

# Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi <sup>1</sup>

Ela Nazlı KÖZ, Cihan SEÇİLMİŞ<sup>2</sup>

Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

The effect of alienation and its antecedents on organizational commitment

Özet

Bu araştırmanın amacı; yabancılaşmanın, öncülleri ile örgütsel bağlılık arasındaki aracılık etkisinin belirlenmesidir. Nicel araştırma yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilen çalışmada veriler, Ankara ilinde hizmet veren 399 çalışandan elde edilmiştir. Verilerin analiz edilmesiyle, rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte demokratik liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel yabancılaşmanın, öncüllerinden olan demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel yabancılaşmanın rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

Abstract

This study aims to determine the mediator effect of alienation between its antecedents and organizational commitment. The data obtained from 399 employees, who work in Ankara, and analysed with quantitative research methods. By analyzing the data, a strong positive relationship has been found between role ambiguity and organizational alienation according to the results of the analysis conducted to determine the relationship between those variables. Besides, democratic leadership behaviors have a significant effect on both organizational alienation and organizational commitment. Additionally, organizational alienation has a partial mediating effect in the relationship between democratic leadership, which is one of the antecedents of alienation, and organizational commitment. Similarly, there is the partial mediation effect of organizational alienation in the relationship between role uncertainty and organizational commitment.

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

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

**Makale Türü:** Araştırma

**Paper Type:** Research

## 1. Giriş

Çalışanlardan beklenen örgüt içi rollerden veya bireysel sebeplerden kaynaklanan çeşitli stres faktörleri, turizm sektörü gibi yoğun çalışma koşullarının olduğu iş alanlarında çalışanların üzerinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilecek rol belirsizliği ve liderlik davranışları gibi örgüt içi faktörlerin önceden tespit edilmesi ve olası sorunlara önceden müdahale edilmesi ile personelin yabancılaşmasının önüne geçilme imkânı bulunmaktadır. Turizm sektörünün önemli bir unsuru olan konaklama işletmelerinde çalışanlar uzun çalışma saatleri, misafir geliş ve gidişlerinin daimi yoğunluğu ve kongre/fuar organizasyonu gibi kitlesel operasyonlar neticesinde üzerlerinde büyük bir baskı ile hizmet sunmaktadır. Baskı altında çalışan personel, giderek kendinden ve işinden uzaklaşmaya başlamaktadır. Yukarıda bahsi geçen süreç, çalışanın yabancılaşarak örgütsel bağlılığın azalması ile seyrederken iş tatmininin azalması ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ile son bulacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların motivasyonlarının ve üretkenlik düzeylerinin yüksek olduğu (Obeng ve

<sup>1</sup> Bu çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora programında yürütülen "Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı tez çalışmasından üretilmiştir. Proje kapsamında 201725A224 kodu ile ESOĞÜ BAP birimi tarafından desteklenmiştir.

<sup>2</sup> Ela Nazlı KÖZ, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, elanazlikoz@gmail.com, ORCID ID orcid.org / 0000-0002-8483-2482 Cihan SEÇİLMİŞ, Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, csecilmis@ogu.edu.tr, ORCID ID orcid.org / 0000-0001-6781-0997.

Ugboro, 2003: 83); bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin örgüte bağlanmayan çalışanlara oranla daha düşük olacağı düşünülmektedir (Uysaler, 2010).

Örgütsel yabancılaşmayı engelleyecek önlemlerin alınması ve çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütsel başarıyı beraberinde getirecek önemli hususlardan biridir. Bu noktada, örgütsel yabancılaşmanın önüne geçilebilecek etmenlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle araştırmanın ana problemi “Örgütsel yabancılaşmanın, öncülleri ile sonucu arasında aracılık etkisi var mıdır?” şeklinde ortaya konulmaktadır.

Üretildiği anda tüketim özelliği gösteren ve dolayısıyla personel faktörünün üst düzeyde önem arz ettiği turizm sektörü çalışanları üzerinde, örgütsel yabancılaşmanın öncülleri ile örgütsel yabancılaşmanın sonucu olan örgütsel bağlılık arasındaki aracılık ilişkisinin araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; kimi zaman yüz yüze kimi zaman da arka planda hizmet veren konaklama işletmesi çalışanlarının sıklıkla yaşadığı yabancılaşmanın, öncülleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki aracılık ilişkisinin belirlenmesidir.

İlgili literatür incelemesinde birçok kez araştırma konusu olan liderlik ve bağlılık ilişkisi, bu ilişkiye etki eden araçların belirlenmesi açısından ele alınmamıştır (Sökmen, Kenek ve Uğraş, 2019; Eşitti, 2019; Dedeoğlu, Çelik, İnandır ve Altay, 2016; Diker, 2014; Garg ve Dhar, 2014; Yavuz, 2009; Yavuz ve Tokmak, 2009). Ayrıca, Banai ve Reisel (2007) destekleyici liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi; Sarros vd. (2002) ise dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yabancılaşma ile ilişkisini tespit etmek amacıyla araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Fakat Al-Ababneh'in (2013) gerçekleştirdiği araştırmada konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde demokratik liderliğin baskın liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir ve demokratik liderlik davranışı ile yabancılaşma ilişkisi turizm çalışanları örnekleminde araştırma konusu edinilmemiştir. Buradan hareketle tasarlanan araştırma neticesinde rol belirlenmesi ile demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yabancılaşmanın aracılık etkisinin incelenmesiyle literatürdeki bu boşluğa katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda sektörün uygulamada yararlanabileceği bir çalışma olması beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Yabancılaşma

Sanayi Devrimi ile birlikte, üretim sürecine insan gücünün yerine farklı güç kaynaklarının dâhil olması, yabancılaşmanın hız kazanmasına sebep olmuş ve bu durum, sonraki yıllarda örgütsel açıdan pek çok bilim insanının inceleme alanı olacak sorunlara zemin hazırlamıştır (Önal, 2015: 27). Yabancılaşma, Hegel'in sosyal psikolojisinin en önemli kavramlarından biridir (Sayers, 2011: 1). Hegel, bireyin kendi faaliyetlerinin çıktısını kendisinin dışında bir “şey” olarak algılamasını yabancılaşma ile açıklamaktadır (McMillen, 1997: 18). Marx'a göre bireyin yabancılaşması veya yabancılaştırılması üç şekilde meydana gelmektedir: Birincisi, kendi emeğinin sonucu olan ürün kişiden bağımsızlaşmaktadır. Bu durum, bireyin kendisini yabancı görmesine sebep olur. İkincisi, yabancılaşmanın ilk durumundan hareketle bireyin kendisini sürecin dışında hissetmesidir. Üretim sürecinde kişinin diğerlerine karşı hissettiği uzaklaşma hissi ise yabancılaşmayı ortaya çıkaran son evredir (Corlett, 1988: 700). Marx, yabancılaşmanın ortaya çıkışını dışsal faktörlere bağlamaktadır (O'Donohue ve Nelson, 2014: 303). Yabancılaşma konusuna yönelik düşünceleri Karl Marx ile benzerlik gösteren Weber ise insanların çalışma koşullarından ötürü bireyselliğini kaybettiğini düşünmektedir. Bireyin evren ile ilgili düşüncelerinden arınması ona yeni yükler getirmekte ve bu baskı yabancılaşma sorununun doğmasına zemin hazırlamaktadır (Ergil, 1980 akt. Boz, 2014).

