



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Onur Şevket YILDIZ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**Nevşehir**

**Aralık 2017**



## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Onur Şevket YILDIZ




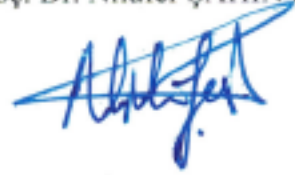
## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Onur Şevket YILDIZ



Danışman  
Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı  
Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Onur Şevket YILDIZ tarafından hazırlanan "Otel İşletmelerinde İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

29 /12/ 2017

### JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye: Doç. Dr. Duygu EREN

Üye: Doç. Dr. Berrin GÜZEL

Üye: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye: Doç. Dr. Hakan YILMAZ

İMZA  


### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03/12/2017 tarih ve 2018.01.07 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü

# OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ROLÜ

Onur Şevket YILDIZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Aralık 2017

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolünü ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın üç temel değişkeni olan iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma konularının birbiri ile ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak bu üç değişken arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, literatüre dayanarak, araştırmanın değişkenleri olan iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma değişkenlerini içeren bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında Ankara’da dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Çalışanlardan toplam 387 kullanılabilir anket toplanmıştır. Veriler yapısal eşitlik modellemesi yoluyla analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, iş özellikleri ile işe yabancılaşma arasında negatif, iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık ile negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. İşe yabancılaşmanın, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu sonuçlar emek-yoğun bir sektör olan turizm için daha da büyük önem arz etmektedir. Sektörün bu özelliğinden dolayı, turizm işletmelerinin başarısı, büyük oranda çalışanlara bağlıdır. Çalışma sonuçlarına dayanarak işletme yöneticilerinin iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkileri, işleri tasarlarken göz önüne almaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** iş özellikleri, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık, otel işletmeleri

**THE ROLE OF WORK ALIENATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN  
JOB CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN  
HOTEL BUSINESSES**

**Onur Şevket YILDIZ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Tourism Management, Ph.D., December 2017**

**Supervisor: Associate Professor Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the role of work alienation in the relationship between job characteristics and organizational commitment in hotel businesses and the relationships between these three variables. The relationships between the three main variables of the study, namely job characteristics, organizational commitment, and work alienation were examined in many studies. However, no previous study could be found in which the relationships between these three variables were examined together. Thus, based on the literature, a research model which includes the variables of job characteristics, organizational commitment, and work alienation was developed. Data were collected from the employees of four- and five-star hotels in Ankara through questionnaires. In total, 387 usable questionnaires were collected from the employees. Data were analyzed through structural equation modeling. Based on the analyses of the data, a negative relationship between job characteristics and work alienation and a positive relationship between job characteristics and organizational commitment were discovered. In addition, a negative relationship between work alienation and organizational commitment was found. Another result was that work alienation played a partial mediating role in the relationship between job characteristics and organizational commitment. The results of this study gain more importance for tourism industry because of its labor-intensive characteristic. Due to this characteristic of the industry, the success of tourism businesses rely substantially on employees. Based on the results of this study, it is recommended for the managers to consider these relationships between job characteristics, work alienation, and organizational commitment while designing jobs.

**Keywords:** job characteristics, work alienation, organizational commitment, hotel businesses

## TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasında benden desteklerini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e, tez izleme komitesinde değerli görüőleri ile bana yol gösteren ve tez savunma jürisinde yer alan hocalarım Doç. Dr. Duygu EREN'e ve Doç. Dr. Berrin GÜZEL'e, tez savunma jürisindeki diğer hocalarım Doç. Dr. Korhan KARACAOğLU'ya ve Doç. Dr. Hakan YILMAZ'a teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez çalıőmamda bana yardımcı olan Araş. Gör. Dr. Gamze ÇOBAN'a, bana her zaman destek olan aileme ve arkadaşlarıma teőekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	iii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iv
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	13
BİRİNCİ BÖLÜM .....	16
İŞ ÖZELLİKLERİ VE İŞE YABANCILAŞMA.....	16
1.1. İş Özellikleri Yaklaşımı.....	16
1.2. İş Özellikleri ile İlgili Çalışmalar .....	20
1.3. Yabancılaşma Kavramı .....	22
1.3.1. Seeman'ın Yabancılaşma Yaklaşımı .....	23
1.3.2. Marx'ın Yabancılaşma Yaklaşımı .....	24
1.3.3. Fromm'un Yabancılaşma Yaklaşımı .....	25
1.4. Yabancılaşma İle İlgili Çalışmalar .....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....	31
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	31
2.1. Örgütsel Bağlılık .....	31
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	32
2.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	33
2.2.2. Etzioni'nin yaklaşımı.....	33
2.2.3. Wiener'in yaklaşımı.....	33
2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı .....	34
2.2.5. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı .....	34
2.2.6. Buchanan'ın yaklaşımı .....	34
2.2.7. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı .....	34
2.2.8. Meyer ve Allen'ın yaklaşımı .....	35
2.2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri.....	35
2.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Çalışmalar .....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	39
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI .....	39
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39
3.2. Veri toplama yöntem ve aracı.....	40
3.3. Evren ve Örneklem.....	44
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	46
3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	46
3.6. Araştırmanın Değişkenleri .....	48
3.7. Verilerin Analizi.....	49
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	49
3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri .....	49
3.8.2. İş Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	55
3.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları.....	65
3.8.5. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler.....	74
3.8.5.1. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık (Mediator) Rolü.....	75
3.8.5.2. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık ( <i>Mediator</i> ) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi.....	83
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	104

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	32
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	36
<b>Tablo 3.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi.....	51
<b>Tablo 4.</b> Uyum İyiliği Ölçütleri.....	54
<b>Tablo 5.</b> Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Kriterler.....	55
<b>Tablo 6.</b> İş Özellikleri Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	55
<b>Tablo 7.</b> İş Özellikleri Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 8.</b> İş Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi.....	61
<b>Tablo 9.</b> Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları.....	61
<b>Tablo 10.</b> İş Özellikleri Ölçeği İkinci Düzey DFA İçin Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi .....	62
<b>Tablo 11.</b> İkinci Düzey DFA İçin Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları.....	62
<b>Tablo 12.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	63
<b>Tablo 13.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	63
<b>Tablo 14.</b> İşe Yabancılaşma Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi.....	65
<b>Tablo 15.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	65
<b>Tablo 16.</b> Örgütsel bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	66
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi.....	70
<b>Tablo 18.</b> Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları.....	70
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey DFA İçin Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi .....	71
<b>Tablo 20.</b> İkinci Düzey DFA İçin Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları.....	71
<b>Tablo 21.</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....	71
<b>Tablo 22.</b> Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
<b>Tablo 23.</b> İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Uyum İyiliği Değerleri.....	77
<b>Tablo 24.</b> İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Değerler.....	78
<b>Tablo 25.</b> Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Aracılık Rolü).....	79
<b>Tablo 26.</b> Araştırma Modeline İlişkin Değerler.....	80
<b>Tablo 27.</b> Yapısal Modele İlişkin Değerler.....	80
<b>Tablo 28.</b> Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	83
<b>Tablo 29.</b> Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ.

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli.....	19
Şekil 2. Yabancılaşma ile ilişkili unsurlar.....	28
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	47
Şekil 4. İş Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli.....	58
Şekil 5. İşe Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli.....	64
Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli.....	68
Şekil 7. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli.....	77
Şekil 8. İş Özellikleri ve Örgütsel bağlılık ilişkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolüne İlişkin Model.....	79

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle rekabet yoğunlaşmakta işletmeler verimli çalışabilmek, amaçlarına ulaşabilmek ve birbirlerine karşı üstünlük kazanabilmek için farklı yöntemlere başvurmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin başarıya ulaşmalarında işletmenin kendisi, yapılan işler, piyasa koşulları ve çalışanlar ile ilgili birçok faktör rol oynamaktadır. İşletme yöneticileri, işletmeleri amaçlarına sorunsuz bir şekilde ulaştırabilmek için, yönetim biliminde ele alınan pek çok konuyu, bu başarıya ulaşmalarında birer faktör olmaları nedeniyle, bilmek durumundadırlar. Bu konular sayılamayacak kadar fazla olsa da temelde, işletmeler birer örgüt ve sistem olduğu için, hem insan tutum ve davranışı ile ilgili hem de işletmelerin statik (organizasyon şekli gibi) ve dinamik (işlerin yapılış şekli gibi) yapısı ile ilgilidir. Bu faktörler arasında yer alan iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma konuları, işletmede yapılan işlerin özellikleri ve çalışanların algı, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Tarihsel anlamda daha eskiye dayansa da, özellikle Sanayi Devrimi'nden bu yana hızla gelişen ekonomik sistem işletmelerin günümüzdeki yapılarına kavuşmalarına yol açmıştır. Bu yüzden, her ne kadar günümüz işletmelerinde yenilikçi yaklaşımlar da söz konusu olsaydı da, işletmeler genellikle iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi gibi bazı ortak özellikleri barındırmaktadırlar.

İş özellikleri, çalışanların, işletmede yaptıkları işlerin ne gibi beceriler gerektirdiğini ve bu işlerin ya da görevlerin yapısını nasıl algıladıklarını kapsamaktadır. Bir organizasyonda yapılması gereken işler, verimlilik gibi amaçlarla belirli parçalara bölünerek hem içerik hem de yapılış biçimi gibi konularda birbirinden farklılaştırılmaktadır. Farklılaştırılan bu işler özellikle çalışanlar üzerinde bazı etkileri

olabilmektedir. Çalışanların motivasyonu ile yakından ilişkili olan bu özellikler, işi yerine getiren için bazen örgüte bağlılık sağlarken bazen de işe yabancılaşmaya sebep olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık temel olarak çalışanların çalıştıkları örgüte tutumsal veya davranışsal anlamda bağlılık göstermesidir. Örgütsel bağlılık konusunun işletmeler açısından önemi de yine işletmelerin temel amaçları ile ilgilidir. İşletmeler, örgüte karşı olumlu duygular besleyerek, o örgütte bulunmaktan memnun olan çalışanlar ile olası birçok sorunu baştan önleyebilirler, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ile amaçlarına çok daha kolay ulaşabilirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi, işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılığını istenen düzeyde tutabilmesini kolaylaştıracaktır.

Yabancılaşma konusu felsefe, sosyoloji ve psikoloji alanlarının yanı sıra yönetim ve örgütsel davranış literatürüne girmiş önemli bir konudur. Özellikle eleştirel yaklaşımlarda yabancılaşma üzerinde daha fazla durulduğu söylenebilir. Yabancılaşma genel bir ifade ile insanın etkileşimde bulunduğu sosyal ortamdan, kendisinden ve çevresinden sosyal ve psikolojik açıdan uzaklaşması durumudur. Yabancılaşma, özellikle çalışanların kendisi, çalıştıkları örgüt, sosyal ortam ve ürettikleri ürün arasındaki ilişkileri anlamak açısından önem arz etmektedir. İşletmeler açısından yabancılaşma konusu, ekonomik yapının ve buna paralel ya da bunun gereği olarak üretim biçiminin değişmesi ile de ilişkilidir. Bununla birlikte, ekonomik sistemlerin durağan olmaması, işletme yapılarının, insanların yaşam biçimleri ve anlayışlarının zaman içinde değişmesi gibi faktörler yabancılaşma konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecek araştırmalara olan ihtiyacı artırmaktadır. Çalışanların yabancılaşması, birçok olumsuz sonucu doğurabileceği gibi, yabancılaşmayı etkilediği düşünülen faktörlerden iş özellikleri gibi işletmelerin kısmen de olsa kontrol edebileceği bazı unsurlar mevcuttur. Dolayısıyla iş özellikleri ve örgütsel bağlılığın yabancılaşma ile ilişkisinin daha iyi anlaşılması, çalışanların yabancılaşmasının engellenmesi ya da kontrol altında tutulması açısından önem arz etmektedir.

