayan insana dönüşmüştür.

Böyle bir dönemde yaşamış olan Hegel'e göre insanlar kendisinden bağımsız olan bir dünyayı deneyimlemektedir. Dünya insan zihninden başka bir zihnin eseridir. Hegel felsefesinin merkezi ve çıkış noktası olan bu zihin, mutlak ruh/fikir/tin olarak isimlendirilebilmekte ve Tanrı olarak nitelendirilmektedir (Kılıç, 2012). Hegel yabancılaşmayı "Tin'in Fenomenolojisi" eserinde ele almış ve iki farklı kavramla kullanmıştır: "Entfremdung ve entausserung". Entfremdung yabancılaşma anlamına gelirken, entausserung ise dışsallaşma, kendini dışa vurma anlamına gelmektedir (Kiraz, 2012: 17). Hegel'in felsefesi Mutlak Ruh'un yabancılaşması üzerinedir. Yabancılaşma, mutlak ruhun dışsallaştırarak oluşturduğu doğanın, kendisinin dışında bir varlık olmadığını anlama sürecindeki bir yanılsamadır. Diyalektik süreç içerisinde doğanın kendisinin dışında bir şey olmadığını anlayarak yabancılaşmadan kurtulma sürecine girecektir. Doğanın yaratımı da Tanrının yabancılaşmasıdır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 29-30). Var olan her şeyin mutlak ruh'a dönmesi de yabancılaşmadan kurtulma sürecidir. İnsan, amaçları ve hırslarıyla güdülenerek ürettiği ürünler, sosyal yapılar ve kültürel öğelerle kendisini dışsallaştırmakta ve yabancılaşmaktadır; emeğini yabancılaştırmaktadır (Tolan, 2005: 285). İnsanın kendi emeği ve emeği ile ürettiği her şey, karşısında bir güç olarak varlık bulur. İnsan kendi emeğini, kendi oluşunun dışında bir şey olarak görür. Başka bir deyişle yabancılaşma insanın nesne ile olan ilişkisi anlamına gelmektedir (Lefebvre, 1966/1996: 11-12). Hegel yabancılaşmaya olumlu bir anlam yüklemiş (Kiraz, 2012: 18), yabancılaşmayı insanın gelişebilmesi için gerekli bir dönem olarak görmüştür (Eryılmaz, 2010: 4). Yabancılaşmaya olumlu bir anlam yüklemeyi toplumsallığa geçiş bağlamında açmak gerekirse, insanların bireysel olarak sahip oldukları güçleri, tüzel bir kişilik olarak devleti oluşturup, devlete devretmeleri, ya da üretim güçlerini, emeklerini yönlendirmeleri için kurdukları başka bir tüzel kişilik olarak "işletmeye" vermeleri bir tür yabancılaşmadır. Hegel'e göre devletin olması sayesinde birey özgürlüğünü bulmuş ve yaşamıştır (Kiraz, 2012).

Hegel incelemelerine yabancılaşma kavramını dâhil ederek, felsefesinin odak noktasına "varlık" kavramını koymuştur. Varlık kavramıyla temellenen Hegel

felsefesinin amacı; insanın varlığının bütün doğanın bilgisine ulaşmak ve insanın felsefesi ve varlığının ne olup olmadığını kavramaktır. İnsan, kendi eylem ve emeğiyle ürettiklerini kendinden bağımsız düşünmektedir. İnsan ürettiklerinin kendisinden, kendisinin doğadan, doğanın mutlak ruhtan bağımsız olmadığını anlayacaktır. Bu yabancılaşmadan kurtulma sürecinde, Hegel geliştirdiği tez-antitez diyalektiğini kullanır. Her durum ve düşüncede varlık kendi zıttı ile bir tür mücadeleye girecek ve sentez adını verdiği yeni bir gelişme ortaya çıkacaktır. İnsan ve doğa arasında ayırım yapılmış ve özne olarak kabul edilen insan, nesne olarak kabul edilen doğa ile bir mücadeleye girişmiştir. Birey gelişimini tamamladığı zaman kendi gücüyle yabancılaşma sürecini tamamlayacaktır. Diğer bir ifadeyle insan, varlığını anlayabilmesi için bu süreçten geçmelidir (Tekin, 2012). Yunus Emre'nin, *“Mal sahibi mülk sahibi, Hani bunun ilk sahibi, Mal da yalan mülk de yalan, Var gel biraz da sen oyalan”* sözleri de Hegel'in anlayışıyla paralellik göstermektedir. Birçok ürün ürettiğimizi, hatta onlara sahip olduğumuzu ifade ettiğimiz “şeylerin”, aslında gerçek olmadığını ve bizden bağımsız da olmadığını söyler. Ancak yine de bunu anlamadan önce mal ve mülk (yarattığımızı/sahibi olduğunu iddia ettiğimiz ve aslında bir yansımadan ibaret olan tüm maddi nesnelere) ile oyalanacağımızı da ifade eder.

### 2.1.3. Feuerbach'a göre yabancılaşma

Marx'ın eski felsefenin asıl fatihi olarak gördüğü Ludwig Andreas Feuerbach (Marx, 1844/1975: 148), Hegel sonrasında ayrılan sağ Hegelciler ve sol Hegelciler kutuplaşmasında, sol Hegelcilerdendir. Feuerbach felsefesinin temelinde din eleştirisi vardır ve Hegel'deki yabancılaşmanın merkezini teolojiden antropolojiye taşımıştır (Aydoğan, 2015: 276-277). Yabancılaşmayla ilgili olan temel tezine ilişkin açıklamayı Erdost'un (2013: 11) ifadeleriyle vermek yerinde olacaktır:

Feuerbach, Hegel'in doğanın Mutlak Tinin kendisine yabancılaşmış biçimi olduğu görüşüne karşı çıkararak, insanın kendine yabancılaşmış Tanrı değil, Tanrının kendine yabancılaşmış insan olduğunu ileri sürer. Feuerbach'ın dinsel yabancılaşma kuramına göre insan Tanrıyı yaratarak, kendi özünü nesneleştirir, kendine yabancılaşır. İnsan, yaratıp yüce varlık haline getirdiği Tanrı imgesinin kölesi olur, üretilen üretere egemen olur, yaratılan yaratıcı olur (Erdost, 2013: 11).

Feuerbach, Hegel'in insanın ve doğanın, mutlak ruhun yansıması görüşünü tersine çevirmiştir. Hegel'e göre kendine yabancılaşan mutlak ruh, kendisini doğa

ve insan olarak ortaya koyarken, Feuerbach'a göre ise mutlak ruh yani Tanrı, insanın yabancılaşmasının eseridir. Feuerbach'ta Hegel'in mutlak ruhu, kendine yabancılaşmış insandır. Tanrı insanı değil, insan Tanrıyı yaratmış ve karşısında kendi güçlerini atfederek yarattığı gücün kölesi olmuştur. İnsan kendisini Tanrı ile değil, irade, akıl ve sevgi ile kavrayarak, yabancılaşmadan kurtarabilecektir (Tolan, 2005: 286). Feuerbach, yabancılaşmanın ortaya çıkışını açıklarken ateist bakış açısıyla din ve Tanrıyı merkeze almıştır. Ona göre kendimizi ruh olarak görmek, Tanrı'yı öğrenmek, yabancılaşmanın çözümü değil, sonucudur (Swain, 2012/2013).

#### **2.1.4. Marx'a göre yabancılaşma**

Karl Marx'ın düşünce sisteminin, teorisinin temelinde, Hegel ve Feuerbach'tan aldığı yabancılaşma fikrinin bir tohum görevi üstlendiği söylenebilir (Hyppolite, 1973/2010: 173). Ancak Marx, Hegel ve Feuerbach'ın yabancılaşmaya dair görüşlerini çeşitli açılardan eleştirmiş ve yetersiz görmüştür (Aydoğan, 2015). Hegel'i, yabancılaşma (insanın kendisini dışsallaştırması) ile nesnelleşmeyi (insanın kendisini bir nesne haline getirmesi) birbirinin yerine kullandığını, birbirine karıştırdığını ileri sürerek eleştirmiştir (Hyppolite, 1973/2010: 124). Ayrıca yabancılaşmayı Hegel gibi kaçınılmaz bir süreç olarak değil, insan faaliyetini oluşturma biçiminin, kapitalizmin bir sonucu olarak görmüştür (Swain, 2012/2013: 4). Feuerbach'ın da yabancılaşmayı, dinsel hayat ve gerçek hayat olarak iki ayrı düzlemde değerlendirerek incelemesini eleştirmiştir. Sadece dinsel dünyayı laik temele oturtmaya çalışmıştır (Marx, 1969/1976: 12).

Marx'ın yabancılaşmaya ilişkin görüşleri ekonomi politığe ve toplumsal yapıya göre şekillenmiştir. Kuramsal altyapısında birçok konuyu idealizmden ve metafizikten, materyalizme çekmeye çalıştığı dönemin oluşum sürecini genel bir çerçeve ile çizmek gerekir. Aydınlanma çağı ve felsefesi beraberinde kralların tanrısal egemenlikleri sorgulanır hale gelmiş, yeni yönetim modelleri arayışına girilmiş, diğer taraftan da iktisadi anlamda oluşan sınıfsal yapıda kapitalist büyümeler yaşanmıştır. Sosyal bilimlerin yükselişe başlamasıyla, düşünürler arasında da "bazı insanların diğerleri üzerinde hâkimiyet kurması ne zaman meşrudur?" sorusuna cevap aranmıştır. İnsan doğası ve iktisadi gelişmeye yönelik olarak Smith'in de belirttiği gibi "alış-veriş yapmaya, takasa ve bir şeyi başka bir

şeyle değiştirmeye” yönelik uygulamalar, toplumda iş bölümünün gelişmesine neden olmuştu. Bu gelişime paralel olarak yükselen bireysel mülkiyet hakları, burjuvaziyi geliştirdi. Burjuvazinin gelişimi belki de en temel sorunu doğurdu: ürünlerin değerinin kaynağı nedir, nasıl belirlenir? Metanın değeri, metanın üretiminde kullanılan üretim faktörlerinin bileşimidir diyen Smith’e karşın Ricardo, metaların değerinin kaynağını sadece emek olarak görüyordu. Smith’in emek-değer kuramı kabul edilse bile, kapitalistin kar elde etmek için, işgörenin ürettiği değer bir kısmına el koyması gerektiği gerçeği değişmiyordu (Swain, 2012/2013: 7-13).

Marx için yabancılaşma sorununun nedeni özel mülkiyet ve iş bölümü olmakla birlikte, iş bölümüne ve özel mülkiyete sermaye ve kapitalistler tarafından el konulması sorunun temel kaynağıdır. İş bölümü ve özel mülkiyete kapital tarafından el konulmuştur (Minibaş’tan aktaran Gökçeğöz ve Birinci, 2003). Sermaye tarafından yönlendirilen iş yapma biçiminde, meslekte özerkliğin olmaması, karar verme süreçlerine katılımı yetersizlik (neyin, nerede, nasıl, kim tarafından üretileceğine karışılabilmesi) ile birlikte yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2014: 169). Bununla beraber Marx, 1844 el yazmalarında yabancılaşmış emeğin dört boyutuna değinmektedir. Yabancılaşmanın ilk görünümünde, insan ürettiği ürüne ve nesneye yabancılaşmaktadır. Çalışarak ürüne aktardığı emeği, kendisinden sıyrılarak, “uzaklaşarak” önce başkasına ait olur, başkası tarafından satılır ve başkası tarafından tüketilir. Üretilen üretilene yabancıdır. İnsan, ürettiğini çoğu zaman göremez, dokunamaz, sahiplenemez. İkinci olarak, insan üretim sürecine, çalışma eylemine karşı yabancılaşmaktadır. İnsan işi, çalışma etkinliği ve çalıştığı yer ile olan ilişkisinde zorunluluklar ile başbaşa kalır. Gün içerisinde belirli saat aralıklarını ve bu saatler arasında harcaması gereken emeğini, peşinen sermaye sahibine satmıştır. Artık onun sahibi değildir ve çalışma faaliyeti değer üretmek için değil, satması gereken bir “şey”den ibarettir. Maddi ihtiyaçların karşılanması için gereken bir araçtır. Üçüncü olarak insan kendi türüne, türsel varlığına yabancılaşmaktadır. İnsanı insan yapan, cinsine, türüne ait olduğu kabul edilen özellikleri kaybetmeye başladığını farkederek. Kendisi ve varlığı yaşam için özne ve amaç değil, başka bir amacın aracı haline gelen bir tür olmuştur. Dördüncü olarak, diğer üç yabancılaşmayı yaşamamanın bir görünümü ve sonucu olarak, insan insana yabancılaşmaktadır. Çünkü, kapitalist



üretim ilişkileri sürecinde herşey metalaşır. Her şey alınır satılır hale gelir. Artık her şey bir meta olarak, piyasadaki değişim değerine yönelik değerlendirilir. İlişkiler bu sistem üzerine kuruludur (Cevizci, 1999: 907; Marx, 2013: 19-30; Sayers, 2011: 91-82). Her insan başkası için yabancı hale gelir, gelmek de zorundadır. Sermaye, sahiplerini bulmuş, işbölümü yapılmış, standartlaştırılmış ve düzen kurulmuştur. Bir bardak çay içen bir insan için çayı demleyen, otelde konaklayan insan için yatağı toplayan, odayı temizleyen, yemeği hazırlayan kişiler birbirlerine yabancıdır.

İnsanın kendisine, kendi türüne, türsel varlığına ve diğer insanlara yabancılaşma boyutlarının sadece işgörenler için değil, kapitalist sistemde yaşayan herkes için geçerli olduğunu da belirtmiştir. Kapitalistler de yabancılaşmaktadır. Her şeyin metalaştığı kapitalist sistemde tüm ihtiyaçlar herkes için sadece “sahip olma ihtiyacına” indirgenmiştir. “Neden?” sorusunu bile hiç sormadan hep daha fazla sahip olmaya, hep daha fazla arttırmaya güdülenilmiştir. Kapitalistler için insan türünün tek amacı budur. Diğer insanlar da bu amaca hizmet edecek birer “faktör” ve “araçtır”. Bununla beraber kapitalistlerin yaşadıkları yabancılaşma kendi hayatlarında da vücut bulmaktadır. Ancak kapitalistler mutlu oldukları yaşam standartları içerisinde bu yabancılaşmayı görmezler, hissetmezler. Görseler ve hissetseler bile yabancılaşmayla yaşamaya razıdırlar (Silier, 2013: 138-140). Yöneticiler ve sermaye sahipleri yaşadığı yabancılaşmanın ve yabancılaşmış hayatlarının içinde sahip oldukları özgürlüklerden bile kendi istekleriyle vazgeçmektedirler. Örneğin Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Barack Obama, Cem Yılmaz vs. gibi ünlü kişiler, “kapsül gardırop” olarak isimlendirilen aynı tip kıyafet giymeyi tercih etmektedirler. Barack Obama ve Mark Zuckerberg, daha önemli kararlar alabilmek için, anlamsız ve gereksiz konularda vermeleri gereken kararları (ne giyeceği, ne yiyeceği vs.) azaltmaları gerektiğini gerekçe olarak göstermişlerdir. Başka bir deyişle kendi istekleriyle farklı renkte bir gömlek, ceket giyme özgürlüklerinden feragat etmişlerdir. Üstüne farklı renkte bir kıyafet giyme isteği, o rengi üzerinde görme arzusunu “gereksiz” olarak nitelendirmişlerdir (Haber, 2016). Benzer şekilde sahip olduğu otomobili sürmeyi, temizlemeyi, yemek istediği yemeği kendisinin yapmasını, giymek istediği kıyafeti seçmeyi, karar vermeyi, alışverişe yürüyerek gitmeyi vs. “gereksiz ve önemsiz” gören, bu faaliyetler için geçen vakti “verimsiz ve boşa harcanan” zaman olarak değerlendiren insanlar, bu faaliyetleri yapabilmelerine imkân sağlayan tüm şartlara

sahip olmalarına rağmen, gönüllü olarak yabancılaşmış hayatlarındaki “daha önemli” faaliyetlerine dönmektedirler.

Özellikle Marx'ın, yabancılaşmayı kapitalist iktisadi sistemle ilişkilendirmesine, önemli kişilerin Dünya kamuoyuna da yansıyan kapitalizmle ilgili çarpıcı değerlendirmeleriyle, yeniden bakılmaya başlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın, Katolik Hristiyanların, Roma Katolik Kilisesinin ruhani lideri Papa XVI. Benedict (2005-2013) ve I. Franciscus'un (2013-devam), koç holding yönetim kurulu başkan vekili Ali Koç'un, ABD başkan aday adaylarından Bernie Sanders'ın kapitalizmle, gelir dağılımındaki eşitsizlikle, aşırı kar vs. ile ilgili yapmış oldukları eleştiriler, toplumsal sorunlara dair tartışmaları iktisadi sistem eksenine kaydırmıştır. Özellikle Papa I. Francis'in ve Ali Koç'un “kapitalizm” kavramını kullanarak değerlendirmelerde bulunmaları ayrıca dikkat çekmiştir. Recep Tayyip Erdoğan G20 Antalya zirvesinde yaptığı konuşmada işverenlere seslenerek “biraz az kazanın ve kazandıklarınızı özellikle dar gelirlili olan insanlarla paylaşın” ifadeleri ile sermaye sahiplerini uyarmıştır (Karakuş, 2015). Papa XVI. Benedict, 2009'da G8 zirvesi öncesi yaptığı açıklamada “dizginsiz kapitalizm” kavramını kullanmış, “işletmeler artık yeni bakış açıları kazanmalı ve işgörenlerin haysiyetlerine saygı duymalı” açıklamasını yapmıştır (Dinmore, 2009). 2013 yeni yıl mesajında da yeni bir ekonomik model çağrısı yapmış, “kapitalizmde zengin ile yoksul arasındaki eşitsizliğin büyüdüğünü, aşırı kar, sınırsız tüketim ve sonucunu düşünmeden ne olursa olsun rekabetin teşvik edildiğini” belirtmiştir (Brown, 2013). Papa I. Franciscus da benzer şekilde göreve geldiğinde yayınladığı ilk yazılı vaazında kapitalizmi “yeni zorbalık/tiranlık” olarak değerlendirmiş, “paraya put gibi tapılmasını” çok ağır bir şekilde eleştirmiş ve zenginlere servetlerini paylaşmaları çağrısında bulunmuştur (O'Leary, 2013). Türkiye'den de Ali Koç'un kapitalizmi “gerçek sorun” olarak görmesi (Ünker, 2015), “paradigmalar değişmeli, mevcut yapı sürdürülemez” ve “emek ve sermaye dengesinde sarkaç fazlaca sermaye tarafına kaçtı” şeklindeki manidar açıklama ve röportajları dikkatleri kapitalizm üzerine çekmeyi fazlaca başarmıştır. Kapitalizm tartışmalarının merkezinde ücret, gelir dağılımı ve eşitsizlik yer almaktadır. Söz konusu bu tartışmalar ile işgörenlerin yaşadığı yabancılaşma, elde ettikleri gelir seviyesindeki güçsüzlük üzerinden dile getirilmiştir.

### 2.1.5. Marcuse'a göre yabancılaşma

Herbert Marcuse, çağdaş kapitalist toplumu irdelemiş ve yabancılaşma kavramını makineleşme, otomasyon, teknoloji ve tüketim kavramlarıyla açıklamıştır. Ona göre makineleşmeyle, emeğe duyulan ihtiyaç giderek azalmaktadır. Mevcut emek faaliyetleri de, büyük ölçüde otomatik ya da yarı otomatik hareketlerden meydana gelmektedir. Yaşam boyu süren bu uğraş, insanı tüketen, sersemleten, insanlık dışı bir köleliktir. Bu durum, sıkı denetim ve işgörenlerin birbirinden yalıtılması nedeniyle giderek de artmaktadır (Marcuse, 1964/1990: 22). Ayrıca bu tür köleleştiriminin, sadece sanayi sektöründe olmadığına, hizmet sektöründe de geçerli olduğuna (banka memuru, sekreter, televizyon spikeri örneğiyle) değinmiştir (Marcuse, 1964/1990: 23). Benzer bir ifadeyle “standartlaştırma ve tekdüzelik üretici mesleklerle (inşaat, fabrika çalışanı, madenci), üretici olmayan meslekleri (çağrı merkezi çalışanı, müşteri temsilcisi, animatör) benzer kılmıştır” (Tolan, 1980: 160). Marcuse’u doğrular şekilde hizmet sektöründe otomasyon ve makine kullanımının alanı giderek genişlemektedir. İhtiyaç duyulan emek azalmakta, yapılan işler de daha mekanik, daha otomatik hale gelmektedir. Otel işletmelerinde müşterinin odaya giriş ve odadan çıkış işlemleri için makineler resepsiyonda kullanılmaya başlanmıştır. Sadece önbüroda değil, tüm otelde makine ve robot kullanan bir otel de açılmış ve faaliyete geçmiştir. Japonya’da Hideo Sawada tarafından açılan Henn Na Oteli’nde bütün işler makine ve robotlar tarafından yapılmakta, hiç insan çalışmamaktadır (BBC, 2015). Otel restoranlarında ve barlarında da birçok ürünün makinelerden self servis olarak alınması gerekmektedir.

Üretimi kolaylaştıran teknolojik gelişmeler, çalışma hayatındaki sömürüyü azaltmamış, aksine arttırmıştır. Teknoloji insanı ve emeği edilgen yapmaktadır, insanın üretim yeteneğinden ziyade, standart hareketlerine ihtiyaç duymaktadır. Yerine bir makine bulunana kadar “mecburen” istihdam edilmesi gerekmekte ve makinenin yapmadığı hataları ve eksikleri yapmasına “katlanılmaktadır”. İnsanlar için makinelere değil, makinelerin kullanılması için insana ihtiyaç duyulmaktadır.

Modern sanayi toplumunun yabancılaşmasından bizzat sorumlu olan teknoloji, kendi yasalarını oluşturarak, insanı kendisine tabi kılmaktadır. “Şeyleştirici teknoloji insanları köleleştirirken, bu durumu yüksek yaşam

standartlarıyla telafi etmektedir” (Özbudun ve Demirer, 2008: 38). Neredeyse her saniyesi belirlenen insanın, bütün hayatı denetlenebilir ve kontrol edilir durumdadır. Ancak insanların çalışma hayatında yaşadığı sıkıntının getirisi olarak, teknolojik gelişmelerden faydalanması da sağlanır. Ev işlerinin tamamı makinelerle kısa sürede ve kolayca yapılır hale gelir. Özel ulaşım araçlarıyla işe giderken harcanan zaman azalır ve konfor sağlanır. Uygun fiyatlara havayolu bile artık herkes tarafından kullanılabilir ve her şey dahil sistemle tatil yapılabilir. Bu durum toplumun tüm tabakalarına çeşitli seviyelerde ulaşsa da, sınıfsal yapıyı ortadan kaldır(a)maz. Sadece kurulu düzenin devamı için alt tabakanın ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Marcuse bu gerekliliğinin ne anlama geldiğini aşağıdaki ifadesiyle belirtmiştir:

“Eğer işçi ve patronu aynı televizyon izlencesinden haz duyuyor ve aynı dinlence yerlerine gidiyorlarsa, eğer sekreter kendine işverenin kızı denli çekici bir görünüş verebiliyorsa, eğer Zenci bir Kadillak alabiliyorsa, tümü de aynı gazeteyi okuyorlarsa, o zaman bu benzeşme sınıfların yitişini değil, ama Kodamanların korunmasına hizmet eden gereksinim ve doyumların altta yatan nüfus tarafından ne düzeye dek paylaşıldığını belirtmektedir (Marcuse, 1964/1990: 7-8).”

Marcuse’a göre modern sanayi toplumunun yabancılaşmasından tüm sınıflar etkilenmiştir. Eleştirilerini kapitalist toplumlarla beraber, sosyalist toplumlara da yöneltmiştir. Yöneticiler ve sermaye sahipleri de işgörenler gibi işlevsiz duruma gelmiştir. Onlar da büyük sermaye düzeninde, egemenliğini yitirmiş birer bürokrat ve teknokrattan ibarettir (Özbudun ve Demirer, 2008: 37; Tolan, 1980: 160). Teknoloji nedeniyle yabancılaşma ortaya çıktığı gibi, aynı zamanda da sınıfsal aidiyet azalmış, sınıflar arası farklar da belirsizleşmiştir. Yabancılaşmadan kurtulabilmek için işgören sınıfının düzene karşı gelmesi artık mümkün değildir. Mevcut sisteme yeterince eklenmişlerdir. Teknolojinin kurallarına göre yaşayan ve düzene karşı çıkma yetisini kaybetmiş toplumun işgöreni “tek boyutlu insan”dır (Tolan, 1980: 160-161).

### **2.1.6. Mills’e göre yabancılaşma**

Mills, yabancılaşma kavramını özellikle yeni orta sınıf olarak tabir ettiği, sayıları giderek artan hizmet sektörünün “beyaz yakalılarını” incelendiği eserinde kullanmıştır. Ücretli çalışanın ürettiği ürüne yabancılaşması durumu, beyaz yakalılarının durumunda Kafkavari (gerçekten uzak, yalnız, yabancı, korku dolu vs.)

bir bütün oluşturmaktadır. Kendisinin yapmadığı, üretmediği birçok ürün elinden geçmektedir. Bu ürünlerin birçoğunu çok istemesine rağmen sahip olamamaktadır. Emek harcadıktan sonra mutlu bir şekilde karşısına geçip izleyeceği bir ürün üretmemektedir. Daha sonra yapay coşku olarak satılan oyalayıcı boş zaman ve eğlence dünyasına (çoğunlukla popüler televizyon kültürü, film, oyun ve spor karşılaşmaları) dönmektedir. Sentetik bir heyecana benzeyen bu faaliyetleri ne rahatlatmakta ne de dinlendirmektedir. İşyerinde sıkılan, boş zamanında rahatlayamayan insan bu kısır döngüye sıkışmaktadır (Mills, 1969: xvi-xvii). Mills'in bir şey üretmeyen insan dediği beyaz yakalılardan hizmet sektörü içerisindeki büro çalışanları, sigorta, bankacılık, muhasebe, satış ve pazarlama vs. gibi alan ve bölümlerde çalışanları kastettiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan elinden onlarca ürün geçen, o ürünleri arzu eden ancak sahip olmayan beyaz yakalılara örnek vermek gerekirse otel çalışanları doğru bir örnek olacaktır.

Yabancılaşmanın kaynağını örgütlü yapılar ve kapitalizm olarak gören Erdoğan'ın (2009) görüşlerine ve yabancılaşma türlerine/boyutlarına yer vermek gerekir. Yabancılaşmayı yedi başlık altında inceleyen Erdoğan (2009) hem çalışma hayatındaki hem de sosyal ve özel hayattaki yabancılaşmayı kapsayacak şekilde açıklamaya çalışmıştır. Söz konusu yabancılaşma türleri aşağıda verilmiştir ve açıklamayı kolaylaştırması amacıyla numaralandırılmıştır:

- Üretime katma/katılma yoluyla yabancılaşma (1)
- Üretim olanaklarından yoksunlukla üretilen yabancılaşma (2)
- Üretimin koşullarının belirlenmesiyle gelen yabancılaşma (3)
- Üretilenin içeriğinin doldurulmasıyla gelen yabancılaşma (4)
- Üretilenin bölüşümüyle gelen yabancılaşma (5)
- Üretilen üründen yabancılaşma: kullanım/tüketimle gelen yabancılaşma (6)
- Oyun, eğlence ve boş zamanın sömürgeleştirilmesiyle gelen yabancılaşma (7)

Kapitalist iktisadi sistemde insanlar ihtiyaçlarını gidermek için üretim gerçekleştirme olanağından mahrum kalarak, isteği dışında örgütlenmiş üretime katılmak zorunda kalmaktadır (1) ve çok büyük çoğunluğu sermaye sahibi değildir, üretim araçlarından yoksundur (2). İçine girdiği örgütlü üretimde çoğu zaman

koşulların ve şartların belirlenmesinde etkin değildir. Hatta kendisi dışında belirlenen koşulları doğru bulmasa bile, bir şekilde normalleştirilmiş, doğrulanmış ve haklılaştırılmıştır\* (3). Üretim boyutunda üç şekilde gerçekleşen yabancılaştırma tüketim boyutunda ortaya çıkmaktadır. Öncelikle üretilen ürüne anlamlar yüklenerek, yüceltme ve değersizleştirme yapılmaktadır. Örneğin tatilin ancak beş yıldızlı ve her şey dâhil sistemli bir otelde yapılabileceği algısı bu tür bir yabancılaştırmanın sonucudur (4). Üretilenlerin paylaşımı noktasında da adaletsizlik ekseninde yabancılaştırma görülmektedir. Üretime katılım herkes tarafından yapılırken, tüketime katılma sınırlı kalmaktadır (5). Tüketime katılmanın sınırlı kalmasıyla benzer şekilde, üretilenin de tüketilmesi çoğu zaman yasaklanmaktadır. O ürünler ancak müşteriye satılması gereken “yabancı” ürünlerdir (6a). Diğer taraftan sınırsızca tüketim ise, israf olarak nitelendirilebilecek şekilde görülmekte ve satın alınan ürünün istenilen en kötü şekilde bile kullanma hakkına da sahip olduğu düşüncesi ve davranışı da yabancılaştırmanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerindeki açık büfe yemek hizmetinin tüketilmesi bu tabloyu sık sık ortaya çıkarmaktadır (6b). Son olarak yabancılaştırma, boş zamanın örgütlü yapılarda ve tüketimin gerçekleştirilmesiyle ancak rekreatif olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi ve davranışıyla ortaya çıkmaktadır (7) (Erdoğan, 2009).

Fromm (1962/1992: 60), yabancılaştırmayı Marx’ın görüşleri ekseninde hastalık olarak, yabancılaştırılmış bireyi ve toplumu da hasta olarak nitelendirmiştir. Yabancılaştırılmış toplumun analizinde kapitalizmi temel faktör olarak ele almıştır. Fromm’a göre (1941/1996: 98-100) kapitalizmde ekonomik sistemi ayakta tutmak, sürekli sermaye biriktirmek temel bir amaç olarak insanın kaderi haline gelmektedir. Ekonomi çarkının sadece bir dişlisi konumdadır; kendisi dışında bir amaca hizmet eden bir dişli. İnsanın amacı sadece kar üretmektir. Üretilen karın bir kısmının harcanmaması, yatırıma dönüşmesi gerekecektir. Lüks ve gösterişe yönelik olarak kazanılan kar elbette kullanılmaktadır; ama sadece kapitalistler tarafından. Çalışan insan emeği ve varlığıyla inşa ettiği makine veya sistemin kölesi durumuna gelmektedir ve bu durum yabancılaştırmanın anlamsızlık ve

---

\*Şartların normalleştirilmesi ve haklılaştırılması, beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri tarafından sıklıkla yapılmaya çalışılmaktadır. Özellikle insanların sekiz saatten fazla çalıştırılması sorunu üzerine sık sık “turizm sektörünün yapısı gereği mecburuz.”, “masa başı iş yapmıyoruz.” ve “otelcilik dinamik bir sektördür.” vb. argümanlarla fazla çalışma saatleri normalleştirilmeye çalışılmaktadır.

güçsüzlük boyutuyla sonuçlanmaktadır. İnsanın kendisi bir araç olmasının yanında, emeği de metaya da dönüşmektedir. Emeğini satması gereken insanın, kişiliğini de satması gerekmektedir. Çalışma hayatında kendisine ve topluma yabancılaşan insanın tasvirini, Fromm (1941/1996: 105) aşağıdaki ifadeleriyle yapmaktadır:

İnsan yalnızca meta satmaz, kendisini de satar ve kendisini bir meta olarak görür. Eliyle koluyla çalışan işgören, fiziksel enerjisini satar; işadami, doktor, memur, "kişiliklerini" satarlar. Ürünlerini ya da hizmetlerini satabilmek için "kişilik" sahibi olmaları gerekir. Bu kişiliğin hoş gitmesi gerekir, ama ayrıca onun sahibinin daha başka nitelikleri de olmalıdır; Yaptığı işin durumuna göre enerjik, girişimci olmak, bu, şu, ya da o özelliklere sahip olmak gereklidir. Tıpkı diğer metalarda olduğu gibi, bu insansal niteliklerin değerini biçen, hatta ve hatta var olup olmadıklarını saptayan pazarın ta kendisidir. Bir kişinin sunduğu nitelikler işe yaramıyorsa, bunların kullanım değeri yoksa o insanın hiçbir niteliği yok demektir; tıpkı, kullanım değeri taşımasına karşın satılamayan bir metanın değersiz olması gibi. Dolayısıyla özgüven, "benliğini hissetme" başkalarının o kişi hakkında biçtiği değerın göstergesinden başka bir şey değildir. Pazardaki başarısı ne olursa olsun, başkaları tarafından sevilsin ya da sevilmesin, kendi değerini biçen kişinin kendisi değildir. Aranıyorsa, bir kimsedir: başkaları ondan hoşlanmıyorsa, hiç kimse değildir.

Bununla birlikte, kapitalist ekonomi ile birlikte feodal sistemin herkesin düzenlenmiş, değişmez bir yere sahip olduğu şartlar yerini, bireysel girişim ilkesinin geliştiği ve şeffaf bir toplumsal yapıya bırakmıştır. Birey artık yalnızdır, kendi ayakları üzerinde durması gerekmektedir ve neyi nasıl yaptığı, elde ettiği başarısı kendisini bağlamaktadır. Ayrıca insanların bireysel etkinliği, eleştirel düşünebilme yeteneği ve sorumluluk duygusu gelişmiştir. Kapitalizmin olumlu özgürlüğün artmasına ilişkin katkılarını göz ardı etmemiştir. Ancak bu durumun tamamıyla çağdaş kültürün olumlu tarafları arasında görülmesini de eleştirmiştir. Kapitalizmin tanıdığı bireysel özgürlük ve girişim ortamının "olumsuz özgürlük" yönü olduğunu da belirtmiş ve ilerleme olarak görmemiştir. Çünkü artan bireyselliğin, insanlar arasındaki bağların zarar görmesine yol açtığını, bireyi toplumundan ve çevresinden kopardığını savunmuştur.

Yabancılaşma kavramını kullanmadan, yabancılaşma sorununa dolaylı olarak değinen isimlerin de görüşüne değinmekte fayda vardır. Bu yazarlardan biri olan Durkheim, toplumsal açıdan düzensizlik, kuralsızlık/normsuzluk anlamına gelen anomi kavramını kullanarak, bu durumu toplumsal işbölümünün neden

olduğunu belirtmiştir. İşbölümünün toplumu dengede tuttuğunu kabul etmekle beraber, mekanik olarak işbölümü yapılmasının çatışmalara yol açtığını ileri sürmüştür. İşbölümü, toplumun düzenini tesis ederken, toplumsal açıdan kayda değer bir farklılık (zenginleşme ve fakirleşme gibi) ortaya çıktığında, düzen bozulmaktadır (Özbudun ve Demirer, 2008: 31). İntihar adlı eserinde, modern hayatın mekanik işbölümünde düzen devam etse bile, çağdaş uygarlık seviyesindeki toplumlarda bile insanların kendi istek ve kararlarıyla hayatlarına son vermeleri, yaşamdan ve toplumdan ne derece bunaldıklarını ve uzaklaştıklarını gösterdiğini ifade etmiştir (Ergil, 1978: 106).