Yabancılaşma kavramına ilişkin anlamlandırma ve ölçme hususunda bir dizi belirsizlik olduğunu ve literatürde buna bağlı olarak çok sayıda farklı yorumlamanın bulunduğunu belirten Wilson (2004), yabancılaşmanın özünde üç ana boyuttan (güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma) meydana geldiğine dikkat çekmektedir. Melvin Seeman, 1959 yılında yayınlanan “On The Meaning of Alienation” isimli makalesi ile yabancılaşmanın boyutlarını Hegel ve Marx'ın teorilerine dayanan güçsüzlük, Durkheim'in anomie kavramından gelen kuralsızlık, anlamsızlık, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma olarak ele almıştır (Seeman, 1959). Roberts (1989: 9), çalışanın üretim sürecinde karar verme gücünün elinden alınmasının ve emeğinin ürün üzerindeki kontrol mekanizmasının ortadan kalkmasının, Seeman'ın ortaya koymuş olduğu yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük boyutunu meydana getireceğini belirtmektedir.

Chiaburu, Thundiyl ve Wang'ın (2014) yabancılaşma konusunu meta analizi ile inceledikleri çalışma, bu çalışma için önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırma ile yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçları ortaya konmuştur. Buna göre yabancılaşmanın öncülleri; kişisel özellikler, rol stresi (rol çatışması ve rol belirsizliği), liderlik, iş dizaynı, iş ortamı olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde; Muttar, Abo Keir, Mahdi ve Nassar (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada rol stresi ve liderlik, yabancılaşmanın öncülleri olarak ifade edilmektedir. Yabancılaşmanın sonuçları ise; çalışan tutumlarında olumsuz sonuçlar, işe devamsızlık, sağlık problemleri ve performans düşüklüğü şeklinde özetlenmiştir. Yabancılaşmanın öncülleri ve sonuçlarını ortaya koyarak yorumlayan yazarlar yabancılaşmanın işi benimseme, memnuniyet ve bağlılık durumlarını olumsuz bir biçimde etkileyeceğini belirtmektedir (Chiaburu vd. 2014: 33).

## **2.2. Demokratik Liderlik**

Liderlik, bir grup ya da takımı belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme, bunu yaparken grup üyelerinin motivasyonunun sürekliliğini sağlama ve onlara vizyon kazandırma faaliyetlerinde bulunmaktır (Quadri, 2016). Davranışsal yaklaşımın temeli olan Iowa State Üniversitesi araştırmaları sonucuna göre, liderlerin davranışlarından yola çıkılarak ifade edilmiş olan üç çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik türleridir (Harrison, 2018: 23). Örgüt içerisinde alınan kararların grup tartışmaları sonucunda gerçekleşmesi için öncülük yapıldığı; gerekli görülen noktalarda önerilerin sunulduğu ve liderin tıpkı grup üyesi gibi davrandığı liderlik tarzı demokratik liderliktir (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273). Demokratik lider, astlarıyla aktif bir ilişki içerisindedir. Ancak astların lidere fikirlerini kolaylıkla aktarması, her söylenilenin lider tarafından gerçekleştirileceği anlamına gelmez. Lider, astların katılımını sağlayarak hedefe ulaşmak için farkındalığı artırma misyonunu üstlenmektedir (Kılıç Özkaynar, 2017: 16). Astlara yetki devrini uygulaması ve aktif bir çalışma ortamı yaratması açısından olumlu bir liderlik davranışı olarak görülen demokratik liderlik için, kalifiye personel problemi kısıtlayıcı bir etki yapmaktadır. Bu durum, batan bir gemide kaptanın demokratik liderlik davranışı sergilemesinin beyhude olacağı örneğiyle açıklanmaktadır (Arıkan, 2001: 242).

## **2.3. Rol Belirsizliği**

İş ortamında kişinin işine ilişkin sorumlulukları hakkında karmaşık düşüncelerinin olması iş stresine zemin hazırlamaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). İş stresi kaynaklarından biri olan rol stresi; rol belirsizliği ile rol çatışması olarak iki ayrı boyut üzerinde şekillenmektedir (Fisher, 1995). Rol stresi kaynaklarının literatürde ayrıntılı bir biçimde tanımlanmadığına dikkat çeken Rizzo vd. (1970) kavramı; işin işleyişine ilişkin çalışandan beklenenin net bir biçimde aktarılmaması halinde ortaya çıkan durum olarak nitelendirmektedir. Kişinin sorumluluğuna yönelik bilgi eksikliği ve işi üzerinde kontrolünün bulunmaması rol belirsizliği ile açıklanmaktadır (Agarwal, 1993: 718).

Örgüt ortamında rol belirsizliği yaşayan bir çalışan stres, mesleki tatminde yetersizlik, karar vermede zorlanma, gerilim, endişe, aşırı heyecan gibi psikolojik durumunu etkileyecek istenmeyen durumları yaşayabilmektedir (Basım vd., 2010: 146). Rol belirsizliği; kişinin işe odaklanmasını zorlaştırmakta ve bu sebeple işe yönelik sarf edilen çabanın azalmasına sebep olmaktadır. Çaba sarf edemeyen çalışan, bilgi ve becerilerini işini aktarmakta güçlük çekmektedir (Tuten ve Neidermeyer, 2004: 27; Zhou vd., 2016: 3382). Çalışanların rol belirsizliği yaşamaları durumunda beklenen çıktıyı sunamaması, işe yaramadığı duygusuna kapılmasına sebep olmakta (Gökçe ve Şahin, 2004: 146) ve özgüvenini yitirmesine yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 50).