Emek yoğun olan otel işletmelerinde rekabetin en önemli unsuru çalışanlardır. Bu özelliğinden dolayı çalışanlar ile ilgili konular otel işletmeleri için daha büyük önem arz etmektedir. İş özellikleri, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma, yönetim literatüründe çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Farklı yer ve zamanlarda yapılan bu araştırmalarda bazı ortak sonuçlar kadar farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Dolayısıyla bu konuların daha iyi anlaşılabilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, bu değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğuna dair bulgular mevcuttur (örn: Markowitz 1981; Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler 1988; Bhuian ve Menguc 2002; Gillet ve Vandenberghe 2014; Ozturk, Hancer ve Im 2014; Wang, Ma ve Zhang 2014; Shantz, Alfes, Bailey ve Soane 2015; Sabella, El-Far ve Eid 2016; Erkmek ve Bozkurt 2016; Uçanok Tan 2016). Ancak, yapılan literatür incelemesinde, iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık değişkenlerini bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bulgulara ve araştırmaya konu olan bu üç temel değişkenin kavramsal altyapısına dayanarak, bu tez çalışmasında iş özelliklerinin işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve işe yabancılaşmanın da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu hipotezleri geliştirilmiştir. Ayrıca, işe yabancılaşmanın, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde rol oynadığı hipotezi de geliştirilmiştir. Bu hipotezlere göre bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi yoluyla birkaç değişken bir arada incelenebilmektedir (Hair Jr., Black, Babin ve Anderson 2014). Araştırmanın bu üç değişkeni arasındaki ilişkileri bir arada inceleyebilmek için bu yöntem tercih edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş özellikleri ve araştırmanın aracılık rolü üstlenmesi beklenen değişkeni olan işe yabancılaşma ile ilgili teorik çerçeve ve literatür taraması verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığın teorik çerçevesi açıklanmış ve literatür incelemesi sunulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümde ise evren, örneklem seçimi gibi araştırma yöntemine ilişkin bilgiler ile toplanan verilerin analiz sonuçları ve yorumlarına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ ÖZELLİKLERİ VE İŞE YABANCILAŞMA

#### 1.1. İş Özellikleri Yaklaşımı

Türkçe literatüre iş özellikleri modeli ya da yaklaşımı olarak geçen 'job characteristics model' işletmelerin, verimliliği artırabilmek ve çalışanların iş ile ilgili motivasyonlarını artırmak için işleri yeniden tasarlaması düşüncesi üzerine geliştirilmiştir. Stone ve Gueutal (1985) iş özellikleri ya da yapılan görevin özellikleri ile ilgili çalışmalara değinmişler ve Hackman ve Oldham (1975)'in İş Tanısı Anketi'nin (*Job Diagnostic Survey*) yanı sıra, Hackman ve Lawler (1971)'in Yale İş Envanteri (*Yale Job Inventory*), Sims, Szilagyı, ve Keller (1976)'in İş Özellikleri Envanteri (*Job Characteristics Inventory*), Turner ve Lawrence (1965)'in Algılanan Görev İndeksi (*Perceived Task Index*) ve Gerekli Görev Özelliği'ni (*Requisite Task Attribute*) iş özellikleri veya yapılan görevin özelliklerinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan araçlar arasında saymışlardır. İşin özellikleri ya da çalışanların yaptıkları işin özelliklerine ilişkin algılamaları üzerinde bu kadar durulması da iş özelliklerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Hackman ve Oldham (1975) bir işin özelliklerinin sistemli analiz edilmesi ihtiyacına, işletmelerin çalışanların verimliliğini artırma ve yabancılaşma gibi sorunlardan kaçınma kaygılarını gerekçe göstermişlerdir. Diğer bölümlerde de değinildiği gibi yabancılaşmanın temelde iş özellikleri ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Hackman ve Oldham (1975)'a göre iş özelliklerinin tespiti, işlerin yeniden tasarlanmasında kullanışlı olabilir. Başka bir ifade ile, iş özelliklerinin ya da bu özelliklerin algılanmasının olumlu yönde değişimi, buna bağlı olarak işletmelere ve çalışanlara çeşitli avantajlar sağlayabilir. İş özellikleri ile kastedilen 5 temel boyut vardır. Bu boyutlar, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, otonomi ve geribildirimdir. Bunlar söz konusu işin özellikleridir ve çalışanın psikolojik



durumuna etki ederler. Hackman ve Oldham (1975) motive etme potansiyelinin de o işin özellikleri ile hesaplanabileceğini belirtmişler ve bunun için şu formülü önermişlerdir.

Motive Etme Potansiyeli Puanı

$$= \left[ \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görev Önemi}}{3} \right] \times (\text{Otonomi}) \times (\text{Geribildirim})$$

**Kaynak:** Hackman ve Oldham, 1975: 160

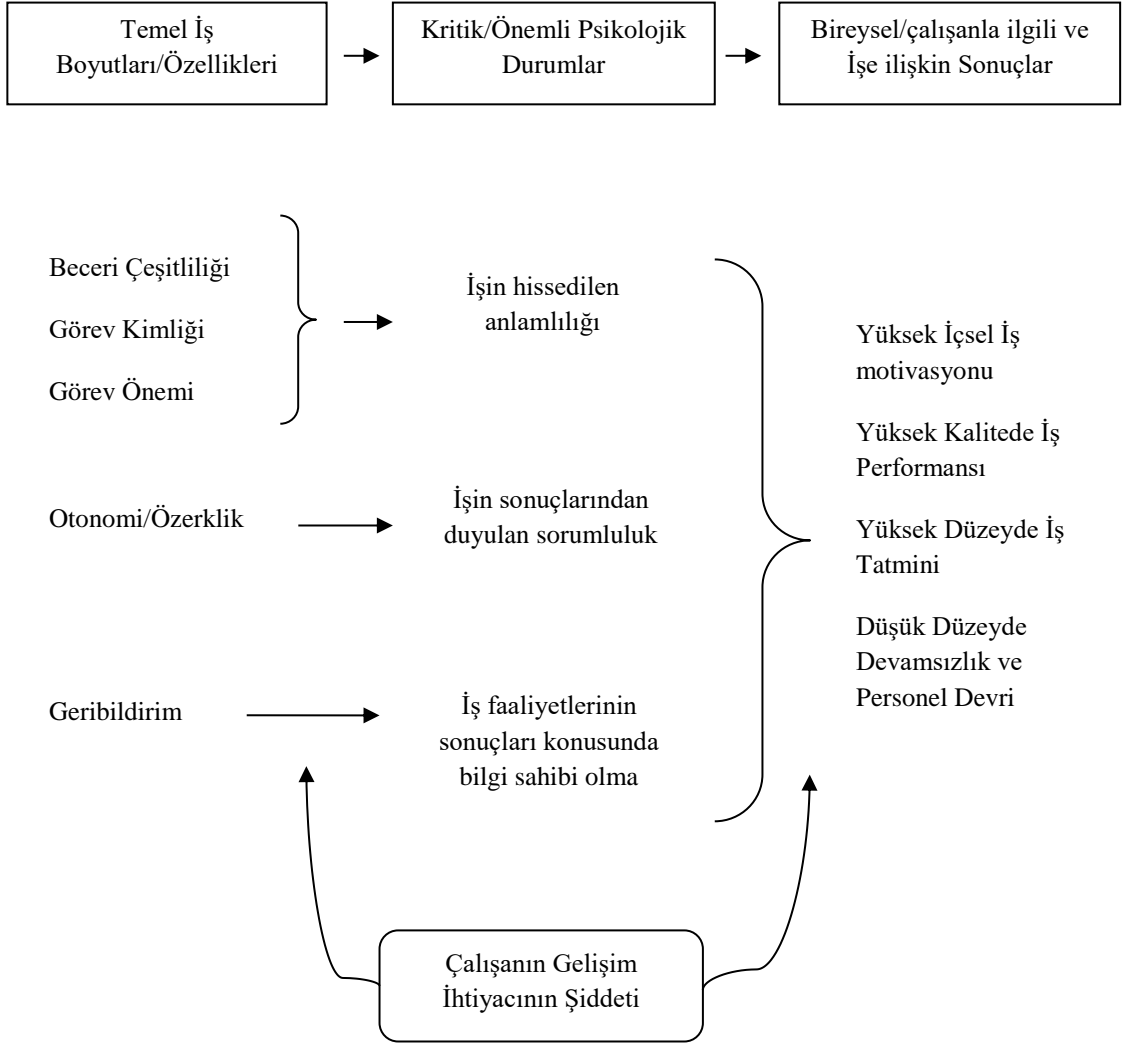
Formülden de anlaşılacağı gibi, her bir faktör, ne kadar yüksek olursa çarpan etkisiyle işin motivasyon potansiyeli puanını yükseltecektir. Ancak bu modele göre aşağıda açıklaması verilen 5 temel özellik çalışanın psikolojik durumuna etki edecek, bu da hem iş hem de çalışan açısından bazı sonuçlar doğuracaktır.

Hackman ve Oldham (1976)'a göre 5 temel iş özelliği/boyutu aşağıda açıklanmıştır:

- **Beceri çeşitliliği:** Bir işi yerine getirmek için gereken farklı faaliyetler ile beceri ve yeteneklerin çeşitliliğini ifade eder.
- **Görev kimliği:** Bir işin, 'bütün' bir çıktı oluşturma derecesini ifade eder. (örn: nihai ürünün montajı)
- **Görev önemi:** Bir işin, işletme içinde ya da dışında diğer insanların işine veya yaşamına etki etme derecesini ifade eder.
- **Otonomi/Özerklik:** Bir işin gerçekleştirilmesi için, zaman planlaması ve prosedürlerinin belirlenmesinde çalışanın inisiyatif derecesini, bu konudaki bağımsızlığını ifade eder.
- **Geribildirim:** Çalışanın iş faaliyetlerini gerçekleştirmesi sonucu performansının etkililiği ile ilgili geribildirim alabilme derecesidir.

İş özellikleri modelinde kritik psikolojik durumlar ile kastedilense işin çalışan tarafından anlamlı bulunduğu, yapılan işin sonuçlarından duyulan sorumluluk düzeyi ve yapılan iş faaliyetlerinin sonuçları konusunda bilgi sahibi olma düzeyidir. İş özelliklerince etkilenen bu psikolojik durumlar da çalışana ve işe etki eder ki bu da modelin üçüncü kısmıdır. Bunların yanı sıra, çalışanın bireysel gelişim ihtiyacının şiddeti/derecesi iş özelliklerinin psikolojik durumu etkileme gücünü etkileyeceği gibi, bu psikolojik durumun iş çıktıları (çalışan ve iş açısından sonuçlarını) etkileme düzeyini de değiştirir. Çalışanın gelişim ihtiyacının şiddeti ne kadar fazla ise yukarıda sözü edilen diğer iki etki de o kadar fazla olacaktır (Hackman ve Oldham, 1976).

Şekil 1 iş özellikleri modelini özetlemektedir. İşin özellikleri, çalışan tarafından algılanır, olumlu ya da olumsuz olarak çeşitli düzeylerde değerlendirilir. Kişisel faktörler bu algılamada rol oynar. Çalışanın algısı istenen olumlu düzeyde olursa motivasyon, performans, iş tatmini, düşük devamsızlık oranı ve düşük personel devir oranı gibi sonuçlar ile işletme açısından da durum son derece olumlu olmaktadır. Bu modelin geçerliliği konusunda araştırma ve tartışmalar sürmekteyse de Bilgiç (2008)'in belirttiği gibi farklı kültürlerde farklı sonuçlar verebilir. Ancak, literatürde genel olarak kabul görmüştür. Bu çalışma kapsamında, modelin temel iş özellikleri kısmı daha büyük önem arz etse de çalışma kapsamındaki diğer konularla bağlantılı olarak, iş özellikleri modelinin diğer unsurları da göz önüne alınmıştır.