Milletlerin Zenginliği eserinin ilk bölümünde iş bölümünü ele alan Adam Smith, işgücünün üretimi arttıran en önemli faktör olduğuna vurgu yapmıştır. İşbölümü üretim için uzmanlaşmanın yanı sıra, her bir iş sürecinde işlerin olabildiğince küçük parçalara ayrılmasıdır. İşbölümünün üretim gücü, emeğin verimliliği ve gelişme için gerekli olduğunu savunmuştur. Ancak işbölümünün insanlara işe yabancılaşma yaşatacağına da yer vermiştir. Her işte zihinsel yetenekler gerekli olmadığından, sadece birkaç tane aynı basit mekanik işler yapılacağından bir çok yeteneğin körelmesine yol açacaktır. Yapılan işlere yönelik fikir ve yöntem geliştirme fırsatından uzaklaşmak zorunda kalacaktır (Esin, 1982: 16-17).

George Simmel'e göre, yabancılaşmanın nedeni paraya dayalı ekonomik sistemin ve metropoliten yaşam tarzının toplumsal yaşam kültürünü ikiye bölmesidir; öznel kültür ile nesneleşmiş kültür. Öznel kültür, her insanın erişebildiği ve kullanabildiği ürünler ve değerlerken, nesneleşmiş kültür ise toplam/bütünsel kültürdür. İki kültür arasındaki farkın giderek açılması da yabancılaşmanın temel kaynağıdır ve üretim-tüketim süreçlerine de yansımaktadır. İşgörenin üretim araçlarından ayrılması sonucu, işgörenin emeği (öznel), üründen (nesnel) kopmuştur. Makineleşme de bu noktada önemli bir faktördür. İnsanın yaptığı iş makinenin bir aksamına indirgenir. Artık üretimde verilen emek de, ortaya çıkan nesnel ve ürünler de insanların hayatına dokunmamaktır (Özbudun ve Demirer, 2008: 31-33).

Yabancılaşmanın toplumsal boyutuyla daha fazla ilişkili olarak, Tönnies'in *Gemeinschaft (cemaat)* ve *Gesellschaft (topluluk)* kavramları da öne çıkmaktadır.



Modern zamanların modern insanının en büyük özelliklerinden biri “tek başına”lığı olmuştur. Teknolojik gelişmenin insanlığın gelişmesiyle özdeş sayıldığı modern dönemin (Pappenheim, 1959/2002: 28) temel özelliği teknolojik üretim sistemidir. Teknoloji dünyayı değiştirmiştir. Değişen dünyada, yüksek hayat standartlarıyla yeni bir tür bireyselleşmenin yükselmesine neden olmuştur. Şahsi çıkarlar, toplum çıkarlarının önüne geçmiş, şehir yaşamı ve ekonomik gelişmeler sosyal yalıtılmayı güçlendirmiştir. Tocquville'nin (1962: 96) ifadesiyle yabancılaşan insan “diğer vatandaşlarla yanyanadır, fakat onları görmez, onlara dokunur fakat onları hissetmez; mevcuttur fakat kendi başına ve yalnız kendisi için”. İlişkiler sadece para ekonomisine dayalı ve rasyonellik temelinde gerçekleşmektedir. Tönnies bu gelişmelerin ortaya çıkardığı topluma gesellshaft (topluluk) adını vermiştir. Ancak endüstri öncesi toplumda ise insanlar arasında cemaat duygusu yaşamaktadır. Toplumsal ilişkiler samimiyet çerçevesinde yürütülmektedir. Ortak irade, dayanışma ruhu ve aile hayatı esastır. Bu toplumsal yapıya da gemeinschaft (cemaat) adını vermiştir ve Dünyanın cemaat yapısındaki toplumdaki topluluk yapısına dönüştüğünü savunmuştur (Bozkurt, 1999). Diğer taraftan Tönnies, insan iradesine ilişkin olarak da ikili bir ayrıma gitmektedir: Wesenwille (doğal irade) ve kürwille (rasyonel irade). Wesenwille iradesinde dürtü ve isteklerden oluşmakta ve insanın doğal yaratılışından gelmektedir. Oysa kürwille iradesi insanın ihtiyatlı bir değerlendirme sürecinden geçirilen, rasyonellik ve iktisadilik ilkeleri ile çizilmiş düşünceler yer almaktadır. Çalışma hayatından örnek vermek gerekirse, kişilikten yoksun tekdüze işleri yapan insanların birçoğu, o işi yapmak istediği için değil, karşılığında elde edeceği ücret ile ulaşmayı düşündüğü bir dış amaç uğruna çalışmaktadır. Kendi yaşamı ve amacı ile hiçbir bağlantısı olmadığı halde, elde edeceği getirinin görece üstünlüğünün hesabını yaptığı bu araçlardan (iş) faydalanmayı seçmektedir (Pappenheim, 1959/2002: 60-62).

Whyte, “Örgüt Adamı (The Organization Man)” eserinde, insanın modern toplumda, örgüt insanı haline geldiği süreci üzerinde durmaktadır. Whyte'a göre örgütler/işletmeler, baskın bir bürokratik kişilik yapısı geliştirmiş ve dayatmıştır. Özellikle büyük işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlarda görülen örgüt insanının kişilik yapısında, sürekli işletmeyi önceleyen, rıza ve itaati olumlayan ve “suya sabuna dokunmayacak” şekilde üretilmiş düşünce ve davranış biçimleri bulunmaktadır. Whyte'a benzer şekilde Argyris de, bireyin özgün yönlerini işletme

içinde gizlediğini, bastırıldığını ve sosyal özelliklerini sergileyememesinden dolayı da yabancılaştığını belirtmiştir. Whyte'ın ve Argyriss'in yabancılaşmanın örgütsel düzeydeki analizlerinin sonucunda çözüm olarak, örgütlerin/işletmelerin ortadan kalkmasını, örgütsüz bir toplum oluşmasını savunmamışlardır. Örgütsel düzeni eleştirilerinde, insanların işletmelere değil, işletmelerin insanlara hizmet etmesini, işletmelerin amaç değil araç, insanların amaç olmasını çözüm olarak işaret etmişlerdir (Aytaç, 2005: 330-331).

Gaulejac'ın (2005/2013) "işletme ideolojisi" kavramı ile ifade ettiği durumu yabancılaşma ile ilişkilendirmek mümkündür. İşletme bilimini ve işletmeleri bir "ideoloji" ve aynı zamanda "hastalık" olarak nitelendirmektedir. Gaulejac'a göre modern toplum işletme hastalığına yakalanmıştır. "İşletme kendi içinde bir kötülük değildir. Dünyayı bir düzene koymak, üretimi rasyonelleştirmek, karlılıkla ilgilenmek gibi meşgaleler, insan ilişkilerini ve toplumsal yaşamı daha iyiye götürmesi şartıyla tamamen meşru işler" ifadesiyle işletmeyi suçlu ilan etmemiş ve nasıl olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte işletme ideolojisinde insan, iktidarın aracı haline gelmiş, üretimde kaynak ve faktöre dönüşmüştür. Asgari ücretin varlığı işsizlik nedeni, iş hukuku ise bir engel olarak görülmeye başlanmıştır. Bürokratlar ve teknokratlardan sonra, hayatın her bir anının ölçülmesi ve hesap edilmesi gerektiğini düşünen "kalkülokratlar" ortaya çıkmıştır. Daha fazla rekabet, para ve kar hırsı ile iş bağımlısı olunmaktadır. İşgörenlerden çok yöneticiler daha fazla yabancılaşmaktadır. Yöneticiler kendilerine ait olduğunu zannettikleri iktidarın hizmetindedirler. Her insanın hayatı bir işletmeye her birey bir işletmeciyeye evrilmiştir. Herkesin hayatı hedeflerle, verimlilik ve performans değerlendirmelerle doludur. Her insan kârlı olmalıdır. Faydalı ve verimli olmayan dışlanır. Aileler ve toplumlar da aynı sürece tabidir. Bir ailenin başlıca vazifesi istihdam edilebilir birey yetiştirmektir. Aile içi insan kaynakları yönetimi uygulanır. Evlilikler bile verimlilik esasına göre kurulur. Bütün bu değerler birer araca dönüşmüştür. Aksi takdirde sadece birer "maliyet" olarak görülür (Gaulejac, 2005/2013). Hemen belirtmek gerekir ki pek çok neo-marksist yazar gibi Gaulejac da, kapitalist iktisadi sistemin tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade ıslah edilmesinden yana olmuştur (Erdemir, 2014).

Ayrıntılı olarak incelenen yabancılaşma yaklaşımlarına göre işgörenler iş bölümü, uzmanlaşma, otomasyon ve teknoloji, işi üzerinde kontrol kaybı, ürettiği

ürünü ile arasındaki bağının kopması, emeğine değer verilmemesi, kendini sadece bir araç olarak hissetmesi, fikir sunmasına ve yönetime katılmasına izin verilmemesi, örgütsel yapıdaki biçimselleşme ve merkezileşme nedeniyle kendine, topluma ve işe yabancılaşmaktadır (Aiken ve Hage, 1966; Aytaç, 2005; Çalışır, 2006: 32-34; Tutar, 2010; Ulusoy, 1988). Yabancılaşmaya yönelik olarak öne çıkan kuramlar genel bir çerçevede değerlendirildiğinde; Hegel, yabancılaşmayı toplumsal gelişmenin bir aşaması olarak değerlendirmiş ve kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Feuerbach, yabancılaşmanın kaynağı olarak dine işaret etmiş, Marx ise kapitalist iktisadi sistemi göstermiştir. Marcuse modern endüstri toplumunun, Mills de yeni ortaya çıkan orta sınıf ve hizmet sektörü çalışanlarının kaçınılmaz sorunu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Tarihsel süreç içerisindeki yabancılaşma sorununu bir başka ifadeyle de Hançerlioğlu (1976: 202) aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

“...insan, tarihsel süreçte hep kendisine yabancı, eşdeyişle insansal olmayan ürünler ortaya koymuştur. Başta ekonomik yabancı olmak üzere (*Bk. Yabancı emek*) kendisini korkudan titreten *tanrı* adında bir dinsel yabancı, kendisini köleleştiren ve baskı altında tutan *devlet* adında bir siyasal yabancı, kendisine soluk alma olanağı bile bile tanımayan *yasalar* adında bir hukuksal yabancı, bilincini bilinçdışına ve usunu usaaykırılığa iten idealizm adında bir felsefesal yabancı vb. yaratmıştır. Bundan ötürü insan, yarattığı özdeksel ve tinsel dünyasını durmadan yoksullaştırmıştır.”

Özellikle görgül çalışmaların başlamasına kadar geçen süreçte ortaya konan yaklaşımlarda yabancılaşma, tüm insanlığın kaçınılmaz bir sorunu olarak ele alınarak çözmeye değil, “çözümlemeye” çalışılmıştır. Felsefe ve Antropoloji disiplini ile ortaya çıkan yaklaşımlarda yabancılaşma genel olarak ontolojik bir fenomen olarak tanımlanarak, insanın doğasında var olduğunu ve her dönemde de var olacağını ifade edilmiştir. Bununla beraber Marx’ın, komünist bir toplum ile insanların yabancılaşmadan kurtulacağını belirttiğini altını çizmek gerekir. Tüm kuramlarda oldukça derin analizlerle ve farklı bakış açılarıyla birçok açıdan ele alınmaya çalışılmış; toplum analiz edildiği kadar, çalışma hayatındaki insanın konumu da bu tartışmanın merkezinde yer almıştır. Yabancılaşmayı insanın ve yaşamın doğasında var olduğunu, kaçınılmaz olduğunu varsayan yaklaşım ile var olan koşulların ortaya çıkardığı bir olgu olarak düşünen ekolün oluşturduğu iki farklı paradigmanın olduğu tablo görünmektedir. Ayrıca yabancılaşmanın mevcut nesnel şartların doğurduğu bir sorun olarak, mikro ve makro olarak da iki farklı

analiz düzeyinde incelendiği söylenebilir. Makro düzeyde, ulusal, toplumsal ve iktisadi sistemin şartları birer öncül olarak değerlendirilirken; mikro düzeyde birey ve örgüt/işletme düzeyinde cevap aranmaya çalışılmaktadır (Sabah Kıyan, 2011). Bu çalışmanın yabancılığa yönelik olarak hareket ettiği paradigmada, otel işletmelerindeki mevcut somut koşulların ve çalışma şartlarının etkili olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca analiz düzeyi mikro düzeyde irdelenmektedir.

## 2.2. Yabancılığın Boyutları

Amerikalı sosyologlar 1960'lı yıllarda yabancılığın kuramsal olarak ele almakla birlikte, boyutlarını ortaya koymaya, ölçmeye ve deneysel/görgül çalışmalarla incelemeye başlamışlardır (Eryılmaz, 2010: 11). Ancak yabancılığın toplumsal bir olgu olmasına rağmen, ABD'deki yabancılığın çalışmaları, sorunu ortaya çıkaran toplumsal koşulları sadece bir veri olarak kabul ederken, sorunun kaynağını insanda ve insanın kişisel özelliklerinde bulmaya odaklanmıştır. Bu ekolün önde gelen araştırmacılarından Seeman'ın da (1959) çalışmasında belirttiği gibi, yabancılığın yaratan toplumsal koşullar araştırmanın dışında tutulmuştur (Esin, 1982: 108).

Yabancılığın boyutlarının ortaya konması ve ölçülmesine yönelik olarak önemli katkılar sağlayan Seeman (1959), çalışmasında "alternatif anlam" olarak tabir ettiği, yabancılığın anlamına gelen, beş boyut/kavram ile yabancılığın incelemiştir. Bu boyutlar; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılığın (yatılma, tecrit edilme) ve kendine yabancılığın.

Seeman'ın (1959) çalışmasında *güçsüzlük*, insanın olaylar üzerinde kontrol duygusunu hissedememesi, kendi kararlarının sonuçların oluşmasında belirleyici olabileceğine inanmaması, kendisini hayatı ve işi üzerinde etkin görmemesi; *anlamsızlık*, insanın hayallerine ve geleceğine yönelik olarak tahminlerini, beklentilerini ve davranışlarını değiştirebileceğine inanmaması; *kuralsızlık*, insanların amaçlarına ulaşabilmek için ancak toplum tarafından onaylanmayan davranışlarda bulunması gerektiğini düşünmesi; *topluma yabancılığın (yatılma, tecrit edilme)*, toplumun yüksek değer atfettiği hedef ve inançların, birey için anlamının ve değerinin olmaması; *kendine yabancılığın*, gelecekte hayattan beklediklerine yönelik davranmaması olarak ifade edilmiştir.

Çizelge 2.2. Yabancılaşmanın boyutları

Burbach (1972)	Güçsüzlük Anlamsızlık Toplumsal Yabancılaşma
Dean (1961)	Güçsüzlük Normsuzluk Sosyal Yalıtılma (İzolasyon)
Kohn (1976)	Güçsüzlük Kendine Yabancılaşma Kuralsızlık Kültürel Yabancılaşma
Korman, Wittig-Berman ve Lang (1981)	Kişisel Yabancılaşma Toplumsal Yabancılaşma
Lang (1985)	Kişisel Yabancılaşma Sosyal Yabancılaşma Mesleki Yabancılaşma
Middleton (1963)	Güçsüzlük Anlamsızlık Normsuzluk Kültürel Yabancılaşma Sosyal Yabancılaşma İşe Yabancılaşma
Mottaz (1981)	Güçsüzlük Anlamsızlık Kendine Yabancılaşma
Seeman (1959)	Güçsüzlük Anlamsızlık Normsuzluk Sosyal Yalıtılma (İzolasyon) Kendine Yabancılaşma

Yabancılaşmanın hangi boyutlarda gerçekleştiği, nasıl kategorilendirilmesi gerektiği veya hangi alt faktörlerle ölçülmesi gerektiğini yönelik olarak farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir (Çizelge 2.2). Birçok çalışmada güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarının kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Topluma karşı yabancılaşma farklı kavramlarla da olsa birçok çalışmanın yer verdiği bir faktör olarak yer almaktadır. Kuralsızlık/Normsuzluk ve kültürel yabancılaşma boyutlarına daha çok sosyoloji araştırmalarında yer verildiği görülmüştür. Çalışma hayatına yönelik olması nedeniyle bu çalışmada; güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma boyutlarına yer verilmiştir.

### **2.2.1. Güçsüzlük**

İnsanın kendisini hayatı ve yaşadıkları (çoğu zaman çalışma hayatı) üzerinde kontrol ve denetim gücünden yoksun hissetmesidir. Hayatının başka “güç”ler tarafından yönlendirildiği hissine kapılan birey, sürekli olarak kendisini zayıf olarak görür. Hayatını denetleyen, kendisiyle ilgili kararları alan kişi veya örgütlere karşı gücünün yetemeyeceğini, baş edemeyeceğini ve mücadele edemeyeceğini düşüncelerine sahip olmaktadır (Tutar, 2010: 180). Güçsüzlüğü “Endüstriyel Güçsüzlük” olarak ele alan Blauner’e göre dört boyutu bulunmaktadır:

- Aletlere, süreçlere ve ürüne sahip olma gücünden yoksun olma,
- Yönetime katılamama, kararlarda yer alamama,
- Birlikte çalışacağı kişileri seçme olanağından yoksuz olma,
- Yaptığı işin denetimini yapma olanağından yoksun olma (aktaran Tutar, 2010: 180).

Yaptığı işle ilgili hiçbir mülkiyete sahip olamamanın ve gelecekte de sahip olamayacağını düşünmenin verdiği güçsüzlük hissini üzerine, işiyle ilgili olarak merkezi ve biçimsel bir yapıda, kararların alınmasında etkili olamayan bir işgörenin yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

### **2.2.2. Anlamsızlık**

İnsanın karşılaştığı durum ve koşullarla baş edebilme ve anlamlandırma yeteneğini kaybetmesi, anlamsızlık yaşadığı anlamına gelmektedir. İnsanların

yaptığı eylemleri, işleri, davranışları vs. ile yaşam amacı ile bağlantı kuramaması olarak da açıklanabilmektedir (Tutar, 2013: 320). Anlamsızlık halindeki insan, hangi doğruları savunacağını, neye inanacağını bilemeyecektir. Çalışma hayatında anlamsızlık hissine kapılan bireyler, yaptığı işin çıktılarını değersiz ve önemsiz olarak görecektir (Günaydın Çalışkan, 2015: 235). Geleceğe dair düşüncelerine karşı umutsuzluk hali ve gerçekleşmeyeceğini düşünecek, gerçekleştiği takdirde bile hayatında anlamlı bir değişiklik oluşturmayacağına inanacaktır. Çalışan anlamsızlık durumunda iken, işletme içerisinde yapılan işlere verdiği katkıyı önemli görmemektedir (Mottaz, 1981). Bir başkasının kendisinin yerine kolayca doldurabileceğine inanmakta, yapmaktan sorumlu olduğu yapmadığı takdirde üretim sürecinin bile aksamayacağını düşünmektedir.

### **2.2.3. Kendine yabancılaşma**

Kendine yabancılaşan insan, çalışma hayatında, işletmede kendisini ve varlığını ortaya koyamamakta ve yaptığı işin anlamını kavrayamamakta, işin doğasından uzaklaşmaktadır. Yaptığı işler ile hayatının amaçları arasında bir ilgi kalmamıştır. Çalışırken başarı elde etmek gibi bir amacı da kalmamıştır. Başarılı olması durumunda herhangi bir mutluluk duygusu yaşamamaktadır (Mottaz, 1981; Seeman, 1959). Kendisini, varlığının amacını ve yaptığı işi sadece ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için araçsallaştırmıştır (Mottaz, 1981; Seeman, 1983). Middleton (1963: 975) kendine yabancılaşmanın, yabancılaşmanın en temel boyutu olduğunu belirtmiştir. Diğer yabancılaşma boyutlarının sonucu olarak görülebilecek olan kendine yabancılaşma; kendi hayatına dair kararlar alamayarak güçsüzlük yaşayan, anlamsızca hayatının tüm değerlerini sadece araçsal hale getirmiş insanın görünümünü oluşturmaktadır. Hayatı süresince giderek kendisi olmayan insan, artık kendisine de yabancı bir varlık olmuştur.

### **2.2.4. Toplumsal yabancılaşma**

Toplumsal yabancılaşma yaşayan insan, içinde yaşadığı toplumun insanlarından, kurallarından, amaçlarından ve değerlerinden uzaklaşmaktadır (Yeniçeri, 2009: 143). Aynı zamanda toplumdan, arkadaşlarından ve ilişki içerisinde olduğu herkesten kendisini yalıtılmaktadır. Tecrit edilmişlik durumunu hem kendisi tercih etmekte hem de kendisini dışlanmış olarak hissetmektedir

(Şimşek ve diğerleri, 2008: 316-317). Popüler kültüre ve egemen çalışma sistemine karşı alternatif kültür, düşünce ve davranış pratikleri de geliştirmemektedir. Güçsüz, anlamsız ve kendine yabancılaşmış insanın topluma olan bağı da kopmuş olmaktadır (Sabah Kıyan, 2011: 94).

### **2.2.5. Mesleki yabancılaşma**

İnsanın hayatındaki deneyimler sonucu edindiği birçok öğeden uzaklaşarak kapıldığı yabancılaşma sorunu, oldukça önemli bir faktör olan meslek olgusunda da görülmektedir. Mesleki yabancılaşmanın önemi, en az toplum kadar makro bir çevre olmasından kaynaklanmaktadır. Birey, eğitimini aldığı ya da icra ettiği mesleğin değerlerini, kendi hayatı ile bağdaştıramamaktadır. Mesleğe ait egemen prosedürler ve yönetim paradigmaları neredeyse sektördeki tüm işletmeler tarafından kabul görmesi nedeniyle kişi mesleğine karşı uzaklaşmaktadır (Lang, 1985). Bireyin mesleğinin gereklerini yerine getirebileceğine olan inancı kaybolmaktadır.

Yabancılaşmanın boyutları, türleri olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca yabancılaşmanın boyutlarıyla beraber, kavramsal bir karışıklığa yol açan, “yabancılaşma, işe yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma” kavramlarına da yer vermek gerekmektedir. Bu çalışmada “insanın yaşamıyla ilgili faktörler üzerindeki denetimini kaybetmesi, kendisini, mikro ve makro çevresini anlamlandıramaması, uzaklaşması, yalnızlaşması ve bağlarının kopması” olarak tanımlanan yabancılaşma, insanın kendisine, işine, mesleğine, çalıştığı örgüte veya yaşadığı topluma karşı yaşanabilmektedir. Bu çalışmada otel çalışanlarının işlerine, mesleklerine ve topluma yabancılaşmaları bağımlı değişken olarak incelenmektedir. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla insanların yaptıkları iş ve çalıştıkları işletmeyle olan ilişkilerindeki yabancılaşmaya odaklanılırken, mesleki ve toplumsal yabancılaşma faktörleri de diğer boyutları oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmanın başlığında da, “işe yabancılaşma” veya “örgütsel yabancılaşma” kavramı tercih edilmemiştir.

Örgütsel yabancılaşmasının temelinde, işe yabancılaşma yer almaktadır. İşe yabancılaşan işgören zamanla çalıştığı işletmeye de yabancılaşmaktadır. İnsanların ego tatmini ve kendi kimliğini geliştirmesi bakımından çalışmanın önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak bu ihtiyaçlar uzun süreli motivasyonu

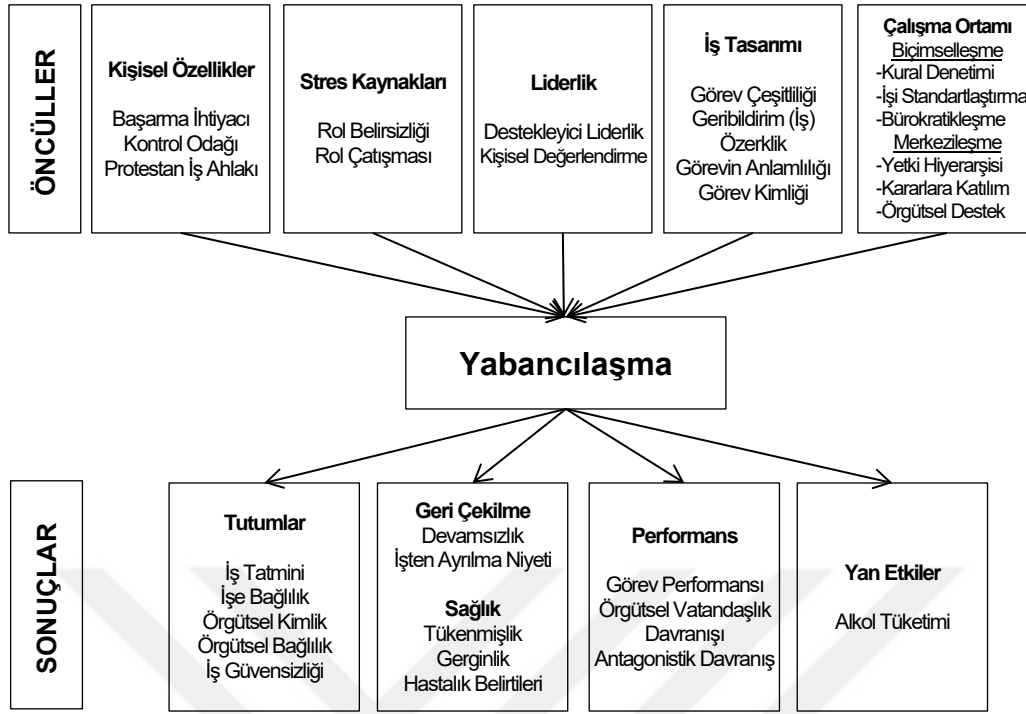


sağlayamamaktadır. Yapılan araştırmalarda işe yabancılaşma deneyiminde etkili olan faktörlerin “kitle üretimi, uzmanlaşma, katı otoriter yapı, biçimselleşme ve merkezileşme” olduğu görölmektedir. Blauner 1964 yılında ABD’de sanayi işgörenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, Seeman’ın geliştirdiği yabancılaşma boyutlarını kullanmıştır. Çalışmanın sonucunda işe yabancılaşmadan, büyük örgütleri ve insanı göz ardı eden bürokrasileri sorumlu tutmuştur.

### **2.3. Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler**

İnsan hayatının olduğu her yerde, farklı biçimlerde görölebilen yabancılaşma, çalışma hayatında da birçok değişken tarafından etkilenebilmektedir. Etkileyen faktörlerin tespit edilebilmesinin en büyük önemi, işletme içerisinde yabancılaşma sorununun başlamasını engelleyebilmek, kaldırmak ya da azaltabilmek için hangi değişkenlere dikkat edilmesi gerektiğini sağlamasından kaynaklanmaktadır. Yabancılaşmayı yönetebilmek için gerekli yol haritasının ağırlıklı olarak öncül faktörlerden meydana gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, yabancılaşmanın önlenemediği durumlarda, düzeyinin ölçülmesi ve gözlenebilmesi için, işletme içerisinde ortaya çıkabilecek sonuçların veya çıktıların da bilinmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri sistem kuramı içerisinde birer organizma olarak değerlendirildiğinde, yabancılaşma virüsünden korunabilmeleri için öncül ve ardıl faktörler önleyici ya da yok edici tedaviler olarak önem kazanmaktadırlar.

Chiaburu, Thundiyil, ve Wang’a (2014) göre yabancılaşmayı etkileyen öncül faktörler, kişisel özellikler, stres kaynakları, liderlik, iş tasarımı ve çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Kişisel özellikler olarak başarma ihtiyacı, kontrol odağı ve protestan iş ahlakı ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğu bilinmektedir. Başka bir ifadeyle başarma ihtiyacı, kontrol odağı ve protestan iş ahlakı arttıkça yabancılaşma azalmaktadır (Banai, Reisel ve Probst, 2004; Ma, 1986; Hirschfeld ve Feild, 2000; Hirschfel, Feild ve Bedeian, 2000; Rotter, 1996).



Şekil 2.1. Yabancılaşmanın Öncülleri ve Sonuçları (Chiaburu ve diğerleri, 2014)

Stres kaynakları olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının (Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler, 1988) yabancılaşmayı azaltıcı etkisi olduğu bilinmektedir. İşletme içerisindeki bir başka değişken olan pozitif ve destekleyici liderliğin de (Banai ve Reisel, 2003; Banai ve Reisel, 2007) yabancılaşmayı etkilediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Yabancılaşmayı etkileyen değişkenler kapsamında, ampirik verilerle yeteri kadar desteklenmiş olmamasına ve bir kısmının özellikle sosyoloji ve iktisat yazınında yer almasına karşın Şimşek ve diğerlerinin (2008: 319-322) çalışmalarında belirtilen faktörler de bulunmaktadır. Öncelikle örgütsel ve çevresel olarak iki ana başlık altında topladıkları etmenler, yabancılaşmanın ortaya çıkmasına yönelik olarak oldukça geniş bir çerçeve çizmektedir (Bkz: Şekil 2.2.). Örgütün büyüklüğü arttıkça, örgüt içi bürokrasi de artmaktadır. Dolayısıyla daha merkezi ve biçimsel örgütler ve ast-üst ilişkileri yabancılaşmaya yol açabilmektedir. Yönetim biçimi olarak otoriter ve çalışanı cesaretlendirmeyen yönetim tarzı yabancılaşmayı arttırmaktadır (Miller, 1967). Çalışma ortamında monoton, makine gibi davranılan işler ve sürekli sıkı/katı denetim altında tutulmaları nedeniyle de daha fazla yabancılaşma yaşanmaktadır (Banai ve Reisel, 2007; Kohn, 1976).



Şekil 2.2. Yabancılaşmayı etkileyen faktörler (Şimşek ve diğerleri, 2008: 319-322'den derlenmiştir.)

Yabancılaşmanın yönetilebilmesi için işletmeler tarafından ve daha fazla akademik bilginin üretilmesi için ise araştırmacılar için dikkat edilmesi gereken etmenler kapsamında "örgütsel faktörler" önem arz etmektedir. Diğer taraftan makro boyutta yer alan "çevresel etmenlerin" ise kamu otoritelerinin yönlendirebileceği değişkenler olması nedeniyle, merkezi-yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları tarafından dikkate alınmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

## 2.4. Örgütsel Yapı

Sanayi devriminden günümüze kadar kalan gelen süreçte yaşam alanlarının tamamı örgütlü hale gelmiştir. Modern hayatın neredeyse tamamı örgütlerde geçmektedir; işletmeler, hastaneler, okullar, oteller, restoranlar vs... Mal ve hizmetleri gerek üretmek gerekse tüketmek için insanlar dünyanın her yerinde örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel ve askeri, dini ve siyasi amaçlı, "işbirliği sistemleri" içinde yer almaktadır (Baransel, 1979: 23). Bir kişinin ekonomik ve sosyal ihtiyacını karşılamak için müşteri, tüketici, kullanıcı, vatandaş veya faydalanıcı olarak bulunduğu herhangi bir örgütte, başka insanlar da (bazen de çevremizden olanlar) çalışan, işgören, yönetici vb. olarak bulunmaktadır. Örgütün varlığı ya da özelliği bir amaç değil, insanların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları bir yönetim aracıdır (Başaran, 2000: 28; Koçel, 2010: 175). Başaran'a (2000: 74) göre örgüt, "toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistem"; Akat'a göre (1984: 105) "ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır".

İnsanların/toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr elde etmek amacıyla kurulan ve iktisadi örgütler olan işletmeler, diğer tüm örgütler gibi amaçlarına ulaşmak isterler. Bu hedefe yönelik olarak bir araya getirdikleri tüm üretim faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak faaliyette bulunurlar. Hayatı çevreleyen örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, örgütlerin hangi özelliklere sahip olmaları, nasıl yapılanmaları gerektiğine yönelik birçok yöntem, teknik ve kuram geliştirilmiştir. Yönetim biliminin tarihsel gelişimine göre, klasik yönetim kuramları içerisinde örgütler daha çok mekanik, neo-klasik yönetim kuramlarında organik olarak görülmüştür. Morgan'ın (1997/1998) tabiriyle birer makine ve organizma olarak tasvir edilmiştir. Modern yönetim yaklaşımlarında da birer sistem olarak ele alınmıştır. Özellikle klasik yönetim yaklaşımları ideal tip örgütsel yapının tek olduğunu savunmuş ve yapının nasıl şekillenmesi gerektiğine yönelik yöneticilere reçete sunmuştur (Bolat, Aytemiz Seymen, Bolat, ve Erdem, 2009: 51). Neo-klasik yönetim yaklaşımlarında klasik yönetim kuramlarının eksik yönleri üzerinde durulmuş, insan davranışları, grup dinamikleri ve çalışan psikolojisi

vurgulanmış ve örgütün merkezine yerleştirilmiştir. İnsanların örgüt içerisindeki makine gibi herhangi bir varlık/faktör olarak görülemeyeceği anlaşılmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 62). Modern yönetim kuramlarında, özellikle durumsallık/koşul bağımlılık yaklaşımıyla örgütlerin her zaman ve her şartta geçerli/başarılı olabilecek bir örgütsel yapının bulunmadığı ileri sürülmüştür. Modern döneme ait kuramlarla ilgili olarak Koçel (2010: 271) terimler konusunda birliğin olmadığına değinmektedir. Bazı yazarlar açık sistem yaklaşımı ile koşulsallığı birbirinin yerine kullanırken, birtakım yazarlar da durumsallık ile koşulsallığı eş anlamlı görmektedir. Söz konusu üç yaklaşım arasında farklılıklar olduğu da belirtilmektedir. Örneğin Luthans'a göre (aktaran Koçel, 2010: 271) Koşul bağımlılık, sistem yaklaşımı altında yer almakta ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin koşulları ile birtakım yönetim faktör ve teknikleriyle ilişki kurmaya çalışmaktadır. Amaç hangi koşullarda hangi örgüt ve yönetim tekniklerinin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktır. Oysa durumsallık yaklaşımında yöneticinin doğru karar verebilmesi ve örgütü yönetebilmesi için örgütün içinde bulunduğu durumu iyi anlaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İki kavram arasındaki farklılık olduğu kabul edilmekle birlikte, çok yüksek oranda benzer amaçlar temelinde ortaya konan çalışmalardan oluşmuş bir kuram olduğu da anlaşılmaktadır.