## **2.4. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık -en genel tanımıyla- çalışanın örgüte yönelik oluşturduğu bağın gücünü ifade etmektedir (Grusky, 1966: 489). Bateman ve Strasser (1984) ise bağlılığa ilişkin "örgüt ile çalışan arasındaki uyum" şeklinde öz bir açıklama getirmiştir. Üretim sürecinde çalışanların kontrol sağlayamaması ve örgüt ile çalışan arasındaki uyumun sarsılması yabancılaşmaya sebep olan temel unsurlardandır. İnsanın sosyal bir varlık olma özelliği, onun bir gruba ait olma ihtiyacını gerekli kılar. Bireyin kendisini bir gruba ait hissetmemesi, yalnızlık duygusunun derinleşmesine sebep olmaktadır (Şahin, 2005: 54). Yalnızlık hissi, kişiyi toplumsal uyumdan uzaklaştırarak yabancılaşma sorununa sürüklemektedir. Bu noktada, çalışanın örgütle bütünleşmesini bağlılıkla açıklayan Mottaz'ın (1989) da belirttiği üzere, örgütle bütünleşen çalışanların örgütlerine karşı bağlılık davranışı göstereceği unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı ve boyutlarına ilişkin incelemeler yapan Allen ve Meyer (1984), “kişinin örgüte bağlılığın bir göstergesi olan psikolojik durum” olarak ifade ettikleri kavrama ilişkin bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü, örgütle özdeşleşmesi halidir. Becker’in (1960) yan bahis teorisinde temellenen devam bağlılığı ise, alternatifleri değerlendirmenin getireceği maliyetten kaçınmak amacıyla mecburi olarak örgütsel üyeliğin sürdürülmesidir. 1990 yılına gelindiğinde, Allen ve Meyer yayımladıkları araştırmalarında, Wiener’in (1982) örgütsel bağlılığın normatif boyutuna ilişkin düşüncelerinden yola çıkarak üç boyutlu bağlılık modelini (duygusal bağlılık-devam bağlılığı-normatif bağlılık) geliştirmiştir. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusunun sonucudur (Gautam vd., 2004: 304). Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar içten gelen bir istek sebebiyle; devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar çıkarları doğrultusunda hareket ederek ve mecburi olarak; normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı hissettikleri yükümlülüğünden ötürü doğru davranışın farklı bir örgütte çalışmamak olduğuna inandıkları için mevcut örgütlerinde kalmaya devam etmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş turizm çalışanları oluşturmaktadır. Bir bürokrasi kenti olan başkent Ankara, iş amaçlı seyahatlerin oldukça fazla yapıldığı, bununla birlikte başta tıp ve mühendislik alanları olmak üzere çok sayıda bilimsel kongre organizasyonunun gerçekleştirildiği şehirlerden biridir. Aynı zamanda, çeşitli üniversite hastanelerinin şehirde yer alması ve sahip olduğu termal kaynaklar ile medikal turizm ve termal turizm alanında her yıl çok sayıda ziyaretçi tarafından tercih edilmektedir. Ankara ilinde yer alan işletme belgeli konaklama tesislerinde 2018 yılında 4.138.965; 2019 yılında 4.246.438 ve Covid-19 pandemisi sebebiyle seyahat kısıtlamalarının uygulandığı 2020 yılında ise 2.336.133 geceleme sayısına ulaşılmıştır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2021). Dönemsel yoğunlukların sıklıkla yaşanması sebebiyle, Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Söz konusu örneklem dâhilinde, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 47 adet konaklama işletmesi ile görüşülmüş olup; 5 işletme kurumsal politikaları gereği araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Uygulama, araştırmaya katılmayı kabul eden 42 işletmenin personeli ile gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze anket uygulaması sonucunda eksik doldurulan 53 anket geçersiz kabul edilmiş, 399 anket analize tabi tutulmuştur.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada yabancılaşmanın ölçümünde kullanılan ölçek, Mottaz’ın (1981) oluşturduğu 3 boyutlu (güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kendine yabancılaşma) yabancılaşma ölçeğidir. Mottaz bu ölçeği Seeman’ın (1964) beş boyutlu yabancılaşma sınıflandırmasından hareketle oluşturmuştur. Sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar, Mottaz’ın sınıflandırmasına kalıcı ve kabul gören bir değişim getirmemiştir. Erkilic (2012), yüksek lisans tezinde kullandığı 5’li Likert tipinde 21 maddelik ölçeğin, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerinin 0,88 olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yabancılaşmanın öncüllerinden olan liderliğin ölçümünde, Clark’ın (1998) geliştirdiği ve Canbolat’ın (2016) Türkçeye çevirerek kullandığı “Liderlik Tarzı Ölçeği” (Leadership Styles Survey) kullanılmıştır. Demokratik liderliğe ilişkin 5’li Likert tipi 10 ifade bulunmaktadır. Canbolat’ın (2016) araştırmasında kullanılan ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,84 olarak tespit edilmiştir. Yabancılaşmanın diğer bir öncülü olan rol belirsizliğini ölçmeye ilişkin kullanılan ölçek ise, 5’li Likert tipi 14 maddeden oluşan Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilmiş olan rol stresi ölçeğidir. Ölçek, rol stresinin iki boyutu olan rol belirsizliği ve rol çatışmasını kapsamakta; araştırmada kullanılmış olan 6 maddesi rol belirsizliği ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Jackson ve Schuler’in (1985) iki yüze yakın bilimsel çalışmayı inceleyerek hazırladığı meta analizde ölçeğin  $\alpha$  değerinin minimum 0,76 çıktığı belirtilmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Yıldırım (1996) tarafından gerçekleştirilmiş ve  $\alpha$  değerinin 0,72 olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ise; Meyer vd.'nin (1993) hazırladığı ve Wasti'nin (2000) Türkçeleştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğidir. 18 maddeden oluşan bu ölçeğin kısaltılmış 9 maddelik formunun kullanıldığı Gürpınar ve Yahyagil (2007)'in çalışmalarında  $\alpha$  değeri 0,75; Aykut'un (2007) çalışmasında ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Aykut'un (2007) çalışmasından temin edilmiştir. Söz konusu ölçekte 5'li Likert tipi 9 madde bulunmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışma koşullarının yabancılaşmaya yol açtığını belirleyen birçok bilim insanı bulunmaktadır (Seeman, 1967; Roberts, 1989). Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanlara uygun ortamın yaratılması yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak şekillenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17). Bu bağlamda, yöneticilerin benimsedikleri liderlik yaklaşımlarının yabancılaşma sorununu yönlendirici nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik teorilerinden Davranışsal Yaklaşım kapsamında Iowa State Üniversitesi araştırmaları sonucunda ortaya konan demokratik liderlik tarzı (Par, 2017: 24), aktif bir çalışma ortamı yaratması açısından olumlu bir liderlik davranışı olarak görülmektedir (Arkan, 2001: 242). Uygun liderlik davranışlarının benimsenmesi, yabancılaşmaya sebep olabilecek koşulların ortadan kaldırılması ve var olan yabancılaşma durumunun doğru bir biçimde yönetilebilmesi açısından önemlidir. Aksi durumda, yabancılaşma sinyallerinin verildiği iş ortamında yanlış yönetim tarzları sorunun doğmasına ve hatta büyümesine sebep olacaktır (Mottaz, 1981). Babür (2009) ve Büyükyılmaz (2007), gerçekleştirdikleri araştırmalar ile çalışma koşulları ve yönetim tarzının yabancılaşmaya etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Hatipoğlu vd. (2019) araştırmalarında yöneticiye duyulan güven düzeyinin örgütsel yabancılaşmayı etkilediğini belirlemiştir.

Üzüm ve Şenol (2019), hizmetkâr liderlik veya demokratik liderlik tarzının benimsenmesi ile yabancılaşmanın önüne geçilebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Kanten ve Ülker'in (2014) araştırmasında demokratik liderlik davranışının işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir çalışmada, yapılan araştırmanın sonuçlarına dayanarak katı bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde çalışanların yabancılaşmasının kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır (Güler vd., 2019). Yabancılaşma kuramları ve bu kuramlar üzerinde temellenen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlardan yola çıkarak demokratik liderlik ve örgütsel yabancılaşma üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

**H1:** Demokratik liderlik tarzı davranışı örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu bağlılık modeline göre; bireyin dâhil olduğu organizasyona yönelik bağlılık geliştirebilmesi için yönetim anlayışının ve çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bir ortamın oluşturulmasının önem gösterilmesi gereken öncelikli hususlar olduğu belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ortamında geliştirdiği ve dış dünyasına büyük ölçüde etki ederek yaşam kalitesini dâhi şekillendiren unsurlardan biridir. Bu noktada, yöneticilerin aldığı kararların ve davranış biçimlerinin çalışanın iş hayatına ve dolaylı olarak dış dünyasına etki edeceği düşünülmektedir. Yukarıda belirtilmiş olan hususların dışında örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler (liderlik davranışları vb.) ve örgüt dışı (alternatiflerin değerlendirilmesi vb.) faktörlerdir (Nortcraft ve Neale, 1996 akt. Tella vd. 2007: 6). Singapur örneğinde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada güçlü korelasyon bulunduğu sonucuna varılmıştır (Loke, 2001: 191). Hegel ve Marx'ın teorileri üzerinde şekillenen Seeman'ın çalışmalarında (1967: 274) da belirtildiği gibi yabancılaşmanın yaşandığı örgüt ortamında çatışmalar kaçınılmazdır. Bu sebeple kişinin iş yerinden uzaklaşarak örgütsel bağlılığının azalacağı öngörülmektedir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık üzerine görüş bildiren Kelman (1958: 53), örgüt ve çalışanlar için önem arz eden değerlerin paralellik göstermesini örgütsel bağlılık ile açıklamaktadır.