**Şekil 1.** İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1975: 161)

Stone ve Gueutal (1985)'in çalışması da, iş özellikleri konusunda üzerinde durulması gereken bir başka çalışmadır. Araştırmacılar, geleneksel kabul görmüş, yukarıda açıklanan iş özelliklerinden başka özellikler de olabileceğini savunmuş ve buna yönelik bir çalışma yapmışlardır. Geleneksel iş özelliklerinin bazı ön kabullere dayandığını belirtmişlerdir. Ancak, bu tez çalışmasında iş özelliklerinden başka iki temel değişken daha ele alındığı için, iş özelliklerinden temel özellikler sayılan ve yukarıda açıklanan, literatürde geniş kabul görmüş beş temel iş özelliği üzerinde durulmaktadır.

Bu tez çalışmasının bir diğer değişkeni olan yabancılaşma konusunun da, en azından yönetim ve işletme açısından, temelde üretim biçiminin ve onun bir yansıması olarak işlerin özelliklerinin eleştirisi üzerine günümüzdeki anlamıyla literatüre girdiği

söylenbilir. Haddad ve Senter Jr (2017)'in, Braverman (1974)'dan aktardığına göre kapitalist üretim biçiminde temelde kâr maksimizasyonu için çalışanlardan elde edilen artı değer maksimize edilir ve bunun için de çalışanlar üzerinde kontrol artırılır. Bunun yollarından biri de teknoloji yoluyla işlerin daha az beceri gerektirir ve daha bölünmüş hale getirilmesidir. Bunun sonucunda çalışanlar fazla beceri, bilgi ve kontrol (çalışan açısından) gerektirmeyen işler, çalışanlarda daha fazla yabancılaşmaya yol açar. Ancak Haddad ve Senter Jr (2017), teknoloji ve onu kullanan arasındaki etkileşime de dikkat çekmişlerdir (Bijker, Hughes ve Pinch 1984, 2012: aktaran Haddad ve Senter Jr, 2017). Dolayısıyla hem teknolojinin kullanım düzeyinin ve şeklinin hem de çalışanlar ile ilgili kültür gibi faktörlerin son derece değişkenlik gösterebildiği göz önüne alındığında, iş özelliklerinin yabancılaşmaya etkisi konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarının bu olası farklılara göre yorumlanması gerektiği söylenebilir. Ayrıca ekonominin yapısı da ülke ve bölgelere göre farklılık gösterebilir.

## **1.2. İş Özellikleri ile İlgili Çalışmalar**

Markowitz (1981), çalışmasında iş özellikleri ile kendine yabancılaşma hissi arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Sahntz vd. (2015), otonomi, görev çeşitliliği, görev kimliği ve işyerindeki sosyal ilişkiler ile yabancılaşma ilişkisini sorgulamışlardır. Söz konusu araştırma kapsamında otonomi ve sosyal desteğin yabancılaşma ile negatif ilişkisi olduğu hipotezleri desteklenmezken, görev çeşitliliği ve görev kimliği ile yabancılaşma arasında negatif ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada, yabancılaşan çalışanların diğer çalışanlara göre sapkın davranışlara daha meyilli olacağı ve performanslarının daha düşük olacağı da belirtilmiştir. Yabancılaşan çalışanların sapkın davranışlara daha meyilli olabileceği sonucu, yabancılaşma kısmında sözü edilen Fromm (2016)'un kaçış mekanizmaları olarak ele aldığı yetkecilik ve yıkıcılıkla ilişkisi açısından önemlidir.

İş özelliklerinin yabancılaşma ile ilişkilendirilmesinin, yabancılaşma bölümünde belirtilen yabancılaşma konusuna eleştirel yaklaşımların da temelini oluşturduğu söylenebilir. Ancak bu görüşler makro düzeyde yapılan eleştiriler üzerine şekillenmiştir. Dolayısıyla bireysel farklılıklar, çalışılan iş yerindeki koşullar (örgütsel farklılıklar), yapılan işin niteliği/yapılış şekli gibi başka değişkenler de ele alınırsa iş özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki daha detaylı incelenebilir.

Ozturk, Hancer ve Im (2014) Türkiye’de, Ege Bölgesi’nde bulunan 15 otelin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada iş özelliklerinin etkileşim, geribildirim, otonomi boyutlarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak çeşitlilik ve görev kimliğinin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. İlgili çalışmada Stone (1974)’un çeşitlilik, otonomi, görev kimliği, geribildirim ve etkileşim boyutlarından oluşan anketi kullanılmıştır. Al Esmael ve Faisal (2012)’ın Katar’da yaptıkları çalışmada ise iş özelliklerinin, duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi tespit edilmiştir. Mayfield (2013) da iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine değinmiştir. Katsikea, Theodosiou, Perdakis ve Kehagias (2011) işletme yapısının iş özelliklerini etkileyebileceğini, bunun da iş tatminine etki ederek sonuç olarak örgütsel bağlılığa etkide bulunabileceğini ortaya koymuşlardır. Wang, Ma ve Zhang (2014) da Çin’de 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada iş özelliklerinin örgütsel bağlılığa etki edebileceğini tespit etmişlerdir.

Bhuiyan ve Menguc (2002)’nin çalışmasında iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler alternatif modeller kurularak incelenmiştir. Buna göre iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur ve her iki değişkenin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ünler (2006) de bazı iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. İş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi Sabella, El-Far ve Eid (2016)’in kültür-sanat örgütleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında da incelenmiştir. Buna göre iş özellikleri örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları üzerinde pozitif yönde, devam bağlılığı boyutu üzerinde ise negatif yönde etki etmektedir. İş özelliklerinin en çok etkilediği örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılık, en az etkilediği boyut ise devam bağlılığıdır.

Chopra (2014) yöneticilerde, iş özelliklerinden otonomi ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Yine yöneticilerde görev kimliğinin, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Gillet ve Vandenberghe (2014) Fransa’da, yaşları 18-61 arasında değişen, 226’sı erkek, 262’si kadın olmak üzere 488 çalışanın katılımıyla yaptıkları araştırmada, iş özelliklerinin, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları ile pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ünüvar (2006), yaptığı araştırmada iş özellikleri ile örgütsel bağlılığın kısmen ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Değişik yer, zaman ve örneklemeler üzerinde yapılan çalışmaların çoğunda iş özelliklerinin bağımsız ya da düzenleyici/aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalar, iş özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve yabancılaşmaya etki edeceği düşüncesiyle kurgulanmıştır. Bunun temel nedeninin yine iş özellikleri konusunun ortaya çıkmasıyla aynı olduğu, yani bir işin temel özelliklerinin ya da bir işin temel özelliklerinin algılanma biçiminin, birçok başka unsura etki edeceği düşüncesi olduğu söylenebilir.

### **1.3. Yabancılaşma Kavramı**

Yabancılaşma konusu da yönetim-işletmecilik, ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi çeşitli alanlardaki araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bu konu, sosyolojik, psikolojik ya da felsefi açılardan farklı şekillerde ele alınabilir ancak bu araştırma kapsamında işe yabancılaşma olarak ele alınmıştır. Yabancılaşma kavramı, insanın normalde etkileşimde bulunduğu topluluktan sosyal ve psikolojik olarak uzaklaşmasını, hatta son aşamada kendinden dahi uzaklaşmasını ifade eder. Yabancılaşma konusu, eski çağlardan beri ilgi çekmiş, hatta Seeman (1959) Kahler’in insanlık tarihinin yabancılaşma tarihi olduğu fikrine dikkat çekmiştir. Yabancılaşma, felsefi açıdan Hegel, üretim ilişkileri temelinde Marx tarafından ele alınmış olup bu konuya sosyal-psikolojik açıdan da yaklaşmıştır (Xue, Manuelle-Navarette ve Buzinde, 2014). Seeman (1967)’in Marx örneğinde belirttiği gibi, yabancılaşmanın sosyal-psikolojik yanının göz ardı edilmesi konuyu basite indirgemek olsa da tüm bu farklı yaklaşımların konuya katkısı olmuştur.

Mottaz (1981) yabancılaşma konusunun karmaşıklığına dikkat çekmiş, yabancılaşmaya etki eden birçok faktörden bahsetmiş ve iş özelliklerinin, kendine yabancılaşma üzerinde demografik faktörlere göre daha etkili olabileceğini belirtmiştir. Yabancılaşma konusunun karmaşıklığı, konuyu birçok alanda ilgi çekici

kılmaktadır ancak yabancılaşmaya etki eden pek çok faktör olması da konunun araştırılmasını ya da yapılan araştırmalarda bulguların yorumlanmasını güçleştirebilmektedir. Ancak aynı nedenlerden dolayı yabancılaşma ile ilgili bulguların yorumlanması zenginlik de kazanabilmektedir. Örneğin yabancılaşma konusunda edebiyat alanında incelemeler mevcuttur. Kohzadi ve Azizmohammadi'nin (2013) Kafka'nın 'Şato' eserini incelemesi buna güzel bir örnektir.

Bu gibi çalışmalar araştırma kapsamındaki konulara daha derin bir bakış açısı kazandırmaktadır ve özellikle araştırmadan çıkacak sonuçların yorumlanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yabancılaşma konusu yönetim literatüründe de yer almasına rağmen, konunun bu alanda yeterince araştırılmış olduğunu söylemek zordur. Konuyu iş ile sınırlamanın zorluğu bunun sebeplerinden biri olabilir. Yabancılaşmanın yönetim literatüründe yeterince yer almaması günümüzün hakim ekonomik düzeninden de kaynaklanıyor olabilir. Nitekim Shantz vd. (2015) yabancılaşma kavramının buna dikkat çekerek, özellikle yönetim literatüründe bu konuya yeterince eğilinmemesinin bundan kaynaklanıyor olabileceğini belirtmişlerdir.

Yabancılaşma ile ilgili diğer bir önemli husus ise yabancılaşmanın farklı kavramlarla karıştırılabilmesidir. Örneğin, Korman, Witting-Berman ve Lang (1981), işten memnuniyetsizlik ve yabancılaşmanın her ikisinin de arzu edilmeyen durumlar olmakla birlikte birbiriyle karıştırılmaması gerektiğine dikkat çekerek, kişinin işinden memnun olduğu halde yabancılaşma hissi yaşayabileceğini belirtmişlerdir.

### **1.3.1. Seeman'ın Yabancılaşma Yaklaşımı**

Seeman (1959)'a göre yabancılaşma şu biçimlerde gerçekleşebilir:

- Güçsüzlük: Çalışanın yaptığı iş üzerinde ve ürettiği ürün üzerinde kontrolünün olmamasını - ya da böyle hissetmesini ifade eder.
- Anlamsızlık: Çalışanın yapacağı şeylerin sonuçlarını bilememesidir. Geleceğin belirsizliği ve çalışanın yeteri kadar bilgisi olmaması ile ilişkilidir. Örgütsel

anlamda çalışanın ürettiği şeye ya da üretime ilişkin pek az bilgisinin olması, yaptığı şeyin anlamını bilememesine neden olabilir.

- Normsuzluk (Kuralsızlık): Bir sosyal grupta (işletme açısından işletme içinde veya ekonomik sistemde) normların geçerliliğini yitirmesi, amaca ulaşmak için, sosyal olarak uyulması gereken normların yok sayılması ile ilgilidir. Çalışan açısından bireyselleşme (olumsuz anlamda) bu kapsamda değerlendirilebilir.
- İzolasyon: Çalışanın sosyal yapıdan kopmasını ifade eder. Çalışanın örgüt amacından kopması bu bağlamda değerlendirilebilir.
- Kendine yabancılaşma: Çalışanın, ideal insani durumundan uzaklaşması, üretim anlamında doğal yaşam tarzından kopması, tüketim anlamında ise gerçek ihtiyaçların yerini yapay ihtiyaçların alması bu kapsamda değerlendirilebilir.

### **1.3.2. Marx'ın Yabancılaşma Yaklaşımı**

Marx, yabancılaşmayı, işçinin (üretenin) ürettiği ürüne, kendi emeğine, doğaya ve kendisine yabancılaşması olarak ele almıştır. Marx bunu işçinin üretim eyleminin içinde kendisine yabancılaşması ile açıklar. “İşçi kendi emek ürünü karşısında, yabancı bir nesne karşısındaki ile aynı ilişki içindedir” (Marx, 2013: 22).