Söz konusu koşul bağımlılık kuramı kapsamında örgütün, çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olmak üzere dört temel faktöre bağımlı olduğu ileri sürülmüş (Aktaş ve Şener, 2012: 92), özellikle örgütlerin teknoloji ve çevre unsurları tarafından nasıl ve ne derece etkilendiklerine, örgütsel yapının şekillendirilmesine yönelik çalışmalara yoğunlaşmıştır. Örgüt ve teknoloji ilişkisi bağlamında yapılan başlıca araştırmalara bakıldığında Woodward'un çalışması önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgütlerde yapılan faaliyetler analiz edilerek üç ayrı teknolojik düzey belirlenmiştir. Standartlaşmanın ve teknoloji kullanımının oldukça sınırlı olduğu örgütlerde yapının organik; kitle üretimi yapılan, oldukça standartlaştırılmış üretim yapan ve teknolojinin büyük oranda kullanıldığı örgütlerde ise yapının mekanik olması gerektiği belirtilmiştir. Bununla beraber çok yüksek oranda standartlaşmış, tamamen teknoloji ile seri üretim yapan örgütlerde de organik yapı olması gerekmektedir (Koçel, 2010: 281-282). Çalışmadaki teknoloji düzeylerine göre her şey dâhil konseptindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin hangi kategoriye ait

olduğunu söylemek çok zordur. Yüksek oranda standartlaştırılmış ürünler sunulmaya çalışılmakta, birbirini tekrarlayan işler yapılmakta ancak teknolojinin kullanımı oldukça sınırlı kalmakta ve çalışan sayısının azaltılması mümkün olmamaktadır. Bu durum ancak büyük, kısmen teknoloji/otomasyon kullanımına geçmiş ve standartlaştırılmış üretim yapan beş otel işletmeler ile daha spesifik ve müşteriye yönelik modifikasyonlu üretim yapan butik otel işletmelerinin karşılaştırıldığı bir araştırma ile açıklanabilecektir.

İngiltere Aston Üniversitesi'nden araştırmacılar tarafından yapılan ve Aston grubu araştırması olarak ifade edilen çalışmada da örgütsel yapı ve teknolojinin ilişkisi incelenmiştir. Woodward araştırmasıyla örtüşen bir sonuç olarak, örgüt birimleri üretim için ne kadar çok teknoloji ve otomasyon kullanıyorsa ve iş akışlarının aşamaları belirlenmişse, örgüt o kadar mekanik yapıya ve standartlaştırılmış rutin iş prosedürlerine sahiptir. Diğer taraftan, örgütsel yapı ile teknoloji arasında çok güçlü bir ilişki olmadığı, büyüklük gibi diğer değişkenlerin yapıya ilişkin daha güçlü belirleyiciler oldukları da belirtilmiştir (Aktaş ve Şener, 2012: 109).

Koşul bağımlılık kuramı kapsamında konfigürasyon yaklaşımı da örgütsel yapının nasıl şekillendiğinin açıklanmasına yönelik önemli argümanlar sunmaktadır. Konfigürasyon yaklaşımı her durumda geçerli tek bir tip örgütsel yapının olmayacağını, örgütsel yapının uyum sağlamak için özellikle çevre şartlarına göre kabul etmekle beraber, örgütsel yapı değişkenlerinin farklı seviye ve şekillerde tasarlanmasıyla çok farklı örgüt yapılarının şekillenebileceğini de ileri sürmüştür. Bu nedenle örgütleri yapıları itibarıyla farklı kategori ve tipolojilerde ele almak mümkündür (Yeloğlu, 2008: 158).

Burns ve Stalker (1961) çalışmalarıyla örgüt yapılarını mekanik ve organik örgütler olarak sınıflandırmışlardır. Mekanik yapılar da hiyerarşi ve otorite katıdır, dikey iletişim vardır ve kararlar üst düzey yönetim tarafından alınmaktadır (Yeloğlu, 2008: 160). Organik yapılarda ise esnek bir hiyerarşi, daha az biçimselleşme olmakla beraber alt kademe çalışanların daha fazla karar alma yetkileri bulunmaktadır (Koç, 2013).

Daft'a (2007: 18) göre örgütler, amaç ve hedefler, yapı, çevre, kültür, büyüklük ve teknoloji olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Yapıyı da

biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonellik ve personel dağılımı olarak incelemiştir. Biçimselleşme, örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin, önceden ayrıntılı ve özel olarak belirlenmiş, ilke ve yöntemlere bağlı olarak yapılmasıdır (Koçel, 2010: 184). Daft'ın (2007: 17) deyişiyle örgütte ne kadar yazılı belge olduğuyula ilgilidir.

#### 2.4.1. Merkezileşme

Merkezileşme örgütsel yapıyı oluşturan değişkenlerden biridir ve bir işletmede yetki ve sorumlulukların üst kademelerde/pozisyonlarda toplanması durumudur (Tutar, 2010: 49, 61). Merkezileşme, örgütteki kademe sayısı olarak da ifade edilmekte ve örgütsel yapıyı oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır (Akat ve diğerleri, 2002: 232).

Merkezileşme karar verme yetkilerinin üst yönetim tarafından kullanılmasıdır. Merkezileşmiş örgütlerde kararların neredeyse tamamı üst yönetim tarafından alınır. Merkezileşmemiş örgütlerde ise karar verme yetkileri alt düzeydeki çalışanlarca da kullanılabilir. Merkezkaç yönetim veya âdemi merkeziyetçilik veya yerinden yönetim olarak isimlendirilebilmektedir. Sorunların tamamına ait kararlar ile üst yönetim ilgilenmek zorunda kalmaz, bir kısım kararlar alt kademelerde de alınır. Aynı zamanda bu durum, üst yönetimin genel olarak daha az denetimde bulunması anlamına da gelir (Kreitner, 2009: 252).

	Yüksek Derecede Merkezileşmiş Örgüt	Yüksek Derecede Âdemi merkeziyetçi Örgüt
Kararların ne kadarı hiyerarşide alt kademelerde verilir?	Çok az (eğer varsa)	Çok/Çoğu
Alt kademede verilen kararlar ne kadar önemlidir?	Çok önemli değil	Çok önemlidir
Alt kademede verilen kararlara kaç ayrı bölüm (üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları vs. ) güveniyor?	Çok az (eğer varsa)	Hepsi ya da çoğu
Üst yönetim alt düzey kararları ne derece izliyor/kontrol ediyor?	Oldukça fazla	Çok az ya da hiç

Şekil 2.3. Merkeziyetçi/Âdemi merkezi örgütlerdeki faktörler (Kreitner, 2009: 253)

Merkezi ve yerinden yönetim bir örgütte kararların verildiği hiyerarşik basamağa göre ifade edilmektedir. Merkezi yönetimde üst kademede toplanan karar alma yetkisi, yerinden yönetimde alt kademelere doğru yayılır (Tosun, 1982: 82). Bununla beraber yerinden yönetimde karar alma yetkisinin, örgütün tüm basamaklarına yayılması anlamına gelmez. Doğru bir örgütsel yapının oluşabilmesi için hangi seviyelere/pozisyonlara hangi oranda karar alma yetkisinin verileceğinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Önemli olan nokta karar alma yetkisinin her bir kademeye verilmesi değil, sadece üst yönetimde bulunmamasıdır. Bu aşamada karar verme yetkisinde önemli olan bir diğer nokta da kararların türüdür. Programlanmış rutin kararlar ve programlanmamış kararlar olarak temel iki başlık incelenebilecek olan kararlar yerinden yönetim şeklini de etkilemektedir. Bir diğer deyişle, örgütte programlanmış rutin kararların üst kademe dışındaki kademelerde alınıyor olması formelleşmiş bir yapının varlığını gösterirken, önceden programlanmamış olan konularda orta ve alt kademenin karar alma yetkisinin bulunması ise gerçek bir yerinden yönetim yapısına işaret etmektedir (Efil, 2002: 322-323).

		<i>Karar Türleri</i>	
		Programlanmış Rutin Kararlar	Programlanmamış Kararlar
Kararlara Katılım Düzeyi		FORMELLEŞMİŞ YERİNDEN YÖNETİM	GERÇEK YERİNDEN YÖNETİM
		MERKEZCİL YÖNETİM	

Şekil 2.4. Karar türleri ile merkezileşme arasındaki ilişki (Efil, 2002: 323)

Birçok kurum tarafından farklı örgüt yapıları tasvir edilmiş olsa da, bir takım örgütlerde genel olarak klasik yönetim kuramlarından miras kalan özellikler olan merkeziyetçilik ve biçimsellik gözlemlenmektedir. En aşırı merkezi örgütlerde bütün yetkiler tek kişide toplanmış demektir. En âdemi merkeziyetçi örgütte de tüm yetkiler alt kademeye dağıtılmış demektir. Bu iki durumda herhangi bir örgütte söz konusu değildir (Ertürk, 2000: 126). Herhangi bir örgütün yapısıyla ilgili olarak, örgüte tamamen merkezi, biçimsel veya tam tersini söylemek mümkün değildir. Az



ya da çok her örgütte merkeziyetçilik ve biçimsellik bulunur. Bu konuda Efil (2002: 325), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde merkezi, büyük işletmelerde ise kademelerin artması nedeniyle daha çok yerinden yönetimin uygulandığını ifade etse de, büyük işletmeler de kurumsallaşma ve bürokratik yönetim tarzını tercih etmeleri nedeniyle, merkezi yapıya sahip olabilmektedirler. İşletmenin ne derece merkezi veya yerinden yönetim yapısını tercih edeceği işletmenin büyüklüğüyle beraber, çalışma alanı, yerleşim yeri, üretimin türü, yönetim felsefesi, stratejisi ve çevre şartları gibi faktörlere de bağlıdır (Efil, 2002: 325).

Mintzberg (2015) merkezileşmenin karşıtı olarak merkezileşmeme kavramını kullanmayı tercih etmiş, dikey merkezileşmeme, yatay merkezileşmeme ve seçici merkezileşmeme olarak üç farklı şekilde ele almıştır. Dikey merkezileşmeme, karar alma gücünün hiyerarşide en üst yönetimden, orta kademe yönetime doğru dağıtılması; yatay merkezileşmeme de yönetici olmayan çalışanların karar alma gücüne sahip olması anlamına gelmektedir. Seçici merkezileşmemede ise farklı türdeki kararlar, işletmede farklı yerlerde alınabilmektedir. Başka bir ifadeyle karar verme yetkilerinin hangi organlarda olduğu, işletme fonksiyonlarına göre farklılık göstermektedir (Mintzberg, 1979/2015: 185-193). Örneğin bir otel işletmesinde finansman ve pazarlama gibi fonksiyonlarda üst yönetim tamamen yetkiliyken, yiyecek ve içecek bölümü için departman müdürü, mutfak için ise aşçıbaşının yetkili olması, seçici merkezileşmeme olarak adlandırılabilir.

Merkezi ve yerinden yönetim yapılarını karşılaştıran Tosun (1982), merkezi örgüt yapısında işlerin yavaşlayabileceğinden, zaman ve emek kaybından, formalite ve bürokratik işlemlerin büyüyeceğinden ve alt kademe çalışanların yönetsel açıdan gelişemeyeceğinden bahsederek, merkezi örgütsel yapının olumsuz yönlerine değinmiştir. Diğer taraftan merkezkaç yapıya sahip işletmelerde ise yönetici olmayan çalışanların, yönetim deneyimi kapsamında eğitilmeleri olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bununla beraber merkezkaç yapılarda pozisyonlar ve kademeler arasındaki uyumun sağlanması konusunda ortaya güçlükler çıkabilmektedir (Tosun, 1982: 83). Can ve diğerlerine göre de (2011: 197), merkezileşme ile yönetim ve faaliyetlerde tektiplik elde edilerek politikaların bir bütün olarak örgütün tamamına uygulanması sağlanır. Merkezileşme ile daha iyi koordinasyon ve kontrol sağlanmakta, alt birimlerin bağımsızlığının ve yeteneksiz yöneticilerin hata yapmasının önüne geçilmektedir. Diğer taraftan yerinde

yönetimde ise karar verme ve uygulamada hız sağlanır, astlar teşvik edilir ve yönetim tecrübesi kazandırılır, üst yönetimin daha makro konulara odaklanması sağlanır.

Merkezileşme	Âdemi Merkezîyetçilik
<b>Avantajları</b>	<b>Avantajları</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün politikalarında bütünlük sağlanır.</li> <li>• Alt düzey çalışanların riski ve hata yapma oranı azaltılır.</li> <li>• Merkezdeki uzman kişilerden daha fazla faydalanılır.</li> <li>• Haberleşme, yetki, komuta daha sağlıklı işler.</li> <li>• Fonksiyonlarda gereksiz tekrarların önüne geçilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst yönetimin yükü azaltılır.</li> <li>• Hızlı bir şekilde karar alma ve uygulama sağlanır.</li> <li>• Yetkilendirilen astlar teşvik edilmiş olur. Deneyim kazanmaları sağlanır.</li> <li>• Alınan kararlarda işin yerelliği (doğası, şartları) daha fazla dikkate alınmış olur.</li> <li>• Üst yönetim ayrıntılarla ve yerel (alt kademe) işler yerine makro politikalara odaklanmaya daha fazla zaman ayırır.</li> </ul>
<b>Dezavantajları</b>	<b>Dezavantajları</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkezdeki karar organları (kişiler) yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları işler üzerine hatalı kararlar alabilirler.</li> <li>• Bürokrasi (kırtasiyecilik), durağanlık, erteleme ve gecikmeler yaşanabilir.</li> <li>• Çalışanların inisiyatif kullanma ve sorumluluk alma gücü azalır.</li> <li>• İşletmede yönetici ve lider yetişmesi engellenmiş olur.</li> <li>• Karar almanın ve uygulamanın farklı yerlerde yapılması sorunlar doğurur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme içi koordinasyonda sıkıntı yaşanabilir.</li> <li>• Karar ve faaliyetlerde tekrarlar yaşanabilir.</li> <li>• Karar alma organlarına hem ast hem de üst düzey çalışanın dâhil edilmesiyle süreç uzayabilir.</li> <li>• Birbiriyle çok yakın fonksiyonların etkililiği azalabilir.</li> <li>• Birimlerin/bölümlerin kendisini bağımsız hissetmesi çatışma yaratabilir.</li> </ul>

Şekil 2.5. Merkezleşmenin/Âdemi merkezîyetçiliğin avantajları/dezavantajları (Ertürk, 2000: 126-129; Örucü ve Üngören, 2013: 489-492'den derlenerek oluşturulmuştur.)

Merkezleşmiş örgütsel yapıyla çalışanların yabancılaşması arasındaki ilişkiye bakıldığında, kendisini karar alma sürecinde bulamayan çalışan kendisini yoğun bir şekilde güçsüz hissettiği söylenebilir. Çalışan kendisini sadece hiyerarşinin kendisine verilen emirleri sorgulamadan yerine getirme gereken makine gibi görmeye başlar (Aiken ve Hage, 1966). İşini yaparken kendisini katı bir hiyerarşi içerisinde, etkisiz bir şekilde ve çalışma şartları üzerinde hiçbir etkisi

olmadığını hissederek çalışan insan, kendisini güçsüz ve varlığını anlamsız hissedecektir. Bu durumu aşmaya çalışıldığında, kararlar alınırken fikirlerini beyan ettiği takdirde karşılaşacağı tepkiler de yabancılaşma durumunu etkileyecektir. Alt düzey bir çalışana, kararlar alınırken hiçbir yetkisinin olmadığını, sadece kendi işini yapması gerektiğinin söylenmesi ve “haddinin” bildirilmesi gibi yönetici tutumları nedeniyle çalışanın işine, işletmesine ve mesleğine karşı yabancılaşması muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. Otel işletmelerinde müşteri ile çoğu zaman yüzyüze iletişim kuran bir çok bölümdeki sınır birim işgörenleri, sürekli olarak müşterilerden geri bildirim almakta ve örnek olaylara şahit olmaktadır. Çalışma ve hizmet sürecinde elde edilen bu tür bilgilere, üst düzey yöneticilerin sahip olması, sadece önceki tecrübeleriyle sınırlı kalmaktadır. Özellikle üretim ve hizmet sürecinde alınacak kararlara yönelik olarak tüm çalışanların katılımına fırsat verilmesi, birçok örgütsel soruna çözüm bulma imkanını artıracaktır. Müşteri odaklı anlayışta, müşteri ve işletme yönetimi arasındaki en önemli aracı faktör görevini üstlenen çalışanların kararlara katılması, hem çalışanların yabancılaşmasının önüne geçilmesinde, hem de üretim ve hizmetle ilgili sorunların daha etkili çözülmesinde tüm süreç ve paydaşlara katkı sağlayacaktır.

#### **2.4.2. Biçimselleşme**

Biçimselleşme de merkezileşme gibi örgütsel yapıyı oluşturan temel faktörlerden biridir. İngilizce kökenli karşılığı formelleşme olan biçimselleşme, örgütsel yapıdaki faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle, sözleşmelerle yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesiyle ilişkilidir (Apaydın, 2009: 11). Yönetim fonksiyonlarından olan eşgüdümlemeyle (koordinasyon) ve denetim (kontrol) ile ilişkisi bulunmaktadır. Birden fazla kişi tarafından yapılan ve parçalara ayrılmış işlerin/süreçlerin birbirleri ile arasındaki uyumun sağlanabilmesi için ve yapılan işlerin amacına ulaşım ulaşıldığının anlaşılabilmesi için örgüt içerisinde biçimselleşmenin alt faktörleri olan standartlaştırmaya ve denetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Biçimselleşmenin doğrudan denetim fonksiyonu, işletmenin yıl/dönem sonu gibi belirli sürelerle, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşım ulaşılmadığının kontrol edilmesinden ziyade, işin yapılması anında belirlenen kurallara uyulup

uyulmadığıyla ilgilenmektedir. Başka bir deyişle biçimselleşme işletmenin performansından ziyade, yapılan işlerin ve iş süreçlerinin denetlenmesiyle ilgilenmektedir. Standartlaşma fonksiyonu da benzer şekilde işletme performansının denetlenmesi için belirlenen ölçütlerden ziyade, yapılan işlerin ve iş süreçlerinin hangi standartlarda olması gerektiğiyle ilgilenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların doğrudan denetimi noktasında Giddens (2006/2012: 697) hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelmiş ve işbirliği yapmayı isteyen kişilerin sürekli olarak doğrudan denetime tabi tutulmasının, yabancılaşmaya yol açacağını belirtmektedir.

Yazılı hale getirilmiş olan yönergeler, prosedürler, yazılı kurallar ve eğitimler gibi iletişim yöntemleriyle çalışan davranışlarını standartlaştırmayı amaçlayan biçimselleşme ile koordinasyon ve kontrol için benzer davranış kalıpları oluşturulmaktadır (Saruhan, 2003: 274). Mintzberg (2015: 5) standartlaştırmayı, iş süreçlerinin standartlaştırılması, çıktıların (ürünlerin) standartlaştırılması ve becerilerin standartlaştırılması olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. İş süreçlerinin standartlaştırılması, işin içeriğinin belirlenmesi ve iş süreçlerinin programlanmasıdır. Örneğin bir çocuk oyuncağının içinden çıkan talimatların veya kitaplık gibi bir mobilya ürününün nasıl monte edileceğini gösteren talimatnamenin amacı, oyuncağı veya kitaplığı monte edecek kişinin iş sürecini standartlaştırmaktır. Bir otelde kat hizmetleri görevlisinin bir odayı nasıl temizleyeceği, bir barmenin kokteyli nasıl hazırlayacağı, bir aşçının mezeleri nasıl hazırlayacağı, bir garsonun içecekleri nasıl servis edeceği iş süreçlerinin standartlaştırılmasıyla belirlenmektedir.

Çıktıların (ürünlerin) standartlaştırılmasında, uygulanan iş sürecinin sonunda elde edilecek olan ürünün biçimsel özellikleri veya ortaya koyacağı performans spesifik olarak belirlenmektedir. Sürecin ve iş programının standartlaştırılmasında başarı sağlansa bile, elde edilen çıktının standartlaştırılması da önem kazanmaktadır. Parçadan bütüne giden iş sürecinin sonunda “kaptandan” istenen “geminin limana yanaşmasıdır”. Örneğin bir aşçının bir ana yemeği, lezzeti, sıcaklığı ve tabak tasarımı ile hazırlaması gerekmektedir.

İş süreçlerinin, çıktıların ve ürünlerin standartlaştırılmasıyla birlikte ya da alternatifi olarak, işin gerektirdiği becerilerin ve yeterliklerin standartlaştırılması da

bir biçimselleşme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu noktada özellikle iş süreçlerinin ve çıktılarının doğrudan denetiminin zorlaştığı işletmelerde, işi yapan kişilerin becerilerinde standartlaşmaya gidilir ve bu çoğu zaman çalışanların eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli olan eğitime ve diplomaya sahip olmak, günümüz işletmeciliğinde becerilerin standartlaştırılması için en çok kullanılan araçtır. Mintzberg'in (2015) örneğiyle, büyük imparatorluklarda kralların kolonilerini yönetebilmesi için becerilerini standartlaştırabildiği kişileri vali olarak ataması, iletişimin de oldukça kısıtlı olduğu şartlarda, eldeki tek yöntemdi. Büyük bir otel işletmesinde de özellikle bölüm müdürlerinin iş süreçleri çok az, iş çıktıları da kısmen standartlaştırılabilmektedir. Üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunan çalışanların becerilerinin standartlaştırılması daha uygun olabilmektedir. Aynı şekilde sınır birim işgörenlerinin yüksek oranda müşteri ile diyaloga girmesi nedeniyle de iş süreçlerindeki standartlaştırma sınırlı düzeyde kalmaktadır. Çalışanın müşteri ile arasında geçebilecek diyalogların tamamını (neredeyse sınırsız sayıda farklı konuşma biçimi gerçekleşebilir) tahmin ederek standartlaştırmaya gitmek oldukça zordur. Bu nedenle çoğu işletmede, müşterinin şikâyetinde bulunduğu konuşmalarda ve/veya müşterinin sinirli olduğu durumlarda, çalışandan sadece "haklısınız efendim" diyerek, üstünü/şefini/müdürünü çağırması istenmektedir. Bu örnekte çalışanın karşılaştığı sorunu çözebilmesi için iş süreci standartlaştırılırken, sorunu tamamıyla çözebilmesi için ise yöneticinin becerilerinin standartlaştırılması gerekmektedir.

#### **2.4.3. Merkezileşme ve biçimselleşmeye göre örgüt yapıları**

Örgüt yapılarını belirleyen unsurlar arasında merkezileşme ve biçimselleşmeyle beraber, amaç, işbölümü-uzmanlık, kontrol alanı, kademe sayısı, komplekslik derecesi, iletişim kanalları ve şekli gibi birçok faktör de bulunmaktadır (Koçel, 2010: 184). Bununla birlikte Daft (2007: 18), "yapıyı" ayrı bir faktör olarak, örgütü oluşturan altı faktörden biri olarak belirtmiş, merkezleşme ve biçimselleşmeyi de yapı altında incelemiştir. Mintzberg (2015: 20) örgütün beş temel parçası olduğunu belirtmiştir: Stratejik üst yönetim, orta kademe, teknik yapı, destek personeli, mal-hizmet üretim birimi. Daha sonra (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 220) bu parçalara ideolojiye de ekleyerek altıya çıkarmışlardır.

Stratejik üst yönetim, işletmenin en üst düzey yöneticilerinden ve yönetim organlarından oluşmaktadır. Orta kademe yönetimden kastedilen, üst yönetim ile şef, ustabaşı, vardiya şefi vs. gibi pozisyonlar arasındaki yöneticilerdir. Teknik yapı, iş sürecinin akışı, işleyişi, analiz ve planlama görevlerini yerine getiren, büyük oranda kurmay yetkiye sahip birimlerdir. Günümüzde bu işlerin bir kısmını insan kaynakları departmanları yerine getirmektedir. Destek personeli işletmenin ürettiği temel ürünlerin üretimi dışında, işletmeyi ve çalışanları destekleyici nitelikte görevler üstlenirler. Günümüzde bu hizmetlerin büyük oranda dış kaynaklardan faydalanarak yapıldığı söylenebilir. Mal-hizmet üretim biriminde ise bahsi geçen bölümlerin dışındaki tüm çalışanları kapsamaktadır (Mintzberg, 1979/2015: 24-33).

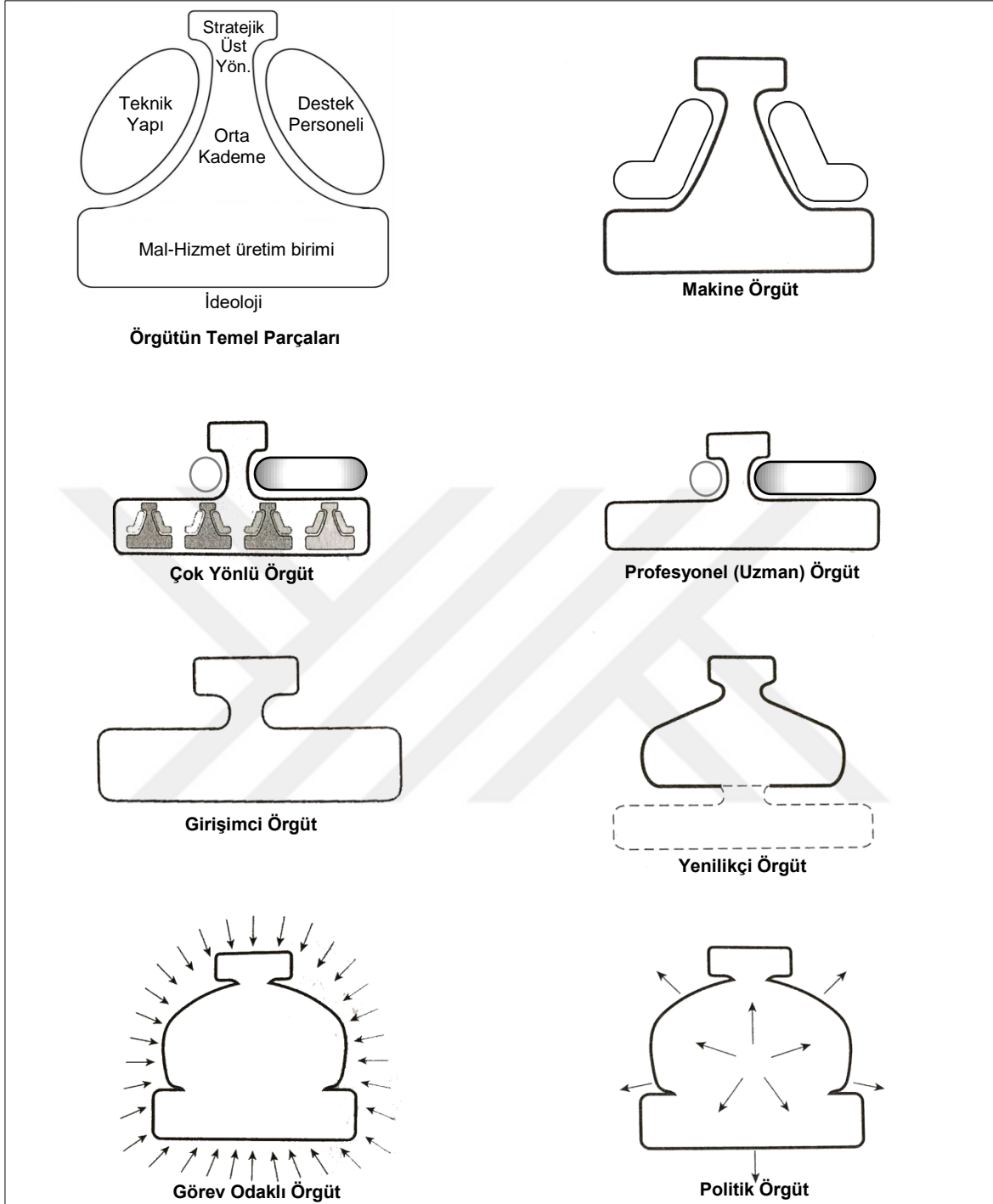
Çizelge 2.3. Mintzberg ve diğerlerinin (2003: 221) örgüt yapıları

Örgüt Türü	Biçimselleşme ve Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Önemli Parçası	Merkezileşme/ Merkezileşmeme Türü
Makine örgüt	İş sürecinin standartlaştırılması	Teknik Yapı	Sınırlı yatay âdemi merkezîyet
Çok yönlü örgüt	Çıktıların standartlaştırılması	Orta kademe	Sınırlı dikey âdemi merkezîyet
Profesyonel (uzman) örgüt	Becerilerin standartlaştırılması	Mal-hizmet Üretim birimi	Yatay âdemi merkezîyet
Girişimci örgüt	Doğrudan denetim	Stratejik üst yönetim	Dikey ve yatay merkezîyet
Yenilikçi örgüt	Çoklu standartlaştırma	Destek personeli	Seçici âdemi merkezîyet
Görev odaklı örgüt	Normların standartlaştırılması	İdeoloji	Âdemi merkezîyet
Politik örgüt	Hiçbiri	Hiçbiri	Çoklu Yapı

Mintzberg ve diğerleri (2003: 220-225) örgütün temel parçalarından oluşan yedi farklı örgütsel yapı geliştirmişlerdir: makine örgüt, çok yönlü örgüt, profesyonel (uzman) örgüt, girişimci örgüt, yenilikçi örgüt, görev odaklı örgüt ve politik örgüt. Makine örgütlerde en önemli faktör teknik yapının iyi çalışmasıdır. Çünkü işlerin tamamına yakını standartlaştırılması gerekir. Sınırlı sayıda da olsa astların karar vermelerine imkân tanınabilir. Çok yönlü örgütsel yapıda örgüt içi örgüt gibi birçok çalışma komisyonu/birimi oluşturulabilmekte ve orta kademe yöneticilerin görevi anahtar faktördür. Bu nedenle kısmen dikey olarak yetki devri yapılmaktadır. Profesyonel örgütte, işgörenlerin sahip olması gereken beceriler

standartlaştırılmaktadır. Üretim birimlerinde çalışanlar büyük önem arz etmektedir ve yatay âdemi merkeziyet ile yönetici olmayan çalışanları karar verme yetkileri bulunmaktadır. Girişimci örgütlerde denetim doğrudan yapılmakta, merkeziyetçi yapıyla stratejik üst yönetim kilit rol oynamaktadır. Yenilikçi örgütlerde birçok standartlaştırma türü birlikte kullanılmakta, fonksiyonlara göre seçici âdemi merkeziyet tercih edilmekte ve destek personeli öne çıkmaktadır. Görev odaklı örgütsel yapılarda yerinden yönetimle, ideoloji göre yapı oluşmaktadır ve sadece normlar önceden belirlenmektedir. Politik örgütlerde ise diğer örgütsel yapılardan farklı olarak hiçbir biçimselleşme ya da merkeziyetçi anlayış ağır basmamaktadır ve hiçbir yapı durağan ve stabil değildir. Bütün faktörler hızlı ve dinamik niteliktedir.





Şekil 2.6. Mintzberg ve diğerlerinin (2003: 220-225) örgüt yapıları

İlgili alanyazında merkezileşme ve biçimselleşme, yabancılaşmayı etkileyen örgütsel faktörler olarak (doğrudan ve dolaylı) gösterilmektedir (Aiken ve Hage, 1966; Chiaburu ve diğerleri, 2014; Demir, 2008; Hoy, Blazovsky ve Newland, 1983; Kakabadse, 1986; Michaels ve diğerleri, 1988; Sarros, Tanewski, Winter, Santora, ve Densten, 2002; Podsakoff, Williams ve Todor, 1986). Merkezileşme ve



biçimselleşmenin yabancılaşmayla ilişkisindeki rolü, sağlıklı bir örgütsel yapı bakımından Tutar'ın (2010: 183) ifadeleriyle aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Sağlıklı bir örgütsel yapı, merkezileşme yerine çok merkezliliği, mekanik yapılar yerine organik ve esnek yapıları, tek yönlü ve formel iletişim yerine informel, açık ve çok yönlü iletişimi, hiyerarşik örgütleniş yerine paralel örgütlenmeyi, yakından gözetim yerine yetkilendirmeyi, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, kontrol yerine iş üzerinde özerk ve otonom davranmayı, otorite yerine demokratik ve paylaşımcı bir anlayışı gerekli görmektedir. Sayılan örgütsel ve yönetsel sağlık koşulları, kişinin işi üzerindeki denetimini artırmakta, işin doğal yaşamın bir parçası olarak algılanmasını sağlayarak, yabancılaşma hissinin oluşmasını engellemektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde bir kısmının yeni/güncel çalışmalar olmadığı ve turizm sektörünün herhangi bir alanında yapılmış çalışmalar olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber biçimselleşmenin yabancılaşmayı olumsuz etkilediğini belirten çalışmaların (Agarwal, 1993; Fereydoon, 1981; Kakabadse, 1986; Rajaeepour, Azizollah, Mahmoud ve Solmaz, 2012) yanı sıra, etkilemediğini (Nair ve Vohra, 2010) ve olumlu etkilediğini (Organ ve Greene, 1981; Podsakoff ve diğerleri, 1986) bulgulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu durum yabancılaşma kapsamında biçimselleşmenin ne tür bir rolü olduğunun yeterince net olmadığını göstermektedir. Ayrıca turizm sektöründe yabancılaşmanın örgütsel yapıyla olan ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

## 2.5. İş Özellikleri

İş özelliklerinin neler olduğu, bu özelliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ve bilimsel olarak tasarlanması gerektiği fikri ilk olarak Taylor'un (1911/2013) çalışmalarına dayanmaktadır. Taylor, verimlilik için her işin tüm ayrıntılarına kadar incelenmesini, bölümlendirilmesini, zaman ve hareket etütlerinin yapılmasını, bu etütlerin sonucunda işin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı talimatların işgörenlere verilmesini ve işgörenlerin buna göre eğitilmesini önermiştir (Taylor, 1911/2013).

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımının ilkeleri birçok alanda uygulamaya konmuştur. En çok bilinen (daha sonra fordizm adını alarak bir üretim sistemi olması sebebiyle) Henry Ford'un otomotiv fabrikasının üretim bölümünde uygulamaya koyduğu seri üretim bandıdır. Üretim bandı ile iş ve hareket etüdü yapılmış, işler bölümlendirilmiş ve her bir işin nasıl yapılacağına ilişkin eğitimler ve talimatlar verilmiştir (Pollard, 1995/1966). Fordizm, Taylor'un öngördüğü gibi zaman ve üretim miktarı bakımından verimlilik sağlamıştır (Saklı, 2007). Diğer taraftan işgörenlerde tekdüzelik, yeteneklerini sergileyememe ve doyumsuzluk sorunlarına yol açmıştır. Yönetim uygulamalarının bilimsel olarak incelenmeye başlanmasıyla iş ve örgüt ile ilgili faktörler birer değişken olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında karşılaşılan sorunların ve geliştirilmek istenen faktörlerin birçoğunun temelinde hâlâ iş ve örgütsel yapı ile ilgili faktörler bulunmaktadır.

Taylor'un çalışmaları ve öngördüğü tüm ilkeler, işletmelerde yönetimin bilimsel olarak incelendiği tüm çalışmalarda, klasik yönetim kuramlarının başlangıcı olarak ele alınmıştır. Zaman ve hareket etütleriyle ilgili olarak ortaya koyduğu ilkeler iş tasarımı başlığı altında, iş basitleştirme olarak da adlandırılmıştır. İşlerin basitleştirilmesi, üretimin artmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlamakla beraber, işgörenleri sınırlaması bakımından bazı sorunların doğmasına da neden olmuştur. Herhangi bir iş basitleştirme sonucunda, monotonluk, bıkkınlık, iş doyumsuzluğu, işe gecikme, işe gelmeme, işi bırakma ve iş stresi gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalınmıştır. Yüksek işsizlik ve düşük ücretlerden dolayı, sadece asgari ihtiyaçlarını karşılama peşinde koşan işgörenler ilk olarak bu sorunlarını dile getiremeseler de, görece eğitim ve refah seviyelerindeki artışla işlerin basitleştirilmesine olan tepkilerini seslendirmişlerdir. İşlerin tasarlanması, işlerin zenginleştirilmesi ve genişletilmesi kapsamında

yeniden gündeme gelmiştir (Bilgiç, 2008). Bu aşamada yapılan araştırmaların odak noktası iş doyumu olmuştur ancak Hackman ve Oldham (1976) tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinin amacı işin yeniden tasarlanmasına yöneliktir. Bununla beraber kuramın öngördüğü olumlu çıktılar arasında da iş doyumu başlıdır. İş özellikleri kuramı da, Herzberg'in çift faktör kuramı gibi motivasyon/güdüleme kuramı olsa da, iş doyumunu açıklayan kuram olarak da anılmaktadır.