Yabancılaşma konusunun meta analiz ile incelendiği bir çalışmada; yabancılaşmanın örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu belirtilmektedir (Chiaburu vd. 2014: 33). Turizm sektörü çalışanları örnekleminde gerçekleştirilen farklı bir araştırma ile de aynı sonuç elde edilmiştir (Fauziah vd., 2020). Benzer şekilde, Banai ve Weisberg (2003), Rusya’da özel ve kamu kurumlarında yabancılaşma düzeyini inceledikleri araştırma neticesinde örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buradan hareketle oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H2:** Demokratik liderlik tarzı davranışı örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H3:** Örgütsel yabancılaşma örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

Örgüt ortamında rol belirsizliğinin olması yabancılaşmanın görülmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Seeman, 1967). Rol belirsizliği, çalışanın örgüt ortamında birey olarak değerini ve yeterliliğini sorgulamasını beraberinde getirerek yabancılaşmaya zemin hazırlayacaktır. Aynı zamanda çalışanın rol belirsizliği sebebiyle mesleki bilgisini kendi görev ve sorumluluk alanına aktaramamasının yetersizlik hissine kapılmasına ve böylelikle iş ortamından uzaklaşmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Literatürde yabancılaşmanın öncüllerinden birisi olarak ifade edilen rol çatışması ve rol belirsizliği konularını ele alan bir çalışma Keller (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Rol belirsizliğinin iş tatminini önemli düzeyde olumsuz etkilediği görülmüştür. Elmas Atay ve Gerçek (2017) gerçekleştirdikleri araştırmalarında rol belirsizliği ile yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte, rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmalardan yola çıkarak rol belirsizliği ve yabancılaşma üzerine kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

**H5:** Rol belirsizliği örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Allen ve Meyer’in geliştirmiş olduğu bağlılık modeline göre; bireyin dâhil olduğu organizasyona yönelik bağlılık geliştirebilmesi örgüt ortamında rol netliğinin bulunması ile yakından ilişkilidir. Çalışanın sorumluluklarının bilincinde olması, tüm mesleki bilgi ve becerilerini işine aktarabilmesi ve kendi rol alanına ilişkin önceliklerini planlayabilmesi gibi unsurların örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17). Akar ve Yıldırım (2008), rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Netemeyer vd. (1995), hazırladıkları çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinin olduğu; rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini iş tatmini ile dolaylı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Terzioğlu (2014) ve Şeremet (2017) rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığa etki ettiğini tespit etmiştir. Çalışanların rol belirsizliği yaşamaları sonucunda; örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma eğiliminde artış, örgütsel güven problemi ve kaynak israfı gibi örgütsel faaliyetlerin verimliliğini etkileyen problemlerle karşı karşıya kalınması kaçınılmazdır (Basım vd., 2010: 146). Buradan hareketle, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla kurulmuş olan hipotez aşağıdaki gibidir:

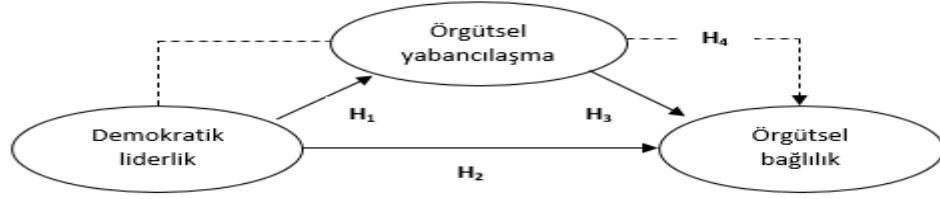
**H6:** Rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

Yıldız (2017), konaklama işletmeleri örnekleminde gerçekleştirdiği araştırma ile işe yabancılaşmanın iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. İşe yabancılaşmanın aracılık etkisinin araştırıldığı farklı bir çalışmada, demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Kanten ve Ülker, 2014). Kasap (2019)’ın araştırma sonucunda ise işe yabancılaşmanın liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca işe yabancılaşma etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahiptir. Bahsi geçen çalışmaların sonuçlarından hareketle örgütsel yabancılaşmanın, demokratik liderlik tarzı davranışı ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünü test etmeye yönelik kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

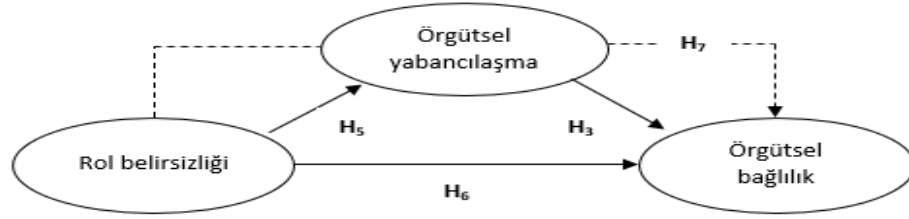
**H4:** Demokratik liderlik tarzı davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.

**H7:** Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.

Konaklama işletmesi çalışanları örnekleminde yabancılaşmanın öncülleri ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin modeller Şekil 1 ve Şekil 2’de belirtildiği gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın 1. Modeli



Şekil 2. Araştırmanın 2. Modeli

### 3.4. Pilot çalışma

Ölçme aracında yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından kavranması ve değerlendirilmesi aşamasında herhangi bir problem olup olmadığını belirlemek için pilot uygulama gerekmektedir. Bu sebeple, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan 103 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun pilot uygulamada elde edilen sonuçları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi gerçekleştirilmeden önce ankette yer alan 11., 12., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 29., 32., 33., 35., 38., 39., 42., 44. ve 46. ifadeler için ters puanlama yapılmıştır. Ters puanlama yapıldıktan sonra gerçekleştirilen güvenilirlik analizi neticesinde; tüm Likert tipi ifadeler için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0,879 olarak belirlenmiştir.

### 4. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular Tablo 1'de görüldüğü gibidir:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Sıklık	Oran (%)	Değişkenler	Gruplar	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	159	39,8	İşletme türü	4 yıldızlı	274	68,7
	Erkek	240	60,2		5 yıldızlı	125	31,3
	Toplam	399	100,0		Toplam	399	100,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	53	13,3	Çalışma süresi	0-2 yıl	161	40,4
	Lise veya dengi	121	30,3		3-5 yıl	120	30,1
	Ön lisans	58	14,5		6-8 yıl	39	9,8
	Lisans	153	38,3		9-11 yıl	31	7,8
	Lisansüstü	14	3,5		12 yıl ve üzeri	48	12,0
	Toplam	399	100,0		Toplam	399	100,0
Yaş	15-24	50	12,5	Departman	Önbüro	144	36,1
	25-34	184	46,1		Servis-Bar	59	14,8
	35-44	121	30,3		Mutfak	44	11,0
	45 ve üzeri	44	11,0		Kat hizmetleri	60	15,0

Toplam	399	100,0		Muhasebe	24	6,0
				Satış pazar- lama	27	6,8
				İK	28	7,0
				Teknik servis	13	3,3
				Toplam	399	100,0

Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun erkek (%60,2) olduğu görülmektedir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 25-34 yaş aralığında (%46,1), lisans mezunu (%38,3), mevcut işyerinde 0-2 yıl arası çalışma süresi olan (%40,4) ve önbüro departmanındaki (%36,1) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların büyük bir kısmının 4 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları (%68,7) olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresine verilen yanıtlarda aynı işletmede uzun süre çalışma oranının azalış göstermesinin turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### 4.1. Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin sağlanması ve ölçeklerdeki ifadelerin kaç boyutta incelenebileceğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. Faktör Analizi