Marx'ın bakış açısındaki bir başka dikkat çekici nokta ise çalışmayı, çalışma dışındaki ihtiyaçların karşılanması için dolaylı bir araç olarak görmesidir. “... bir gereksinmenin karşılanması değil ama yalnızca çalışma dışındaki gereksinimleri bir karşılama aracıdır” (Marx, 2013: 25). Aslında işin araç olarak görülmesinin, örgütsel bağlılık bölümünde değinildiği üzere, örgütsel bağlılık davranışı ya da hissinde de etkili olabildiği düşünülmektedir. Yine de teorilerin gelişmesinde esas alınan bu temel varsayımların her koşulda geçerli olmayacağı dikkate alınmalıdır. Başka bir ifade ile çevresel ve bireysel etmenler farklı olabilir, ayrıca ekonomik sistemler ve kültürler ülkelere ya da bölgelere göre farklılık gösterebilir.



Bunlara ilaveten, Seeman (1959)'ın yabancılaşma görüşündeki güçsüzlüğe benzer olarak Marx erksizlikten bahseder. Bu, çalışanın, ürettiği ürün ve üretim üzerinde kontrolü olmaması, hatta bunların çalışana egemen olması olarak özetlenebilir. Marx, yabancılaşmayı insanın kendisine yabancılaşmasıyla sınırlı görmeyip, aynı koşulların insanın diğer insanlara da yabancılaşmasına neden olduğunu savunur. “İnsanın kendi emek ürününe, kendi yaşamsal etkinliğine, kendi cinsil varlığına yabancılaşmasının dolaysız bir sonucu da şudur: insan insana yabancılaşmıştır” (Marx, 2013: 29). Seeman (1959)'ın ‘izolasyon’ olarak tanımladığı sosyal yapıdan kopuş buna paralellik göstermektedir.

### **1.3.3. Fromm'un Yabancılaşma Yaklaşımı**

Fromm, özgürlük konusunu ele aldığı çalışmasında konuya sosyolojik ve psikolojik açıdan yaklaşmakla beraber, toplumsal-ekonomik sistemin rolünü vurgulamıştır. Ona göre sadece sermaye birikimi uğruna çalışma ilkesi gelişim açısından büyük önem taşımaktadır ve bunun önemli getirileri olmuştur. Fakat bu durum bireyi kendi ürettiğinin kölesi haline getirmekte ve bireye önemsizlik ve güçsüzlük duygusu vermektedir. Bunun nedenlerinden biri insanın kişisel olmayan amaçlar için çalışmak zorunda kalmasıdır (Fromm, 2016).

Fromm (2016) kapitalizmin birey açısından olumlu getirilerini de göz ardı etmemekle beraber bu sistemin yine birey açısından bazı olumsuz sonuçlara yol açtığını da vurgular. Bunu geleneksel bağlardan kopuşun özgürlüğü ve sorumluluğu artırmasıyla açıklar. Özgürlük ve sorumluluk artışı bireysel anlamda yalnızlığı ve soyutlanmışlığı da beraberinde getirmiştir ve bu da bireyde önemsizlik ve güçsüzlük duygularının oluşmasına neden olmuştur (Fromm, 2016).

Fromm (2016), bireylerin özgürlükle beraber bir gerilim hissedeceğini bu yüzden de özgürlükten kaçınabileceğini belirtmiştir. Fromm (2016) bazı kaçış mekanizmalarını da ileri sürmüştür ki bunlardan yetkecilik, yabancılaşma kapsamında değerlendirilebilir. Zira bu durumda birey güçsüzlük hissinden kurtulmak için kendini bir kurumla, yönetim açısından düşünüldüğünde işyeri ile, özdeşleştirebilir. Yönetim literatüründeki örgütsel bağlılık gibi arzu edilen tutum ve davranışların bu yanı göz ardı edilmemelidir. Başka bir deyişle, görünürde olumlu olan tutum ve davranışlar,

sosyal ya da psikolojik açıdan sağlıksız temellere dayanıyorsa, bu arzu edilir tutum ve davranışların özellikle bireyler açısından olumsuz sonuçları olabilir. Örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde normatif ya da duygusal bağlılık değerlendirilirken bu göz önünde tutulmalıdır.

Fromm (2016)'un ele aldığı bir diğer kaçış mekanizması olan, robot uyumluluğu da hem yabancılaşma hem de örgütsel bağlılık açısından dikkat çekicidir. Bu durumda da birey, yalnızlık ve güçsüzlük hissinden kaçınmak için tamamen kendinden beklendiği gibi olur/davranır. Çalışanların örgütsel bağlılık hissini ya da davranışının yüksek düzeyde olması işletmeler açısından ve daha geniş anlamda günümüz ekonomik sisteminde arzu edilir bir durumdur. Yine yabancılaşma hissini düşük olması da olumlu bir durumdur. Ancak bu konuların daha geniş açıdan incelenmesi yönetim bilimi açısından faydalı olabilir. Sözgelimi yabancılaşma hissinden bu şekilde kaçınmanın bireyin yaratıcılığı ya da girişkenliği veya girişimciliği üzerinde ne gibi etkileri olabileceği düşünülmelidir.

#### **1.4. Yabancılaşma İle İlgili Çalışmalar**

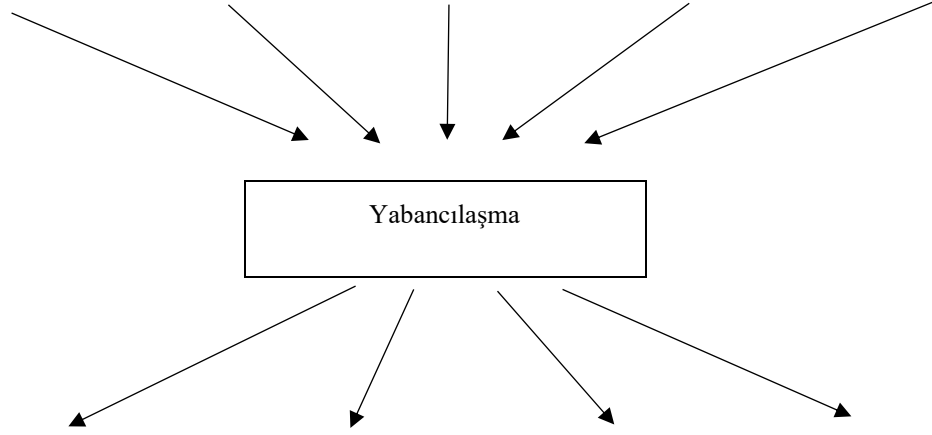
Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) yabancılaşma konusunda yaptıkları meta-analitik çalışmalarında, 2600'den fazla cevaplayıcının verilerine göre iş özelliklerinin tüm boyutlarının yabancılaşma ile negatif korelasyonu olduğunu tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada, yabancılaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisi de ele alınmıştır. Yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi iş özellikleri yabancılaşmayı etkilemekte yabancılaşma da örgütsel bağlılığa etkide bulunmaktadır.

Erkmen ve Bozkurt (2016) İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaptıkları araştırmada yine örgütsel bağlılık ve yabancılaşma ilişkisine değinmişlerdir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ve yabancılaşma arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Michaels vd. (1988)'nin çalışmasında örgütsel bağlılık ile yabancılaşma arasındaki negatif ilişki ortaya konmuştur. Benzer şekilde Fırat (2012) da örgütsel bağlılık ve yabancılaşma arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Uysaler (2010)'in çalışmasında da yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, Kılıç (2010), yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile yabancılaşma arasında pozitif ilişki bulmuştur. Ancak bunun araştırmanın uygulandığı örneklem kitlesinin çoğunlukla kariyerlerinin başlangıcında olan çalışanlar olması, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık ve yabancılaşmanın bu çalışanlarda henüz oluşmamış olması ile ilişkili olabileceğini de belirtmiştir.

Uçanok Tan (2016), Mottaz (1981)'in yabancılaşma ölçeğini kullandığı çalışmasında, yabancılaşmanın güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarının, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları üzerinde negatif etkisi olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifade ile çalışanlarda güçsüzlük ve anlamsızlık hisleri arttığında duygusal ve normatif bağlılık azalmaktadır.

<b>Bireysel Özellikler</b>	<b>Rol stres kaynakları/stresörleri</b>	<b>Lider Boyutları</b>	<b>İş Tasarımı</b>	<b>Çalışma Şekli</b>
Başarı İhtiyacı	Rol Belirsizliği	Destekleyici Liderlik	Görev çeşitliliği	Formalleşme
Kontrol Odağı	Rol Çatışması	Bireyi dikkate alma	Geribildirim	- Kural takibi - İş kodlaması
Protestan İş Etiği			Otonomi	Bürokratikleşme
			Görev Önemi	Merkezileşme
			Görev Kimliği	- Otoritenin Hiyerarşisi - Kararlara katılım
				Örgütsel Destek



<b>Tutumlar</b>	<b>Çekilme</b>	<b>İşgören Performansı</b>	<b>Yan etkiler</b>
İş tatmini	Devamsızlık	Görev performansı	İçki kullanımı
İşe sarılma	İşten ayrılma niyeti	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Örgütsel Özdeşleşme	<b>Sağlıkla İlgili</b>	Üretkenlik karşıtı davranışlar	
Örgütsel Bağlılık	Tükenmişlik		
İş Güvencesizliği	Gerginlikler		
	Sağlık semptomları		

Şekil 2. Yabancılaşma ile ilişkili unsurlar (Chiaburu, Thundiyil, Wang 2014: 25)

Yabancılaşmanın Fromm (2016)'un öne sürdüğü kaçış mekanizmaları ile ilgisini hatırlamak açısından Sahntz vd. (2015)'nin çalışmasındaki yabancılaşan çalışanların diğer çalışanlara göre sapkın davranışlara daha meyilli olacağı ve performanslarının daha düşük olacağı bulgusunu göz önüne almakta da fayda vardır. Yabancılaşmanın olası sonuçları, sapkın davranışlar açısından değerlendirildiğinde, Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014)'in belirttiği, Şekil 2'de görülen yan etkiler ya da üretkenlik karşıtı davranışlar buna paralellik göstermektedir. Çalışan performansı açısından yabancılaşmanın sonuçları da ilgi çekicidir. Yukarıda sözü edildiği gibi, yabancılaşmanın temelde verimlilik kaygılarıyla kurulan bir çalışma düzeninin yarattığı bir olgu olması, buna rağmen sonuçta verimliliği düşüren bir faktöre de dönüşebilmesi dikkate değer bir konudur. Yine iş özellikleri kısmında belirtilen ve Markowitz (1981)'in iş özellikleri – yabancılaşma arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koyan bulguları ve Shantz vd. (2015)'nin görev çeşitliliği, görev kimliği ile yabancılaşma arasındaki negatif ilişkiye dair bulguları, yabancılaşmanın iş özelliklerinden ne kadar etkilenebildiğini göstermektedir.

Yabancılaşmanın, örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından Maddi (2002)'nin çalışması da ilgi çekicidir. Maddi (2002), psikolojik dayanıklılığı (İngilizce '*hardiness*') ele alan çalışmasında bireysel farklılıklara dikkat çekerek, stresli değişimlerin kimi insanlar için olumsuz olurken, kimileri içinse gelişimi motive edici olabileceğini belirtmiştir. Maddi (2002), dayanıklılığın bileşenleri olarak bağlılık (*commitment*), kontrol (*control*) ve mücadeleciliği (*challenge*) saymıştır. Buradaki bağlılık, insanın çevresiyle kurduğu psikolojik bir bağı ifade etmekle birlikte, yabancılaşmanın zıttı olarak verilmiştir. Burada da örgütsel bağlılık ve yabancılaşma konularının temelde birbirleriyle bağlantılı olduğu bir kez daha görülmektedir.