Hackman ve Oldham'ın (1976) iş özellikleri modeli, Turner ve Lawrence'ın (1965) yapmış olduğu çalışma üzerine inşa edilmiştir (Oldham ve Hackman, 2010). Turner ve Lawrence'a göre işin "işin çeşitliliği, işin kimliği, özerkliği ve geri bildirim" olmak üzere dört özelliği bulunmaktadır. İş özellikleri modelinde de, aynı özellikler olmakla beraber, ek olarak "işin anlamlılığı/önemi" ile birlikte beş özellik bulunmaktadır (aktaran Bilgiç, 2008). Sims ve diğerlerinin (1976) yapmış olduğu çalışma ile Hackman ve Lawler'ın (1971) çalışmasında işin özellikleri altı boyutta toplanmıştır: "çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geri bildirim, işbirliği ve arkadaşlık".

*Çeşitlilik*, çalışanların işlerini yaparken fazla sayıda faaliyet gerçekleştirmesi, farklı farklı donanım ve yöntem kullanmaları; *özerklik (otonomi)*, işgörenin yapacağı işlerin programı, kullanacağı ekipmanlar ve izleyeceği yöntemler hakkında söz sahibi olması; *görev kimliği*, bir işgörenin bir işin tamamını ne derece kendisinin yaptığı ve yaptığı işin sonucunda işin çıktılarını net bir şekilde görmesi; *geribildirim*, işgörenin çalışırken, nasıl performans gösterdiğine dair bilgi alması; *işbirliği*, bir işin tamamlanabilmesi için ne derece diğer çalışanlarla birlikte yapılması gerektiği; *arkadaşlık* ise bir işin, çalışanların kendi aralarında konuşmalarına ve gayri resmi ilişkiler kurmalarına ne derece imkan/izin verdiği ile ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1975; Sims ve diğerleri, 1976). Söz konusu iş özellikleri çalışmasının bağımsız değişkenlerini oluşturmakla beraber aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### 2.5.1. Çeşitlilik

Çalışanın işi yaparken, kullandığı farklı beceri ve faaliyetlerin sayısı, işin çeşitlilik özelliğini ifade etmektedir. Ayrıca işin ne kadar çok küçük parçalara ayrıldığına da bir göstergesi olmaktadır. Otel işletmelerinin birçoğunda iş tanımları oldukça net yapılmış ve çeşitliliği düşük işler bulunmaktadır (Kaşlı, 2007: 162).

Özellikle yiyecek içecek bölümünün servis hizmetleri çalışanları, açık büfe yemek hizmeti olan restoranlarda çok az sayıda farklı iş yapmaktadırlar. Söz konusu bölümdeki işgörenler günün tamamını sadece boş bardak ve tabakları toplayarak ve temiz çatal-bıçağı silerek geçirmektedirler. Birtakım işletmelerin bar çalışanlarında da aynı tablo geçerli iken, bazı işletmelerin bar çalışanları özellikle kokteyl yaparken, kısmen fazla sayıda bilgi ve beceriye ihtiyaç duymaktadırlar.

### **2.5.2. Özerklik**

Özerklik, çalışanın yaptığı iş üzerinde ne kadar özgürlüğünün, inisiyatif kullanma gücünün, karar verme ve sorumluluk alma yetkisinin olduğunu ifade etmektedir. Yapılan işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve uygulamayı kapsayan tüm üretim sürecinde çalışanların kendi yaptıkları iş(ler)in usul ve esaslarında söz hakkının olması, özerkliğin olduğu anlamına gelmektedir (Hackman ve Oldham, 1980: 90). Yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ve örgütsel yapının merkezileşme boyutuyla yakından ilişkili olan özerklik, çalışanların tek başına yönetim düzeyinde kararlar alması anlamına gelmemektedir. Söz konusu karar verme ve sorumluluk alma gücünün, üretim ve sunum aşamasındaki işlerin planlanması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Bir garsonun sipariş almaya hangi masadan başlayacağına karar vermesi, kendisinin daha kolay anlayacağı ve daha başarılı olacağı şekilde siparişleri not alması, yaptığı işte özerkliğinin olduğunu göstermektedir. Hizmet kalitesini ve işgören performansını düşürmeyecek veya olumlu yönde etkileyecek durumlarda, çalışanların kendi yol ve yöntemlerini kullanmasında bir sakınca olmayacaktır.

### **2.5.3. Görev kimliği**

Görev kimliği, bir işin tamamlanma sürecinde başından sonuna kadar bir bütün olması ve bir işgören tarafından yapılmasıdır. Bu nedenle bir işin kimliğe sahip olması ne kadar az bölüme ayrıldığıyla doğrudan ilişkili olmaktadır. Tanımlanmış bir işin tamamlanması için gereken süreçlerin ne oranda aynı çalışanlar tarafından yapıldığı, işin görev kimliğini oluşturmaktadır (Suman ve Srivastava, 2009: 143). Örneğin bir otelin mutfak bölümünde çalışan işgören, yemek yapma işini yerine getirirken sadece soğan doğraması, yemek yapımının başka bir sürecine dahil olmaması durumunda görev kimliğini düşük algılayacaktır.

Özellikle en alt düzeyde çalışan işgörenlerin veya stajyerlerin tecrübesiz oldukları ve işe yeni başladıkları gerekçeleriyle, gerek orta düzey yönetim gerekse iş arkadaşları tarafından, yaptıkları işlerin görev kimliğinde sıkıntı yaşanabilmektedir.

#### **2.5.4. Geribildirim**

Çalışanın işini yaparken performansına ilişkin başarılı olduğunu veya başarısız olduğu noktaları öğrenebilmesi, işinde geribildirim özelliğinin olduğunu ifade etmektedir. Bu geribildirim, işin kendisinden, üretilen ürünün tüketicisinden/kullanıcısından ya da çalışma arkadaşlarından/yöneticilerinden alınabilmektedir. En tatmin edici geribildirim işin kendisinden alınan geribildirimdir. Yöneticinin, çalışma arkadaşlarının veya müşterinin değerlendirmesi öznel bir değerlendirme olabilmektedir (Catanzaro, 1997: 87). Otel işletmelerinde müşteri ile birebir iletişim kuran birçok çalışan, hizmetinin kullanıcısı tarafından geribildirim alma imkânını yaşamaktadır. Ancak görev kimliği özelliği düşük işleri yapan, yaptığı işin tüm süreçlerini başından sonuna kadar göremeyen, ürettiği mal ve hizmeti kimin kullandığını bilmeyen ve müşterilerle iletişim kuramayan çalışanların geribildirim alma fırsatları sınırlı kalmaktadır. Bu tür işleri yapan çalışanların geribildirim almasını hususunda en büyük görev yöneticilere düşmektedir. İşgörenin başarısız olduğu durumları uyarmakla birlikte, başarı gösterilen işlerde de olumlu geribildirimlerle işgörelere dönüt sağlanması gerekmektedir.

#### **2.5.5. İşbirliği**

İşin başarıyla ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için, bir çalışanın diğer çalışanlarla bilgi ve emek alışverişi yapması gereken işlere, işbirliği özelliği olan işler denilmektedir (Sims ve diğerleri, 1976: 197). İşin işbirliği özelliği olmaması durumunda işgören, işletme içinde çalışma arkadaşları olmasına rağmen kendisini yalnız hissedebilecektir. Aynı zamanda bu durum işgörenin kendisine, fikirlerine ve yaptığı işe değer verilmediği hissini ortaya çıkaracaktır. İşini basit ve değersiz görmesi sonucunda işgören anlamsızlık ve toplumsal yabancılaşma yaşayabilecektir.

### 2.5.6. Arkadaşlık

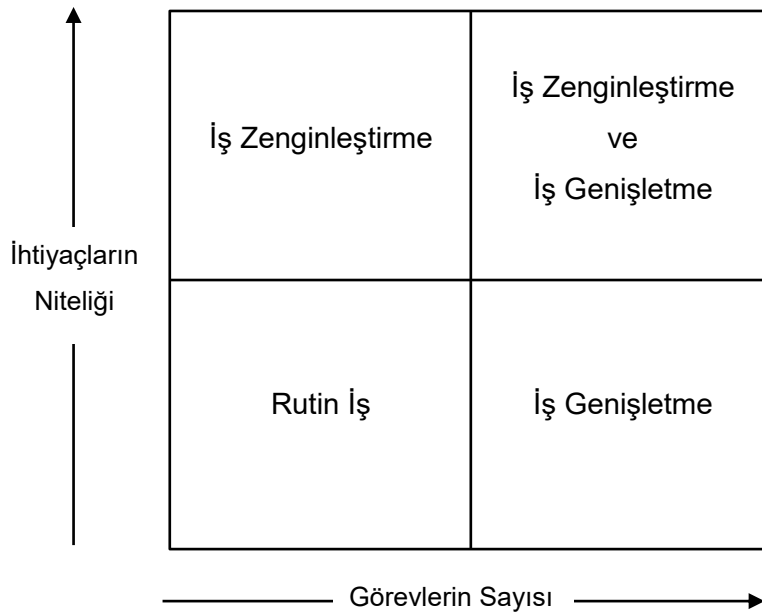
Arkadaşlık özelliği yapılan işin, işgörenlerin başka insanlarla konuşmasına, iş arkadaşları edinebilmesine, gayri resmi ilişkiler kurabilmesine fırsat tanıyıp tanımadığıyla ilişkilidir (Sims ve diğerleri, 1976: 197). Birtakım işletmelerde çalışanların birbirleriyle konuşmasına sadece işten kaytarma davranışı olarak bakılmakta ve verimsiz geçen vakitler olarak değerlendirilmektedir. Ancak çalışanların gerek işini yaparken işle ilgili (iş güvenliğini tehlikeye atmamak koşuluyla) gerekse arkadaşlıkları gereği konuşmalarının doğal karşılanması gerekir. Özellikle yüksek düzeyde merkezileşmiş örgüt yapılarında insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılaması güçleşmekte ve işletmede sosyalleşme sürecine dâhil olamayan çalışanlar kendisini sosyal bir varlık yapan değerleri yadsıyarak yabancılaşmaktadır (Tutar, 2010: 182).

İş özellikleri genel bir çerçeveye ile değerlendirildiğinde, modern örgütlerde temel yabancılaştırıcı sorunun iş bölümü, biçimselleşme ve teknoloji/otomasyon nedeniyle, çalışanları niteliksizleştirici özellik taşımalarıdır. Ritzer (1993/2011) bu sorunu ve örgütlerin iş yapma biçimlerini ve seri üretim montaj hattını ayrıntılı olarak incelemiştir. Ritzer incelediği sorunun ortaya çıkma sürecine “toplumun McDonalddlaştırılması” adını verirken, Giddens da (2006/2012: 816) atıf yaparak yapılan işleri Mcİşler olarak adlandırmıştır. McDonalddlaştırılmış işletmeler ve işlerin analizinin bir hizmet işletmesi olarak hızlı yemek işletmesi üzerinden yapılmış olması, turizm sektörü ve otel işletmeciliği açısından ayrı bir önem taşımaktadır. McDonalddlaştırılmış işletmelerde yapılan işler ve örgütsel yapı sadece dört temel ilkeyle oluşturulmaktadır: verimlilik, hesaplanabilirlik, tekbiçimlilik ve otomasyon aracılığıyla denetim. Müşteriye ve iş arkadaşlarına hitap şekilleri, kurulan cümlelerdeki öğelerin diziliş sırası, hangi el ile hangi işin kaç saniyede yapılacağına kadar robotlaştırılmış, hatta insanı insan olarak hissetmekten alıkoyacak derecede niteliksiz işlerden oluşmaktadır (Ritzer, 1993/2011). Benzer şekilde her şey dahil otel işletmelerinde başarı hissi vermeyen, kimliği bulunmayan, özerkliğe yer olmayan işlerin olduğu gözlemlenebilmektedir.

Ayrıca belirtmek gerekir ki Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde, 193 ülkenin imzasıyla 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kabul edilmiştir. Söz konusu hedeflerin sekizincisinde “Sürdürülebilir ve kapsayıcı

ekonomik kalkınmayı sağlamak, tam ve üretici istihdamı ve insan onuruna yakışır işleri sağlamak” yer almaktadır (Birleşmiş Milletler, 2015). 87. Uluslararası Çalışma Örgütü Konferansı’nda da her insanın “Düzgün İş”e sahip olmasının insan haklarının bir gereği olarak altı çizilmiştir (Tüzünkan, 2015). Ancak Tüzünkan’ın (2015) çalışmasında turizm sektöründeki istihdam özelliklerinin, çalışma şartları, ücret vb. faktörler bakımından düzgün iş hedeflerinin uzağında olduğu anlaşılmıştır. Otel işletmelerindeki işlerin, sürdürülebilir istihdam, verimlilik, kalkınma ve ekonomi için küresel politikalarda da altı çizilen makro ve mikro hedeflere göre düzenlenmesine ihtiyaç vardır.

İşlerin kapsamı ve özelliklerini belirleyebilmek için iş tasarımı teknikleri de geliştirilmiştir. İş tasarımı, işi yapanlara etkisi dikkate alınarak, işlerin sosyal ve yapısal görünümünün yapılandırılması; yapılacak işlerin spesifik görevleri, yöntemleri, diğer işlerle olan ilişkilerini belirlemeye yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014: 102). Turizm işletmelerinde en çok kullanılan iş tasarımı yöntemleri, iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve iş genişletme olarak sıralanabilir. İş rotasyonu ve takım çalışması gibi yöntemler (Erdoğan ve Katlav, 2016: 64) de bulunmakla beraber, bu yöntemler işi tasarlamaktan daha çok, çalışanların işlere yönlendirilmesi olarak kullanılmaktadır.



Şekil 2.7. İş genişletme ve zenginleştirme yöntemleri (Aşan, 2007: 312)

İş basitleştirme yöntemi Taylor'un bilimsel yaklaşımına dayanmaktadır. Zaman ve hareket etütleriyle işler en küçük parçalarına ayrılarak, niteliksiz işgücü kullanabilmek ve maliyetleri düşürmek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda daha az masraf, daha az emek ve zamanla aynı sonuca ulaşabilme yaklaşımıyla hareket edilir (Bingöl, 2014: 103, 104). İnsan unsuruna değer vermeyen iş basitleştirme (Erdoğan ve Katlav, 2016: 64) söz konusu amaçları sağlayabiliyor olsa da, diğer taraftan çalışanların işlerinden sıkılmalarına ve hata yapma oranlarını artırarak verimliliklerinin düşmesine de neden olabilmektedir (Uyargil, 2015: 73,74). İş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemlerinde temel amaç, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin artırılması ile motivasyon ve iş tatminlerinin sağlanmasıdır. İş genişletmede çalışanın görev sayısı artırılıp yatay olarak genişletilmektedir. Dolayısıyla işi basitleştirmenin zıttı olarak görülebilir. Diğer yandan iş zenginleştirmede çalışana işin planlanması, karar alınması ve yürütülmesi gibi yönetsel süreçlerde sorumluluk ve yetki verilerek, dikey olarak zenginleşme sağlanmaktadır (Uyargil, 2015: 75).

İlgili alanyazında, sürekli aynı monoton işleri yapan, makine gibi davrandığını düşünen, çok yakından sürekli olarak denetlenen işleri yapan çalışanların daha fazla yabancılaşma yaşadığı belirtilmektedir (Aiken ve Hage, 1966; Ashforth, 1989; Banai ve Reisel, 2003; Banai ve Reisel, 2007; Banai ve diğerleri, 2004; Kohn, 1976; Lawler ve Hall, 1970; Shepard, 1970). Diğer taraftan Chisholm ve Cummings'in (1979) bir sanayi işletmesinde yaptıkları çalışmada iş özellikleri ile yabancılaşma arasında ilişki bulunamamıştır. İş özelliklerinin araştırmalarda incelenmeye başlanması, başlı başına yabancılaşma sorununun azaltılması amacıyla olmasına karşın (Sims ve diğerleri, 1976: 195-196), otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma sorunlarının, işlerin hangi özelliklerinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Diğer taraftan Chisholm ve Cummings'in (1979) bir sanayi işletmesinde yaptıkları çalışmada iş özellikleri ile yabancılaşma arasında ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen altı boyut kapsamında işgörenler tarafından algılanan iş özelliklerinin, yabancılaşma düzeylerini ne derece etkilediği irdelenmiştir.



## 2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yabancılaşmanın iş özellikleri ve örgütsel yapıyla ilişkilendirilerek araştırıldığı çalışmalara yer verilmiştir. Ancak turizm sektöründeki işletmelerde çalışan işgörenlerin yabancılaşma sorunlarını örgütsel yapı ve iş özellikleriyle birlikte ele alan çok fazla çalışmaya ulaşılamamıştır. Özkoç (2016), İstanbul'daki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının, iş özerkliği ile mesleki ve örgütsel özdeşlemenin işe yabancılaşma eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışanların işin özerkliğine yönelik algısının yabancılaşmayı negatif etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle özerklik yabancılaşmayı azaltmaktadır. Diğer sonuçlara bakıldığında, özerklik, örgütsel özdeşleşmeyi artırırken, örgütsel özdeşleme ise yabancılaşmayı azaltmaktadır. Ayrıca özerkliğin yabancılaşmaya olan etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmayla birlikte, yabancılaşmayı farklı değişkenlerle ve farklı sektörlerde inceleyen bilimsel çalışmalar bulunmaktadır.

Bonjean ve Grimes'in (1970) yabancılaşma ile bürokrasinin özellikleri arasında ilişki kurdukları çalışmalarında, yetki/otorite ve prosedür sisteminin yabancılaşmayla ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kendine yabancılaşmayla, yetki/otorite ve prosedür sistemine ek olarak uzmanlaşma ve gayrişahsiliğin de ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Allen ve Lafollette (1977) bir lastik şirketine yönetim eğitimi almış ve almakta olan çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada, algılanan örgütsel yapı ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kararlara katılım ( $r=-0,356$ ), yetki hiyerarşisi ( $r= 0,371$ ) ve işi standartlaştırmayla ( $r=0,386$ ) yabancılaşma arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca çoklu korelasyon analizinde de üç değişkenle yabancılaşma arasında da güçlü bir ilişki ( $r=0,482$ ) tespit edilmiştir.

Fereydoon (1981), ABD'de çalışan 168 üniversite çalışanı (akademik personel) ile gerçekleştirdiği çalışmasında, yabancılaşma ile merkezileşme ve biçimselleşmeye yönelik algıları ölçmüş ve aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Merkezileşme (yetki hiyerarşisi) ve biçimselleşme (doğrudan denetim) ile yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan kararlara katılım ve işi standartlaştırma arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Organ ve Greene'nin (1981) çalışmasında, 247 mühendis ve bilim insanlarından verileri toplanmış ve biçimleşmenin yabancılaşma üzerinde net bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Biçimselleşme rol belirsizliğini azaltmakta ve örgütsel kimliğin oluşumunu artırmaktadır. Bu ilişkiler yabancılaşmayı azaltırken, biçimselleşmenin rol çatışması üzerindeki etkisi ise yabancılaşmayı arttırmaktadır. Yol analizi yapılan çalışmada, biçimselleşmenin dolaylı olarak yabancılaşmayı azalttığı vurgulanmıştır. Biçimleşme rol belirsizliğini azaltmakta, rol belirsizliği de örgütsel kimliği artırmakta ve yabancılaşmayı azaltmaktadır. Organ ve Greene (1981) bu sonuçları Seeman'ın yabancılaşma boyutları kapsamında değerlendirmişlerdir. Güçsüzlük boyutunda biçimselleşme, kaynaklara ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmakta ve bu durumun güç ve özerklik duygusunu sağlamakta olduğu ifade edilebilir. Anlamsızlık boyutunda ise, çalışan biçimselleşme sayesinde işletmeye olan katkılarını, işletmesinin kendisinin mesleki hedeflerine olan katkılarını görmektedir. Kuralsızlık ve tecrit edilmede, biçimselleşme uzman çalışanlar için belirlenmiş kuralları sağlamlaştırmakta ve teşvik etmektedir. Kendine yabancılaşmanın da diğer yabancılaşma boyutlarının bir sonucu olarak değerlendirildiğinde biçimselleşmenin yabancılaşmayı önleyeceği söylenmiştir.

Organ ve Greene'in (1981) çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik gösteren bir çalışma olarak Podsakoff ve diğerleri (1986), 104 eczane teknikeri, 372 devlet memuru ve 239 akıl sağlığı çalışanından topladığı verilerle, biçimselleşmenin yabancılaşmaya olan etkisini incelemişlerdir. Bütün meslek gruplarında biçimselleşmenin yabancılaşmayı azalttığı tespit edilmiştir. Kakabadse (1986), sağlık hizmetleri alanında çalışan 603 kişiden elde ettiği verilerle gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel yapıyı en iyi açıklayan faktörler olarak bulunan merkezileşme ve biçimselleşmenin, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutunda oldukça etkili olduğu sonucunu elde etmiştir.

Pazarlamacı olarak çalışan 352 kişiden toplanan verilerle, işe yabancılaşmayı etkileyen faktörleri araştıran Ramaswami ve diğerleri (1993), biçimselleşme değişkeni altında, işi standartlaştırmanın yabancılaşmayı artırdığı görülmüştür. Diğer taraftan kural denetiminin doğrudan etki analizinde yabancılaşmayı azalttığı, dolaylı etki analizinde arttırdığı, toplam etkiye bakıldığında ise, yabancılaşmayı azalttığı belirtilmiştir.

Agarwal (1993) çalışmasında formelleşmenin, ABD ve Hindistan'da çalışan satış çalışanlarının örgütsel bağlılık ve yabancılaşmaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Hofstede'nin (1983) kültürel boyutlar kuramına göre, yüksek güç mesafesi ve düşük bireysellikliğin olduğu bir ülke olarak Hindistanı, düşük güç mesafesi ve yüksek bireysellikliğin olduğu bir ülke olarak A.B.D.'yi örneklem olarak almıştır. A.B.D.'de Hindistan'a göre daha az işi standartlaştırma, kural denetimi ve yabancılaşma bulunmuştur. Bir formelleşme faktörü olan kural denetiminin yabancılaşma üzerinde, yüksek güç mesafesi ve düşük bireyselliklik kültüründe olumlu etkisi varken, düşük güç mesafesi ve yüksek bireyselliklik kültüründe ise olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle biçimselleşme, A.B.D.'de yabancılaşmayı artırırken, Hindistan'da azaltmaktadır. Beklenmeyen bir sonuç olarak A.B.D.'de çalışan işgörenlerin yaşadıkları rol çatışmasıyla, yabancılaşmaları arasında ilişki bulunmazken, Hindistan'da çalışan işgörenlerde ise pozitif bir ilişki görülmüştür.

Sarros ve diğerleri (2002), itfaiye çalışanlarından topladığı verilerle yaptıkları çalışmada, örgütsel yapı ve liderliğin yabancılaşma üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Örgütsel yapıyla işe yabancılaşma arasındaki ilişki anlamlı bulunmamış, örgütteki liderlik tarzının işe yabancılaşma üzerinde daha anlamlı etkiye sahip bir değişken olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları işe yabancılaşmayı azaltırken, etkileşimsel liderlik davranışının ise, işe yabancılaşma duygusunu artırdığı, çalışmanın en büyük bulgusu olarak vurgulanmıştır.

Millioğulları (2007) sosyalist özyönetimin uygulandığı varsayılan Yugoslavya'daki ve kapitalist, katılımsız yönetimin uygulandığı varsayılan Türkiye'deki, enerji ve kimya alanında çalışan fabrika işgörenleri örneği üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapmıştır. Beklenen sonuçların aksine, sosyalist özyönetimde çalışan işgörenlerin işletmede karar alma süreçlerine katılmalarının, yabancılaşma düzeylerine azaltıcı anlamlı bir etki yapmadığı tespit edilmiştir. İki farklı yönetim ve kültürdeki çalışanların verilerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında ise Yugoslavya'daki özyönetimin karar alma süreçlerine katılımı ve yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda azaltılması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Banai ve Reisel (2007) altı ülkedeki (Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve ABD) 1933 büro ve idari işlerde çalışan personelden topladıkları veriler ile yaptıkları çalışmada; iş özellikleri ve liderlik algılarının, yabancılaşmayla olan ilişkisini incelemiştir. Yabancılaşma kişisel ve sosyal yabancılaşma olmak üzere iki boyut olarak ölçülmüş ve işin görev kimliği ve geribildirim özelliği kişisel yabancılaşmayı ve sosyal yabancılaşmayı; işin özerklik özelliğinin sadece sosyal yabancılaşmayı, işin çeşitlilik özelliğinin sadece kişisel yabancılaşmayı etkilediği tespit edilmiştir. İşin anlamlılığının yabancılaşmayı etkilediğine dair veri elde edilememiştir. Başka bir çalışmada, Macaristan'daki hastane, üniversite, ilaç firması, hurda metal şirketinde çalışan 395 çalışandan toplanılan verilerle; işin geribildirim, özerklik ve çeşitlilik özelliklerinin çalışanların yabancılaşmasındaki değişiklikleri anlamlı olarak açıkladıkları ifade edilmiştir (Banai ve diğerleri, 2004).

DiPietro ve Pizam (2008), ABD'deki çabuk yemek servis edilen/yenen restoranlar çalışanların yabancılaşması üzerine yaptıkları çalışmada genel yabancılaşma durumu 3,87/8,00 olarak bulunmuştur. Saat ücretli çalışanların ( $\bar{x}$ :4,0), yöneticilere göre ( $\bar{x}$ : 3.4); genç, eğitimi yüksek ve erkek çalışanların da görece daha yaşlı, daha az eğitilmiş ve kadın çalışanlara göre daha fazla yabancılaşma duygusu yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Yabancılaşmanın iş özelliklerine göre farklılaşmadığı ifade edilmiştir. mutfak, ön tezgah/satış ve dışarıya servis bölümlerinde çalışanların yabancılaşma durumlarındaki farklılık – beklenmedik şekilde-anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu; hızlı yemek restoranlarında işlerin birbirinden farkının olmadığını ya da çalışanların restorandaki birçok pozisyonda yetiştirilmeleri ve çalıştırılmaları nedeniyle hiçbir işle arasına mesafe koymadığını göstermektedir.

Babür (2009) çalışmasında, Alanya/Antalya bölgesindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin “örgütsel yabancılaşma” düzeylerini incelemiştir. Yabancılaşma beş boyut altında incelenmiş ve en çok güçsüzlük, anlamsızlık-kuralsızlık boyutlarında gerçekleştiği tespit edilmiştir. İşletme içerisinde alt düzey çalışanlara söz hakkı tanınmamasının güçsüzlük boyutunda, yaşanan adaletsizlikler ve çalışanın kendisini önemsiz hissetmesi gibi durumların da anlamsızlık-kuralsızlık boyutunda yabancılaşmaya yol açtığı belirtilmiştir. Güçsüzlük ve anlamsızlık-kuralsızlık boyutunda yabancılaşmaya yol açan etmenlere bakıldığında, iş bölümü, çalışma koşulları ve yönetim tarzı ön plana

çıkılmıştır. Ayrıca, çalışanların kişisel özelliklerine göre yabancılaşma düzeylerinin farklılaştığının altı çizilmiş; ilköğretim mezunu işgörenlerin, lisans mezunlarına göre; düşük maaş alanların yüksek maaş alanlara göre; sektörde kısa süredir çalışanların uzun süredir sektörde olanlara göre; servis ve bar bölümü çalışanlarının, önbüro departmanı çalışanlarına göre işletme içinde daha fazla güçsüzlük hissi taşıdığı anlaşılmıştır.

Nair ve Vohra (2010) yabancılaşmayı etkileyen öncül değişkenleri araştırdıkları çalışmalarında bilgi teknolojisi alanında (donanım, yazılım, veri analisti, danışman, araştırmacı vs.) çalışan 1142 işgörenden veri toplamışlardır. Yapılan işin özelliği olarak işin anlamlılığı, kendini ifade edebilmek ve iş ilişkileri (yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla) yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İş özellikleri kapsamında özerklik/otonomi ve çeşitlilik ile biçimselleşme ve merkezleşmenin potansiyel etkiye sahip oldukları ancak çalışmada anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları not edilmiştir.

Rajaeepour ve diğerleri (2012), örgütsel yapı ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi, İran'ın Kirman şehrindeki 238 okul müdüründen topladıkları verilerle araştırmışlardır. Örgütsel yapının yüksek oranda ( $R^2: 0,425$ ) örgütsel yabancılaşmayı etkilediği sonucu bulunmuştur. Örgütsel yabancılaşmayı merkezleşmenin ( $R^2: 0,315$ ) biçimselleşmeden ( $R^2: 0,218$ ) daha fazla etkilediği de bulgulanmıştır.

Yumuk (2012), Nevşehir'deki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırma, işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. İşe yabancılaşmanın alt boyutları olarak güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda da, güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları, iş tatminini %32,9 oranında açıkladığı anlaşılmıştır.

Tekin (2012), Kemer/Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların yabancılaşması ve kişilik özellikleri ile arasındaki ilişki üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışanların en çok kendine yabancılaşma ( $\bar{x}: 3,44/5,00$ ) boyutunda yabancılaşma yaşadıkları sonucuyla karşılaşılmıştır. Ayrıca kuralsızlık ( $\bar{x}: 2,95/5,00$ ) ve anlamsızlık ( $\bar{x}: 2,81/5,00$ ) boyutlarında da yabancılaşma yaşadıkları bulgulanmıştır. Kişilik özellikleri bağımsız değişken, yabancılaşma ise

bağımlı değişken olarak veriler analiz edilmiştir. Sonuçlara göre duygusal dengesizlik kişilik özelliği, güçsüzlük boyutunda yabancılaşmayı % 13,5, topluma yabancılaşmayı % 19,2, kendine yabancılaşmayı % 23,3 oranında açıklamaktadır. Kuralsızlık boyutunda yabancılaşma % 10,2 oranında dışa dönüklük kişilik özelliğinden, kendine yabancılaşmanın % 21,7 oranında geçimlilik kişilik özelliğinde kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca güçsüzlük durumunun % 10,7 oranında, topluma yabancılaşma durumunun % 11,5 oranında, kendine yabancılaşma durumunun ise % 21,5 oranında sorumluluk kişilik özelliğinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Özetle tüm kişilik özelliklerinin, çalışanların yabancılaşma durumlarını belirli düzeylerde açıklayabildikleri ileri sürülmektedir. Ayrıca erkek çalışanların kadınlara göre kuralsızlık boyutunda, boşanmış çalışanların, bekar ve evli çalışanlara göre topluma yabancılaşma boyutunda, deneyim 1 yıldan daha az olan çalışanların, görece daha fazla yıl çalışmış olanlara göre anlamsızlık boyutunda, lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre güçsüzlük boyutunda daha fazla yabancılaştıkları anlaşılmıştır. Turizm eğitimi almış olanların almamış olanlara göre topluma yabancılaşma boyutunda daha fazla yabancılaşırken, resepsiyon bölümü çalışanlarının başta servis olmak üzere diğe bölüm çalışanlara göre anlamsızlık boyutunda, mutfak bölümü çalışanlarının da topluma yabancılaşma boyutunda, kat hizmetleri bölümü çalışanlarının da kendine yabancılaşma boyutunda daha fazla yabancılaşma yaşadıkları ortaya konmuştur.

Kurt (2013) çalışmasında İstanbul'daki otel ve seyahat acentesi çalışanlarının yabancılaşma durumlarına, duygusal emek faktörünün etkisini incelemiştir. Duygusal emeğin boyutlarından olan duygu sıklığı ve duygu çeşitliliği artıkça işe yabancılaşmanın azaldığı, yüzeysel davranış artıkça, işe yabancılaşmanın da arttığı gözlenmiştir. Ayrıca, duygu sıklığı, çeşitliliği ve yüeysel davranışların, kendine yabancılaşmaya olan etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rol üstlendiği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Duygusal emek davranışları çalışanların işe yabancılaşmalarına neden olmaktadır dolaylı olarak da kendilerine yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Çilesiz (2014), Ankara'daki beş yıldızlı otellerde çalışanların yabancılaşması ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir çalışma yapmıştır. Eğitim seviyesi ilköğretim ve altında olanlar, kadın çalışanlar ve mutfak departmanında çalışanların daha fazla

güçsüzleşme boyutunda yabancılaşıma yaşadıkları saptanmıştır. Ayrıca yabancılaşıma ile örgütsel bağlılık durumları arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,387$ ).