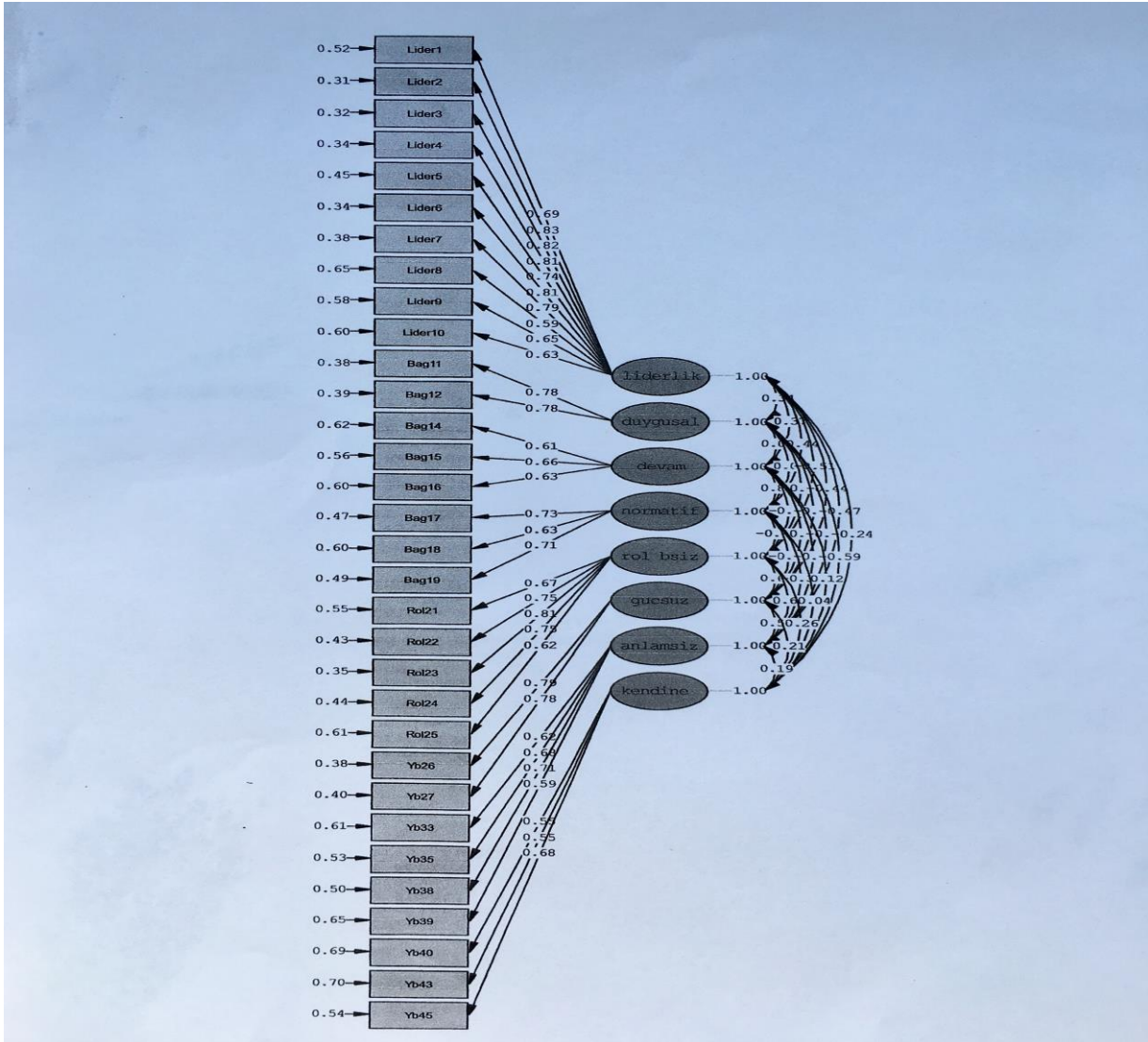
Ölçeklere İlişkin İfadeler	Faktör Yükü	Özdeğeri	AFA			DFA		$\alpha$
			A. Varyans	KMO	Bartlett	Standart Yük Değeri	t Değeri	
Demokratik Liderlik								
Lider2	,831	5,932	54,982	,927	Ki-kare: 2460,882 p= ,000	,83	19,95	,922
Lider3	,827					,82	19,79	
Lider6	,814					,81	19,37	
Lider4	,807					,81	19,27	
Lider7	,786					,79	18,43	
Lider5	,745					,74	17,03	
Lider1	,699					,69	15,50	
Lider9	,642					,65	14,20	
Lider10	,622					,63	13,73	
Lider8	,591					,59	12,67	
Rol Belirsizliği								
Rol23	,837	3,067	52,151	,821	Ki-kare: 784,328 p= ,000	,81	18,45	,840
Rol24	,760					,75	16,49	
Rol22	,696					,75	16,73	
Rol21	,987					,67	14,37	
Rol25	,620					,62	13,03	



Örgütsel Yabancılaşma									
1.boyut	Yb27	,772	1,597	12,065	,724	Ki-kare: 815,558 p= ,000	,78	15,03	,726
	Yb26	,712					,79	15,22	
2.boyut	Yb35	,692	2,954	26,744			,62	13,84	
	Yb33	,661					,68	12,33	
	Yb38	,657					,71	14,42	
	Yb39	,481					,59	11,51	
3.boyut	Yb45	,819	1,115	7,834			,68	11,53	
	Yb43	,504					,55	9,44	
	Yb40	,469					,55	9,53	
Örgütsel Bağlılık									
1.boyut	Bag12	,915	,791	9,883	,752	Ki-kare: 871,703 p= ,000	,78	14,07	,723
	Bag11	,669					,78	14,15	
2.boyut	Bag 14	,713	1,681	21,009			,61	11,85	
	Bag 15	,493					,66	12,91	
	Bag 16	,480					,63	12,25	
3.boyut	Bag19	,785	3,032	37,894			,71	14,61	
	Bag17	,607					,73	15,13	
	Bag18	,600					,63	12,67	

Ölçeklerde yer alan maddeler arasından faktör yük değerleri 0,40'ın altında yer alan veya birden fazla faktörde yer alıp 0,10'dan az farka sahip binişik maddeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, 10 ifadeden ve tek boyuttan oluşan demokratik liderlik ölçeği toplam varyansın %54,98'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin  $\alpha=,922$  olduğu görülmektedir. 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşan rol belirsizliği ölçeği toplam varyansın %52,15'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin  $\alpha=,840$  olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma üç boyuttan oluşmaktadır. 1. boyut olarak ifade edilen güçsüzleşme, 2. boyut olarak ifade edilen anlamsızlaşma ve 3. boyut olarak ifade edilen kendine yabancılaşma boyutları toplam varyansın %46,64'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin  $\alpha=,726$  olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır. 1. boyut olarak ifade edilen duygusal bağlılık 2. boyut olarak ifade edilen devam bağlılığı 3. boyut olarak ifade edilen normatif bağlılık toplam varyansın %68,78'ini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin  $\alpha=,723$  olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin doğruluğunun değerlendirilmesi amacıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucuna göre standartlaştırılmış çözümlene değerleri ve t değerleri istenilen seviye olmayan maddeler çıkarılmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 3'te ve yol şeması Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğe ilişkin uyum değerleri ve standart uyum ölçütleri ise Tablo 3'te görüldüğü gibidir:

Tablo 3. Ölçüm Modeline İlişkin DFA Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul Edilebilir Uyum**	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,060**
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96*
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,97**
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,98*
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$	0,95**
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,98*
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,97*

AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,94*
$\chi^2 / S.D.$	<2	<5	2,44**

Araştırma ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilmiş olan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri iyi uyum ve kabul edilebilir aralıktadır.