Yadav ve Nagle (2012) meslek gruplarına göre yabancılaşmanın değişebildiğini belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırmada ofis memurları ve hemşireler, öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma hissetmektedir. Bu araştırma da iş özellikleri ve yabancılaşma ilişkisini doğrudan ifade etmese de kişilerin icra ettikleri mesleğe (*profession*) dayandığı için, bu tez çalışması kapsamında göz önüne alınmıştır.

Sert (2017), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada iş özelliklerinin birçok boyutu ile yabancılaşma arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Bunlara ilaveten yüksek iş y¼k¼ ve hızının da yabancılaşmaya neden olduğuna dair bulgular vardır (Erben, 2008). Bu bulgu da işin yapılış şekli ya da ortamının yabancılaşma ile ilişkisine dair bazı ipuçları verdiği için önem arz etmektedir. Tekin (2012) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yabancılaşmanın kişilik özellikleri ile ilişkisini tespit etmiştir.

Değişik k¼lt¼rler ve zamanlarda yapılan bu çalışmalar, bu tez çalışmasında kurulan modelin de kavramsal altyapısını güçlendirmektedir. Bu tez çalışmasının literat¼r kısmında bahsedilen, şu ana kadar yapılan araştırmaların bulguları, iş özellikleri, yabancılaşma ve örg¼tsel bağlılık değişkenleri arasında çeşitli ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda, araştırılan değişkenler, bu değişkenleri etkileme olasılığı olan diğer tüm fakt¼rlerden yalıtılarak test edilememesine rağmen bir çok çalışmada bu değişkenler arasında ilişki tespit edilmesi, bu çalışmanın kuramsal altyapısını güçlendirmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık en genel anlamda çalışanın çalıştığı örgüte duygusal açıdan, pratikte ya da ilkesel olarak bağlılık göstermesidir. Örgütsel bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcuttur ancak bu yaklaşımların genel değerlendirmesinde, daha sonradan üç bileşenli örgütsel bağlılığının oluşmasında rol oynayan, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve kişinin işe devamını temel alan bağlılık unsurlarının bulunduğu ifade edilebilir. Zira Allen ve Meyer (1990) de, bu çalışmanın takip eden bölümlerinde açıklandığı üzere, duygusal, normatif ve devam bağlılığını örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak ele almışlardır. Başka bir ifade ile bunlar, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlardır.

Örgütsel bağlılık kavramı, her ne kadar olumlu/tercih edilir bir anlam taşıyor olsa da durum her zaman böyle olmayabilir. Randall (1987) örgütsel bağlılığın aşırı olması durumunda, bunun hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir. Buna göre aşırı örgütsel bağlılık, birey açısından hareketlilik olanaklarını sınırlama, yaratıcılığı köreltme, değişime direnci artırma, sosyal ilişkilerde gerilim gibi bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ayrıca aşırı örgütsel bağlılığın örgüt açısından ise insan kaynaklarından yeterince yararlanamama, esneklik ve yaratıcılık kaybı gibi bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmiştir. İlmli düzeyde bir örgütsel bağlılığın hem çalışan hem de işyeri için daha avantajlı olabileceği ifade edilmiştir. İlmli düzeyde bir bağlılığın, bireyin aidiyet, güvenlik ve sadakat hissini artırırken bireysel yaratıcılığa da ket vurmayacağı belirtilmiş, örgüt açısından ise çalışanların işten ayrılma niyetini azaltması, iş gören devir oranını sınırlaması ve iş tatminini artırması gibi olumlu sonuçlar

doğuracağı belirtilmiştir. Aynı çalışmada düşük düzeyde örgütsel bağlılığın daha çok olumsuz sonuç doğuracağı da vurgulanmıştır.

Dolayısıyla, örgütsel bağlılık her ne kadar arzu edilir bir tutum olsa da bunun olumsuz sonuçlarının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bunları göz önünde bulundurarak her işletmenin kendi koşullarına göre örgütsel bağlılığı istenen düzeyde tutmak için çaba harcaması gerektiği söylenebilir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, literatürde birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Yönetim literatüründe de bu konunun çok ilgi çektiği söylenebilir. Bunun pek çok nedeni olabilir ancak örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu birçok değişken olması bu nedenler arasında sayılabilir. Yukarıda belirtildiği gibi, çalışanlarda istenen düzeyde örgütsel bağlılık oluşmasının hem birey hem de örgüt açısından olumlu bazı sonuçları vardır.

**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları (Meyer ve Allen, 1984, Balay, 2000: 19-24, Şahin, 2007: 82-90'dan oluşturulmuştur.)

Becker	Yan Bahis
Etzioni	Negatif/yabancılaştırıcı bağlılık Nötr hesapçı bağlılık Pozitif/moral bağlılık
Wiener	Araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) Örgütsel bağlılık (normatif/moral bağlılık)
Allen ve Meyer	Duygusal bağlılık Devam bağlılığı Normatif bağlılık
O'Reilly ve Chatman	Uyum Özdeşleşme İçselleştirme
Katz ve Kahn	Dış ödüller/Araçsal devre İç ödüller/Anlatımsal devre
Buchanan II	Özdeşleşme( <i>identification</i> ) Sarıma ( <i>involvement</i> ) Sadakat ( <i>loyalty</i> )
Mowday, Steers, Porter	Davranışsal bağlılık Tutumusal bağlılık

Bu örgütsel bağlılık yaklaşımlarının birçoğunda, kişilerin işlerine devam etmesi, işi bir araç olarak görmesi ile çalıştıkları örgüte duygusal anlamda bağlılık göstermeleri ayrımının temel alındığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar olarak da incelenmiştir (bkz. Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005;



Şahin, 2007) ancak bazı yaklaşımların her iki unsuru da içerdiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında yaklaşımları sınıflamak yerine bu yaklaşımlar kısaca anlatılmıştır.

### **2.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı**

Becker'in yaklaşımı çalışanın o ana kadar örgüte yaptığı yatırımları kapsamaktadır. Temelde devam bağlılığını esas alır. Buna göre kişi çalıştığı örgütten ayrılırsa o zamana kadar orada kalarak yaptığı bazı yatırımları, elde ettiği bazı kazanımları kaybedecektir, başka bir deyişle bir maliyete katlanacaktır. Bu maliyetten kaçınan kişi de örgütte kalmaya devam edecektir yani bağlılık gösterecektir (Meyer ve Allen, 1984; İnce ve Gül, 2005; Rusu, 2013).

### **2.2.2. Etzioni'nin yaklaşımı**

Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki (*moral*) bağlılık, hesapçı (*calculative*) bağlılık ve yabancılaştırıcı (*alienative*) bağlılık olarak incelemiştir. Ahlaki bağlılıkta kişinin örgütsel amaçları kabullenmesi ve benimsemesi söz konusudur. Hesapçı bağlılık araçsal olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın işyeri ile alış-verişine dayanır ve çalışan yapması gerekenler ile buna karşılık verileni kıyaslar. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın örgüt üzerinde kontrolü olmaması ve alternatiflerinin olmadığı algısının bir sonucudur (Penley ve Gould, 1988). Yabancılaştırıcı bağlılığın, örgütsel bağlılığın zıttı mı yoksa bir formunu olduğu literatürde tartışılmaktaysa da (Penley ve Gould, 1988) bu tez çalışması kapsamında örgütsel bağlılığın yabancılaşma ile ilişkisi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte davranışsal açıdan değerlendirildiğinde, yabancılaşmış çalışanlar da işyerinde kalmaya devam edebildikleri için bu tartışmanın daha çok örgütsel bağlılığın psikolojik yönü açısından önem arz ettiği söylenebilir.

### **2.2.3. Wiener'in yaklaşımı**

Temel olarak araçsal ve normatif bağlılık başka bir ifade ile araçsal ve normatif güdüleme ile oluşan davranış, ayırımına dayanır. Her ikisinde de örgüte bağlılık davranışı söz konusudur ancak araçsal bağlılıkta birey temelde kendi çıkarlarını düşünerek örgüte bağlı kalırken örgütsel bağlılık ya da normatif-moral bağlılıkta ise bireyin bu motivasyonlarla örgütün çıkarını düşünerek bağlılık göstermesi söz

konusudur. (Wiener, 1982; Balay, 2000). Bireyin davranışına yol açan temel motivasyonu normatif olursa daha güçlü sadakat göstereceği düşünülmektedir. Wiener, örgütlerin, daha etkili olması sebebiyle, normatif motivasyona ağırlık vermesini tavsiye etmiş ancak bunun pratikte uygulanma zorluğuna da dikkat çekmiştir. Örgütün değerleri ile uyumlu bireyler seçilirse bunu başarmanın daha olası olduğunu da belirtmiştir (Wiener, 1982).

#### **2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı**

Bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç temel süreçte veya adımda meydana gelir. Uyumda dış ödüller karşılığında bazı şeyler birey tarafından kabullenilir. Özdeşleşmede, grupların veya örgütün etkisi, doyumlu ve kendini (bireyi) tanımlayan (ifade edebilen) bir ilişki kurmak için birey tarafından kabullenilir. İçselleştirmede ise bireyin değerlerinin örgütün değerleriyle uyumlaştırılmasını ifade eder (O'Reilly 2008, Balay 2000, İnce ve Gül 2005).

#### **2.2.5. Katz ve Kahn'ın yaklaşımı**

Bireylerin içsel ve dış ödüllere dayalı olarak örgüte bağlılık gösterme durumunu temel alır. Başka bir ifade ile içsel ödüllere dayalı bir motivasyon (anlatımsal) ile ve dışsal ödüllere dayalı bir motivasyon (araçsal) ile oluşan örgütsel bağlılıktan bahsedilmektedir. Örneğin, çalışanın örgütsel bağlılığının temel motivasyonu aldığı ücret ise dışsal ödül söz konusudur. (Balay, 2000).

#### **2.2.6. Buchanan'ın yaklaşımı**

Buchanan örgütsel bağlılığın üç bileşeni olarak özdeşleşme, sarılma ve sadakati saymıştır. Özdeşleşme örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini, sarılma çalışanın işteki rolüne, yaptığı işe kendisini psikolojik olarak vermesini, sadakat ise çalışanın örgüte bağlılık hissetmesini ifade eder (Buchanan II, 1974).

#### **2.2.7. Mowday, Porter ve Steers'in yaklaşımı**

Tutum ve davranış ayrımını temel alır. Çalışanın örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve çalışma istekliliği tutum açısından bağlılığı ifade eder. Davranışsal anlamda ise çalışanın yerine getirdiği eylemlere bağı ile ilgilidir (Balay 2000).

### **2.2.8. Meyer ve Allen'in yaklaşımı**

Allen ve Meyer (1996: 252) örgütsel bağlılığı, "... çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağ ..." olarak tanımlamışlardır. Burada söz konusu olan bağlılık, çalışanın işten kendi isteğiyle ayrılmaması, yani örgütteki işine kendi isteğiyle devam etmesidir. Ancak, işe devam etme sebebi farklı olabilir (örn: alternatifin olmamasından ya da o işte çalışıyor olmaktan gerçekten memnun olmasından). Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç ana bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada vurgulandığı üzere bunlar bağlılık tipleri olmayıp, örgütsel bağlılığın bileşenleridir ve her bir çalışmada bunların her biri farklı düzeylerde olabilir.

#### **2.2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri**

Örgütsel bağlılık bu çalışmada Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre ele alınmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır.

##### **2.2.8.1.1. Duygusal Bağlılık**

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığın, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlı olması, kendini örgütle özdeşleştirme ve çalıştığı kurumun bir üyesi olmaktan memnun olmasını ifade ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın en yaygın yaklaşımlarından biri olduğunu da belirtmişlerdir. Genel tanımda bahsedilen 'psikolojik bağ' daha geniş anlamda olmasına karşın, 'bağlılık' dendiğinde genel olarak olumlu duygusal tepkileri çağrıştırdığı için duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılık literatüründe en sık işlenen konu olması şaşırtıcı değildir.