Tuna ve Yeşiltaş'ın (2014) çalışmasında birtakım bağımsız değişkenlerle birlikte yabancılaşımanın işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmış, aralarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Rangriz ve Pashootanzadeh (2014), İran'da özel sektör ve devlet bankalarında çalışanların yabancılaşıma durumlarının iş özelliklerinden etkilenme düzeylerini inceledikleri çalışmalarında, devlet bankasında çalışanların yaptıkları işin çeşitliliği ve kimliği ile işe yabancılaşıma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşin anlamlılığı ve geribildirim ile yabancılaşıma arasında ise hem özel sektör hem de devlet bankası çalışanlarında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Diğer taraftan otonomi/özerklik ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişki yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Çalışmanın konusunu oluşturan yabancılaşıma sorunuyla beraber, iş özellikleri ve örgütsel yapıya ilişkin araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin önemli düzeyde yabancılaşıma yaşadıkları görülmektedir (Babür, 2009; Tekin, 2012; Yumuk, 2012). Yabancılaşımayı ortaya çıkaran öncül bir değişken olarak merkezileşmenin bir çok çalışmada anlamlı ve yabancılaşımayı arttıran etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Allen ve Lafollette, 1977; Fereydoon, 1981; Kakabadse, 1986; Rajaeepour ve diğerleri, 2012). Diğer taraftan örgütsel yapı kapsamındaki biçimselleşmenin yabancılaşımayı hem artırdığını ortaya koyan (Agarwal, 1993; Fereydoon, 1981; Kakabadse, 1986; Rajaeepour ve diğerleri, 2012) hem de yabancılaşımayı azalttığını (Podsakoff ve diğerleri, 1986) ya da etkilemediğini (Nair ve Vohra, 2010; Sarros ve diğerleri, 2002) belirten çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Agarwal'ın (1993) çalışmasında biçimselleşmenin yabancılaşımayı etkileme yönünün, çalışmanın yapıldığı ülkenin kültürüne göre farklılık göstereceği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Ramaswami ve diğerlerinin (1993) çalışmasında biçimselleşmenin işi standartlaştırma faktörü yabancılaşımayı arttırırken, kural denetimi yapılmasının ise yabancılaşımayı azalttığı görülmüştür. Merkezileşmenin etkisi genel olarak birçok çalışmada örtüşürken, biçimselleşmenin rolü konusunda çok farklı araştırmaların olduğu

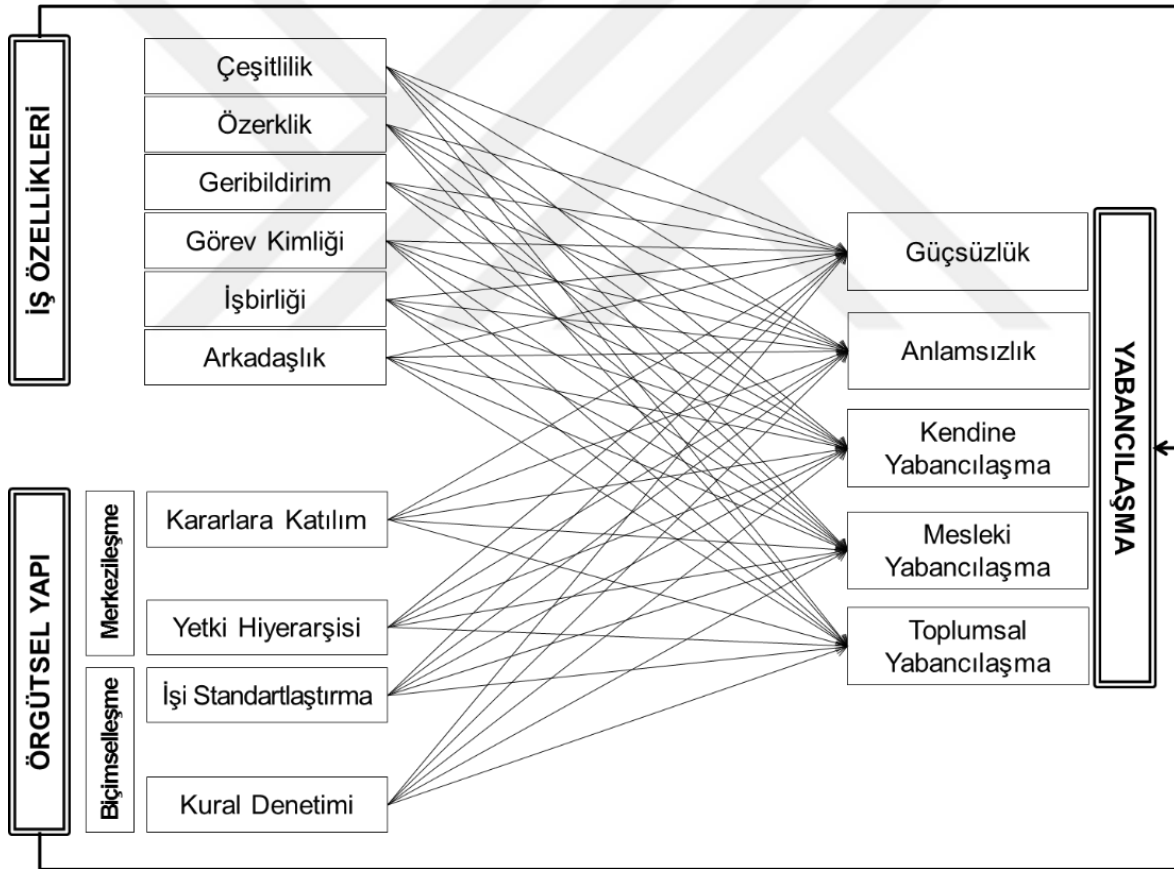
görülmektedir. Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının yabancılaşması kapsamında biçimselleşmenin rolü tespit edilmeye çalışılarak alanyazına katkı sunulmaya çalışılmıştır. İş özelliklerinin yabancılaşmaya olan etkisine bakıldığında ise bütün özelliklerin yabancılaşmanın farklı boyutlarında etkili oldukları görülmektedir (Banai ve diğerleri, 2004; Banai ve Reisel, 2007; Nair ve Vohra, 2010; Rangriz ve Pashootanzadeh, 2014).





### 3. YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma paradigması çerçevesinde, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Şimşek, 2012: 92). Alanyazında yabancılaşma sorununu ortaya çıkaran öncül değişkenler olarak belirtilen iş özellikleri (çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği, arkadaşlık) ve örgütsel yapıya (merkezileşme, biçimselleşme) ilişkin çalışanların algıları bağımsız değişken olarak, yabancılaşma düzeyi ise bağımlı değişken olacak şekilde araştırmanın modeli belirlenmiştir (Bkz. Şekil 3.1.). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkiler ortaya konmaya çalışılmış ve bağımlı değişkende meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından etkilendiği analiz edilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

Araştırmada kapsamında toplanan veriler, aşağıda belirlenen hipotezlerin test edilmesi için kullanılacaktır:

H<sub>1</sub>: Otel çalışanlarının işin özelliklerine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

*H<sub>1a</sub>: Otel çalışanlarının işin çeşitlilik özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>1b</sub>: Otel çalışanlarının işin özerklik özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: Otel çalışanlarının işin geribildirim özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: Otel çalışanlarının işin görev kimliği özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>1e</sub>: Otel çalışanlarının işin işbirliği özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>1f</sub>: Otel çalışanlarının işin arkadaşlık özelliğine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

H<sub>2</sub>: Otel çalışanlarının örgütün merkezileşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

*H<sub>2a</sub>: Otel çalışanlarının kararlara katılmalarına ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>2b</sub>: Otel çalışanlarının yetki hiyerarşisine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

H<sub>3</sub>: Otel çalışanlarının örgütün biçimselleşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

*H<sub>3a</sub>: Otel çalışanlarının işin standartlaştırılmasına ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

*H<sub>3b</sub>: Otel çalışanlarının kural denetimine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.*

### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kültesi, Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerdir. Antalya'da 258 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (TC Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Bu işletmelerde toplamda ne kadar işgörenin çalıştığına dair bir veriye ulaşılamamıştır. Bununla beraber 100.000 çalışanın üzerinde olduğu düşünülmektedir. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün (2012) verilerine göre, beş yıldızlı otellerinin toplam 181.188 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ağaoğlu'nun (1992) çalışmasında da beş yıldızlı otellerde yatak başına 0.59 personel düştüğü

belirtilmektedir. Güncel olmayan verilerin kullanılması ile birlikte 106.900 çalışan ile 100.000'den fazla çalışan olduğu tahmin edilmektedir.

100.000'in üzerindeki bir kütle için, % 5 kabul edilebilir örnekleme hatası oranıyla, 0,05 anlamlılık düzeyiyle ve incelenen olayın gerçekleşme olasılığının 0,50 olarak kabul edilmesiyle, en az 384 kişiye ulaşılması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bununla beraber çok değişkenli istatistiksel analiz (korelasyon ve regresyon) ve faktör analizi yapılabilmesi için gerekli olduğu belirtilen değişken sayısının 5-10 katı örneklem sayısına ulaşılması gerekmektedir. Alpar (2010: 302) çoklu regresyon yapılabilmesi için bağımsız değişken sayısının en az 5 katı kadar örnekleme ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Veri toplamak için kullanılan ankette, bağımsız değişkenler 46 ifadeyle ölçülmüştür. Bu nedenle istatistiksel analizlerin güçlü olabilmesi için bağımsız değişken sayısının 10 katı olan 460 örneklem sayısına ulaşmaya, başka bir deyişle en az 460 kullanılabilir anket, kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmeye çalışılmıştır.

Antalya Muratpaşa (3 otel), Alanya (5 otel) Manavgat (3 otel), Kemer (4 otel) ve Serik (5 otel) ilçelerinde, anketi uygulamayı kabul eden işletmelere ve araştırmacının kişisel iletişiminin olduğu otel yöneticilerine 1000 anket elden ve kargo yoluyla, Mayıs 2015-Kasım 2015 tarihleri arasında gönderilmiştir. Anketlerin uygulama izninin alınması, dağıtılması, uygulanması, toplanması ve finansal kaynağı araştırmacı tarafından karşılanan anketörler ve araştırmacının sosyal çevresindeki otel işletmelerinde yönetici, işgören ve stajyer olarak çalışan kişiler aracılığıyla yapılmıştır. Ayrıca anketin uygulanmasına izin vermek için gönderilen elektronik postalara yanıt vermeyen işletmelere anketin elektronik ortama yüklenmiş bağlantısı gönderilmiştir. Otel çalışanlarının e-posta adreslerine iletmeleri istenmiştir. Anketin elektronik ortamdaki bağlantısı ayrıca otel çalışanlarının sendikalarına ve diğer sivil toplum örgütlerine ait sosyal paylaşım sitelerinde gruplarında paylaşarak doldurmaları istenmiştir. Toplamda 565 anket elde edilmiştir. Ancak 42 anket eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle kullanılmamıştır. 523 adet (Muratpaşa: 87, Alanya: 110, Manavgat: 106, Kemer: 95 ve Serik: 125) kullanılabilir anket analiz edilmiştir.

### 3.2. Varsayımlar

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması şu varsayımlara dayandırılmıştır:

- Yapılan alan araştırmasında alınan örneklem, evreni temsil etmektedir.
- Anket çalışmasına katılan kişiler, yabancılaşma, iş özellikleri ve örgütsel yapı konusunda verdikleri yanıtlarda samimidir.

### 3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma kuramsal olarak, yabancılaşma, örgütsel yapı ve iş özellikleri konuları ile sınırlandırılmıştır. Yabancılaşma kuramı oldukça geniş bir alana hitap etmesi bakımından, güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, toplumsal yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma olmak üzere beş ayrı boyutta incelenmiş ve sınırlandırılmıştır. Örgütsel yapı değişkenleri de merkezileşme (kararlara katılım, yetki hiyerarşisi) ve biçimselleşme (İş standartlaştırma ve kural denetimi) olmak üzere iki ana ve dört alt başlıkla sınırlandırılacak şekilde ele alınmıştır. İş özelliklerine, en kapsamlı şekilde ele alındığı Sims ve diğerlerinin (1976) modeline sadık kalınacak şekilde çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık olmak üzere altı boyutta yer verilmiştir. Bu kapsamda, her üç konuyla ilgili kuramsal çerçeve belirlenmiş, konuların tarihsel gelişimi ve alanyazındaki ilgili araştırmalar sunulmuştur.

Araştırmanın veri toplama aracı, anket tekniği ile sınırlıdır. Bu bağlamda, her üç konunun kuramsal temelleri kapsamında geliştirilmiş ve araştırmanın yöntem kısmında yer verilen ölçekler kullanılmıştır. Bütün değişkenlerin ölçümü çalışanların algısını yansıtmaktadır. Sosyal bilimlerde olguların algılar üzerinden ölçülmesi oldukça yaygındır. Ancak algının ölçülmesi nesnellik ve öznellik ikileminde tartışma doğurmuştur. Özellikle iş özellikleri kuramı yazınında çalışanların yaptıkları işlere yönelik algılarının, iş özelliklerinin nesnel gerçekliğini yansıtıp yansıtmadığına dair araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda, iş özelliklerinde yapılan nesnel değişimlerin, çalışanların algısını değiştirdiği; işgörenler ile yöneticilerin algısı arasında yüksek korelasyonun olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla söz konusu çalışmalar, algılara dayanan ölçümlerin

geçerliliğine yönelik destek sağlayacak nitelikte kanıt olarak kabul edilmektedir (Bilgiç, 2008: 72).

Bu çalışmada, alanyazın taraması sonrası belirlenen hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilmesi planlanan alan araştırması, Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Antalya'nın ve ilgili işletme türünün seçilmesinin iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, Antalya'nın Türkiye'de en çok turist ağırlayan turistik merkezlerden biri olmasıdır. Antalya'ya 2015 yılında on bir milyona yakın yabancı ziyaretçi gelmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Şehrin bu özelliği nedeniyle, Türkiye'de kitle turizminin gelişim gösterdiği kıyı bölgelerindeki istihdam ilişkilerinin yapısına ışık tutacağı düşünülmektedir. İşletme türü olarak beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesinde en önemli neden, otel işletmeleri sınıfları içerisinde kitlesel üretim ve tüketimin, büyük ve merkezi örgüt yapılarının dolayısıyla da yabancılaşma sorununun en çok yaşanan otel sınıfını olduğunun öngörülmesidir.

### **3.4. Veri Toplama Tekniği**

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için gerekli olan veriler toplanırken anket tekniğinden yararlanılmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerinin örgütsel yapısına ve yaptıkları işin özelliklerine ilişkin algılarını ölçmek için daha önce geliştirilmiş olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir durumu) ile iş durumlarına ait sorulara da (çalışma pozisyonu, tecrübe, çalışılan bölüm, kadro durumu) ankette yer verilmiştir.

Yabancılaşmanın ölçülmesi için geliştirilmiş birçok ölçek bulunmaktadır. Birçok araştırmada tercih edilmesi, ifadelerinin kapsamlı ve işe/iş hayatına yönelik olması, üç boyut/faktör altında ölçmesi ve ifadelerin günümüzde de uygulanabilecek kelime ve anlamları içermesi nedeniyle Mottaz'ın (1981) yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarından olmak üzere 21 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca yabancılaşmanın mesleki ve toplumsal boyutunu, Mottaz'ın ölçeğinin kapsamaması nedeniyle, mesleki ve toplumsal yabancılaşmanın ölçülmesi amacıyla, Lang'ın (1985) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Lang'ın ölçeği kişisel, toplumsal ve mesleki yabancılaşma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ancak

Mottaz'ın ölçeğinde kendine yabancılaşma ifadelerinin bulunması nedeniyle, kişisel yabancılaşma ifadeleri kullanılmamış, mesleki ve toplumsal yabancılaşmayla ilgili ifadeler birer alt ölçek olarak kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Tamamen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Orta derecede Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 1-Hiç Katılmıyorum).

Çizelge 3.1. Mottaz'ın (1981) ve Lang'ın (1985) yabancılaşma ölçekleri

Güçsüzlük	1. Günlük işleri yaparken oldukça özgürüm.(T) 2. İşle ilgili kendi kararlarımı uygulama şansım var.(T) 3. İşlerimi nasıl yapacağıma dair fazla söz hakkım yok. 4. Yöneticiye danışmadan iş hakkında çoğu kararı verebiliyorum.(T) 5. Yaptığım işlerle ilgili değişiklik yapamam. 6. Günlük faaliyetlerim çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir. 7. İşimle ilgili rol ve görevlerimi yaparken kendi kararlarımı veririm.(T)
Anlamsızlık	8. Benim işim işletmenin başarısına önemli katkılar sağlıyor.(T) 9. Bazen yaptıklarımın amacını tam olarak anladığımdan emin değilim. 10. Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerli.(T) 11. Sıklıkla yaptığım işin önemi nedir diye merak ediyorum. 12. Yaptığım işin işletmede önemsenmediğini hissediyorum. 13. Yaptığım iş, işletmedeki genel işleyişiyle uyumludur.(T) 14. Yaptığım iş diğer çalışanların yaptıkları işlerle uyumludur.(T)
Kendine Yabancılaşma	15. Yaptığım işle ilgili başarı duygusu hissetmiyorum. 16. Yaptığım işin en tatmin edici yanı aldığım ücrettir. 17. İşim bana kişisel tatmin sağlıyor. 18. Yaptığım işle gerçek yetenek ve özelliklerimi kullanma imkânım çok azdır. 19. İşimi yapınca kendimi ödüllendirmiş olurum.(T) 20. Yaptığım iş rutin, sıkıcıdır ve yaratıcılığa fırsat vermiyor. 21. Yaptığım iş ilginç ve merak uyandırıcı.(T)
Toplumsal Yabancılaşma	22. Bu dünyada kendimi yapayalnız hissediyorum. 23. İnsanlar için sadece kendileri vardır ve başka kimseyi umursamazlar. 24. Bir insanın başka birisinin neler hissettiğini anlaması mümkün değildir. 25. En çok, insanlardan uzakta yalnız başıma olmaktan hoşlanırım.
Mesleki Yabancılaşma	26. Kişisel hedeflerim, turizm sektörünün amaçlarıyla çatışıyor. 27. Mesleğimin öne çıkan değerleriyle benim değerlerim aynıdır.(T)
<b>Not:</b> (T) yazan ifadeler ters kodlanmıştır.	

Ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anketin son şeklinin verilebilmesi için, İngiliz dili ve edebiyatı alanında lisans ve yüksek lisans eğitimi almış, okutman olarak görev yapan iki akademisyenin görüşü alınmıştır.

Örgütsel yapı algılarının ölçülebilmesi için en sık kullanılan yöntemlerden biri Khandwalla (1977) tarafından, mekanik-organik örgüt sınıflamasına dayanarak geliştirdiği ölçek ile Aiken ve Hage (1966) tarafından geliştirilen ölçeklerdir. Khandwalla'nın (1977) ölçeği tek boyutlu olup, ölçekten elde edilen puan ile örgütün organikliği/mekanikliği elde edilmektedir. Aiken ve Hage'nin (1966) ölçeği merkezileşme ve biçimselleşme olarak iki ayrı boyutta oluşturulmuştur. Merkezileşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi alt ölçekleriyle, biçimselleşme de işi standartlaştırma ve kural denetimi olmak üzere iki alt ölçekle ölçülmektedir. Bu çalışmada amaca uygun olduğu düşünülen Aiken ve Hage'nin ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Tamamen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 1-Hiç Katılmıyorum).

Çizelge 3.2. Aiken ve Hage'nin (1966) örgütsel yapı ölçeği

<b>MERKEZİLEŞME</b>	Kararlara Katılım	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yeni personel alımıyla ilgili kararlara katılıyorum.</li> <li>2. Personelin terfi etmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.</li> <li>3. Yeni politikaların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.</li> <li>4. Yeni plan ve programların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.</li> </ol>
	Yetki Hiyerarşisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burada bir kararı yönetici onaylamadıkça, iş yapılamaz.</li> <li>2. Burada kendi kararını vermek isteyen birisinin cesareti hemen kırılır.</li> <li>3. Küçük bir konu da olsa son karar için konuyu üst makama iletmek gerekir.</li> <li>4. Hemen hemen her şeyi yapmadan önce şefime sormam gerekir.</li> <li>5. Aldığım her kararı yöneticinin onaylaması gerekir.</li> </ol>
<b>BIÇIMSELLEŞME</b>	İş Standartlaştırma*	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çoğu konuda kendi kendimin patronu olduğumu hissediyorum.</li> <li>2. Bir kişi, başkası kontrol etmeden kendi kararlarını verebilir.</li> <li>3. Bu otelde işlerin nasıl yapılacağı işi yapan kişiye bırakılır.</li> <li>4. Bu otelde insanların çoğu şeyi istedikleri gibi yapmalarına izin verilir.</li> <li>5. Bu otelde çoğu insan iş için kendi kurallarını belirler.</li> </ol>
	Kural Denetimi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çalışanlar kuralları çiğnememeleri için sürekli kontrol edilirler.</li> <li>2. Çalışanlar, kurallara uyuyorlar mı diye sürekli izleniyormuş gibi hissederler.</li> </ol>
*ifadelerin tamamı ters kodlanmıştır.		

İş özelliklerinin ölçülebilmesi için en sık kullanılan ölçekler, Hackman ve Oldham (1980), Sims ve diğerleri (1976) ile Suman ve Srivastava (2009) tarafından geliştirilen ölçeklerdir. Hackman ve Oldham'ın (1980) ölçeği İş Tanısı Ölçeği olarak da ifade edilmektedir. Toplamda yedi bölümden oluşan bir envanter olan ölçeğin ilk iki bölümü, beş iş özelliğini ölçmek için kullanılmaktadır. Her bir özellik bir adet soru ve iki adet ifade ile ölçülmektedir. Suman ve Srivastava'nın (2009) ölçeğinin iş özellikleri dışında, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi birtakım değişkenleri de kapsadığı görülmektedir. Ayrıca ölçek ifadelerine yer verilmekle birlikte, hangi ifadenin hangi boyuta ait olduğu da belirtilmemiştir. Yazarlara bu konu hakkında e-posta atılmış ancak cevap alınamamıştır. Sims ve diğerlerinin (1976) çalışmasında iş özellikleri boyutları ve ifadeleri, İş Tanısı Ölçeğine çok yakın bir şekilde oluşturulmuştur. İş Tanısı Ölçeğinde olan Görevin anlamlılığı boyutu, bu ölçekte olmayıp, onun yerine arkadaşlık boyutu bulunmakta ve toplamda otuz ifadeden oluşmaktadır. İki adet ölçek de beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan on kişiye sorulmuş ve çoğunluk (sekiz kişi) Sims ve diğerlerinin ölçeğinin daha anlaşılır olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle ve iş özellikleri boyutlarının daha çok sayıda ifade ile ölçülmesinden dolayı bu çalışmada Sims ve diğerlerinin (1976) geliştirdiği ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir (Bkz. Çizelge 3.3.). Katılımcıların ifadelerle ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Çok Fazla, 4-Fazla, 3- Orta, 2-Az, 1-Çok Az).



Çizelge 3.3. Sims ve diğerlerinin (1976) iş özellikleri ölçeği

Çeşitlilik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşinizde ne kadar çeşitlik/farklılık vardır?</li> <li>2. Yaptığın işler birbirinin tekrarı mı? (T)</li> <li>3. Bir iş gününde ne kadar birbirine benzer işler yapıyorsun? (T)</li> <li>4. İşini yaparken bazı değişik şeyler yapma şansın var mı?</li> <li>5. İşinde farklılık/çeşitlilik miktarı ne kadar?</li> </ol>
Özerklik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşini nasıl yapman gerektiğini sana bırakırlar mı?</li> <li>2. İşini yaparken ne ölçüde şefinden bağımsız hareket edebiliyorsun?</li> <li>3. Ne ölçüde işini başkalarından bağımsız yapabilirsin?</li> <li>4. İşini istediğini gibi yapmak için ne derece özgürsün?</li> <li>5. Bağımsız düşünce ve hareket etme imkânın ne kadar?</li> <li>6. Çalışma temposunun/hızının kontrolü sende mi?</li> </ol>
Geribildirim	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşini yaparken, başarılı olup olmadığını ne ölçüde fark edebiliyorsun?</li> <li>2. Ne ölçüde amirinden performansın hakkında bilgi alırsın?</li> <li>3. Amirin, işini ne kadar iyi yaptığın hakkında geri bildirim sağlar mı?</li> <li>4. İşini ne kadar iyi yaptığını öğrenme şansın oluyor mu?</li> <li>5. İşini iyi veya kötü yaptığını hissedebiliyor musun?</li> </ol>
Görev Kimliği	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bir işi veya projeyi tamamlanana kadar görüyor musun?</li> <li>2. Eline aldığı bir işi, başından sonuna kadar kendin yapıyor musun?</li> <li>3. Kendi başladığın bir işi bitirme imkânın oluyor mu?</li> <li>4. Bir işi başından sonuna kadar yapma imkânın oluyor mu?</li> </ol>
Arkadaşlık	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arkadaş olmak isteyeceğin kişilerle bir araya gelme fırsatın oluyor mu?</li> <li>2. İsteyken diğer çalışanlarla senli benli konuşma şansın oluyor mu?</li> <li>3. Çalışma arkadaşlarıyla arkadaşlık kurar mısın?</li> <li>4. Diğerleriyle işin hakkında konuşma imkânın oluyor mu?</li> <li>5. İşini yaparken diğer insanları tanıma şansın oluyor mu?</li> <li>6. İşte, yakın arkadaşlar edinme imkânın oluyor mu?</li> <li>7. İşini yaparken, başka insanlarla bir araya gelebiliyor musun?</li> </ol>
İşbirliği	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yaptığın iş, başkalarıyla birlikte çalışma becerine ne kadar bağlıdır?</li> <li>2. Başka insanlarla ilgilenmek ne derece işinin bir parçasıdır?</li> <li>3. Şefin dışındaki kişiler, işini nasıl yaptığın hakkında sana fikirlerini söyler mi?</li> </ol>
<b>Not:</b> (T) yazan ifadeler ters kodlanmıştır.	

Ölçekleri geliştiren yazarlarla e-posta yoluyla iletişime geçilmiş, ölçeklerin doktora tezinde veri toplamak amacıyla kullanılabilmesi için izin istenmiştir. Henry P. Sims Jr, Dorothy Lang ve Jerald Hage olumlu dönüş yaparak, ölçeklerinin kullanılmasına izin vermişlerdir. Clifford J. Mottaz'a ait bir e-posta adresi veya başka bir iletişim bilgisine ulaşılamamıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, IBM SPSS Statistics 20 ve IBM SPSS Amos 20.0.0 paket programlarıyla analiz edilmiştir.

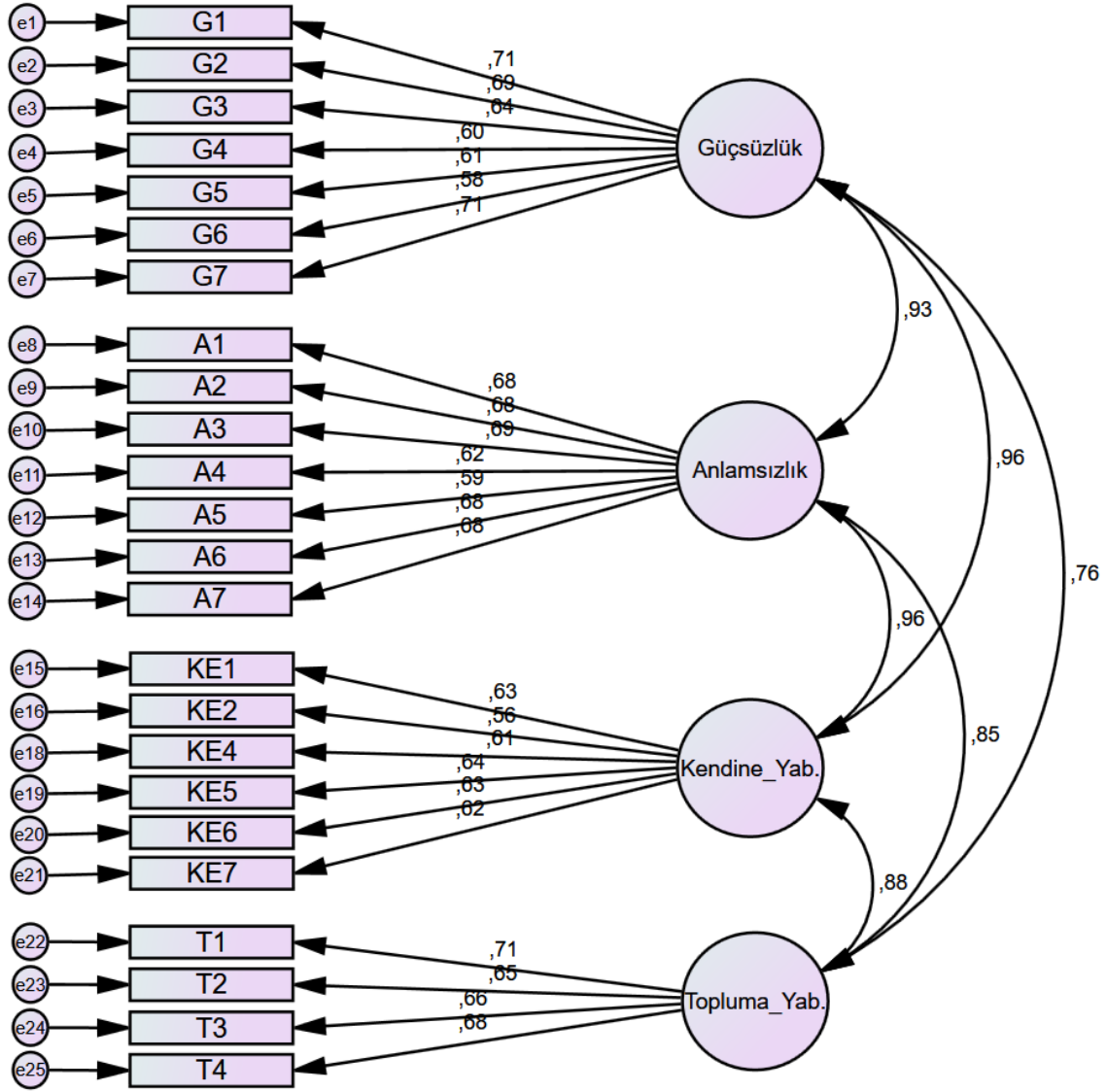
Hazırlanan anket ile toplanan verilerin ölçüm güvenirliğinin hesaplanması için Cronbach'ın Alfa'sından faydalanılmıştır (Bademci, 2011). Ölçüm güvenirliğine yönelik olarak elde edilen verilerin Alfa katsayıları hesaplanmıştır (Bkz. Çizelge 3.4.). Yabancılaşmayı ölçmek için kullanılan mesleki yabancılaşma boyutunun güvenirlik katsayısı oldukça düşük (0,298) olduğu görülmüştür. Bu nedenle mesleki yabancılaşma değişkenine ait ifadeler analizlere dâhil edilmemiştir. Diğer ölçek ve boyutlara ait ölçümlerin güvenirlik katsayıları Nunnally ve Bernstein'in (1994: 264, 265) ve Arıkan'ın (2013: 103) belirttiği kabul edilebilir seviye olan 0.70'in üzerinde olduğu anlaşılmıştır.

Analizler yapılmadan önce önemli olan bir diğer nokta da verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin kontrol edilmesidir. Normallik testinin iki ölçütü verilerin çarpıklık ve basıklığıdır. Normal dağılım gösteren verilerin çarpıklık ve basıklık değeri sıfırdır. Sıfırdan pozitif veya negatif olarak uzaklaşması durumunda normal dağılımdan uzaklaşmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79). Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.00 ile +1.00 arasında olması oldukça iyi bir normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte -2.00 ile +2.00 arasında olması da kabul edilmektedir (Shiel ve Cartwright, 2015: 29; Kunnan, 1998: 313). Ölçümlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0.991 ile +0.294 arasında olduğu görülmüş ve verilerin normal göstermesi nedeniyle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Çizelge 3.4. Ölçümlerin güvenilirlik katsayıları ve normal dağılım değerleri

Ölçek	Boyutlar/Faktörler	Cronbach'ın Alfası	Çarpıklık	Basıklık	
Yabancılaşma	Güçsüzlük	0,836	-0,186	-0,918	
	Anlamsızlık	0,843	-0,154	-0,991	
	Kendine Yabancılaşma	0,784	-0,261	-0,817	
	Toplumsal Yabancılaşma	0,770	-0,231	-0,883	
	Mesleki Yabancılaşma	0,298	0,018	-0,291	
Örgütsel Yapı	Merkezileşme	Kararlara Katılım	0,859	0,294	-0,833
		Yetki Hiyerarşisi	0,811	-0,369	-0,664
	Biçimselleşme	İş Standartlaştırma	0,817	-0,278	-0,831
		Kural Denetimi	0,737	-0,206	-0,774
İş Özellikleri	Çeşitlilik	0,782	0,172	-0,711	
	Özerklik	0,856	0,242	-0,844	
	Geribildirim	0,840	0,181	-0,868	
	Görev Kimliği	0,836	0,188	-0,899	
	Arkadaşlık	0,861	0,139	-0,947	
	İşbirliği	0,725	0,127	-0,785	

Kullanılan ölçeklerin tamamının daha önce geliştirilmiş ölçekler olması ve kuramsal altyapıya dayanması nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak (Harrington, 2009; Thompson, 2004), ölçümlerin yapı geçerliği analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yabancılaşma ölçeğinin kendine yabancılaşma boyutunda üçüncü ifade, faktör yükü (0,387) düşük olması nedeniyle çıkarılmıştır (Bkz. Şekil 3.2.). Aynı şekilde iş özellikleri ölçeğindeki çeşitlilik boyutunda da üçüncü ifade, faktör yükü (0,479) düşük olması nedeniyle çıkarılmıştır (Bkz. Şekil 3.3.). Örgütsel yapı ölçeğinde herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek görülmemiştir (Bkz. Şekil 3.4.).

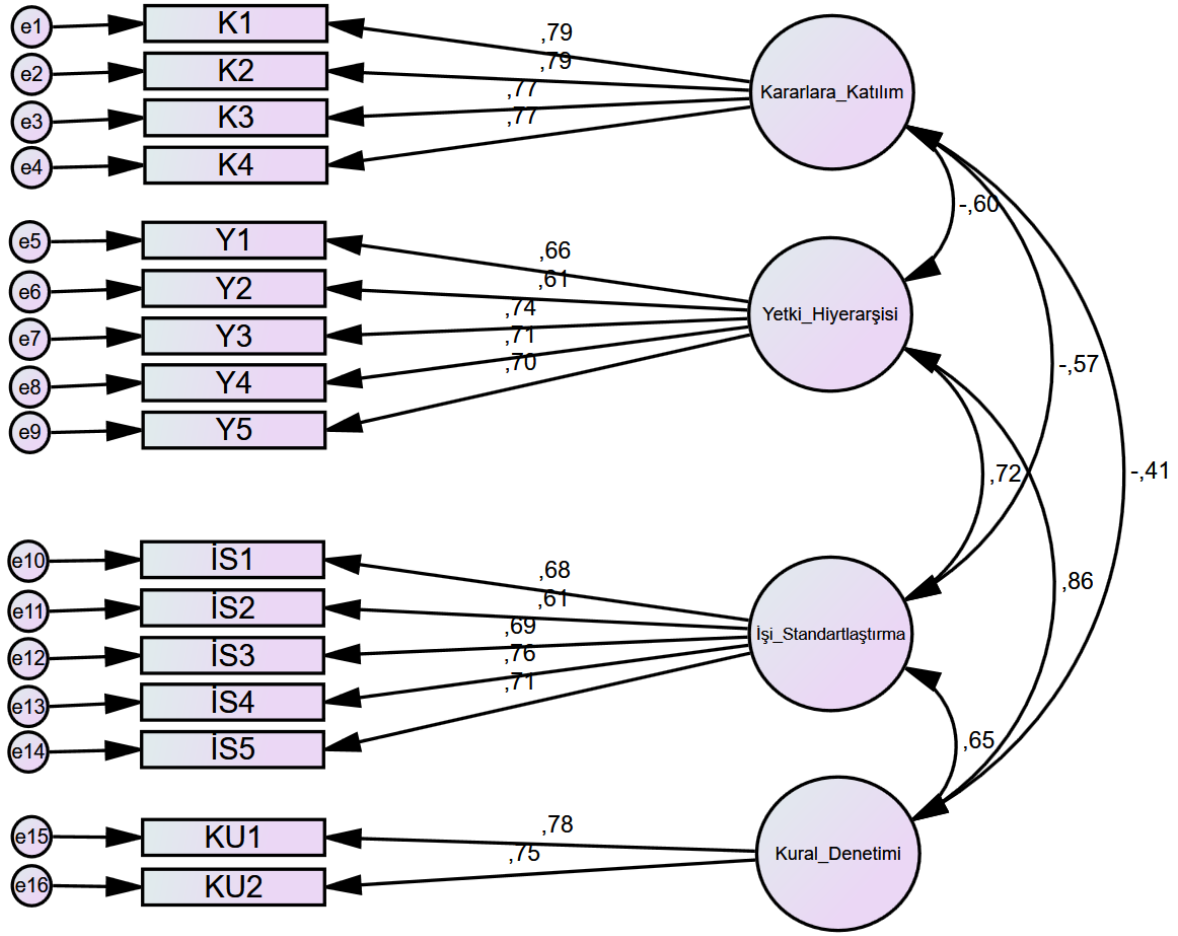


Şekil 3.2. Yabancılaşma ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Çizelge 3.5. Yabancılaşma ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Araştırmada Elde Edilen Ölçüm Değerleri
$\chi^2$ "p" Değeri	$p > 0,05$	-	0,00
$\chi^2 / sd$	$< 2,00$	$< 5,00$	2,31
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,92
AGFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,90
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,94
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$	0,05
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,06
SRMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,04

Kaynak: İndeks değerleri Çapık, 2014: 199'tan alınmıştır.