#### 4.1.1. Hipotez testleri

Demokratik liderlik, rol belirsizliği, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Bulguları

	<i>Demokratik liderlik</i>	<i>Rol belirsizliği</i>	<i>Örgütsel yabancılaşma</i>	<i>Örgütsel bağlılık</i>
Demokratik liderlik	1	-,475**	-,463**	,447**
Rol belirsizliği	-,475**	1	,585**	-,387**
Örgütsel yabancılaşma	-,463**	,585**	1	-,367**
Örgütsel bağlılık	,447**	-,387**	-,367**	1

\*\* p<0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Analiz sonuçlarına göre, demokratik liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasında ( $r=-,463$ ) istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunurken, örgütsel bağlılık arasında ( $r=,447$ ) istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=-,367$ ) istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasında ( $r=,585$ ) istatistiksel açıdan anlamlı kuvvetli düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=-,387$ ) istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Demokratik liderlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlendikten sonra demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla SPSS Process Macro (Model-4) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 5. Demokratik Liderliğin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi

Değişken		Regresyon							Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel yabancılaşma	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	p	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	3,726	,115		32,171	,000	3,4986	3,9540			108,100
	Demokratik liderlik	-,345	,033	-,463	-10,397	,000	-,4104	-,2799	,000	,212	

Tablo 5 incelendiğinde, demokratik liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. (F=108,100; p=,000). Demokratik liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönlü ve orta düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta$ =-,463). Tabloda yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, demokratik liderlik örgütsel yabancılaşmanın açıklanmasında %21,2'lik bir etkiye sahiptir.

Tablo 6'da demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=99,257; p=,000).

Tablo 6. Demokratik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken		Regresyon							Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel bağlılık	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	p	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	1,916	,129		14,848	,000	1,6628	2,1703			99,257
	Demokratik liderlik	,368	,037	,447	9,962	,000	,2958	,4412	,000	,2000	

Tablo 6'da yer alan analiz sonuçlarına göre demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta$ =,447). Tabloda yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, demokratik liderlik örgütsel bağlılığın açıklanmasında %20'lik bir etkiye sahiptir.

Demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 7 ve 8'de görülmektedir.

Tablo 7. Demokratik Liderlik ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken		Regresyon							Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel bağlılık	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	p	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	2,754	,240		11,456	,000	2,2815	3,2268			60,002
	Demokratik liderlik	,290	,040	,353	7,110	,000	,2105	,3714	,000	,229	

Örgütsel yabancılaşma	-,224	,054	-,204	-4,098	,000	-,3326	-,1170			
-----------------------	-------	------	-------	--------	------	--------	--------	--	--	--

Tablo 7’de yer alan demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolüne ilişkin modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=60,002$ ;  $p=,000$ ).  $\beta$  katsayıları incelendiğinde demokratik liderlik değişkeninin pozitif yönlü ( $\beta=,353$ ), örgütsel yabancılaşma değişkeninin negatif yönlü ( $\beta=-,204$ ) olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderlik ve örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan toplam varyansı %22,9’dur.

Tablo 8. Demokratik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

Direkt Etki		Etki	Standart Hata	LLCI	ULCI	t	p
Demokratik liderlik	Örgütsel bağlılık	,2909	,0409	,2105	,3714	7,1106	,000
Dolaylı Etki		Etki	Standart Hata	LLCI	ULCI	t	p
Demokratik liderlik	Örgütsel yabancılaşma	Örgütsel bağlılık	,0776	,0257	,0308	,1313	
Toplam Etki		Etki	Standart Hata	LLCI	ULCI	t	p
		,3685	,0370	,2958	,4412	9,9628	,000

Tablo 8’e göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p=,000$ ). Demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin ( $\beta=,2909$ ) ve örgütsel yabancılaşma aracı rolündeki dolaylı etkisinin ( $\beta=,0776$ ) pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=,3685$ ) ve modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bootstrap Güven Aralığı LLCI ve ULCI değerlerinin sıfır içermemesi aracılık rolünün anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Aracılık ilişkisinin kısmi veya tam aracılık olup olmadığına yönelik yorum yapılabilmesi için, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı veya anlamsız sonuç vermesi önemlidir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordamasında anlamlı düzeyde azalma bulunması kısmi aracılık ilişkisinin bulunduğu işaret etmektedir (Fraizer, Tix ve Barron, 2014 akt. Çıtışlı Turgut, 2018: 39). Buradan hareketle, örgütsel yabancılaşmanın demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

Rol belirsizliği, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlendikten sonra rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla SPSS Process Macro (Model-4) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9’da görüldüğü gibidir.

Tablo 9. Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi

Bağımlı	Değişken	Regresyon							Model Özeti		
		B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	p	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	1,591	,072	,585	21,895	,000	1,4485	1,7343			
	Rol belirsizliği	,435	,030		14,362	,000	,3757	,4947	,000	,340	206,280

Tablo 9 incelendiğinde, rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. ( $F=206,280$ ;  $p=,000$ ). Rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=,585$ ). Tabloda yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, rol belirsizliği örgütsel yabancılaşmanın açıklanmasında %34’lük bir etkiye sahiptir.

Tablo 10'da rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=69,881; p=,000).

Tablo 10. Rol Belirsizliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken		Regresyon							Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel bağlılık	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	P	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	3,869	,091		42,398	,000	3,6898	4,0487			
	Rol belirsizliği	-,318	,038	-,387	-8,360	,000	-,3930	-,2433	,000	,148	69,881

Tablo 10'da yer alan analiz sonuçlarına göre rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta=-,387$ ). Tabloda yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, rol belirsizliği örgütsel bağlılığın açıklanmasında %14,8'lik bir etkiye sahiptir.

Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 11 ve 12'de görülmektedir.

Tablo 11. Rol Belirsizliğinin ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Değişken		Regresyon							Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel bağlılık	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	LLCI	ULCI	p	Adj. R <sup>2</sup>	F
Bağımsız	Sabit	4,244	,133		31,834	,000	3,982	4,5070			
	Rol belirsizliği	-,215	,046	-,262	-4,6685	,000	-,3061	-,1247	,000	,176	43,383
	Örgütsel yabancılaşma	-,236	,062	-,214	-3,8089	,000	-,3579	-,1142			

Tablo 11'de yer alan rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel yabancılaşmanın aracılık rolüne ilişkin modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=43,383; p=,000).  $\beta$  katsayıları incelendiğinde rol belirsizliği değişkeninin negatif yönlü ( $\beta=-,262$ ), örgütsel yabancılaşma değişkeninin negatif yönlü ( $\beta=-,214$ ) olduğu belirlenmiştir. Rol belirsizliği ve örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan toplam varyansı %17,6'dır.

Tablo 12. Rol Belirsizliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Rolü

Direkt Etki			Etki	Standart Hata	LLCI	ULCI	t	p
Rol belirsizliği	Örgütsel bağlılık		-,2154	,0461	-,3061	-,1247	-4,6685	,000
Dolaylı Etki								
Rol belirsizliği	Örgütsel yabancılaşma	Örgütsel bağlılık	-,1028	,0344	-,1719	-,0372		
Toplam Etki			-,3181	,0381	-,3930	-,2433	-8,3595	,000

Tablo 12'ye göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır (p=,000). Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin ( $\beta=-,2154$ ) ve örgütsel yabancılaşma aracı rolündeki dolaylı etkisinin ( $\beta=-,1028$ ) negatif yönlü olduğu görülmektedir. Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin negatif yönlü olduğu ( $\beta=-,3181$ ) ve

modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bootstrap Güven Aralığı LLCI ve ULCI değerlerinin sıfır içermemesi aracılık rolünün anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordamasında anlamlı düzeyde azalma bulunması kısmi aracılık ilişkisinin bulunduğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle, örgütsel yabancılaşmanın rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık analizi sonucunda sınanan hipotezlerin neticeleri Tablo 13'te görüldüğü gibidir:

Tablo 13. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H <sub>1</sub> : Demokratik liderlik tarzı davranışı örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>2</sub> : Demokratik liderlik tarzı davranışı örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>3</sub> : Örgütsel yabancılaşma örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>4</sub> : Demokratik liderlik tarzı davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.	KABUL
H <sub>5</sub> : Rol belirsizliği örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>6</sub> : Rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>7</sub> : Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi vardır.	KABUL