##### **2.2.8.1.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, çalışanın işten ayrılmaması olarak tanımlanabilir. Meyer ve Allen (1991), literatürde bunun işten ayrılma durumunda çalışanın katlanacağı maliyet algısı ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, çalışanın katlanacağı maliyetleri düşünerek işten ayrılmaması, diğer bileşenlerle karıştırılmaması açısından, daha doğru bir tanım olacaktır. Ayrıca, çalışanın çalıştığı işyerindeki kariyerine şu ana kadar yaptığı yatırım da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Çünkü işten ayrılma durumunda çalışan, bu emeklerinden/yatırımlarından feragat etmek durumunda olabilir ki bu da bir maliyettir. Meyer ve Allen (1991) da literatürden örnekler vererek

çalışanın işten ayrılmama, yani işe devam etme sebebi başka etmenlerden kaynaklanıyor ise bunun devam bağlılığı ile karıştırılabildiğine dikkat çekmiştir. Örneğin bir çalışan, çalıştığı kuruma duygusal olarak bağlılık hissettiği için de işinden ayrılmıyor olabilir. Bu durum devam bağlılığından ayrı tutulmalıdır. Bu yüzden çalışan işten ayrılması halinde katlanacağı maliyetten kaçındığı için işine devam ediyorsa ancak bu devam bağlılığı olarak değerlendirilmelidir.

### 2.2.8.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın işyerine ilkesel ve ahlaki olarak bağlılık göstermesini ifade eder. Meyer ve Allen (1997) bu bileşen için ‘zorunluluk’ ve ‘ahlaki sorumluluğa’ dikkat çekmişlerdir. Normatif bağlılık aile baskısı, kültür vb. sebeplerden kaynaklanabileceği gibi, işletmenin çalışanına peşinen yaptığı yatırımdan da (eğitim masrafları gibi) kaynaklanıyor olabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen (1997), yapılan araştırmalara dayanarak, bağlılığın bu üç bileşeninden en olumlu sonuçlar doğuranın duygusal bağlılık olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, sadece devam bağlılığı yüksek çalışanların, performanslarının düşük olabildiğini, dolayısıyla çalıştıkları yere daha az katkı yapabildiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, işletmelerin diğer iki bileşeni de göz ardı etmeden, üzerinde durmaları gereken en önemli bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler (Şahin, 2007: 91 tarafından Meyer ve Allen, 1990: 14-18, Mathieu ve Zajac, 1990: 180, İnce ve Gül, 2005: 87-93’ten uyarlanmıştır.)

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu Rol açıklığı Yönetimin öneriye açıklığı Amaç açıklığı Arkadaş bağlılığı Eşitlik ve adalet Kişisel önem Geri bildirim Katılım Zenginleştirilmiş işler Liderlik	Yeteneklerin transferi Eğitim Kendine yatırım Yeniden yerleşme Emeklilik primi Alternatif iş imkânları	Personelin karakteri Sosyal sınıf Statü Görev algısı Yükümlülük duygusu Psikolojik sözleşme Kabullenme

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Tablo 2’de görüldüğü gibi, duygusal, normatif ve devam bağlılığı açısından farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu faktörler birbirine de etki edebilmektedir.

### **2.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Çalışmalar**

Meyer ve Allen (1997) bağlılığın yönetiminin temeline insan kaynakları politikalarını koymuşlardır ancak bunlardan istenen sonucun alınması için bu politikaların genel işletme stratejisi ve içinde bulunulan kültür ile uyumlu olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Kültür de çalışanların bağlılığına etki eden önemli faktörlerdendir. Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ve Sheppard (2011), 54 ülke ve 9 coğrafi bölgeyi kapsayan meta-analitik çalışmalarında kültürün sırasıyla normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık incelenirken, bunun sadece birey ve örgüt ve bu ikisi arasındaki uyum ve benzeri konularla sınırlandırılmayıp kültürün de göz önüne alınması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, yaş ve işyerindeki tecrübeyle (kıdemle) de ilişkilendirilmektedir. Cohen (1993), yaptığı meta-analize dayanarak bu iki faktörün bağlılık ile ilişkisinin istihdam safhalarına göre değişebildiğini belirtmiştir. Buna göre bağlılığın yaş ile ilişkisi erken istihdam safhalarında (işe gireli uzun süre olmamış kişilerde) kuvvetli iken, daha ileri dönemlerde kıdem ile bağlılık ilişkisi öne çıkmaktadır. Jena (2015) tarafından Hindistan’da yapılan bir araştırmada ise bazı demografik faktörlerin bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı analiz edilmiştir. Buna göre, yaşın duygusal ve normatif bağlılığı, medeni durumun duygusal, normatif ve devam bağlılığını, kıdemle duygusal bağlılığı, iş düzeyinin (yönetim veya alt kademe) duygusal ve devam bağlılığını, cinsiyetin ise duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Demografik değişkenlerin bağlılık ile ilişkisi birçok çalışmada konu alınmıştır (örn. Çoğaltay 2015, Rafiee, Bahrami ve Entezarian 2015). Göz önünde tutulması gereken şudur ki bu faktörler kültür, çalışılan işkolu ve bölge gibi birçok değişkene göre bağlılığa etki edebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın liderlik tarzlarıyla da ilişkisi olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. Lyndon ve Rawat’ın (2015) araştırmasında dönüşümcü liderliğin bağlılık üzerinde işlemsel liderlikten daha etkili olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde ast-üst uyumunun

ve kişi-örgüt uyumunun bağlılığa etkisini araştıran çalışmalar da mevcuttur. Astakhova (2015) alışmasında, kişi-amir (*person-supervisor*) uyumunun Japonya’da hem doğrudan hem dolaylı olarak duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu, ABD’de ise bu ikisi arasında dolaylı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada kişi-örgüt uyumunun ise her iki ölkede de duygusal bağlılığı olumlu etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca, Japonya’da kişi-amir uyumu ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu örnek bir kez daha göstermektedir ki örgütsel bağlılık költürden, kişilerin özelliklerinden ve söz konusu işletmenin özellikleri ile bunların birbiriyle uyum düzeylerinden etkilenebilmektedir. Zira Gamble ve Tian (2015), bölgesel farklılıklar ve örgütsel bağlılığı konu alan araştırmalarında Çin’de ekonomik açıdan daha az gelişmiş bölgelerde örgütsel bağlılığın daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ilaveten, literatüre paralel olarak, hem gelişmiş hem de daha az gelişmiş bölgelerde duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, aynı költürde dahi, bölge veya işletme koşullarına göre örgütsel bağlılık ve ilişkili olduğu konularda önemli farklılıklar gözlenebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılık ile iş tatmini, işe bağlılık ve mesleğe bağlılık arasında korelasyon olduğu belirtilmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002). Meyer ve Allen (1997), personeli elde tutma ve iş gören devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmiş, bunun özellikle duygusal bağlılık ile daha belirgin olduğunu ifade etmişlerdir.

Erkmen ve Bozkurt (2016) örgütsel bağlılık ve yabancılaşmanın ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada örgütlerde formalizasyon derecesinin bağlılık üzerindeki etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Formalizasyon derecesinin işlerin yapılış şekli ve paylaştırılış şeklini de (iş bölümünü) belirleyebileceği ya da en azından etkileyebileceği göz önüne alınırsa – ki aynı çalışmada formalizasyonun, çalışanların özgür ve yaratıcı hareket etme imkanı üzerindeki etkisinden de bahsedilmiştir – örgütsel bağlılığın iş özellikleri ile ilişkisi burada ön plana çıkmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yukarıda sözü edilen iş özellikleri, örgütsel bağlılık, yabancılaşma konuları literatürde sıkça ele alınmaktadır. Bunun sebebi bu konuların işletme ve yönetim açısından birçok başka konu ile ilişkili olmasıdır. Ayrıca, işletmelerin temel hedeflerinden verimlilik ve kârlılıkla yakından ilişkilidirler. Sözgelimi, iş özelliklerinin temelinde yatan unsur işlerin yeniden daha etkin bir şekilde tasarlanmasıdır. Yine örgütsel bağlılık da çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında, sonuç olarak verimliliği artırabilecek bazı faydalar sağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden unsurların bilinmesi, işletmelerin örgütsel bağlılığı sağlamasını kolaylaştıracak örgüte bağlı kalan çalışanlar, işletmeye başka avantajlar sağlayacaktır. Yabancılaşmayı anlamak ise, işletme açısından çalışanların refahı başta olmak üzere, nihai olarak işletmeye fayda sağlayacak pek çok arzu edilir durumun teminini kolaylaştıracak ve birçok olumsuz durumdan kaçınma şansı verecektir. Başka bir ifade ile işletmelerin amaçlarına daha verimli ve etkili şekilde ulaşmalarına faydası olacaktır. Ayrıca tüm bu değişkenlerin istenilen düzeylerde kontrol altında tutulması hem işletmelere hem de bireylere fayda sağlayabilir. Elbette bunu başarmak için öncelikle, bu değişkenleri etkileyen temel faktörlerin bilinmesinin yanı sıra, bu değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkinin de ortaya konması gerekmektedir.

Literatürde, bu çalışmanın teorik bölümünde de görülebileceği gibi, bu değişkenlerin birbirini etkileyen değişkenler olduğuna dair örnekler vardır. Değişik yer, zaman, örgütler ve değişik örneklemlerde yapılan bu çalışmaların tamamı bu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Yönetim literatürü dışında yapılan araştırma ya da ifade edilen görüşler de diğer araştırmaların sonuçlarını daha geniş açıdan yorumlayabilme şansı vermektedir. Araştırmaya konu olan değişkenlerin birçok faktörden etkilenebilmesi, bu değişkenlerin farklı yapısal modeller kurularak araştırılmasının önemini artırmaktadır. Başka bir ifade ile bu değişkenleri etkileyen ve bu değişkenlerden etkilenen faktörlerin araştırılması ve bu değişkenlerin birbirleri üzerinde etkilerinin araştırılması her bir değişkenin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu durum da, yönetim açısından değerlendirildiğinde, hem işletmelerin verimliliğini hem de çalışanların refahını artırabilmek için çeşitli çözümlerin geliştirilmesinin önünü açmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Yapılan literatür taraması sonucunda bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanmış ancak, iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşma değişkeninin rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi bu değişkenler, işletmeler için önem arz etmektedir. Bu araştırma modeli ile daha spesifik ve detaylı bulgulara ulaşılabileceği düşünüldüğü için işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların bazı amaçlarına nasıl ulaşacağı, bazı sorunlarını nasıl gidereceği konularında bu bulgular faydalı olacaktır.

### **3.2. Veri toplama yöntem ve aracı**

Araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın temel olarak üç değişkeni vardır. Bunlar iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşmadır. Bu değişkenleri ölçmek için aşağıda açıklanan ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca, sonuçların yorumuna katkı sağlayabileceği düşünülen bazı demografik değişkenler de (medeni durum, eğitim durumu gibi) ankete dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılması düşünülen ölçekler öncelikle uzman akademisyenlere gösterilmiş, ifadeler ve içerik



geçerliliği açısından görüş alınmıştır. Aşağıda detayları verilen ölçeklerin ve ölçeklerde yer alan ifadelerin veri toplamak için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmanın iş özellikleri ile ilgili kısmı için, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen 'İş Tanısı Anketi' nin kullanılmıştır. Anketteki sorular ve bunların boyutlara dağılımı şu şekildedir (Anket maddeleri, Casey ve Robbins, 2010: 88-89'in çalışmasından alınmıştır, Türkçe çevirisi dile uygunluk göz önüne alınarak yapılmıştır):

#### Beceri Çeşitliliği Boyutu

- Çok çeşitli beceri ve yetenekler kullanarak birbirinden farklı bazı işler yapma şansına sahibim.
- Bu işte bazı karmaşık beceriler kullanırım.
- İşim çok basit ve monoton.
- İşim bazı birbirinden farklı görevleri içerir.
- İşimin gerekleri, gayet rutin ve öngörülebilirdir.