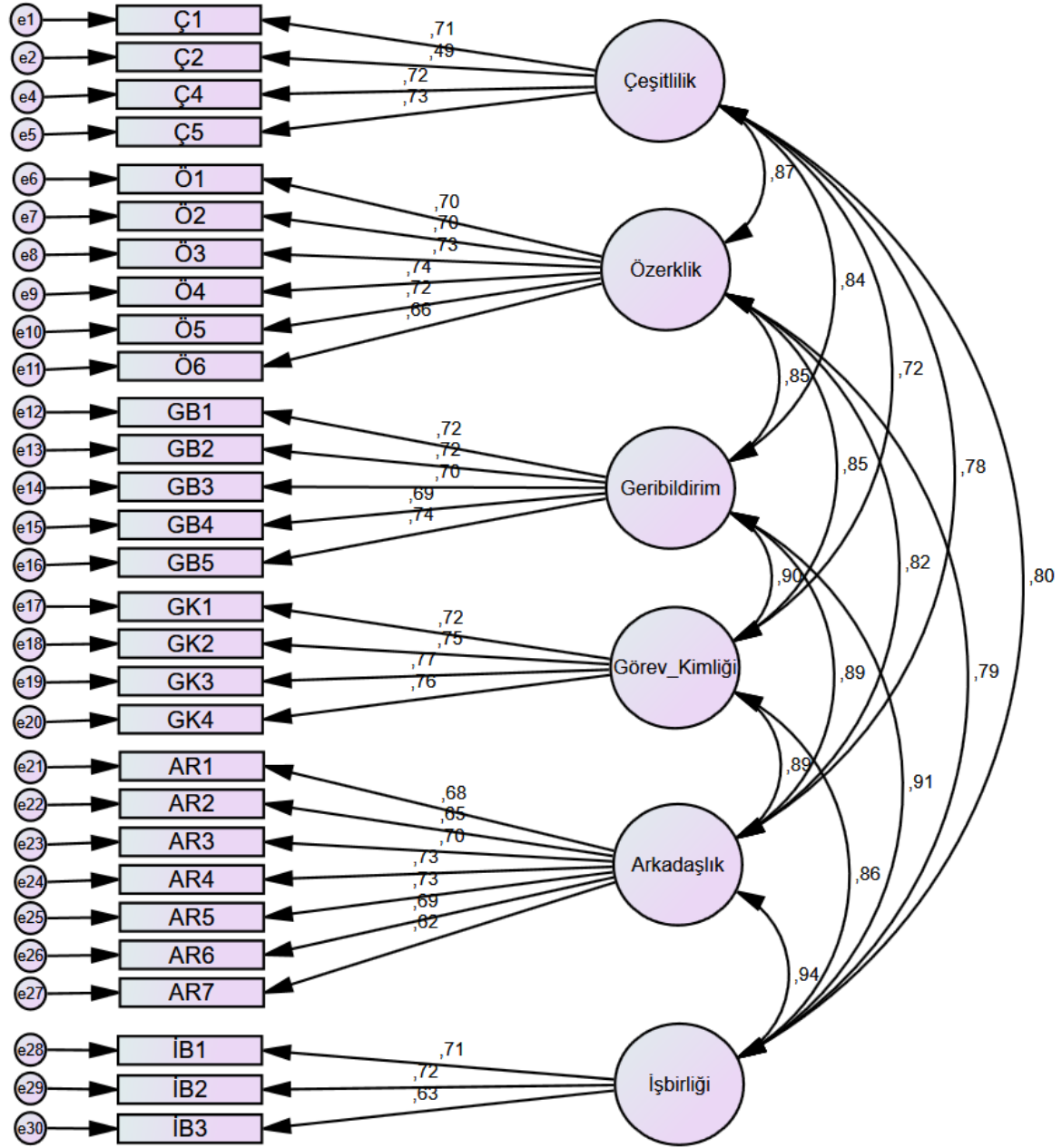


Şekil 3.3. Örgütsel yapı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Çizelge 3.6. Örgütsel yapı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Araştırmada Elde Edilen Ölçüm Değerleri
$\chi^2$ "p" Değeri	$p > 0,05$	-	0,00
$\chi^2 / sd$	$< 2,00$	$< 5,00$	1,70
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,96
AGFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,94
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,98
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$	0,04
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,05
SRMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,03

Kaynak: İndeks değerleri Çapık, 2014: 199'tan alınmıştır.



Şekil 3.4. İş özellikleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

Çizelge 3.7. İş özellikleri ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Araştırmada Elde Edilen Ölçüm Değerleri
$\chi^2$ "p" Değeri	$p > 0,05$	-	0,00
$\chi^2 / sd$	$< 2,00$	$< 5,00$	1,73
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,92
AGFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,90
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,97
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$	0,04
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,05
SRMR	$< 0,05$	$< 0,08$	0,03

Kaynak: İndeks değerleri Çapık, 2014: 199'tan alınmıştır.

Kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, referans olarak alınan değerlerin (GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR, SRMR) olması gereken değerler arasında olduğu anlaşılmıştır (Bkz. Çizelge 3.5-6-7.). Elde edilen ölçümlerin, ölçeklerin daha önce kabul edilen faktör yapılarına göre uygun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte  $\chi^2$  evren kovaryansıya, örneklem kovaryansı arasındaki farkın anlamlılığını ortaya koymaktadır. Test sonucunun anlamlı çıkmaması beklenmektedir. Ancak örneklemin büyüklüğünden fazlaca etkilenmesi nedeniyle bu test genelde anlamlı çıkmakta ve bu nedenle büyük örneklerde kullanışlı ve uygun olmamaktadır. Büyük örneklerde (özellikle 200'den fazla ölçümün yapıldığı örneklerde)  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer dikkate alınması önerilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988: 78; Byrne, 2010: 176; Hoe, 2008: 78; İlhan ve Çetin, 2014: 30; Schumacker ve Lomax, 2016: 157; Thompson, 2004: 129). Böylece tüm ölçeklerin  $\chi^2/sd$  değerleri dikkate alınmış ve olması gereken değerlerde olduğu anlaşılmıştır.

### 3.6. Bulgular

Anket formunda, araştırma kapsamında veri toplanan bireyleri tanımlayıcı bilgilere de yer verilmiştir. Katılımcılara yaş bilgisi sınıflandırılmadan açık uçlu olarak sorulmuştur. Yaş verilerine bakıldığında 18 ile 65 arasında olduğu görülmüştür. Yaş değişkenini kategorik değişkene dönüştürmek için beş yıl aralıklı "15-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40 ve üstü" şeklindeki sınıflama ölçeği kullanılmıştır. Aynı şekilde aylık gelir ölçeği de açık uçlu olarak sorulmuş ve anketi dolduranlardan yazmaları istenmiştir. Aylık gelir değişkeni Türk-İş'in (2016) belirlemiş olduğu aylık sınırı (1370 tl) dikkate alınarak, "0-1500 tl, 1501-3000 tl, 3001-4500 tl ve 4501 tl ve üstü" şeklindeki ölçek ile kategorik değişkene dönüştürülmüştür.

Çizelge 3.8. Araştırma örneklemini tanımlayıcı istatistikler

Ölçek	Değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	279	53,3
	Kadın	244	46,7
Yaş	15-24	159	30,4
	25-29	161	30,8
	30-34	93	17,8
	35-39	60	11,5
	40 ve üstü	50	9,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	86	16,4
	Ortaöğretim	247	47,2
	Önlisans	119	22,8
	Lisans	67	12,8
	Lisansüstü	4	0,8
Aylık Gelir	0-1500 TL	355	67,9
	1501-3000 TL	153	29,3
	3001-4500 TL	12	2,3
	4501 TLve üstü	3	0,6
İşletmede Çalışma Süresi	0-12 ay	238	45,5
	13-24 ay	99	18,9
	25-36	58	11,1
	37 ay- fazlası	128	24,5
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-12 ay	91	17,4
	13-24 ay	51	9,8
	25-36	48	9,2
	37 ay- fazlası	333	63,7
Kadro Durumu	Daimi	287	54,9
	Sezonluk	236	45,1
Çalışma Pozisyonu	İşgören	392	75,0
	Şef	113	21,6
	Bölüm Müdürü	13	2,5
	Müdür Yrd.	4	0,8
	Genel Müdür	1	0,2
Çalışılan Bölüm	Ön Büro	58	11,1
	Servis-Bar	209	40,0
	Mutfak	61	11,7
	Kat Hizmetleri	136	26,0
	Muhasebe	13	2,5
	Satış-Pazarlama	8	1,5
	İnsan Kaynakları	11	2,1
	Diğer	27	5,2



Araştırma kapsamında veri toplanan örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet (erkek: %53,3, kadın: %46,7) ve çalıştıkları kadro durumları (daimi: %54,9, sezonluk: %45,1) değişkeni bakımından eşite yakın dağıldığı; diğer taraftan büyük çoğunluğun 30 yaşın altında olduğu (%61,2), ortaöğretim (%47,2) ve önlisans (%22,8) mezunu olduğu, 1500 tl'nin altında gelire sahip olduğu (%67,9), işletmede 1 yıldan daha az süredir çalıştığı (%45,5), turizm sektöründe 3 yıldan fazla tecrübelerinin olduğu (%63,7), işgören olarak (%75), servis-bar (%40) ve kat hizmetleri bölümlerinde (%26) istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Yabancılaşma, örgütsel yapı ve iş özelliklerine ilişkin algıların ölçüm sonuçları aritmetik ortalama kullanılarak raporlanmıştır. Çalışanların yabancılaşma seviyeleri bütün boyutlarda 3,00'ün üzerindedir. En çok toplumsal yabancılaşma ( $\bar{X}$ : 3,16) yaşanmakta olup ardından güçsüzlük ile kendine yabancılaşma ( $\bar{X}$ : 3,14) ve anlamsızlık ( $\bar{X}$ : 3,06) gelmektedir (Bkz. Çizelge 3.9.).

Çizelge 3.9. Yabancılaşmanın ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar

Faktörler	İfadeler	$\bar{X}$	s	
Güçsüzlük	Günlük işleri yaparken oldukça özgürüm.(T)	3,14	3,06	1,23
	İşle ilgili kendi kararlarımı uygulama şansım var.(T)		3,02	1,17
	İşlerimi nasıl yapacağıma dair fazla söz hakkım yok.		3,25	1,14
	Yöneticiye danışmadan iş hakkında çoğu kararı verebiliyorum.(T)		3,16	1,19
	Yaptığım işlerle ilgili değişiklik yapamam.		3,18	1,19
	Günlük faaliyetlerim çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.		3,22	1,15
	İşimle ilgili rol ve görevlerimi yaparken kendi kararlarımı veririm.(T)		3,09	1,21
Anlamsızlık	Benim işim işletmenin başarısına önemli katkılar sağlıyor.(T)	3,06	3,03	1,18
	Bazen yaptıklarımın amacını tam olarak anladığımdan emin değilim.		3,09	1,22
	Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerli.(T)		3,06	1,23
	Sıklıkla yaptığım işin önemi nedir diye merak ediyorum.		3,08	1,21
	Yaptığım işin işletmede önemsenmediğini hissediyorum.		3,08	1,22
	Yaptığım iş, işletmedeki genel işleyişle uyumludur.(T)		3,03	1,21
	Yaptığım iş diğer çalışanların yaptıkları işlerle uyumludur.(T)		3,08	1,20
Kendine Yabancılaşma	Yaptığım işle ilgili başarı duygusu hissetmiyorum.	3,14	3,10	1,23
	Yaptığım işin en tatmin edici yanı aldığım ücret.		3,17	1,25
	Yaptığım işle gerçek yetenek ve özelliklerimi kullanma imkânım çok az.		3,13	1,17
	Yaptığım iş oldukça çalışmaya değer.(T)		3,15	1,24
	Yaptığım iş rutin, sıkıcı ve yaratıcılığa fırsat vermiyor.		3,11	1,26
	Yaptığım iş ilginç ve merak uyandırıcı.(T)		3,16	1,23
Toplumsal Yabancılaşma	Bu dünyada kendimi yalnız hissediyorum.	3,16	3,07	1,30
	İnsanlar için sadece kendileri vardır ve başka kimseyi umursamazlar.		3,25	1,22
	Bir insanın başka birisinin neler hissettiğini anlaması mümkün değildir.		3,18	1,21
	En çok insanlardan uzakta yalnız başımayken keyifliyim.		3,16	1,21

Çalışanların örgütsel yapı algıları incelendiğinde, yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma ve kural denetimini 3,20'nin üzerinde aritmetik ortalamayla, ortanın üzerinde algıladıkları görülmektedir. Kararlara katılım boyutunda da 2.80 ortalama ile kararlara katılmaların kısıtlı kaldığı anlaşılmaktadır (Bkz. Çizelge 3.10.). Tekrar belirtmek gerekir ki, işi standartlaştırma ifadelerinin (işlere ait süreç

ve prosedürlerin, kural ve kanun gibi kodlanmasının aksini ifade ettikleri için) tamamı ters kodlanmıştır.

Çizelge 3.10. Örgütsel yapının ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar

Faktörler	İfadeler		$\bar{X}$	s
Kararlara Katılım	Yeni personel alımıyla ilgili kararlara katılımım.	2,80	2,85	1,33
	Personelin terfisiyle ilgili kararlara katılımım.		2,82	1,29
	Yeni politikaların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılımım.		2,75	1,27
	Yeni plan ve programların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılımım.		2,77	1,29
Yetki Hiyerarşisi	Burada bir kararı yönetici onaylamadıkça çok az iş yapılabilir.	3,24	3,18	1,26
	Birisi kendi kararını vermek istese hemen cesareti kırılır.		3,17	1,22
	Küçük bir konu da olsa son karar için konuyu üst makama iletmek gerekir.		3,26	1,19
	Hemen hemen her şeyi yapmadan önce amirime sormam gerekir.		3,33	1,22
	Aldığım her kararı yöneticinin onaylaması gerekir.		3,25	1,16
İş Standartlaştırma (T)	Çoğu konuda kendi kendimin patronu olduğumu hissediyorum.	3,20	3,20	1,24
	Bir kişi başkası kontrol etmeden kendi kararlarını verebilir.		3,09	1,24
	Burada işlerin nasıl yapılacağı işi yapan kişiye bırakılır.		3,17	1,18
	Burada insanların istediklerini yapmalarına izin verilir.		3,27	1,21
	Burada çoğu insan iş için kendi kurallarını belirler.		3,27	1,22
Kural Denetimi	Çalışanlar kuralları ihlal etmemeleri için sürekli kontrol edilirler.	3,29	3,25	1,19
	Burada çalışanlar kurallara uyup uymadıklarını görmek için sürekli izlenirler.		3,33	1,20

İş özelliklerine yönelik olarak, bütün özelliklerin 3,00'ün altında algılandığı tespit edilmiştir. En yüksek algılanan iş özelliğinden başladığında, görev kimliği ( $\bar{X}$  : 2,93), işbirliği ( $\bar{X}$  : 2,91), geribildirim ( $\bar{X}$  : 2,90), arkadaşlık ( $\bar{X}$  : 2,89), özerklik ( $\bar{X}$  : 2,82), çeşitlilik ( $\bar{X}$  : 2,81) olarak sıralanmaktadır (Bkz. Çizelge 3.11.).

Çizelge 3.11. İş özelliklerinin ifadeleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar

Faktörler	İfadeler	$\bar{X}$	s
Çeşitlilik	İşinizde ne kadar çeşitlik vardır?	2,81	3,01
	Bir iş gününde birbirine benzer işler mi yapıyorsun? (T)		2,57
	İşini yaparken bazı değişik şeyler yapma şansın var mı?		2,85
	İşinde farklılık/çeşitlilik miktarı ne kadar?		2,82
Özerklik	İşini nasıl yapman gerektiğini sana bırakırlar mı?	2,82	2,79
	İşini yaparken ne ölçüde şefinden bağımsız hareket edebiliyorsun?		2,87
	Ne ölçüde işini başkalarından bağımsız yapabilirsin?		2,88
	İşini istediğini gibi yapmak için ne derece özgürsün?		2,82
	Bağımsız düşünce ve hareket etme imkânın ne kadar?		2,76
	Çalışma temponun kontrolü sende mi?		2,81
Gerbildirim	İşini yaparken, başarılı olduğunu ne ölçüde öğrenebiliyorsun?	2,90	2,92
	Ne ölçüde amirinden performansın hakkında bilgi alırsın?		2,87
	İşini ne kadar iyi yaptığını amirin bildirir mi?		2,82
	İşini ne kadar iyi yaptığını öğrenme şansın oluyor mu?		2,86
	İşini iyi veya kötü yaptığını hissedebiliyor musun?		3,01
Görev Kimliği	Bir işin veya projenin tamamlandığını ne sıklıkla görüyorsun?	2,93	2,87
	Eline aldığın bir işi başından bitişine kadar yapıyor musun?		2,97
	Kendi başladığın bir işi bitirme imkânın oluyor mu?		2,92
	Bir işi başından sonuna kadar yapıyor musun?		2,97
Arkadaşlık	Arkadaş olmak istediğin kişilerle bir araya gelme fırsatın oluyor mu?	2,89	2,90
	İşteyken diğer çalışanlarla havadan sudan konuşma şansın oluyor mu?		2,85
	Çalışma arkadaşlarınla dostluğun var mı?		2,94
	Diğerleriyle işin hakkında konuşma imkânın oluyor mu?		2,94
	İşini yaparken diğer insanları tanıma şansın oluyor mu?		2,88
	İşte yakın arkadaşlar edinme imkânın oluyor mu?		2,91
	İşini yaparken, çalışma arkadaşların bir araya gelebiliyor musun?		2,79
İşbirliği	Yaptığın iş, diğer çalışanlarla işbirliği yapma becerine bağlı mı?	2,91	2,87
	İşinin ne kadarı çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapmaya uygun?		3,00
	Şefin dışındaki kişiler, işini nasıl yaptığın hakkında sana fikirlerini söyler mi?		2,87

Üç bağımlı değişkenin, örneklemin bireysel özellikleri ve çalışma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinden sonra hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunun belirlenebilmesi için (post-hoc), varyansların eşit olduğu değişkenler için kullanılan testlerden olan Scheffe testi tercih edilmiştir (Kayri, 2009).

Çizelge 3.12. Bağımlı değişkenlerin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Güçsüzlük	Erkek	279	3,18	0,85	1,234	0,22
	Kadın	244	3,09	0,83		
Anlamsızlık	Erkek	279	3,12	0,88	1,695	0,91
	Kadın	244	2,99	0,85		
Kendine Yabancılaşma	Erkek	279	3,19	0,87	1,433	0,15
	Kadın	244	3,08	0,84		
Toplumsal Yabancılaşma	Erkek	279	3,26	0,95	2,368	0,02*
	Kadın	244	3,06	0,94		
Kararlara Katılım	Erkek	279	2,81	1,12	0,192	0,85
	Kadın	244	2,79	1,05		
Yetki Hiyerarşisi	Erkek	279	3,32	0,94	2,187	0,03*
	Kadın	244	3,15	0,88		
İşi Standartlaştırma	Erkek	279	3,34	0,90	3,765	0,00**
	Kadın	244	3,04	0,93		
Kural Denetimi	Erkek	279	3,39	1,12	2,241	0,03*
	Kadın	244	3,18	1,00		
Çeşitlilik	Erkek	279	2,71	0,91	-2,851	0,01*
	Kadın	244	2,93	0,89		
Özerklik	Erkek	279	2,74	0,88	-2,169	0,03*
	Kadın	244	2,91	0,88		
Geribildirim	Erkek	279	2,86	0,96	-1,037	0,30
	Kadın	244	2,94	0,91		
Görev Kimliği	Erkek	279	2,91	1,00	-0,494	0,62
	Kadın	244	2,95	1,01		
Arkadaşlık	Erkek	279	2,87	0,89	-0,536	0,59
	Kadın	244	2,91	0,87		
İşbirliği	Erkek	279	2,87	0,98	-0,908	0,36
	Kadın	244	2,95	0,93		

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Bağımlı değişkenlerin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için t-testi yapılmıştır. Toplumsal yabancılaşma, yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma, kural denetimi, çeşitlilik ve özerklik değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre daha fazla toplumsal yabancılaşma yaşadığı ve örgütsel yapı kapsamında daha fazla yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma ve kural denetimi algıladıkları görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.12.).

Çizelge 3.13. Bağımlı değişkenlerin kadro durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Kadro Durumu	n	$\bar{X}$	s	t	p
Güçsüzlük	Sezonluk	235	3,22	0,81	1,936	0,05
	Daimi	287	3,08	0,86		
Anlamsızlık	Sezonluk	235	3,11	0,88	1,209	0,23
	Daimi	287	3,02	0,86		
Kendine Yabancılaşma	Sezonluk	235	3,23	0,83	2,243	0,03*
	Daimi	287	3,06	0,87		
Toplumsal Yabancılaşma	Sezonluk	235	3,21	0,98	0,911	0,36
	Daimi	287	3,13	0,93		
Kararlara Katılım	Sezonluk	235	2,66	1,13	-2,606	0,01*
	Daimi	287	2,91	1,04		
Yetki Hiyerarşisi	Sezonluk	235	3,40	0,86	3,666	0,00**
	Daimi	287	3,11	0,94		
İş Standartlaştırma	Sezonluk	235	3,38	0,86	4,061	0,00**
	Daimi	287	3,05	0,95		
Kural Denetimi	Sezonluk	235	3,46	1,11	3,309	0,00**
	Daimi	287	3,15	1,01		
Çeşitlilik	Sezonluk	235	2,67	0,92	-3,352	0,00**
	Daimi	287	2,93	0,88		
Özerklik	Sezonluk	235	2,75	0,88	-1,692	0,09
	Daimi	287	2,88	0,89		
Geribildirim	Sezonluk	235	2,83	0,92	-1,471	0,14
	Daimi	287	2,95	0,95		
Görev Kimliği	Sezonluk	235	2,88	1,05	-1,018	0,31
	Daimi	287	2,97	0,96		
Arkadaşlık	Sezonluk	235	2,84	0,89	-1,227	0,22
	Daimi	287	2,93	0,87		
İşbirliği	Sezonluk	235	2,83	0,96	-1,773	0,08
	Daimi	287	2,98	0,95		

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Bağımlı değişkenlerin, çalışanların kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kendine yabancılaşma, kararlara katılım, yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma, kural denetimi ve çeşitlilik değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası aritmetik ortalamalara bakıldığında, sezonluk çalışanların, kadrolu çalışanlara göre daha fazla kendine yabancılaşma yaşadığı, örgütsel yapıda daha fazla yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma ve kural denetimi algıladıkları, daha az kararlara katılım gösterdikleri ve işlerinin daha az çeşitliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Çizelge 3.13.).

Çizelge 3.14. Bağımlı değişkenlerin pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s	t	p
Güçsüzlük	Alt kademe	392	3,19	0,81	2,261	0,02*
	Yönetici	131	3,00	0,90		
Anlamsızlık	Alt kademe	392	3,10	0,85	1,504	0,13
	Yönetici	131	2,96	0,93		
Kendine Yabancılaşma	Alt kademe	392	3,19	0,83	2,404	0,02*
	Yönetici	131	2,98	0,91		
Toplumsal Yabancılaşma	Alt kademe	392	3,19	0,95	0,878	0,38
	Yönetici	131	3,10	0,97		
Kararlara Katılım	Alt kademe	392	2,73	1,08	-2,447	0,01*
	Yönetici	131	3,00	1,08		
Yetki Hiyerarşisi	Alt kademe	392	3,29	0,91	2,284	0,02*
	Yönetici	131	3,08	0,93		
İş Standartlaştırma	Alt kademe	392	3,23	0,91	1,193	0,23
	Yönetici	131	3,12	0,97		
Kural Denetimi	Alt kademe	392	3,32	1,07	1,083	0,28
	Yönetici	131	3,20	1,07		
Çeşitlilik	Alt kademe	392	2,77	0,90	-1,585	0,11
	Yönetici	131	2,92	0,91		
Özerklik	Alt kademe	392	2,79	0,88	-1,495	0,14
	Yönetici	131	2,92	0,91		
Geribildirim	Alt kademe	392	2,86	0,94	-1,724	0,09
	Yönetici	131	3,02	0,92		
Görev Kimliği	Alt kademe	392	2,91	0,99	-0,837	0,40
	Yönetici	131	2,99	1,05		
Arkadaşlık	Alt kademe	392	2,87	0,89	-0,996	0,32
	Yönetici	131	2,96	0,86		
İşbirliği	Alt kademe	392	2,86	0,92	-2,126	0,03*
	Yönetici	131	3,06	1,05		

\*p<0,05

Bağımlı değişkenlerin, çalışanların pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi için t-testi yapılmıştır. İki den fazla grubu olan bağımsız değişkenin (pozisyon), “şef, bölüm müdürü, müdür yardımcısı ve genel müdür” grupları “yönetici” grubu adı ile tek grup altında analize alınmıştır. Yönetici olmayan işgörenlerin pozisyonları “alt kademe” olarak belirtilmiştir. Analiz sonuçlarına göre alt kademede çalışan işgörenlerin, yöneticilere göre daha fazla güçsüzlük ve kendine yabancılaşma yaşadıkları; kararlara katılımda daha fazla kısıtlandıkları, daha fazla yetki hiyerarşisi algıladıkları ve yaptıkları işlerde işbirliği özelliğini daha az yaşadıkları saptanmıştır (Bkz. Çizelge 13.4.).





Çizelge 3.15. Bağımlı değişkenlerin işletmede çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	s	F	p	Scheffe
Güçsüzlük	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,30	0,79	5,605	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,07	0,80			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,00	0,89			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	2,97	0,89			
Anlamsızlık	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,21	0,85	4,632	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,00	0,83			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,95	0,79			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	2,89	0,93			
Kendine Yabancılaşma	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,31	0,82	6,252	0,00**	a-d b-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,01	0,81			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,97	0,90			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	2,98	0,88			
Toplumsal Yabancılaşma	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,31	0,97	3,754	0,01*	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,06	0,90			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,11	0,86			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,00	0,97			
Kararlara Katılım	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,57	1,09	9,402	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	2,78	1,06			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,97	0,98			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,17	1,04			
Yetki Hiyerarşisi	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,43	0,85	7,805	0,00**	a-d a-c
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,20	0,86			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,05	1,00			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,00	0,96			
İşİ Standartlaştırma	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,38	0,89	5,667	0,00**	a-d a-b
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,04	0,93			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,05	0,90			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,06	0,96			
Kural Denetimi	0-12 ay <sup>a</sup>	238	3,51	1,03	7,566	0,00**	a-d a-c
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,25	1,08			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,92	0,99			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,08	1,07			
Çeşitlilik	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,62	0,87	6,945	0,00**	a-d a-b
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	2,94	0,93			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,96	0,85			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,00	0,92			
Özerklik	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,64	0,88	6,335	0,00**	a-d a-b
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	2,96	0,85			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	2,90	0,85			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,01	0,89			

Çizelge 3.15. Bağımlı değişkenlerin işletmede çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması (devam)

Geribildirim	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,71	0,93	6,840	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	2,96	0,91			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,00	0,92			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,15	0,90			
Görev Kimliği	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,76	1,02	4,684	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,05	0,99			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,00	0,94			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,13	0,98			
Arkadaşlık	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,73	0,87	5,143	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	2,98	0,89			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,06	0,86			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,04	0,85			
İşbirliği	0-12 ay <sup>a</sup>	238	2,73	0,93	5,464	0,00**	a-d
	13-24 ay <sup>b</sup>	99	3,00	0,89			
	25-36 ay <sup>c</sup>	58	3,01	0,92			
	37 ay ve üstü <sup>d</sup>	128	3,13	1,03			

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Bağımlı değişkenlerin, çalışanların işletmede çalışma süresine (tecrübe) göre, anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre; bütün bağımlı değişkenlerin 0-12 ay tecrübesi olan çalışanların, 37 ay ve daha üstü tecrübesi olan çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca 0-12 ay tecrübesi olan çalışanların işi standartlaştırma, çeşitlilik ve özerklik değişkenlerinde 13-24 ay tecrübesi olan çalışanlarla; yetki hiyerarşisi ve kural denetimi değişkenlerinde 25-36 ay tecrübesi olan çalışanlarla farklı algılara sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Bkz. Çizelge 3.15.). 0-12 aylık bir süredir işletmede çalışanların, daha tecrübeli çalışanlara göre daha fazla yabancılaştıkları, örgüt yapıda kararlara daha az katıldıkları, yetki hiyerarşisi, kural denetimi ve işi standartlaşmayı daha fazla algıladıkları ve yaptıkları işleri çeşitlilik, özerklik, geribildirim, görev kimliği, arkadaşlık ve işbirliği bakımından daha sınırlı/kısıtlı olarak görmektedirler. Kendine yabancılaşma boyutunda da diğer anlamlı farklılıkları doğrular nitelikte, 13-24 ay tecrübesi bulunan çalışanlar ile 37 ve daha üstü tecrübesi bulunan çalışanların arasında da anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.15).

Yapılan diğer t-testi ve varyans analizleri sonucunda, bağımlı değişkenlerin eğitim durumu, aylık gelir, turizm sektöründeki çalışma süresi ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Değişkenler arası ilişkinin ortaya konabilmesi ve regresyon analizi yapılabilmesi gerekli şartların varlığının teyit edilebilmesi için korelasyon analizi yapılmış ve katsayılar matris şeklinde verilmiştir (Bkz. Çizelge 3.16.). Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson'un çarpım-moment korelasyon katsayısı tercih edilmiştir. Korelasyon analizine göre değişkenler arası ilişkilerin tamamının 0,99 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Yabancılaşma değişkeninin tüm alt boyutları ile yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma ve kural denetimi arasında olumlu, kararlara katılım ile arasında ise olumsuz ilişki bulunmaktadır. İşgörenin çalıştığı örgütün yapısına ilişkin olarak yetki hiyerarşisi, standartlaştırma, kural denetimi ve kararlara katılmadığına dair algısı arttıkça, yabancılaşma seviyesi de artmaktadır.

İş özellikleriyle ilgili olarak yabancılaşma değişkeninin tüm alt boyutları ile iş özelliklerinin tamamı arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Çalışanların yaptıkları iş(ler)in çeşitliliği, özerkliği, geribildirimi, görev kimliği, arkadaşlık ve işbirliği özelliklerine yönelik algıları arttıkça yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayılar incelendiğinde en düşük ilişkinin katsayısı  $r: -0,298$ , en yüksek ilişkinin katsayısı  $r: 0,786$  olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayıları genel olarak değerlendirildiğinde de orta düzeyde ilişkinin ( $0,30 < r < 0,70$ ) var olduğu söylenebilmektedir (Bkz. Çizelge 3.16.). Korelasyon katsayısının değeri ve anlamlılığı dikkate alınarak neden-sonuç ilişkisi bağlamında yorum yapılması mümkün değildir. Değişkenlerin birlikte gösterdikleri değişimlerinin yönü ve derecesi hakkında fikir vermektedir (Büyüköztürk, 2009: 34).

Çizelge 3.16. Değişkenler arasındaki korelasyon matrisi

	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Kendine Yabancılaşma	Toplumsal Yabancılaşma	Kararlara Katılım	Yetki Hiyerarşisi	İşi Standartlaştırma	Kural Denetimi	Çeşitlilik	Özerklik	Geribildirim	Görev Kimliği	Arkadaşlık	İşbirliği
Güçsüzlük	1													
Anlamsızlık	0,785**	1												
Kendine Yab.	0,782**	0,786**	1											
Toplumsal Yab.	0,618**	0,689**	0,687**	1										
Kararlara Katılım	-0,590**	-0,537**	-0,574**	-0,427**	1									
Yetki Hiyerarşisi	0,605**	0,545**	0,642**	0,592**	-0,502**	1								
İşi Standartlaştırma	0,644**	0,560**	0,599**	0,487**	-0,478**	0,595**	1							
Kural Denetimi	0,456**	0,403**	0,476**	0,435**	-0,325**	0,666**	0,508**	1						
Çeşitlilik	-0,690**	-0,572**	-0,680**	-0,538**	0,592**	-0,594**	-0,682**	-0,458**	1					
Özerklik	-0,755**	-0,727**	-0,723**	-0,571**	0,531**	-0,531**	-0,671**	-0,429**	0,701**	1				
Geribildirim	-0,735**	-0,717**	-0,713**	-0,557**	0,547**	-0,489**	-0,577**	-0,328**	0,667**	0,725**	1			
Görev Kimliği	-0,712**	-0,771**	-0,701**	-0,567**	0,466**	-0,416**	-0,524**	-0,315**	0,565**	0,720**	0,755**	1		
Arkadaşlık	-0,757**	-0,760**	-0,731**	-0,632**	0,504**	-0,493**	-0,601**	-0,407**	0,629**	0,715**	0,760**	0,761**	1	
İşbirliği	-0,687**	-0,686**	-0,670**	-0,519**	0,511**	-0,437**	-0,527**	-0,298**	0,602**	0,626**	0,719**	0,675**	0,747**	1

n: 523, \*\*p&lt;0,01.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerdeki değişimleri ne derece açıklayabildiğini ortaya koyabilmek ve birden fazla bağımsız değişkenin birlikte ne kadar etkili olduklarını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) sorununun olmaması gerekmektedir. Bu sorunu analiz edebilmek için bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değerinin  $(1-R^2) > 0,20$  olması, varyans büyütme faktörü değerinin (VIF)  $< 10$  olması ve durum indeks değerinin de  $< 30$  olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009: 100). Araştırmadaki bağımsız değişkenlere ait söz konusu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı anlaşılmıştır. İş özelliklerinden işbirliği değişkeninin 39,90 olduğu görülmektedir. Diğer yandan tolerans değeri ve VIF değerinin oldukça iyi değerlerde olması nedeniyle analiz için sorun teşkil etmemiştir (Çizelge 3.17.).

Çizelge 3.17. Bağımsız değişkenlerin çoklu bağlantılılık analizi

Bağımsız Değişkenler	Tolerans Değeri $1-R^2$	Varyans Büyütme Faktörü (VIF)	Durum İndeksi (CI)
Kararlara Katılım	0,572	1,750	4,743
Yetki Hiyerarşisi	0,411	2,436	11,377
İşi Standartlaştırma	0,413	2,421	14,984
Kural Denetimi	0,519	1,927	15,487
Çeşitlilik	0,348	2,872	16,995
Özerklik	0,302	3,307	19,871
Geribildirim	0,279	3,584	21,992
Görev Kimliği	0,315	3,179	22,223
Arkadaşlık	0,270	3,708	23,422
İşbirliği	0,368	2,720	39,907

Çoklu regresyon modellerinde dikkat edilmesi gereken bir diğer sorun da hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olma durumu anlamına gelen otokorelasyondur. Bir ölçümün hata teriminin, diğer ölçümün hata teriminden etkilenmediği varsayımının test edilmesi gerekir. Bu nedenle otokorelasyon sorununun olup olmadığının anlaşılabilmesi için Durbin-Watson d testi kullanılmıştır. 0,01 anlamlılık seviyesinde, 200 ve üzeri örneklem ve 10 adet bağımsız değişken için kritik tablo değeri ( $d_u$ ) 1,779'dur. Hesaplanan d değerinin ( $d_w$ ),  $d_u$ 'dan büyük olması, 4-  $d_u$ 'dan da küçük olması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre otokorelasyon sorununun olmadığı anlaşılmıştır (Uysal ve Günay, 2001).