## 5. Tartışma

Yabancılaşma konusunun meta analiz ile incelendiği bir çalışmada kişisel özellikler, rol stresi (rol çatışması ve rol belirsizliği), liderlik, iş dizaynı ve iş ortamı yabancılaşmanın öncülleri olarak belirlenmiştir (Chiaburu vd., 2014). Hatipoğlu vd. (2019) gerçekleştirdikleri araştırma ile yöneticiye duyulan güven düzeyinin örgütsel yabancılaşmayı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları, örgüt ortamında yabancılaşmanın seyrini değiştirecek en önemli etmenlerden biridir. Demokratik liderlik davranışı, Al-Ababneh'in (2013) gerçekleştirdiği çalışmada, konaklama işletmeleri çalışanları örneğinde baskın liderlik tarzı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların iş tatminlerinin düşük olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, Al-Ababneh (2013) konaklama işletmelerinin yönetimi için demokratik liderliğin uygun liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle çalışmada ele alınan demokratik liderlik davranışı ile yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, demokratik liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, Kanten ve Ülker'in (2014) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Üzümlü ve Şenol (2019), hizmetkâr liderlik veya demokratik liderlik tarzının benimsenmesi ile yabancılaşmanın önüne geçilebileceğini belirtmektedir. Farklı bir çalışmada, yapılan araştırmanın sonuçlarına dayanarak katı bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde çalışanların yabancılaşmasının kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır (Güler vd., 2019). Puni vd. (2016) ise Gana'da gerçekleştirdikleri araştırma ile demokratik liderlik tarzı ve zarar verici iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuşlardır. Nair ve Vohra (2012), zarar verici iş davranışının yabancılaşmanın örgütsel sonuçları arasında yer aldığını belirtmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Banai ve Weisberg (2003), Rusya'da özel ve kamu kurumlarında yabancılaşma konusunu inceledikleri araştırma neticesinde örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir çalışma sonucunda, Chiaburu vd. (2014) yabancılaşmanın örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Turizm sektörü çalışanları örnekleminde gerçekleştirilen farklı bir araştırma ile de aynı sonuç elde edilmiştir (Fauziah vd., 2020). Bu çalışmada elde edilen sonuç, söz konusu araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Ulaşılan tüm bu sonuçların aksine Mercan (2016) ise şaşırtıcı bir biçimde araştırmasında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edememiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler (liderlik davranışları vb.) ve örgüt dışı (alternatiflerin değerlendirilmesi vb.) faktörlerdir (Nortcraft ve Neale, 1996 akt. Tella vd.2007: 6). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerden biri olan demokratik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için gerçekleştirilen analiz sonucunda; iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Singapur özelinde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın sonucu ile aynı doğrultudadır (Loke, 2001: 191). Buna ek olarak, araştırmada demokratik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, demokratik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, demokratik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu fakat örgütsel yabancılaşma üzerinden de dolaylı olarak etkide bulunabileceğini göstermektedir.

Yabancılaşmanın bir diğer öncülü olan rol belirsizliği ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç Elmas Atay ve Gerçek (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Seeman (1967) benzer şekilde örgüt ortamında rol belirsizliğinin olmasının yabancılaşmanın görülmesini kaçınılmaz kılacağını ifade etmektedir. Ayrıca, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, örgüt ortamında var olan rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkide bulunmakla birlikte örgütsel yabancılaşma üzerinden dolaylı olarak da etkide bulunabilmektedir.

## 6. Sonuç

Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, personele uygun çalışma ortamının sağlanması ve personel yönetiminin doğru bir biçimde uygulanması ile paralellik göstermektedir. Turizm sektöründe örgütlerin hayatı için büyük önem arz eden müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, kilit nokta personel yönetimidir. Personelin örgüt içerisinde yaşayacağı her olumsuz durumun -eş zamanlı üretim ve tüketim özelliğinden ötürü- müşteriye yansıtacağı unutulmamalıdır. Her kolunda ağır çalışma koşullarının bulunduğu turizm sektöründe, personelin uzun süreli çalışma saatleri içerisinde yoğun stres altında faaliyet göstermelerinin yabancılaşma sorununa zemin hazırladığı düşünülmektedir. Üretim sürecinde çalışanların kontrol sağlayamaması ve özgür iradelerini kullanamaması yabancılaşmaya sebep olan temel unsurlardandır. Kanungo (1983), birçok sosyal bilimcinin de belirttiği üzere, çalışanların özerkliğini ve işi üzerinde kontrolünü yitirmesinin yabancılaşmaya sebep olacağını altını çizmektedir. Yabancılaşma bireylerin umutsuzluk ve çaresizlik duygusuyla kendi yaşamlarını ve toplumsal hayatı değişime sürükleyen; müdahale gerektiren bir durumdur. Yabancılaşmanın sonuçlarını incelemek, istenmeyen durumlara yönelik öngörülebilir bulunabilmek açısından önemlidir.

Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan örgüt içi faktörlerin önceden tespit edilmesi ve olası sorunlara önceden müdahale edilmesi ile personelin yabancılaşmasının önüne geçilme imkânı bulunmaktadır. Bireyin iş ortamında beklentilerinin karşılanması ve kendisine bir robottan ziyade örgütün amaçları doğrultusunda emek veren bir parçası olduğunun hissettirilmesi, Gürcü'nün (2012) de belirttiği üzere iş hayatında kaliteyi yakalayıcı etki yapacaktır.



Gerçekleştirilen araştırma sonuçları ve tüm literatür tartışması ışığında; üretimin direkt olarak insan faktörüne bağlı olduğu turizm sektöründe, yöneticilerin personelinin örgütsel veya bireysel faaliyetlerini “bakarak” değil “göreyerek” takip etmesi gerekmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan bir bakıma kriz olarak nitelendirilebilecek yabancılaşma probleminin önüne geçmek ve var olan problemi ortadan kaldırmak için tüm kademe yöneticilerinin örgüt içi iletişime aktif bir biçimde dâhil olması gerekmektedir. Yabancılaşma, şiddeti giderek artan bir sorundur. Bu sebeple, örgütsel yabancılaşma sorunu yaşayan bir çalışan için yabancılaşmaya sebep olan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Yabancılaşmaya sebep olan faktörlerin ortadan kaldırma imkânı bulunmuyorsa (örn; şehir merkezinden uzak bir yere konumlanmış işletme) iyileştirici çözüm önerileri üretilmelidir. İşletmenin sunduğu sosyal imkânlar, çalışanların yasal haklarının korunması, işe ilişkin yeterlilikleri arttıracak hizmet içi eğitimlerin hazırlanması ve örgütün çalışan için uygun iş ortamı sunması bu açıdan önemli bir husustur. Örgüt içerisinde bu tür problemlere yönelik yöneticilerin algılarının açık olması, krizin fırsata dönüştürülmesi için de bir olanak sağlamaktadır. Kendisini bulunduğu ortamdan soyutlanmış olan yabancılaşmış çalışan için, demokratik liderlik davranışlarının sergilenmesi ve çalışanın iletişim kurmaya yönlendirilmesi problemin etkisinin azalmasını sağlarken aynı zamanda iletişim kurmaya teşvik edilen çalışanın zaman içerisinde özgüvenini artırıcı etki yapacaktır. Demokratik liderlik davranışın en belirgin özelliklerinden biri olan astların fikir üretmeleri ve kararlara katılımının sağlanması, yabancılaşmanın sorununa doğrudan etki edecek en önemli husustur. Bununla birlikte, demokratik liderlik davranışı ile yönetilen çalışan, düşüncelerinin önemsendiğini görerek değerli olduğunu hissedecektir. Bu durum, yabancılaşmayı önleyecek ve örgütsel bağlılığın yükselmesini sağlayacaktır.