#### Görev Kimliği Boyutu

- Tüm bir görevi başından sonuna kadar yapmaktayım. Emeklerimin sonucu açıkça görülebilir.
- İşim öyle tasarlanmıştır ki tüm bir işi başından sonuna yapma şansım yoktur.
- İşim bana, başladığım bir işi tamamen bitirme şansı verir.

#### Görev Önemi Boyutu

- Yaptığım iş, diğer insanların refahını önemli biçimlerde etkilemektedir.
- Nihai ürün ya da hizmete önemsiz düzeyde katkı yaparım.
- Yaptığım şey insanlar için pek önemli bir sonuç doğurmaz.
- İşletmenin hayatta kalması için benim işim pek bir önem arz etmez.
- Yaptığım iş pek çok insanı etkiler.

### Otonomi/Özerklik Boyutu

- İşin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda karar vermede neredeyse tüm sorumluluğa sahibim.
- İşin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az özgürlüğüm var.
- İşim bana inisiyatif kullanma ya da kararlara katılma olanağı vermez.
- İşim bana işi yapma konusunda kayda değer miktarda özgürlük verir.

### Geribildirim Boyutu

- Yöneticim bana nasıl iş yaptığımı konusunda sürekli geribildirim verir.
- İşin kendisi bana performansım hakkında bilgi verir.
- Sadece işi yapmak, bana işin nasıl yapılacağını anlama olanağı verir.
- Şeflerim ve çalışma arkadaşlarım işi ne derece iyi yaptığımı konusunda bana nadiren geribildirim verirler.
- Şeflerimiz bize performansımız hakkında bilgi verir.
- İşim bana performansımın uygun olup olmadığı konusunda bazı ipuçları verir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçesi Şahin (2007: 183-184)'in çalışmasındaki şekilde kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın farklı ölçekleri olsa da bu ölçek, üç bileşenli modele dayandığı için çalışmada daha detaylı ve sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülerek tercih edilmiştir. Ayrıca daha önce Türkçe olarak uygulanmış olması da bir diğer tercih sebebi olmuştur. Anket maddelerinin Türkçe versiyonu ve bunların boyutlara dağılımı şu şekildedir:

### Duygusal Bağlılık Boyutu

- Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.
- İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.
- İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.
- İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.
- İşyerim benim için özel anlam taşıyor.
- İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.

### Devam Bağıllığı Boyutu

- İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.
- Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.
- Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.
- İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
- İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.
- İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

### Normatif Bağıllık Boyutu

- İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
- İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.
- İşyerim benim bağıllığımı hak ediyor.
- İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.
- Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.

Yabancılaşma ölçeğine karar verirken, literatürdeki çeşitli ölçekler incelenmiştir. Yabancılaşma konusunun, bu tez çalışmasındaki diğer iki konuya kıyasla felsefi görüşlerle – en azından yönetim literatüründe – ilişkisi göz önüne alınmıştır. Mottaz'ın (1981) çalışmasında kullandığı ölçek ve Nair ve Vohra (2009) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçeği Türkçeye tercüme edilmiştir. Tercüme yapılırken, birebir tercümeden ziyade vurgu, dil yapısı ve kültür gibi unsurlar göz önüne alınarak anket maddelerinin hitap ettiği kitle tarafından doğru anlaşılması hususu göz önüne alınmıştır. Dolayısıyla bunlar birebir çeviri olarak algılanmamalıdır. Nair ve Vohra (2009) çalışmalarında yabancılaşmayı ölçmek için tek boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmacılar çağdaş yönetim çalışmalarında yabancılaşmanın yeterince çalışmamış olmasının olası nedenlerinden birinin de yabancılaşmayı ölçecek

daha öz bir ölçeğin bulunmayışı olduğunu belirtmişlerdir. Yabancılaşma konusu sadece işe ya da yönetim alanına has bir konu olmadığı için bu konuda geliştirilen ölçekler de, uygulamaları yönetim alanında yapılmış olsa dahi, içerik olarak çok geniş olabilmektedir. Nair ve Vohra (2009)'nın ölçeği ise yabancılaşma konusunu iş ile sınırlamıştır. Dolayısıyla yabancılaşma konusunu iş ile sınırlamak açısından Nair ve Vohra (2009)'nın yabancılaşma ölçeğinin kullanılması daha uygun görülmüştür. Ölçekteki maddeler şu şekildedir (Nair ve Vohra, 2009: 302):

1. İşimi yapmaktan keyif duymuyorum.
2. İşimdeki günlük görevlerim beni sıkıyor ve bana ızdırap veriyor.
3. İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor.
4. Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış (gibi) hissediyorum.
5. Çoğu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum.
6. Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım.
7. İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyordum gibi hissediyorum.
8. Kendimi işimde olup bitenlerden kopmuş hissediyorum.

Kullanılan bu üç ölçekte de, anketler 5'li Likert tipinde uygulanmıştır. 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamında kullanılmıştır. 5'li Likert tipinin tercih edilmesindeki amaç hem cevaplayıcılara nötr cevap verme şansı sağlamak hem de çok sayıda cevap aşaması vererek karışıklığa neden olmamaktır.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Ankara, başkent olması sebebiyle ve bazı turistik çekicilikleri ile Türkiye'nin önemli illerindedir. İl merkezindeki oteller 12 ay boyunca çeşitli müşteri kitlelerine hizmet sunmakta, şehrin nispeten kozmopolit yapısı sebebiyle çalışanlar da çeşitli olabilmektedir. İl merkezindeki oteller şehir oteli olduğu için ve başkentte buldukları için yapıları ve işleyişleri açısından sayfiye otellerine kıyasla farklılık göstermektedir. Turist gruplarına olduğu kadar, iş seyahatlerine katılanlara ve şehir sakinlerine de hitap eden çeşitli hizmetler vermektedirler. Bu sebeplerden dolayı farklı uzmanlık alanlarından çeşitli niteliklere sahip çalışanlar istihdam etmektedirler. Ayrıca bölgedeki otellerde sezonluk istihdam gibi sorunların olmaması da, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin bu bölgeden alınan verilerle yorumlanmasını

kolaylaştırmaktadır. Otel işletmelerinde bu çalışmaya konu olan değişkenler, hizmet sektörü ve turizm sektörünün emek-yoğun olma gibi bazı özellikleri sebebiyle daha da önemli hale gelmektedir. Bu çalışmayla literatüre katkıda bulunulurken, bölge işletmelerindeki mevcut durumun iyileştirilmesi için de spesifik öneriler geliştirilebileceği düşünülmüş veya tespit edilebilecek olumlu durumların analizi neticesinde literatüre daha fazla katkı da sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulaması Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini Ankara ilinde, il merkezi sınırları içindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Otel çalışanlarının sayısını veren spesifik bir istatistik bulunamamıştır. Otellerin büyüklükleri ve çalışma şekillerinin de birbirine göre farklılık göstereceği göz önüne alındığında, çalışan sayısının tahmini de zorlaşacaktır. Ancak, Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Ankara il merkezinde 39'u 4 yıldızlı 20'si 5 yıldızlı olmak üzere toplam 59 adet 4 ve 5 yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Araştırmada örnekleme metodu olarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme metodlarından kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme metoduyla, evrenden ulaşılabilen herkes ankete katılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012). Maximum likelihood yöntemi kullanıldığında ve veriler normal dağıldığında Kline (2011), yapısal eşitlik modeli ile yapılan çalışmalarda tavsiye edilen örneklem büyüklüğünü yaklaşık 200 olarak vermiştir. Bu çalışmada da veriler normalleştirilmiş ve maximum likelihood yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla örneklem sayısının yeterli ve yapısal eşitlik modeli için uygun olduğu ifade edilebilir. Söz konusu otellerin tamamı ziyaret edilmiştir. Ziyaret edilen otellere araştırmanın amacı kısaca anlatılmış ve anket uygulanmasına izin veren otellerde çalışanlara araştırma anketi uygulanmıştır. Mümkün olduğunca fazla çalışanın ankete katılabilmesi için otellere çok sayıda anket bırakılmış ve daha sonra bu anketler de toplanmıştır. Anketlerin verilen süre içinde doldurulamadığı durumlarda otellere tekrar hatırlatma yapılmış bir süre sonra bu anketler de toplanmıştır. Anketlerin uygulanması Haziran – Ekim 2016 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Toplam 405 anket toplanmıştır ve bunlardan 387'si kullanılabilir ankettir. Dolayısıyla analizler bu 387 anket üzerinden yapılmıştır. Bu sayı Kline (2011) tarafından tavsiye edilen miktarın yaklaşık iki katıdır.

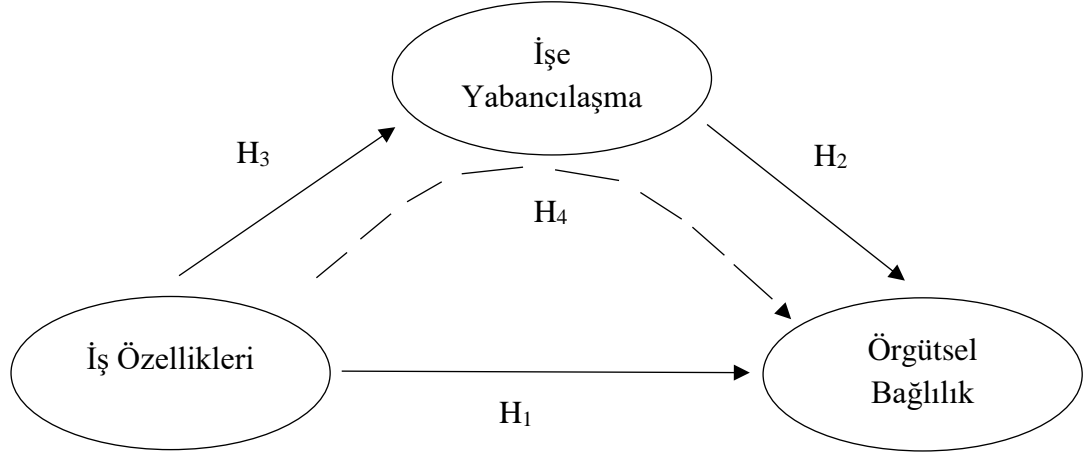
Araştırmanın pilot çalışması yine aynı bölgede yapılmıştır. Anlam karmaşasına neden olan hiçbir ifade olmadığı görülmüştür. Pilot çalışmada elde edilen anketlerde herhangi bir sorun olmadığı görülerek uygulamaya geçilmiştir. Pilot çalışmada elde edilen bu anketler de, aynı örneklem kitlesi üzerinde uygulanıp herhangi bir sorunla karşılaşmadığı için, çalışmaya dahil edilmiştir.

#### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, belli bir bölge ve zamanda yapıldığı için sonuçlar genellenemez. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle araştırmanın değişkenleri olan iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimleri incelenememiştir. Ancak araştırmanın bulguları literatürdeki diğer araştırmaların bulgularının yanı sıra bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunacak ve araştırma değişkenlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı da verilerin anket yoluyla toplanmış olmasıdır. Anket çalışmasının tüm sınırlılıkları bu çalışmada da geçerlidir. Anket hazırlanması ve uygulanmasında teknik detaylara azami özen gösterildiyse de, anket yönteminin tüm sınırlılıklarından kaçınıldığını varsaymak yanlış olur. Bunlara ilaveten, kişisel farklılıkların çok çeşitli olabilmesi nedeniyle aynı bölgede dahi yapılacak olsa farklı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Aynı değişkenler üzerinde başka yöntemlerle yapılacak gelecek araştırmalar da bu değişkenlerin birçok açıdan daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla araştırma bulguları tüm bu sınırlılıklar göz önüne alınarak yorumlanmalıdır.

#### **3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Yapısal model kurulmadan önce araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönlerinin belirlenmesi ve araştırma hipotezlerinin kurulması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında önerilen araştırma modeli Şekil 3'te verilmektedir.