Çizelge 3.18. Regresyon modellerine ait Durbin-Watson d değerleri

Regresyon modelindeki Bağımlı Değişken	Hesaplanan d değeri	Ölçüt	Sonuç
Güçsüzlük	1,864	$d_u < d_w < (4 - d_u)$ $1,779 < d_w < 2,221$	Otokorelasyon yok
Anlamsızlık	2,056		Otokorelasyon yok
Kendine Yabancılaşma	1,954		Otokorelasyon yok
Toplumsal Yabancılaşma	2,128		Otokorelasyon yok

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlere ait toplam varyanstaki değişimleri ne kadar açıklayabildiklerini, başka bir deyişle etkileyip etkilemediklerini, etkiliyorsa anlamlılığını ve ne düzeyde etkilediğini belirleyebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren tabloda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü ( $R^2$ ) ve anlamlılığı (p) verilmiştir. Ayrıca her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama derecesi de anlaşılmaktadır (Standardize edilmiş  $\beta$ ) (Büyüköztürk, 2009: 99, 105).

Çizelge 3.19. Yabancılaşmayı etkileyen değişkenlere ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Stand. Hata	R	R <sup>2</sup>	Stand. Edilmiş $\beta$	p	t	F
Güçsüzlük	Sabit	4,701	0,214	0,858	0,737		0,00	21,981	143,22
	Kararlara Katılım <sup>a</sup>	-0,076	0,023			-0,098	0,00	-3,280	
	Yetki Hiyerarşisi <sup>b</sup>	0,134	0,033			0,146	0,00	4,117	
	İş Standartlaştırma <sup>c</sup>	0,047	0,032			0,051	0,14	1,453	
	Kural Denetimi <sup>d</sup>	0,013	0,025			0,017	0,59	0,541	
	Çeşitlilik <sup>e</sup>	-0,059	0,036			-0,064	0,09	-1,652	
	Özerklik <sup>f</sup>	-0,181	0,039			-0,191	0,00	-4,636	
	Geribildirim <sup>g</sup>	-0,078	0,039			-0,087	0,04	-2,021	
	Görev Kimliği <sup>h</sup>	-0,107	0,034			-0,128	0,00	-3,174	
	Arkadaşlık <sup>i</sup>	-0,178	0,042			-0,186	0,00	-4,259	
	İşbirliği <sup>k</sup>	-0,083	0,033			-0,095	0,01	-2,545	
Anlamsızlık	Sabit	4,850	0,226	0,852	0,725		0,00	21,490	135,10
	Kararlara Katılım <sup>a</sup>	-0,070	0,024			-0,087	0,01	-2,848	
	Yetki Hiyerarşisi <sup>b</sup>	0,151	0,034			0,159	0,00	4,397	
	İş Standartlaştırma <sup>c</sup>	-0,013	0,034			-0,014	0,70	-0,387	
	Kural Denetimi <sup>d</sup>	0,008	0,026			0,010	0,75	0,316	
	Çeşitlilik <sup>e</sup>	0,121	0,038			0,127	0,00	3,225	
	Özerklik <sup>f</sup>	-0,196	0,041			-0,200	0,00	-4,745	
	Geribildirim <sup>g</sup>	-0,048	0,041			-0,052	0,23	-1,191	
	Görev Kimliği <sup>h</sup>	-0,274	0,036			-0,317	0,00	-7,663	
	Arkadaşlık <sup>i</sup>	-0,207	0,044			-0,210	0,00	-4,702	
	İşbirliği <sup>k</sup>	-0,108	0,035			-0,119	0,00	-3,109	
Kendine Yabancılaşma	Sabit	4,589	0,225	0,847	0,717		0,00	20,376	129,64
	Kararlara Katılım <sup>a</sup>	-0,059	0,024			-0,075	0,02	-2,406	
	Yetki Hiyerarşisi <sup>b</sup>	0,229	0,034			0,245	0,00	6,674	
	İş Standartlaştırma <sup>c</sup>	-0,040	0,034			-0,043	0,24	-1,172	
	Kural Denetimi <sup>d</sup>	0,024	0,026			0,030	0,36	0,926	
	Çeşitlilik <sup>e</sup>	-0,089	0,037			-0,095	0,02	-2,385	
	Özerklik <sup>f</sup>	-0,143	0,041			-0,149	0,00	-3,474	
	Geribildirim <sup>g</sup>	-0,066	0,041			-0,073	0,10	-1,630	
	Görev Kimliği <sup>h</sup>	-0,149	0,036			-0,176	0,00	-4,189	
	Arkadaşlık <sup>i</sup>	-0,151	0,044			-0,155	0,00	-3,427	
	İşbirliği <sup>k</sup>	-0,090	0,035			-0,101	0,01	-2,612	
Toplumsal Yabancılaşma	Sabit	3,864	0,327	0,721	0,519		0,00	11,805	55,34
	Kararlara Katılım <sup>a</sup>	0,008	0,035			0,010	0,81	0,239	
	Yetki Hiyerarşisi <sup>b</sup>	0,359	0,050			0,345	0,00	7,215	
	İş Standartlaştırma <sup>c</sup>	-0,066	0,049			-0,065	0,18	-1,356	
	Kural Denetimi <sup>d</sup>	0,015	0,038			0,017	0,69	0,405	
	Çeşitlilik <sup>e</sup>	-0,056	0,054			-0,053	0,31	-1,028	
	Özerklik <sup>f</sup>	-0,075	0,060			-0,070	0,21	-1,257	
	Geribildirim <sup>g</sup>	0,006	0,059			0,006	0,91	0,110	
	Görev Kimliği <sup>h</sup>	-0,136	0,052			-0,143	0,01	-2,626	
	Arkadaşlık <sup>i</sup>	-0,334	0,064			-0,309	0,00	-5,230	
	İşbirliği <sup>k</sup>	-0,003	0,050			-0,003	0,95	-0,065	

Analiz sonuçlarına göre güçsüzlük değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin % 74'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Söz konusu etkinin 0,99 seviyesinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. En büyük etkiye işin özerklik özelliği sahip olurken, işi standartlaştırma, kural denetimi ve çeşitlilik değişkenlerinin etkisi anlamlı bulunmamıştır (Bkz. Çizelge 3.19.). Regresyon analizi sonuçlarına göre yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir.

$$\text{Güçsüzlük} = 4,701 + (-0,076)_a + 0,134_b + 0,047_c + 0,013_d + (-0,059)_e + (-0,181)_f + (-0,078)_g + (-0,107)_h + (-0,178)_i + (-0,083)_k$$

Regresyon analizine göre anlamsızlık değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin % 73'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Söz konusu etkinin 0,99 seviyesinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. En büyük etkiye işin görev kimliği özelliği sahip olurken, işi standartlaştırma, kural denetimi ve geribildirim değişkenlerinin etkisi anlamlı bulunmamıştır (Bkz. Çizelge 3.19.). Regresyon analizi sonuçlarına göre yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunda yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir.

$$\text{Anlamsızlık} = 4,850 + (-0,070)_a + 0,151_b + (-0,013)_c + 0,008_d + 0,127_e + (-0,196)_f + (-0,048)_g + (-0,274)_h + (-0,207)_i + (-0,108)_k$$

Regresyon analizi sonucunda, kendine yabancılaşma değişkenine ait toplam varyansın % 72'si, bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Etkinin 0,99 seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. En büyük etkiye yetki hiyerarşisi yapmaktadır. İş standartlaştırma, kural denetimi ve özerklik değişkenlerinin etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Farklı ve beklenmedik bir bulgu olarak işin çeşitlilik özelliğinin yabancılaşmayla etkisinin olumlu olduğu görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.19.). Regresyon analizine göre yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutunda yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir.

$$\text{Kendine Yab.} = 4,589 + (-0,059)_a + 0,229_b + (-0,040)_c + 0,024_d + (-0,089)_e + (-0,143)_f + (-0,066)_g + (-0,149)_h + (-0,207)_i + (-0,108)_k$$

Aynı şekilde toplumsal yabancılaşma değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin % 52'si bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Söz konusu etkinin 0,99 seviyesinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. En büyük etkiye yetki hiyerarşisi değişkeni yapmakta iken, işbirliği değişkeninin de oldukça büyük bir



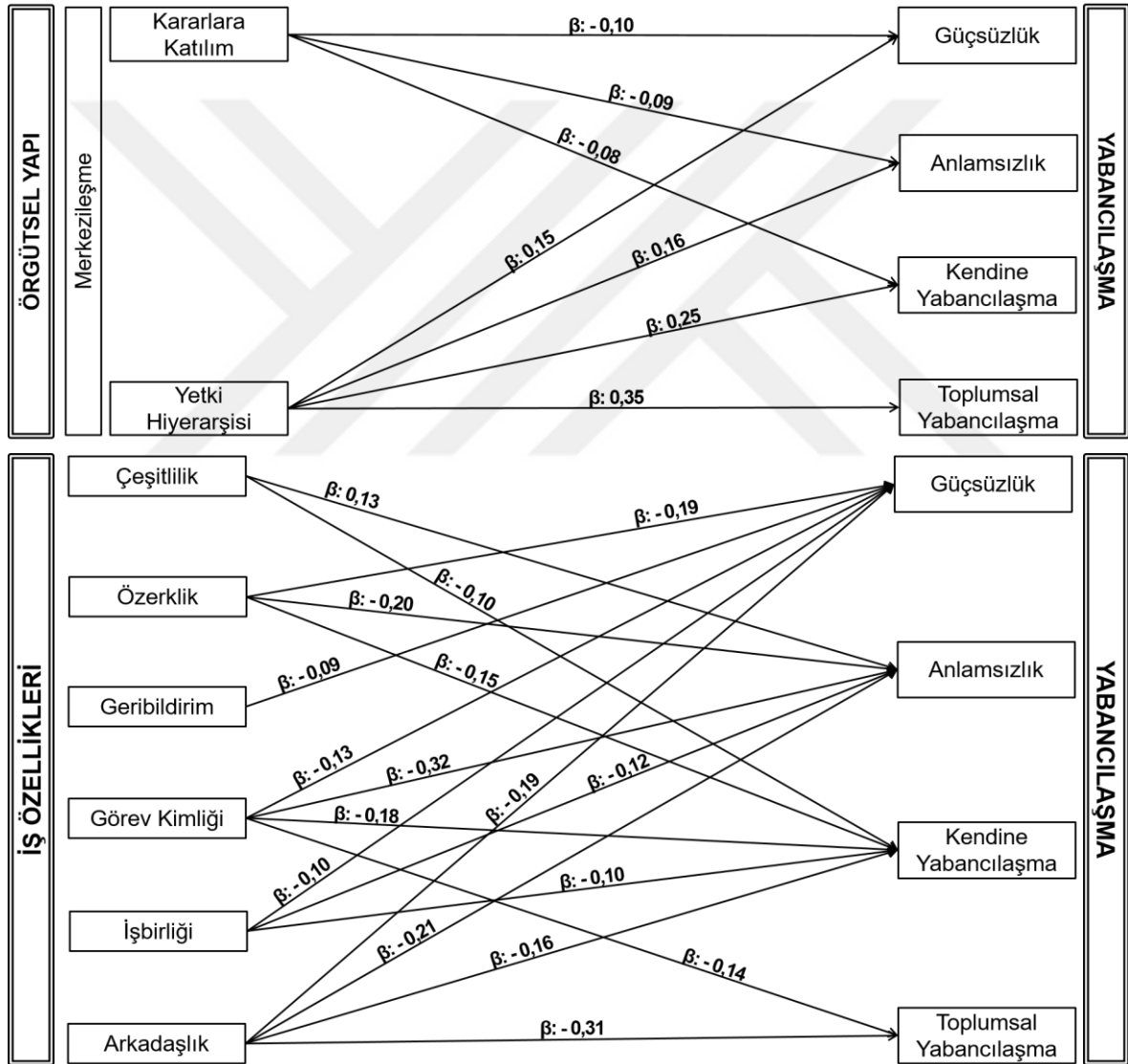
etkiye sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kararlara katılım, işi standartlaştırma, kural denetimi, çeşitlilik, özerklik, geribildirim ve işbirliği değişkenlerinin etkisi ise anlamlı bulunmamıştır (Bkz. Çizelge 3.19.). Regresyon analizi sonuçlarına göre yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıdaki gibidir.

$$\text{Toplumsal Yab.} = 3,864 + 0,008_a + 0,359_b + (-0,066)_c + 0,015_d + (-0,056)_e + (-0,075)_f + 0,006_g + (-0,136)_h + (-0,334)_i + (-0,003)_k$$

Çizelge 3.20. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etki düzeyleri

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş $\beta$	Etkilediği Bağımlı Değişken
Yetki Hiyerarşisi	0,35	Toplumsal Yabancılaşma
Görev Kimliği	- 0,32	Anlamsızlık
Arkadaşlık	- 0,31	Toplumsal Yabancılaşma
Yetki Hiyerarşisi	0,25	Kendine Yabancılaşma
Arkadaşlık	- 0,21	Anlamsızlık
Özerklik	- 0,20	Anlamsızlık
Özerklik	- 0,19	Güçsüzlük
Arkadaşlık	- 0,19	Güçsüzlük
Görev Kimliği	- 0,18	Kendine Yabancılaşma
Yetki Hiyerarşisi	0,16	Anlamsızlık
Arkadaşlık	- 0,16	Kendine Yabancılaşma
Yetki Hiyerarşisi	0,15	Güçsüzlük
Özerklik	- 0,15	Kendine Yabancılaşma
Görev Kimliği	- 0,14	Toplumsal Yabancılaşma
Görev Kimliği	- 0,13	Güçsüzlük
Çeşitlilik	0,13	Anlamsızlık
İşbirliği	- 0,12	Anlamsızlık
İşbirliği	- 0,10	Güçsüzlük
İşbirliği	- 0,10	Kendine Yabancılaşma
Çeşitlilik	- 0,10	Kendine Yabancılaşma
Kararlara Katılım	- 0,10	Güçsüzlük
Kararlara Katılım	- 0,09	Anlamsızlık
Geribildirim	- 0,09	Güçsüzlük
Kararlara Katılım	- 0,08	Kendine Yabancılaşma

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerinde meydana gelen değişiklikleri açıklayabilme dereceleri incelendiğinde, örgütsel yapıdaki yetki hiyerarşisi algısı (olumlu) ile işin arkadaşlık özelliğinin (olumsuz), toplumsal yabancılaşmayı yüksek derecede etkilediği anlaşılmaktadır. Yetki hiyerarşisinin (olumlu) aynı zamanda kendine yabancılaşmayı da önemli düzeyde etkilediği de ortaya çıkarılmıştır. Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunun ise en yüksek düzeyde işin görev kimliği özelliği (olumsuz) tarafından; güçsüzlük boyutunda ise özerklik ve arkadaşlık (olumsuz) açıklanmaktadır.



Şekil 3.5. Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda (Bkz. Şekil 3.5.) ve regresyon analizi sonucu elde edilen etki beta katsayılarına göre, örgütsel yapı kapsamında merkezileşmenin ve iş özellikleri faktörlerinin, yabancılaşmanın tüm boyutlarında anlamlı birer yordayıcı değişken olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “H<sub>1</sub>: Otel çalışanlarının işin özelliklerine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler”(H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub>, H<sub>1f</sub>) ve “H<sub>2</sub>: Otel çalışanlarının örgütün merkezileşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler”(H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>) hipotezi yeterli kanıtla desteklenebilirken, “H<sub>3</sub>: Otel çalışanlarının örgütün biçimselleşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler”(H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>) hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir. Başka bir deyişle, H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilirken, H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilememiştir.



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü özellikle gelişmekte olan ülkeler için ekonomik yönden önemli ve stratejik bir yer tutmaktadır. Doğrudan ve dolaylı etkileri önemini artırarak gelişimini sürdürmekte ve turizm etkinliklerine katılan insan sayısı artmaktadır. Konaklama işletmeleri de sektörün içerisinde en temel ihtiyacı karşılayan ve en çok yatırımı gerektiren işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye de dahil olmak üzere Akdeniz çanağındaki birçok destinasyon için çekirdek turistik ürün “deniz, kum, güneş” üçlüsü olmaktadır. Yabancı turistlerin büyük çoğunluğu da deniz turizmine katılan ya da ağırlıklı olarak tatil amaçlı seyahat eden insanlardan oluşmaktadır. Kıyı şeridindeki beş yıldızlı otellerin çok büyük bir çoğunluğu her şey dâhil pansiyon türünü tercih etmektedir. Bu durum sonucunda otelde kalan turistlerin tatil sürelerinin tamamına yakını işletme içerisinde ve otel çalışanları ile birlikte geçmektedir. Otel işletmelerinin emek yoğun özelliği artarak devam etmektedir. Turist-çalışan etkileşiminin her an yaşandığı otel işletmelerinde, servis kalitesini ve müşteri memnuniyetini büyük oranda çalışanlar tesis etmektedir. Emeğin gücü, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin beraberinde sadakatin oluşması ve tekrar ziyaret niyetinin sağlanması ile ulaşılmak istenen sürdürülebilir verimlilik zincirinin önemli bir halkasını oluşturmaktadır. Çalışanlarına değer veren işletmeler verdikleri değeri fazlası ile geri almaktadırlar. Bu nedenle işgörenlerin çalıştıkları işletmenin yapısı ve yaptıkları iş(ler) ile ilgili sorunlarına yönelik çözümlerin araştırılması halen güncelliğini ve önemini korumaktadır. Bu çalışmada, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma sorunu ele alınmıştır. Çalışılan işletmenin yapısı ile yapılan iş(ler)in özelliklerinin yabancılaşmaya olan etkisi araştırılmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre, beş yıldızlı otel çalışanlarının tüm boyutlarda orta düzeyde yabancılaşma yaşadıkları sonucuna varılabilir (Beşli likert ölçeğiyle ölçülen yabancılaşmaya 3'ün üzerinde bir aritmetik ortalama, % 50 onay, % 50 ret anlamına gelmektedir (Başar, 2004). Yabancılaşma düzeylerine ilişkin sonuçlar, Babür (2009), Tekin (2012) ve Yumuk'un (2012) çalışmalarıyla kısmen örtüşmektedir. Literatürde belirtilen ve otel çalışanlarının yabancılaşma yaşadıklarına ilişkin yer verilen bilgiler de bu sonucu doğrulamaktadır. Örgütsel yapı algılarına bakıldığında, çalışanların kararlara katılmada kısıtlandıkları ve

önemli düzeyde yetki hiyerarşisi, kural denetimi ve işi standartlaştırmaya maruz kaldıkları görülmektedir ( $\bar{X} > 3,00$ ). Aynı şekilde yaptıkları işlerin çeşitlilik, özerklik, geribildirim, görev kimliği, arkadaşlık ve işbirliği özelliklerine sahip olduğuna yönelik algıları orta seviyenin altındadır ( $\bar{X} < 3,00$ ). Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgütsel yapının merkezi ve biçimselliğe daha yakın olduğu anlaşılmıştır. İş özelliklerinin de çalışana farklı işler yapma imkânı ve karar alma inisiyatifi tanımayan, arkadaşlık ve işbirliği sınırlı kalan, başından sonuna kadar bir çalışan tarafından yapılmayan işler olduğu ortaya çıkmıştır.

Bağımsız değişkenlere yönelik algıların, çalışanların demografik ve kişisel faktörlerine göre yapılan farklılık analizlerinin bulguları incelendiğinde; erkek çalışanların daha fazla toplumsal yabancılaşma yaşadıkları ve örgütsel yapıyı daha fazla merkezi ve biçimsel olarak algılamaktadırlar. Benzer şekilde erkek çalışanlar, kadınlara göre yaptıkları işin çeşitliliğinin ve özerkliğinin daha az olduğunu algılamaktadırlar. Ataerkil toplum yapısında, erkeklerin yaptıkları işle özdeşleşmesi, işe ve çalışmaya daha fazla anlam yüklemesi ve çalışma hayatında daha çok yönetim kademesinde yer alma arzusu bu durumu açıklayabilmektedir.

Yönetici (orta ve üst düzey) ve alt kademedeki çalışan işgörenler arasında da algılama farklılıkları olduğu gözlenmiştir. Alt kademe çalışanlar, yönetici olarak çalışanlara göre daha fazla güçsüzlük ve kendine yabancılaşma yaşamakta, daha az kararlara katılmakta ve daha fazla yetki hiyerarşisi algılamaktadırlar. Yapılan işin özelliği kapsamında alt kademelerde çalışan işgörenler yaptıkları işin işbirliği özelliğinin yöneticilere göre daha az olduğunu belirtmişlerdir. Terfi alan, yönetim kademesinde istihdam edilen çalışanların yabancılaşma sorunlarının daha az olduğu, örgütsel yapıyı daha az merkezi algıladıkları anlaşılmaktadır. Çalışanların sezonluk ve daimi çalışma durumlarının da, yabancılaşma, iş özellikleri ve örgütsel yapıya ilişkin algılarında farklılaşmaya neden olduğu anlaşılmıştır. Sezonluk çalışanlar daha fazla kendine yabancılaşma yaşamakta yapılan işlerin çeşitliliğini daha az ve örgütsel yapıyı daha fazla merkezi ve biçimsel algılamaktadırlar. Elde edilen bulgulara göre sezonluk çalışanlara yönetim uygulamalarının ve örgütsel yapının farklı işletildiği sonucu çıkmaktadır.

Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri dikkate alındığında, bütün bağımlı değişkenlere yönelik algılar farklılaşmaktadır. Bulgulara göre, çalışma süresi daha

az olan çalışanlar (0-12 ay), görece tecrübeli olan çalışanlara göre (37 ay ve üstü) daha fazla yabancılaşmakta (bütün boyutlarda), örgütsel yapıyı daha fazla merkezi ve biçimsel algılamakta ve yapılan işlerin bütün özelliklerini düşük görmektedir. İşletmede çalışmaya yeni başlayanların beklentilerinin karşılanmadığı, tecrübe kazandıkça birtakım sorunları normalleştirebildikleri söylenebilir. Aynı zamanda tecrübeli çalışanlara birtakım yönetim aygıtlarının pozitif ayrıcalık ve imtiyaz olarak sunulması bu sonucu ortaya çıkarabilmektedir. İşletmede çalışma süresine göre ortaya çıkan farklılaşma önceki çalışmalarla da (Babür, 2009; Tekin, 2012) örtüşmektedir.

Aylık gelir, yaş, eğitim durumu ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Çalışanın yüksek gelir etmesi, genç ya da yetişkin olması, eğitim seviyesinin yüksek olması veya müşteriyle iletişim kurulabilen bir bölümde çalışıyor olması, çalışanın yabancılaşma düzeyini farklılaştırmamaktadır. Söz konusu değişkenler literatürde de yabancılaşmayı etkileyen faktörler arasında yer almayan değişkenler olmakla birlikte, Babür (2009) ve Tekin'in (2012) çalışmalarıyla örtüşmemektedir. Söz konusu örtüşmeme nedeniyle demografik değişkenlerin otel çalışanlarının yabancılaşma düzeylerine olan etkisi daha fazla çalışılması gereken bir araştırma problemidir. İşgörenlerin yabancılaşma sorunlarının çözülebilmesi için farklı demografik özelliklerin hangi durumlarda etkili olduğu önem arz etmektedir.

Yabancılaşma, iş özellikleri ve örgütsel yapı değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Örgütsel yapıda merkezileşme ve biçimselleşme algısı arttıkça yabancılaşma da artmaktadır. İş özelliklerinde ise çeşitlilik, özerklik, kimlik, geribildirim, arkadaşlık ve işbirliği azaldıkça yabancılaşma artmaktadır. Değişkenler arası ilişki temelinde neden-sonuç bağlantısı kurmamak gerekir. Bununla birlikte, korelasyonun varlığı regresyon analizinin yapılabilmesi için gerekli şartlardan biridir ve dolayısıyla regresyon analizi ile bağımlı değişkene yönelik tahmin ve yordama yapılabilir. Alanyazında belirtildiği şekilde iş özellikleri ve örgütsel yapı faktörlerinin tamamı yabancılaşmayı açıklayabilen değişkenler olmaları nedeniyle, tüm bağımsız değişkenler aynı anda eklenerek regresyon modeli kurulmuş ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin bulgularına göre; örgütsel yapının merkezileşmesi, yabancılaşmayı tüm boyutlarda anlamlı olarak etkilemektedir. Yetki hiyerarşisi tüm boyutlarda anlamlı

etkiye sahip olmakla birlikte, güçsüzlüğün % 15'ini, anlamsızlığın % 16'sını, kendine yabancılaşmanın % 25'ini ve toplumsal yabancılaşmanın % 35'ini açıklayabilmektedir. Çalışanların kararlara katılması da, toplumsal yabancılaşma hariç diğer boyutlarda anlamlı bir öncül değişkendir. Tüm çalışanların kararlara katılması ve üst kademe yetkilerin alt düzey çalışanlara dağıtılması yabancılaşmanın azalmasını sağlamaktadır.

Örgütsel yapı kapsamında merkezileşme boyutları yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiye sahipken, biçimselleşmenin yabancılaşmayı (hiçbir boyutta) etkilememesi de önemli bir sonuç olmuştur. Araştırma sonuçlarının hipotezlerde belirtilen şekilde potansiyel sonuçlarla simetri göstermesi beklenir. Beklenen sonuca ulaşamaması araştırmanın anlamsızlaşmasına yol açabilir. Özellikle doktora çalışmalarında daha da önemli olan bu durumda, araştırma sonuçları ile muhtemel sonuçlar arasındaki asimetrinin açıklanması gerekir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 32, 33; Gill ve Johnson, 2002: 17). Elde edilen sonuç öngörülen hipotezi desteklemeyen bir sonuç olmakla birlikte şaşırtıcı bir sonuç olduğu söylenemez. Öyle ki, alanyazında elde edilen sonuçları doğrular nitelikte çalışmalar da bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalara bakıldığında biçimselleşmenin yabancılaşmayı olumsuz etkileyerek arttırdığını (Agarwal, 1993; Fereydoon, 1981; Kakabadse, 1986; Rajaeepour ve diğerleri, 2012), olumlu etkileyerek azalttığını (Organ ve Greene, 1981; Podsakoff ve diğerleri 1986) ve etkilemediğini (Nair ve Vohra, 2011; Sarros ve diğerleri, 2002) belirten araştırmalar bulunmaktadır. Ramaswami ve diğerlerinin (1993) çalışmasında ise işi standartlaşmanın yabancılaşmayı arttırdığı, kural denetiminin yapılmasının ise azalttığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte Agarwal'in (1993) çalışmasında altı çizilen kültür faktörüne değinmek gerekir. Hofstede'nin çalışmasına göre Türkiye de Hindistan gibi güç mesafesi yüksek ve bireyselliğin düşük olduğu bir ülkedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar Agarwal'in (1993) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bireyselliğin düşük, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanların orta ve üst düzey yönetim tarafından kurallara göre denetlenmesinin ve işlerin standartlaştırılmasının yabancılaşmayı arttırmadığı söylenebilir. Ayrıca bu sonucu ortaya çıkaran durumun nedeni, çalışanların özdenetim eksikliği nedeniyle üst yönetimin denetimine ve işleri standartlaştırmasına ihtiyaç duymaları da olabilir. Diğer taraftan kural denetiminin yapılması, yüksek performanslı



çalışanın, düşük performanslı çalışan ile arasındaki farkı ortaya koyarak; çalışanlarda örgütsel adaletin yüksek algılanmasını sağladığı düşünülebilir. İşlerin standartlaştırılmasına ilişkin ise, standart iş prosedürlerinin çalışanın rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azalttığı (Organ ve Greene, 1981) ve kimin, hangi işi, nerede, nasıl yapacağına yönelik koordinasyonu sağladığı önermesi geliştirilebilir.

İş özelliklerinde, yabancılaşmayı en çok etkileyen değişkenlerin işin arkadaşlık ve görev kimliği özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütün boyutlarda anlamlı etkisi olan arkadaşlık ve görev kimliği yabancılaşmayı azaltmaktadır. İşin özerkliğe sahip olması, işbirliğine imkân vermesi ve çeşitliliğinin olması, toplumsal yabancılaşma hariç diğer boyutlarda anlamlı etkiye sahipken, geribildirim özelliği sadece güçsüzlük boyutunda anlamlı etkilidir. Yabancılaşmayı azaltan en önemli iş özelliklerinin sırasıyla; arkadaşlık, görev kimliği, özerklik ve işbirliği olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Beklenmeyen bir sonuç olarak işin çeşitlik özelliğinin yabancılaşmayı azaltmasının aksine, anlamsızlık boyutunda yabancılaşmayı arttıran bir değişken olduğu anlaşılmıştır. Rutin, sıradan, birbirinin tekrarı olan işlerin çalışanlarda yabancılaşmayı artıracığı beklenmektedir. Bu tür çeşitliliği az olan işler sanayi sektöründeki en klişe örneği üretim bandında sadece vida sıkma işlemidir. Otel işletmelerinde ise bu tür işlere, restoranda çalışan bir servis personelinin bütün mesaisi boyunca sadece boş tabak ve bardak toplaması örnek olarak verilebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasının nedeni olarak, otel işletmeleri de dâhil olmak üzere çalışma hayatında birçok işletmede sıklıkla gözlenen; çalışanların, iş tanımlarında olmayan ve genelde eleman eksikliğinden kaynaklanan durumlar için, çok farklı işleri (çalışma yükünü arttıracak şekilde) yapmak zorunda kalmaları olarak düşünülmektedir. Bu şartlar altında çalışan bir işgören için yaptığı iş oldukça çeşitli olmakta, ancak işini ve iş tanımını anlamlandırmada sıkıntı yaşayabilmektedir. İşteki çeşitliliğin, yabancılaşmayı sadece anlamsızlık boyutunda arttırması bu bağlamda manidar ve söz konusu önermeyi doğrular niteliktedir.

Genel olarak elde edilen sonuçlar üzerinden bir değerlendirme yapmak gerekirse; beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanların yabancılaşma seviyeleri önemli görülecek derece yüksek, iş özelliklerine yönelik algıları olumsuz ve çalıştıkları örgütün yapısına yönelik algıları merkezi ve biçimsel oldukları yönündedir. Örgütün

merkezileşmesi, başka bir deyişle alt düzey çalışanların kararlara katılmaması ve hiyerarşisinin katı olması yabancılaşmayı arttırmaktadır. Aynı şekilde iş özelliklerinin özerkliğe, görev kimliğine, arkadaşlığa, işbirliğine ve geribildirime sahip olmaması da yabancılaşmayı arttırmaktadır. Diğer taraftan, örgütün biçimsel yapıda olması, diğer bir ifadeyle işlerin standartlaştırılmış ve kuralların denetleniyor olması yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilememektedir. Ayrıca işin çeşitlik özelliğinin olması da yabancılaşmayı arttıran bir değişken olarak bulunmuştur.

Alanyazında yer verilen kuramsal altyapı, ilgili araştırmalar ve bu çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinden aşağıdaki önerileri yapmak mümkündür:

Sektördeki işletmelere, yöneticilere ve genel olarak uygulamaya yönelik olarak; otel işletmelerinde yabancılaşma sorunu, işgörenlerin önemli bir çalışma psikolojisi sorunu olarak görülmeli, kabullenilmemeli ve yönetilmelidir. Nicel ve nitel ölçümlerle, en az diğer değişkenler (örneğin iş tatmini) kadar izlenmesi gerekmektedir. Çalışanların yabancılaşma düzeylerine bakıldığında, erkek çalışanlara toplumsal yabancılaşmada, alt düzey işgörelere (yönetici olmayanlar) güçsüzlük, kendine ve toplumsal yabancılaşmada, sezonluk çalışanlara kendine yabancılaşmada ve tecrübesi az olan çalışanlara yabancılaşmanın tüm boyutlarında daha fazla destek olunması gerekmektedir. Ayrıca erkek, sezonluk ve tecrübesi az olan çalışanların işletmede daha fazla merkezileşme ve biçimselleşme yaşadıkları göz önünde bulundurulmalıdır. İş özellikleri kapsamında da, erkekler daha fazla özerkliğe, alt düzey çalışanlar daha fazla işbirliğine ve tecrübesi az olan işgörelere tüm iş özelliklerinde daha fazla hassasiyete ihtiyaç duymaktadır.

Merkezileşmiş ve mekanik örgüt yapıları yabancılaşmayı arttırdıklarından dolayı tercih edilmemelidir. Çalışanların karar alma süreçlerine katıldıkları ve hiyerarşide yetkilerin kısmen devredildiği organik yapılar yabancılaşmayı azaltmak adına faydalı olacaktır. Yetkiler üst yönetimden orta kademe yönetime ve alt düzey çalışanlara dağıtılarak, çok merkezli yapılar oluşturulmalıdır. Birçok işgörenin kararlara katılması sağlanarak, fikir ve uygulamaların zenginlik kazanması sağlanmalıdır. Örgütü adem-i merkezietçi olarak yapılandırmak; yönetimden taviz vermek, istikrarı bozmak, çok başlılık yapmak, başıboşluğu savunmak, kuralları

uygulamamak, herkesi yönetici yapmak, kaos çıkarmak vb. anlamlara gelmemektedir. Stratejik departmanların (finans ve pazarlama gibi), işletmenin gizli kalması gereken plan, uygulama ve kararları saklı kalmalı; hangi departmanda, hangi iş süreçlerinde, kimlerin, hangi ölçüde karar alma sürecine katılacağı belirlenmelidir. Böylece örgütsel demokrasi, istişare kültürü ve katılımcı yönetim anlayışı güçlenecek, çalışanların özerkliği artacak, güçsüzlükleri azalacaktır.

Biçimsel örgüt yapısının, yabancılaşmayı etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yabancılaşmayı arttırmamakta ancak aynı zamanda da azaltmamaktadır. Özdenetimin zayıf, bireyselliğin düşük, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde biçimsel yapılara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Kuralların denetlenmesi ve iş süreçleri ile prosedürlerinin standartlaştırılması gibi uygulamaların, yabancılaşma açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmadığı anlaşılmıştır. Merkezileşme ve biçimselleşme birlikte değerlendirildiğinde Mintzberg ve diğerlerinin (2003) örgüt yapıları sınıflandırmasına göre; profesyonel, çok yönlü, yenilikçi ve görev odaklı örgüt yapıları yabancılaşma sorunu açısından çözüm sağlayabilecek yapılardır.