### **7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu araştırma, içerik ve uygulama bakımından belli bir kapsam dâhilinde gerçekleştirilmiş olup, çeşitli yönlerden sınırlandırılmıştır. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin çeşitliliğine bağlı olarak pek çok departman bulunmaktadır. Fakat bu araştırma önbüro, servis-bar, mutfak, kat hizmetleri, muhasebe, satış-pazarlama, insan kaynakları ve teknik servis departmanları ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu departmanların bazılarında görevli çalışan sayısında yığılma olması araştırmanın sınırlılığıdır. Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerin çalışanlarının hepsine erişilememiş olması (vardiyalı çalışma saatleri vb. sebeplerle) çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Konuya ilişkin detaylı bir biçimde gerçekleştirilen literatür taramasında görülmektedir ki, yabancılaşma sorunu demokratik liderlik, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık ilişkileri açısından bu zamana kadar araştırma konusu edilmemiştir. Bahsi geçen ilişkilerin incelenmesi, bu çalışmanın bilimsel açıdan güçlü yönünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, sektördeki tüm paydaşlar üzerinde yeni bir araştırma ile mevcut durumun analiz edilmesinin, problemin gündeme getirilmesi ve uygulamaya dönük çıktılardan sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Farklı turistik destinasyonlarda, farklı turizm türlerine hizmet eden işletmeler ile araştırmanın tekrarlanması da bütünsel bakış açısı ile değerlendirme yapmaya imkân sağlayacaktır. Konunun farklı değişkenlerle de ele alınarak araştırılması literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırmanın veri toplama süreci 2020 yılı öncesinde yapılmıştır. Bu nedenle etik kurul izni dâhil edilmemiştir.

### **Destek Beyanı**

Makale, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 201725A224 nolu proje olarak desteklenmiştir.

### **Çıkar Beyanı**

Makalenin yazarları arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makaleye 1. Yazar (% 70), 2. Yazar (%30) oranında katkı sunmuştur.

### Kaynaklar

- Agarwal, S. (1993). Work alienation of salespersons a cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Akar, C. ve Yıldırım, T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employee's job satisfaction. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(2), 93-98.
- Allen, J. N. ve Meyer, J. P. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Allen, J. N. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-18.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aykut, S. (2007). Örgütsel adalet, birey -örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları (pendik ilçesi örneği). (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilm Dalı, İstanbul.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M. ve Weisberg, J. Y. (2003). Alienation in state-owned and private companies in Russia. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 359-383.
- Babür, S. (2009). Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Basım, N. H., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bateman, S. T. ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Boz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde işe yabancılaşma ve öfke ilişkisi (Şişli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi). (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Büyükyılmaz, O. (2007). İşletmelerde yabancılaşmanın sosyo-psikolojik etkileri ve Türkiye taşkömürü kurumunda bir uygulama. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Zonguldak.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: a meta-analysis. *European Management Journal*, 32, 24-36.
- Clark, Donald (1998). Leadership Styles Survey Erişim adresi <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>,
- Corlett, A. J. (1988). Alienation in capitalist society. *Journal of Business Ethics*, 7, 699-701.
- Çıtışlı Turgut, M.K. (2018). Evlilik Çatışması ve Evlilik Doyumu Arasındaki İlişkide Affetmenin Aracı Rolü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dedeoğlu, B.; Çelik, S.; İnanır, A. ve Altay, H. (2016). Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide: cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı (moderate) rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-70.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. (Basılmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Elmas Atay, S. ve Gerçek, M. (2017). Algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ve demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.
- Erkiliç, E. (2012). Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Eşitti, B. (2019). Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık: servis ikliminin rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 43-64.
- Fauziah, H., Bangsawan, S. ve Mahrinasari, M.S. (2020). Impact of organizational commitment for tourism supply chain management on organizational citizenship behaviour by mediation of psychological attachment and work alienation in Indonesian tourism industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 990-1002.
- Fisher, R. T. (1995). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction And Performance (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi <https://core.ac.uk/download/pdf/35462864.pdf>
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gautam, T., Dick, R. V. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Güler, S., Demiralay, T. ve Minaslı, A. V. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşma davranışlarına etkisi. *Social Sciences Research Journal*, 8(1), 209-222.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 133-156.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gürcü, Ö. D. (2012). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmaya etkisi üzerine Yalova ili kamu ve özel kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M.Y. (2007). Örgütsel adalet, lider üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki. 15. Ulusal Yönetim Kongresi içinde (296-303. ss.). Sakarya.
- Harrison, C. (2018). Leadership theory and research a critical approach to new and existing paradigms. Palgrave Macmillan.

- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. ve Demir, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü. *Turkish Studies*, 14(2), 451-476.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kanungo, R. N. (1983). Work alienation: a pancultural perspective. *International Studies of Man. and Org.*, 13(1-2), 119-138.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 46-69.
- Kasap, N. (2019). Liderlik tarzı ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Keller Robert. T. (1975). Role conflict and ambiguity: correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 57-64.
- Kelman, C. H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51- 60.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Tarihte öne çıkan Türk lider örnekleri üzerine bir inceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Loke, C. F. (2001) Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal Of Nursing Management*, 9, 191– 204.
- McMillen, J. P. (1997). A Theoretical Analysis of The Concept of Alienation: The Transformation From Modern to Postmodern (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi <https://www.proquest.com/openview/3d5d13a157e840f0413fbe257459d4e2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Mercan, M. (2016). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mottaz, J. C. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mottaz, J. C. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Muttar, A. K., Abo Keir, M. Y., Mahdi, O. R. ve Nassar, I. A. (2019). Antecedents and consequences of work alienation – a critical review. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 8(3), 279-288.

- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). The concept of alienation: towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), 25-50.
- Netemeyer, R., Burton, S., ve Johnston, M. (1995). A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 77-93.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83-98.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2014). Alienation and managing human resources. *International Journal of Organisational Analysis*, 22(3), 301-316.
- Önal, S. (2015). Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Par, A. (2017). Satış yöneticilerinin liderlik ve karar alma tarzlarının performanslarına etkileri. (Basılmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Puni, A., Agyemang, C. B. ve Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 1-7.
- Quadri, M. A. (2016). The concept of applied leadership in the contemporary world. *Journal of Education and Practice*, 7(4), 17-23.
- Rizzo, R. J.; House J. R. ve Lirtzman, I. S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150- 163.
- Roberts, B. R. (1989). A Confirmatory Factor Analysis Based Study of Seeman's Model of Alienation (Doktora Tezi). Erişim adresi <https://dra.american.edu/islandora/object/thesesdissertations%3A1813>
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Denstent, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285–304.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Sayers, S. (2011). Marx and alienation essays on Hegelian themes. Houndmills: Palgrave Macmillan, England.
- Sökmen, A.; Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.
- Şahin, H. (2005). Örgütsel stres. *Maden Mühendisleri Odası (TMMOB) Madencilik Bülteni*, 1, 54-56.
- Şeremet, G. G. (2017). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık ile ilişkisi (Ankara ili bir kamu hastane örneği). (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2021). Erişim adresi <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201126/yillik-bultenler.html>,
- Tella, A., Ayeni, C.O. ve Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.

- Terzioğlu, Ö. F. (2014). Doğu Akdeniz gıda işletmelerinde işgörenin rol çatışması ve rol belirsizliği algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Uysaler, A. L. (2010). Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Üzüm, B. ve Şenol, L. (2019). Yabancılaşma ve üretim karşıtı iş davranışları: sağlık kurumlarında bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 65-80.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi içinde (401-410 ss.). Nevşehir.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management*, 7(3), 418-428.
- Wilson, F. M. (2004). *Organizational behaviour and work*. Oxford University Press, New York.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yıldız, O. Ş. (2017). Otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolü. (Basılmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Yıldırım, F. (1996). Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Aristides, I. F. ve Rodriguez, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69, 3380-3387.