Yabancılaşmayı azaltması bakımından, çalışanın işini yaparken özerk hissetmesi, görev kimliğini tanımlaması, arkadaşlık ve işbirliği kurma ile geribildirim alma imkânlarını bulması gerekmektedir. İşgörenlerin belirli ölçülerde kararlar alması sağlanmalıdır. Mecbur kalınmadıkça işler çok küçük parçalara ayrılmamalıdır. Çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık ilişkilerinin engellenmesinden ziyade gelişmesi teşvik edilmelidir. Gerek çalışma saatlerinde gerek mesai dışında sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.

Diğer taraftan işin çeşitliliği yabancılaşmayı arttırmaktadır. Bu sonuç, iş zenginleştirme yöntemleri ile çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Diğer taraftan iş genişletme, çalışanın görev sayısını ve yükünü arttıracığından, iş çeşitliliğinin artmasına yol açacak ve yabancılaşma da artacaktır. Dikey açıdan iş zenginleştirme, görev kimliğinin artmasını da sağlamaktadır. Sorumlulukların ve yetkilerin genişlemesi de güçsüzlüğün azaltılması noktasında olumlu katkı sunacaktır. Başka bir ifadeyle kısaca; işler bir yandan basitleştirilirken (yatay olarak daraltılmalı), aynı zamanda da zenginleştirilmeli (dikey olarak genişletilmeli) ve çalışanlara yetki ve sorumluluk

verilmelidir. Bir mutfak çalışanı için yemeğin hazırlanmasında gereken malzemelerin teslim alınmasından, müşterilere servis edilmesine kadar geçen sürecin sorumluluğu verilmelidir. İşgörenlerin tecrübeleri de dikkate alınarak, yetkileri arttırılmalıdır. Restoranda ya da barda çalışan bir servis görevlisinin sipariş veya sunum esnasında müşterilerin isteklerini yerine getirebilme, sorunlarını çözebilme noktasında yetkileri bulunmalıdır. Benzer şekilde resepsiyon görevlisinin, müşterinin odasıyla ilgili özel bir durumda (doğum günü gibi müşterinin özel günlerini fark etmesiyle odaya hediye gönderilmesi, oda değişikliği talebinin yerine getirilmesi vs.) inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.

Diğer yandan gerek iş zenginleştirme gerekse iş genişletme, personel eksikliğini giderilmesi amacıyla kullanılmamalıdır. Daha fazla işi daha az işgörene yaptırmanın bir yolu olarak görülmemelidir. Veya birden fazla iş tanımının birleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Ayrıca iş zenginleştirme uygulamalarında sorumluluk-yetki dengesine mutlaka dikkat edilmelidir. Yetkinin sorumluluktan daha az verildiği işlerde çalışanlar daha fazla güçsüzlük ve anlamsızlık yaşayacaklardır.

Araştırmacılara bundan sonra yapılabilecek çalışmalar kapsamında aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

Yabancılaşma sorununun yiyecek ve içecek işletmeleri, seyahat acentaları, eğlence işletmeleri vb. çalışma alanlarında da ne düzeyde yaşandığını betimlemek adına çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca demografik ve çalışma şartları ile ilgili hangi değişkenlerin yabancılaşma üzerinde etkili olduğu araştırılması gereken bir konu olarak görünmektedir. Yabancılaşmanın, turizm işletmelerinde çalışan işgörenler bağlamında, başka hangi öncül değişkenler (liderlik, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel güven, örgütsel adalet, iş-aile çatışması vb.) tarafından etkilendiği gerek nicel gerekse nitel olarak araştırmaya değer bir konu olarak önerilmektedir. Ayrıca yabancılaşmanın azaltılmasıyla ilgili olarak turizm işletmelerinde ne tür uygulamalara gidildiği ortaya konarak sektördeki mevcut durumun da betimlenmesi gerekmektedir.

Biçimsel örgüt yapısının yabancılaşmayla ilişkisi, alanyazında tutarlılık sağlanamamış bir konu olmakla birlikte; kültürel farklılaşmaların karşılaştırıldığı çalışmalar literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Ayrıca rol çatışmasının

aracı değişken rolü ile biçimselleşmenin yabancılaşmaya olan dolaylı etkisinin araştırılması da önemli katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte işi standartlaştırma Mintzberg'in (2015) sınıflandırması ile ölçülerek farklı boyutlarda incelenmesi, iş süreçlerinin, çıktıların, becerilerin standartlaştırılması arasında yabancılaşmayı etkilemesi bakımından fark olup olmadığı araştırılması ve doğrudan denetimle karşılaştırılması alanyazını zenginleştirmesi adına araştırmacılara önerilmektedir.





## KAYNAKLAR

- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 457.
- Aiken, M., and Hage, J. (1966). Organizational alienation: a comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir: Üçel Yayımcılık-Dağıtımçılık.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi.
- Aktaş Polat, S., ve Polat, S. (2016). Turizm perspektifinden yabancılaşmanın sosyo-psikolojik analizi: günlük yaşamdan turistik yaşama yabancılaşma döngüsü. *Sosyoekonomi*, 235-253.
- Aktaş, M., ve Şener, İ. (2012). Koşul bağımlılık kuramı. H. C. Sözen, ve H. N. Basım (Editörler). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta. s. 91-116.
- AKTOB-Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği. (2015). *AKTOB Bülten*. Temmuz, Sayı: 19, Antalya.
- Akyıldız, H., ve Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-48.
- Algan, F. M. (2013). Standardizasyonun ekonomik ve sosyo-ekonomik getirileri. *Verimlilik Dergisi*, 127-144.
- Allen, B. H., and LaFollette, W. R. (1977). Perceived organizational structure and alienation among management trainees. *The Academy of Management Journal*, 20(2), 334-341.
- Almanca Sözlük. (2015). Web: <http://www.almancasozluk.net/index.php?q=entfremdung> adresinden 29 Haziran 2015'te alınmıştır.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Arıkan, R. (2013). *Anketler ve anket soruları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. S. Güney (Editör). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s. 293-350.
- Aydın, R. (2016). *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işe yönelik tutumları üzerinde etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydoğan, E. (2015). Marx ve öncüllerinde yabancılaşma kavramı. *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*(54), 273-282.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Babür, S. (2009). *Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın alfası, Hoyt'un varyans analizi, genellenirlik kuramı ve ölçüm güvenirliliği üzerine bir çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 173-193.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banai, M., and Reisel, W. D. (2003). A test of control – alienation theory among cuban workers. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 243-252.
- Banai, M., and Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D., and Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 375-392.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrim dinamiği* (Yayın No: 3295). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Başar, H. (2004). *Araştırmalarda likert yanılgıları*. Web: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/yazilar/Likert.doc> adresinden 31 Ekim 2016'da alınmıştır.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Bilim Kitap.
- BBC. (2015). *Japonya'da robotların işlettiği ucuz otel hizmete girdi*. Web: [http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/07/150717\\_japonya\\_otel](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/07/150717_japonya_otel) adresinden 01 Mart 2016'da alınmıştır.



- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Birleşmiş Milletler. (2015). *2030 sürdürülebilir kalkınma hedefleri*. Web: <http://unesco.org.tr/dokumanlar/sk/skana.pdf> adresinden 26 Ocak 2017'de alınmıştır.
- BMDTÖ (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü). (2010). *Tourism and poverty alleviation*. Web: <http://step.unwto.org/content/tourism-and-poverty-alleviation-1> adresinden 26 Ocak 2017'de alınmıştır.
- BMDTÖ (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü). (2016). *Tourism highlights*. Web: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145> adresinden 26 Ocak 2017'de alınmıştır.
- BMDTÖ (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü). (2017). *World tourism barometer*. Web: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom17\\_1\\_jan\\_excerpt.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_1_jan_excerpt.pdf) adresinden 26 Ocak 2017'de alınmıştır.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bonjean, C. M., and Grimes, M. D. (1970). Bureaucracy and alienation: a dimensional approach. *Social Forces*, 48(3), 365-373.
- Bozkurt, V. (1999). "Yıkıcı Gemeinshaft'tan "öteki"siz postmodern kabilelere-Sanal cemaatler. *Birikim Dergisi*, (127), 65-72.
- Brown, C. (2013, 01 01). *Pope benedict slams capitalism, economic inequality*. Web: <http://www.commondreams.org/news/2013/01/01/pope-benedict-slams-capitalism-economic-inequality> adresinden 25 Mart 2016'da alınmıştır.
- Burbach, H. J. (1971). The development of a contextual measure of alienation. *The Pacific Sociological Review*, 15(2), 225-234.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation modeling with AMOS-basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge: Taylor and Francis Group.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., ve Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.
- Catanzaro, D. (1997). Course enrichment and the job characteristics model. *Teaching of Psychology*, 24(2), 85-87.
- Cevizci, A. (1999). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

- Chi, C. G., and Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., and Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, (32), 24-36.
- Chisholm, R. F., and Cummings, T. G. (1979). Job characteristics, alienation, and work-related behavior: a study of professional employees. *Journal of Management*, 5(1), 57-70.
- Çakır Berzah, M., ve Çakır, M. (2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vaadediyor? *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çilesiz, E. (2014). İşgören yabancılaşması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Ankara'daki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Daft, R. (2007). *Organization theory and design* (9th Edition). USA: Thomson South-Western.
- Demir, H. (2008). Formalization and its effects on work outcomes of teachers: the role of potential moderators. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 289-319.
- Dikeçligil, B. (2009). Sosyal bilimler epistemolojisinde sorunların kaynağı: ontolojiyi unutmak. *Toplum Bilimleri Dergisi*, (3), 47-67.
- Dinmore, G. (2009). *Pope condemns capitalism's 'failures'*. Web: <https://next.ft.com/content/cc9150d0-6af4-11de-861d-00144feabdc0> adresinden 25 Mart 2016'da alınmıştır.
- DiPietro, R. B., and Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğrencilerinin işe yabancılaşması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdemir, E. (2014). Yönetme hastalığının şifâsı. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 151-164.

- Erdoğan, İ. (2009). Materyal ve düşünsel hayatın üretimi ve yabancılaşma. *Bilim ve Ütopya*, (182), 9-16.
- Erdoğan, M., ve Katlav, E. Ö. (2016). İş analizi ve iş tasarımı. N. Şahin Perçin, B. Güzel, ve Ş. Aydın Tükeltürk (Editörler). *Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. s. 51-67.
- Erdost, B. (2013). Derleyeninin sunuş notu. *Yabancılaşma*. (Yaz. K. Marx). Ankara: Sol Yayınları. s. 9-12.
- Ergil, D. (1978). Yabancılaşma kuramına ilk katkılar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 33(3), 93-108.
- Ergil, D. (1979). Yabancılaşma teorisinde klasik öğretiler. *Birikim*(50-51), 44-51.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika*. Ankara: Ankara Üni. SBF Yayınları No:502.
- Fromm, E. (1992). *Yeni bir insan yeni bir toplum (yanılsama zincirlerinin ötesinde)*. (Çev. N. Arat) İstanbul: Say Yayınları.(Eserin orijinali 1962'de yayımlandı).
- Fromm, E. (1996). *Özgürlükten kaçış*. (Çev. Ş. Yeğin). İstanbul: Payel Yayınevi. (Eserin orijinali 1941'de yayımlandı).
- Fromm, E. (2004). *Marx'ın insan anlayışı*. (Çev. K. H. Ökten). İstanbul: Arıtan Yayınevi. (Eserin orijinali 1961'de yayımlandı).
- Gaulejac, V. (2013). *İşletme hastalığına tutulmuş toplum*.(Çev. Ö. Erbek). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.(Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji* (5. baskıdan çeviri). (Çev. H.Özel ve İ. Yılmaz). İstanbul: Kırmızı Yayınları.(Eserin orijinali 2006'da yayımlandı). 680-728; 788-838.
- Gil, I., Berenguer, G., and Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 921-939.
- Gill, J., and Johnson, P. (2002). *Research methods for managers*. Great Britain: Sage Publications.
- Gökçegöz, F., ve Birinci, İ. (2003). Örgütsel yabancılaşma. *Polis Dergisi*, (37), 202-209.

- Göktürk, İ., ve Günalan, M. (2006). Modern ve geleneksel değerler arasında yabancılaşan insan. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*(11), 127-143.
- Günaydın Çalışkan, S. C. (2015). Yabancılaşma. D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk, ve G. Ç. Gürkan (Editörler). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 231-249.
- Haber. (2016). *Başarılı insanlar neden hep aynı kıyafetleri giyer?* Haber Gazetesi: Web: <http://www.habergazetesi.com.tr/haber/68185/basarili-insanlar-neden-hep-ayni-kiyafetleri-giyer> adresinden 25 Mart 2016'da alınmıştır.
- Hackman, J. R., and Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hançerlioğlu, O. (1976). *Felsefe ansiklopedisi-kavramlar akımlar 7.cilt (U-Z)*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hirschfeld, R. R., and Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., and Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: atest in two samples. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Qauntative Methods*, 3(1), 76-83.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.
- Hoy, W. K., Blazovsky, R., and Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: a comperativee analysis. *Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-120.
- Hyppolite, J. (2010). *Marx ve Hegel üzerine çalışmalar* (2. Baskı). (Çev. D. B. Kılınç). Ankara: Doğu Batı Yayınları.(Eserin orijinali 1973'te yayımlandı).

- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İslamoğlu, M. (2000). *Buruk bir bayram*. Web: [http://www.mustafaislamoglu.com/buruk-bir-bayram\\_H3877.html](http://www.mustafaislamoglu.com/buruk-bir-bayram_H3877.html) adresinden 25 Eylül 2016'da alınmıştır.
- Kahler, E. (1989). *The towers and the abyss-an inquiry into the transformation of the individual*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate: a comparative study of structural conditions and psychological adjustment. *Small Group Research*, 17(1), 458-471.
- Kanungo, R. (1982). *Work alienation: an integrative approach*. New York: Praeger Publishers.
- Karakuş, A. (2015). 'Biraz az kazan, paylaş fakirleri tahrik etme'. Web: <http://www.milliyet.com.tr/-biraz-az-kazan-paylas-fakirleri/ekonomi/detay/2148414/default.htm> adresinden 15 Ocak 2016 'da alınmıştır.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 159-174.
- Kaya, U., ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işgörenlerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*(1), 311-346.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kılıç, M. E. (2012). Jean-Jacques Rousseau'nun insan anlayışıyla aydınlanma felsefesinin insan anlayışının karşılaştırılması. *TURAN Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi*, 4(15), 92-111.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın kökeni üzerine. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*(Güz), 147-169.
- Kiraz, S. (2012). Hegel felsefesinde yabancılaşmanın rolü ve anlamı. *Kutadgubilig-Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*, 143-166.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, U. (2013). D. Taşçı, ve E. Erdemir (Editörler). *Örgüt kuramı*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını. s. 30-47.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 12. Baskı). İstanbul: Beta.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.

- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., and Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation among professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 342-360.
- Kreitner, R. (2009). *Management* (Eleventh Edition). Boston-New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Kurt, Z. (2013). *Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: İstanbul'daki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Küçükaltan, D. (2007). Turizm endüstrisinde hizmet kavramı. Ş. Gümüšoğlu, İ. Pırnar, P. Akan ve A. Akbaba (Editörler). *Hizmet kalitesi-kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 29-37.
- Lang, D. (1985). Preconditions of three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 171-182.
- Lawler, E. E., and Hall, D. H. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lefebvre, H. (1996). *Marx'ın Sosyolojisi*. (Çev. S. Hilav). İstanbul: Sorun Yayınları. (Eserin orijinali 1966'da yayımlandı).
- Ma, L.-C. (1986). The protestant ethic among taiwanese college students. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 120(3), 219-224.
- Marcuse, H. (1990). *Tek boyutlu insan*. (Çev. A. Yardımlı). Ankara: İdea Yayıncılık. (Eserin orijinali 1964'te yayımlandı).
- Marx, K. (1975). *1844 Felsefe yazıları*. (Çev. M. Belge). İstanbul: Payel Yayınevi. (Eserin orijinali 1844'te yayımlandı).
- Marx, K. (1976). Feuerbach üzerine tezler (Yaz. K. Marx ve F. Engels). *Seçme Yapıtlar (I. Cilt)*. (Çev. A. Kardam). Ankara: Sol Yayınları. (Eserin orijinali 1969'ta yayımlandı). s. 11-14.
- Marx, K. (2013). *Yabancılaşma*. B. Erdost (Editör). Ankara: Sol Yayınları.
- Michaels, R. E., Cron, W. R., Dubinsky, A. J., and Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Middleton, R. (1963). Alienation, race, and education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.

- Miller, G. A. (1967). Professionals in bureaucracy Alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Millioğulları, A. (2007). *The socialist workers self-government and it's effect on the workers influence and the transcendence of alienation of labor In yugoslavia*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mills, C. W. (1969). *White collar-the american middle classes*. New York, United States of America: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve yapıları*. (Çev. A. Aypay). Ankara: Nobel.(Eserin orijinali 1979'da yayımlandı).
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., and Ghoshal, S. (2003). *The strategy process-concepts, contexts, cases*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev. G. Bulut). Ankara: MESS Yayınları.(Eserin orijinali 1997'de yayımlandı).
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., and Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nair, N., and Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nişanyan, S. (2015). *Nişanyan sözlük-çağdaş türkçenin etimolojisi*. Web: <http://www.nisanyansozluk.com/> adresinden 29 Haziran 2015'te alınmıştır.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd edition). United States of America: McGraw-Hill.
- Ofluoğlu, G., ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünüşleri. *Kamu-İş*, 10(1), 113-144.
- Oldham, G. R., and Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Ollman, B. (2015). *Yabancılaşma-marx'ın kapitalist toplumdaki insan anlayışı*. (Çev. A. Kars). İstanbul: Yordam Kitap. (Eserin orijinali 1971'de yayımlandı).
- O'Leary, N. (2013). *Pope francis calls unfettered capitalism 'a new tyranny'*. Web: <http://www.businessinsider.com/pope-francis-calls-unfettered-capitalism-a-new-tyranny-2013-11> adresinden 25 Mart 2016'da alınmıştır.

- Organ, D. W., and Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: a compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237-252.
- Örücü, E., ve Üngören, E. (2013). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Özbudun, S., ve Demirer, T. (2008). S. Özbudun, G. Markus, ve T. Demirer içinde, *Yabancılaşma ve...* (s. 13-106). Ankara: Ütopya Yayınları.
- Özer, P. S. ve Özkan Özdemir, P. (2007). Hizmet kavramı, ekonomideki yeri tanımı ve özellikleri. Ş. Gümüsoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba (Editörler). *Hizmet kalitesi-kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 02-28.
- Özkan Özdemir, P. (2008). Hizmet pazarlaması ve pazarlama karması. K. Çatı ve A. Baydaş (Editörler). *Hizmet pazarlaması ve hizmet kalitesi*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. s. 57-78.
- Özkoç, A.G. (2016). Job autonomy and work alienation: organizational and occupational identification as a mediator. *European Journal of Business and Management*, 8(11), 61-73.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern insanın yabancılaşması-Marx'a ve Tönnies'ye dayalı bir yorum*. (Çev. S.Ak). Ankara: Phoenix. (Eserin orijinali 1959'de yayımlandı).
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., and Todor, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Pollard, M. (1966). *Henry ford ve ford*. (Çev. A. Aydoğan). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.(Eserin orijinali 1995'te yayımlandı).
- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z., and Solmaz, S. (2012). Relationship between organizational structure and organizational alienation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196.
- Rangriz, H., and Pashootanzadeh, H. (2014). The effects of job characteristics on work attitudes and behaviors in state-owned and private Iranian banks. *Asian Journal of Research in Banking and Finance*, 4(11), 129-138.
- Ritzer, G. (2011). *Toplumun McDonaldlaştırılması : çağdaş toplum yaşamının değişen karakteri üzerine bir inceleme*. (Çev. Ş. S. Kaya) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.(Eserin orijinali 1993'te yayımlandı).
- Roney, S. A. (2002). Fordizmden post fordizme geçiş sürecinin turizme yansımaları: kitle turizmi ve alternatif turizm. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 9-14.
- Rotter, J. B. (1996). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.



- Sabah Kıyan, Ş. (2011). Ekolojik feminizm bağlamında kadınların tüketici olarak pazarda yabancılaşması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 85-104.
- Saklı, A. R. (2007). *Kapitalist gelişim sürecinde fordizm ve post-fordizm*. Web: <http://www.ses.org.tr/images/dokuman/fordizmpostfordizm.pdf> adresinden 09 Temmuz 2015'te alınmıştır.
- Samuri, F. (1981). *The relationship of centralization and formalization to perceived work alienation among higher education faculty*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Graduate College of the Oklahoma State University, USA.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., and Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Saruhan, Ş. C. (2003). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Sayers, S. (2011). *Marx and alienation : essays on Hegelian themes*. New York: Palgrave Macmillan.
- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (2016). *A beginner's to guide to structural equation modelling*. New York: Routledge: Taylor ve Francis Group.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: the hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Sezer, İ. C. (2007). *Endüstri ilişkileri ve yabancılaşma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shepard, J. M. (1970). Functional specialization, alienation, and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(2), 207-219.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a process: work as a case in point. *The Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shiel, G., and Cartwright, F. (2015). *Analyzing data from a national assessment of educational achievement* (Volume 4). Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Silier, Y. (2013). *Özgürlük yanılısaması-rousseau ve marx*. İstanbul: Yordam Kitap.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., and Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., and Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality:

- an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330-1339.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Suman, S., and Srivastava, A. K. (2009). The measurement of job characteristics in context to Indian work scenario. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(Special Issue), 142-147.
- Swain, D. (2013). *Yabancılaşma*. (Çev. H. T. Urbarlı) İstanbul: Durak İstanbul.(Eserin orijinali 2012'de yayımlandı).
- Şener, B. (2007). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, A. (2012). Araştırma Modelleri. A. Şimşek (Editör). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. s. 80-106.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, T. (2008). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(15), 570-587.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). United States of America: Pearson.
- Taylor, F. W. (2013). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (6. Baskı). (Çev. H. B. Akın) Ankara: Adres Yayınları. (Eserin orijinali 1911'de yayımlandı).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016). *2015 yılı sınır giriş-çıkış istatistikleri*. Web: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9854/sinir-giris-cikis-istatistikleri.html> adresinden 02 Ağustos 2016'da alınmıştır.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016). *Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler*. Web: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden 09 Temmuz 2015'te alınmıştır.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve beş faktör kişilik arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington DC: American Psychological Association.


- Tolan, B. (1980). *Çağdaş toplumun bunalımı-anomi ve yabancılaşma*. Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayınları No: 132.
- Tolan, B. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Torres, R. (2002). Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis. *Tourist Studies*, 87-116.
- Tosun, K. (1982). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tuna, M., ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia/ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 176-204.
- Tutar, H. (2013). *İşletme ve yönetim terimleri ansiklopedik sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2015). *Türk Dil Kurumu - Büyük Türkçe Sözlük*. Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts) adresinden 29 Haziran 2015'te alınmıştır.
- Türk-İş. (2016). *Haber bülteni*. Web: <http://www.turkis.org.tr/dosya/qqEA08H3p12C.pdf> adresinde 01 Ağustos 2016'da alınmıştır.
- Tüzünkan, D. (2015). Düzgün iş'in hedefleri açısından Türk turizm sektörünün genel özellikleri. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(29), 241-251.
- Ugboro, I. O., and Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ulaş, A. Ç. (2004). *İşgören tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler: 5 yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ulusoy, H. (1988). Sanayi örgütü işgörenleri ve işe yabancılaşma. *A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi*, 32, 77-84.
- United Nations. (1982). *Provisional guidelines on standard international age classifications*. New York: United Nations Publishing Service.
- Urry, J. (2009). *Turist bakışı*. (Çev. E. Tataroğlu ve İ. Yıldız). Ankara: Bilgesu Yayıncılık. (Eserin orijinali 2002'de yayımlandı).

- Uyargil, C. (2015). İş analizi ve iş dizaynı. *İnsan kaynakları yönetimi* (s. 49-84). içinde İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Uysal, M. ve Günay, S. (2001). Durbin-watson ölçütüne göre kararsızlık bölgesinde bulunan negatif otokorelasyon için bazı testler. *Anadolu Dergisi Bilim ve Teknolojisi Dergisi*, 2(2), 277-284.
- Ünker, P. (2015). Ali Koç: Kapitalizmin ortadan kalkması gerek. Web: [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/418827/Ali\\_Koc\\_\\_Kapitalizmin\\_ortadan\\_kalkmasi\\_gerek.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/418827/Ali_Koc__Kapitalizmin_ortadan_kalkmasi_gerek.html) adresinden 26 Ocak 2017'de alınmıştır.
- Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., and Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697.
- Xue, L., Manuel-Navarrete, D., and Buzinde, C. N. (2014). Theorizing the concept of alienation in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 44, 186-199.
- Yaylı, H. (2006). Mekanik düşünceden ekolojik düşünceye : yeni bir insan-doğa ilişkisi tasarımının doğuşu. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 67-82.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: koşulbağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yumuk, Y. (2011). *Otel işletmelerinde işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma kavramı paralelinde emeğin yabancılaşması ve sonuçları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 159-188.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama, ilkeler-yönetim-örnek olaylar*. (Gözden geçirilmiş 7. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.



**EKLER**

## Ek-1. Veri toplamak için kullanılan anket

<p><b>BU ANKET FORMU;</b> turizm sektöründe çalışanların algıladıkları <b>yabancılaşma ve iş özelliklerini</b> belirlemek için yapılan bir <b>doktora tezine</b> veri temin etmek için hazırlanmıştır. Yanıtlarınız, genel toplam içinde değerlendirilecek olup, <b>isim belirtmenize kesinlikle gerek yoktur.</b> Bu bakımdan yanıtlarınızın samimi olması beklenmektedir. Ayrıca vereceğiniz yanıtların samimiyeti, çalışmanın <b>güvenilir</b> olmasını da sağlayacaktır. Anket için 5 dakikanızı ayırmanız yeterlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederim.</p>					
 <p><b>Gazi Üniversitesi</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı</p>		<p><b>Sertaç SERT</b> sertacsert@gmail.com Doktora Öğrencisi</p>		<p><b>Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU</b> serdart@gazi.edu.tr Gazi Üni., Turizm Fakültesi</p>	
<i>İşinizi yaparken yaşadıklarınızı göz önüne alarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.</i>	Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Hiç Katılmıyorum (1)
Günlük işleri yaparken yeterince özgürüm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
İşle ilgili kendi kararlarımı uygulama şansım var.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
İşlerimi nasıl yapacağıma dair fazla söz hakkım yok.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yöneticiye danışmadan iş hakkında çoğu kararı verebiliyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işlerle ilgili değişiklik yapamam.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Günlük faaliyetlerim daha çok başkaları tarafından belirlenir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
İşimle ilgili rol ve görevlerimi yaparken kendi kararlarımı veririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Benim işim işletmenin başarısına önemli katkılar sağlıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bazen yaptıklarımın amacını anlamıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Çoğu kez yaptığım işin ne önemi var diye merak ediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işin işletmede önemsenmediğini hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım iş, işletmedeki genel işleyişle uyumludur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım iş diğer çalışanların yaptıkları işlerle uyumludur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işle ilgili başarı duygusu hissetmiyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işin en tatmin edici yanı aldığım ücrettir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işle kendimi gerçekleştirdiğimi hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım işle gerçek yetenek ve özelliklerimi kullanma imkânım çok azdır	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
İşimi yapınca kendimi ödüllendirmiş olurum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım iş rutin, sıkıcı ve yaratıcılığa fırsat vermiyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yaptığım iş ilginç ve merak uyandırıcı.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bu dünyada kendimi yalnız hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
İnsanlar için sadece kendileri vardır ve başka kimseyi umursamazlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bir insanın başka birisinin neler hissettiğini anlaması mümkün değildir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
En çok insanlardan uzakta yalnız başımayken keyifliyimdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Kişisel hedeflerim, çalıştığım sektörle çatışıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Mesleğimin genel değerleriyle benim değerlerim aynıdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<i>İşinizi yaparken yaşadıklarınızı göz önüne alarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.</i>	Tamamen Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Hiç Katılmıyorum (1)
Yeni personel alımıyla ilgili kararlara katılıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Personelin terfi etmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yeni politikaların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Yeni plan ve programların kabul edilmesiyle ilgili kararlara katılıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Burada bir kararı yönetici onaylamadıkça, iş yapılamaz.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Birisi kendi kararını vermek istese hemen cesareti kırılır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Küçük bir konu da olsa son karar için konuyu üst makama iletmek gerekir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Hemen hemen her şeyi yapmadan önce şefime sormam gerekir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Aldığım her kararı yöneticinin onaylaması gerekir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Çoğu konuda kendi kendimin patronu olduğumu hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bir kişi, başkası kontrol etmeden kendi kararlarını verebilir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bu otelde işlerin nasıl yapılacağı işi yapan kişiye bırakılır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bu otelde insanların istediklerini yapmalarına izin verilir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Bu otelde çoğu insan iş için kendi kurallarını belirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Çalışanlar kuralları çiğnememeleri için sürekli kontrol edilirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Burada çalışanlar kurallara uyup uymadıklarını görmek için sürekli izlenirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

## Ek-1. (devam) Veri toplamak için kullanılan anket

<i>Yaptığımız işi/işleri dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.</i>	<b>Çok Fazla (5)</b>	<b>Fazla (4)</b>	<b>Orta (3)</b>	<b>Az (2)</b>	<b>Çok Az (1)</b>
İşinizde ne kadar çeşitlik/farklılık vardır?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Yaptığın işler birbirinin tekrarı mı?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Bir iş gününde birbirine benzer işler mi yapıyorsun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini yaparken bazı değişik şeyler yapma şansın var mı?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşinde farklılık/çeşitlilik miktarı ne kadar?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini nasıl yapman gerektiğini sana bırakırlar mı?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini yaparken ne ölçüde şefinden bağımsız hareket edebiliyorsun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Ne ölçüde işini başkalarından bağımsız yapabilirsin?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini istediğin gibi yapmak için ne derece özgürsün?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Bağımsız düşünce ve hareket etme imkânın ne kadar?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Çalışma temposunun/hızının kontrolü sende mi?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini yaparken, başarılı olup olmadığını ne ölçüde öğrenebiliyorsun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Ne ölçüde amirinden performansın hakkında bilgi alırsın?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini ne kadar iyi yaptığını amirin bildirir mi?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini ne kadar iyi yaptığını öğrenme şansın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini iyi veya kötü yaptığını hissedebiliyor musun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Bir işin veya projenin tamamlandığını ne sıklıkla görüyorsun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Eline aldığı bir işi, başından sonuna kadar yapıyor musun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Kendi başladığın bir işi bitirme imkânın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Bir işi başından sonuna kadar yapıyor musun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Arkadaş olmak istediğin kişilerle bir araya gelme fırsatın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşteyken diğer çalışanlarla havadan sudan konuşma şansın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Çalışma arkadaşlarının dostluğun var mı?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Diğerleriyle işin hakkında konuşma imkânın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini yaparken diğer çalışanları tanıma şansın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşte, yakın arkadaşlar edinme imkânın oluyor mu?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşini yaparken, çalışma arkadaşlarıyla bir araya gelebiliyor musun?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Yaptığın iş, diğer çalışanlarla işbirliği yapma becerine bağlı mı?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
İşin, çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapmaya uygun mudur?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Şefin dışındaki kişiler, işini nasıl yaptığın hakkında sana fikirlerini söyler mi?	( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet : Erkek ( ) Kadın ( )

2. Yaşınız : .....

4. Geliriniz : ..... TL

5. Bu otelde çalışma süreniz: .....

6. Turizm sektöründe çalışma süreniz: .....

7. Bu oteldeki kadro durumunuz? Sezonluk ( ) Daimi ( )

3. Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

8. Oteldeki pozisyonunuz? İşçi ( ) Şef ( ) Bölüm Müd. ( ) Müdür Yard. ( ) Genel Müd. ( )

9. Hangi bölümde çalışıyorsunuz? Önbüro ( ) Servis-Bar ( ) Mutfak ( ) Kat Hizm. ( ) Muhasebe ( )

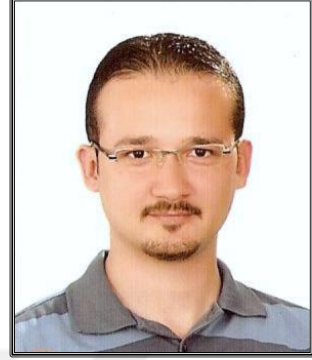
Satış- Paz. ( ) İnsan Kayn. ( ) Diğer ( ) .....

...:: Tesekkürler ::...

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SERT, Sertaç  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum tarihi ve yeri : 1987 Mersin  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 0 541 309 86 83  
Faks : 0 356 317 32 45  
E-mail : sertacsert@gmail.com



### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi	2012
Lisans	Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği	2009
Lise	Mersin Anadolu Otelcilik ve Turizm M.L. Resepsiyon bölümü	2005

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009-	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

### Yabancı Dil

İngilizce (KPDS: 61)



## Yayınlar

- Doğan, S., **Sert, S.** ve Tutan, E. (2016). Konaklama İşletmeleriyle İlgili İnternet Sitelerinde Yer Alan Yorumların Tüketici Karar Sürecine Etkisi: Ankara'da Çalışan Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(30), 175–191.
- Güripek, E., **Sert, S.** (2016). Disiplin ve Şikâyet Yönetimi. (N. Ş. Perçin, B. Güzel, Ş. A. Tükeltürk (Editörler). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, (s. 397-408). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sert, S.** ve Tarakçıoğlu, S. (2015). Turizmde Lisans Eğitiminde Turizm Fakültelerinin Kurulması ve Bölüm İsimleri Üzerine Bir İnceleme, *14. Geleneksel Turizm Paneli*, 16 Nisan, Sakarya.
- Doğan, S., **Sert, S.** ve Tutan, E. (2015). Konaklama İşletmeleriyle İlgili İnternet Sitelerindeki Yorumlara İlişkin Tüketicilerin Algısı: Ankara'da Görev Yapan Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, *International Research Congress on Social Sciences*, 02-06 Mayıs, Sarajevo/Bosna Hersek.
- Sert, S.** (2014). Turizmin Disipliner Gelişiminde İntihal Engeli: Turizm Alanındaki Lisansüstü Tezlerde (2012-2014) Yapılan Atıflar Üzerine Bir Araştırma, *15. Ulusal Turizm Kongresi*, 13-16 Kasım, 133-144, Ankara.
- Sert, S.** ve Nalçacı İkiz, A. (2012). Turizmin Bilimsel Konumuna İlişkin Akademisyenlerin Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 12 – 15 Nisan, 523-535, Antalya.
- Sert, S.** (2012). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyleri ile Not Ortalamaları Arasındaki İlişki. *Turizm Eğitimi Konferans / Workshop*, 17 – 19 Ekim, 214-225, Ankara.
- Sert, S.** (2012). Türkiye'de Alternatif Turizmin Tokat İli'nin Turizm Potansiyeli Açısından Değerlendirilmesi, *Catering Guide*, Mayıs-Haziran, Yıl:7, Sayı:30, 32-33.
- Sert, S.** ve Kapusuz, F. (2010). Açıkta Satılan Gıdalar: Öğrencilerin Görüşleri ve Satın Alma Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Gıda Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 5(3), 25-35, 2010.

## Hobiler

Sinema, Müzik, Voleybol, Karakalem Resim, Bilardo, Gezi.



*GAZİ GELECEKTİR..*