**Şekil 3.** Araştırma Modeli

Araştırmayı oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler, değişkenlere ait bilgilerin yer aldığı ilk bölümlerde açıklanmıştır. Söz konusu bölümlerde de ifade edildiği gibi, iş özellikleri ile örgütsel bağlılık (H<sub>1</sub>), işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık (H<sub>2</sub>) ve iş özellikleri ile yabancılaşma (H<sub>3</sub>) arasında ilişki tespit edilen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada da üç değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında işe yabancılaşma değişkeninin aracılık rolü (H<sub>4</sub>) araştırılmıştır.

H<sub>1</sub>: İş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.

İş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulan çalışmalar mevcuttur (örn. Bhuian ve Menguc 2002; Ünler, 2006; Ünüvar, 2006; Katsikea, Theodosiou, Perdakis ve Kehagias 2011; Al Esmael ve Faisal, 2012; Ozturk, Hancer ve Im, 2014; Wang, Ma ve Zhang, 2014; Chopra, 2014; Gillet ve Vandenberghe, 2014; Sabella, El-Far ve Eid, 2016). H<sub>1</sub> hipotezi bunlara dayanarak geliştirilmiştir.

H<sub>2</sub>: İşe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü etkisi bulunmaktadır.

Literatürde işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğuna dair de bulgular vardır (örn. Michaels vd., 1988; Uysaler, 2010; Fırat, 2012; Chiaburu, Thundiyl ve Wang, 2014; Erkmen ve Bozkurt, 2016; Uçanok Tan, 2016). H<sub>2</sub> hipotezi bunlara dayanarak geliştirilmiştir.

H<sub>3</sub>: İş özelliklerinin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü etkisi bulunmaktadır.

İş özellikleri ve işe yabancılaşma ilişkisine dair de bulgular mevcuttur (örn. Markowitz, 1981; Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014; Shantz vd., 2015; Sert, 2017). Bunlara ilaveten, Marx (2013) yabancılaşmayı üretim eylemiyle ilişkilendirmiştir ve işçinin kendi emek ürününe, diğer insanlara ve kendisine yabancılaşmasından söz etmiştir. Ayrıca Fromm (2016) kapitalizmle beraber geleneksel bağlardan kopuşun birey açısından özgürlük ve sorumluluk artışının yanı sıra yalnızlık, soyutlanmışlık duygularını ve bunların sonucunda önemsizlik ve güçsüzlük duygularını da beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. H<sub>3</sub> hipotezi bunlara dayanarak geliştirilmiştir.

Tüm bu bulgulara dayanarak da H<sub>4</sub> hipotezi ve araştırmanın kuramsal modeli geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: İşe yabancılaşmanın iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Ayrıca araştırmanın kuramsal modeli geliştirilirken, Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği şartlar doğrultusunda aracılık rolünün araştırılmasına yönelik model kurulmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Değişkenleri**

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni iş özellikleridir. İşe yabancılaşma değişkeni ise iş özellikleri ile ilişkisi açısından bağımlı, örgütsel bağlılık ile ilişkisi açısından ise bağımsız değişken olmaktadır. Örgütsel bağlılık değişkeni ise bağımlı değişken konumundadır.

Bu tez çalışması kapsamında, daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabileceği ve bu etkide de işe yabancılaşmanın aracı değişken rolü oynayabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla model buna göre kurularak test edilmiştir.



“İki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisini etkileyebilecek nedenlerden birisi üçüncü bir değişkenin bu ilişkide aracı değişken rolü oynamasıdır” (Duman, 2003: 163). Bu çalışmada da iş özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü araştırılmıştır.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Ankete katılan çalışanların profiline ve çalışılan otel tipine yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler, ölçeklerin ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler incelenmiştir. Model test edilmeden önce, ölçeklerin geçerlilik (açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ve güvenilirliklerine (Cronbach’s Alpha değerleri) ilişkin analizler yapılmıştır. Daha sonra, tezin üç temel değişkeni arasındaki ilişkiler ve iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Ancak bu analizlere başlamadan önce verilerin dağılımı incelenmiştir. Zira çok değişkenli istatistiksel analizleri yapmak için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine, homojenlik gibi bazı değerlere bakılmalıdır, yani çok değişkenli istatistiksel analizlerin varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı incelenmelidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerin dağılımının incelenmesi için histogram (basıklık-çarpıklık), Q-Q gibi grafiklerden, Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilks gibi analizlerden yararlanılmaktadır (Hair vd. 2014). Veri dağılımının basıklık ve çarpıklıkları incelenmiş, çarpıklık olduğu görülmüştür. Pozitif çarpıklık olduğu görülen verilere logaritmik dönüşüm, negatif çarpıklık gösteren verilereyse karekök dönüşüm uygulanmıştır (Eroğlu, 2014). Dolayısıyla, analizlere başlamadan önce normal dağılım sağlanmıştır.

### **3.8. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

#### **3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri**

Bir test ve ölçeğin benzer şartlar altında tekrarlandığında benzer sonuçlar vermesi şeklinde ifade edilen güvenilirliğin (Altunışık vd. 2012; Hair vd., 2014) ölçümünde genellikle ölçeğin iç tutarlılığını yansıtan Cronbach’s Alpha (Karakoç ve Dönmez,

2014) katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Churchill, 1979; Peterson, 1994).

İş özellikleri ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının da güvenilirlik analizi yapılmış ve sırasıyla önem boyutunun 0,80; beceri boyutunun 0,81; otonomi boyutunun 0,80; geribildirim boyutunun 0,80 ve kimlik boyutunun da katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bulunan değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İşe yabancılaşma ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,76 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,80 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar incelendiğinde ise duygusal bağlılık boyutunun katsayısı 0,79; devam bağlılığı boyutunun 0,80 ve normatif bağlılık boyutunun da 0,81 olarak bulunmuştur. Bu değerler de örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra ölçekte yer alan her bir maddenin, maddeler arası korelasyon katsayıları incelenmiş yani ölçekte yer alan her bir maddenin diğer maddelerle arasındaki ilişki katsayısı incelenmiş ve korelasyon katsayılarının 0,80'i aşmadığı görülmüştür. Dolayısıyla aynı olguyu ölçen birden fazla madde olmadığı kanıtlanmıştır.

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi ne derece ölçebildiğini ifade eder (Hair vd., 2014). Yapısal Eşitlik Modeli kapsamında model kurulmadan önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir (Cengiz, 2009). Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Geçerlilik analizi olarak ise öncelikle açıklayıcı faktör analizi ardından da doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda yeni değişken elde etmeye yarayan istatistiksel bir yöntem olarak ifade edilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Daha önce de ifade edildiği gibi analizlere başlamadan önce verilerin normal dağılım göstermesi sağlanmıştır. Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizine başlayabilmek için gerekli olan normal dağılım şartı sağlanmış ve analize geçilmiştir.

**Tablo 3.** Açıklayıcı Faktör Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans (%)</b>
<b>İş Özellikleri Ölçeği</b>			
<b>Görev Önemi Boyutu</b>		2,386	20,975
Yaptığım iş, diğer insanların refahını önemli biçimlerde etkilemektedir	0,524		
Nihai ürün ya da hizmete önemsiz düzeyde katkı yaparım	0,617		
Yaptığım şey insanlar için pek önemli bir sonuç doğurmaz	0,610		
Yaptığım iş pek çok insanı etkiler	0,682		
İşletmenin hayatta kalması için benim işim pek bir önem arz etmez	0,504		
<b>Beceri Çeşitliliği Boyutu</b>		4,372	10,872
Çok çeşitli beceri ve yetenekler kullanarak birbirinden farklı bazı işler yapma şansına sahibim	0,683		
Bu işte bazı karmaşık beceriler kullanırım	0,695		
İşim çok basit ve monoton	0,597		
İşim bazı birbirinden farklı görevleri içerir	0,562		
İşimin gerekleri, gayet rutin ve öngörülebilirdir	0,582		
<b>Otonomi Boyutu</b>		1, 320	6,680
İşin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda karar vermede neredeyse tüm sorumluluğa sahibim	0,681		
İşin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az özgürlüğüm var	0,580		
İşim bana inisiyatif kullanma ya da kararlara katılma olanağı vermez	0,552		
İşim bana işi yapma konusunda kayda değer miktarda özgürlük verir	0,541		
<b>Geribildirim Boyutu</b>		1,490	5,937
Yöneticim bana nasıl iş yaptığım konusunda sürekli geribildirim verir	0,808		
İşin kendisi bana performansım hakkında bilgi verir	0,644		
Sadece işi yapmak, bana işin nasıl yapılacağını anlama olanağı verir	0,561		
Şeflerimiz bize performansımız hakkında bilgi verir	0,528		
İşim bana performansımın uygun olup olmadığı konusunda bazı ipuçları verir	0,601		
Şeflerim ve çalışma arkadaşlarım işi ne derece iyi yaptığım konusunda bana nadiren geribildirim verirler.	0,543		
<b>Görev Kimliği Boyutu</b>		1,270	5,823
Tüm bir görevi başından sonuna kadar yapmaktayım. Emeklerimin sonucu açıkça görülebilir	0,501		

<i>Tablo 3'ün devamı</i>			
İşim öyle tasarlanmıştır ki tüm bir işi başından sonuna yapma şansım yoktur	0,583		
İşim bana, başladığım bir işi tamamen bitirme şansı verir	0,775		
<b>İşe Yabancılaşma Ölçeği</b>			
İşe Yabancılaşma		5,869	50,044
İşimi yapmaktan keyif duymuyorum.	0,854		
İşimdeki günlük görevlerim beni sıkıyor ve bana ızdırıp veriyor.	0,846		
İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor.	0,882		
Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış (gibi) hissediyorum.	0,817		
Çoğu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum.	0,776		
Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım.	0,736		
İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyordum gibi hissediyorum.	0,602		
Kendimi işimde olup bitenlerden kopmuş hissediyorum.	0,540		
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>			
<b>Duygusal Bağlılık</b>		2,026	25,876
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	0,688		
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,663		
İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	0,657		
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	0,627		
İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	0,589		
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,578		
<b>Devam Bağlılığı</b>		2,360	15,651
İstesem bile su an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,521		
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	0,526		
Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	0,750		
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	0,678		
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	0,763		
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,792		
<b>Normatif Bağlılık</b>		3,388	8,954
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0,780		
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,685		
İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,643		
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	0,623		
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle isten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	0,526		
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	0,659		

*Olumsuz yargı içeren ifadeler, ters kodlanarak analize dahil edilmiştir.*

Açıklayıcı faktör analizinde özdeğeri 1.00'ın üzerinde olan ve faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan faktörler dikkate alınmıştır. Tablo 3 incelendiğinde tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu ve ait oldukları faktör ile ilişkilerinin güçlü düzeyde olduğu görülmektedir. İş özellikleri ölçeğinin açıklanan toplam varyansı 50,287; işe yabancılaşma ölçeğinin 50,044 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ise 50,481 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda iş özellikleri ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,802; işe yabancılaşma ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,773 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,815 olarak bulunmuştur. Buna ilaveten ölçeklerin Bartlett testi değerleri anlamlı çıkmıştır ( $p \leq 0,001$ ). Bu iki sonuç verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar ölçeklerin orijinal ölçeklerinde olduğu gibi boyutlandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bundan sonraki aşamada ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi “daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek” amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 275). Başka bir ifade ile daha önceden geliştirilmiş ve kuramsal bir dayanağı bulunan bir ölçeğin doğruluğunu teyit etmek için yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu yöntemde ilk olarak modelin doğru olduğu varsayımından yola çıkarak beklenen korelasyon ya da kovaryans matrisi oluşturulmaktadır (Çınar, 2013). Beşli Likert ölçeği ile 387 katılımcıdan elde edilen verilere normal dağılım sergilemelerinden dolayı (dönüşümden sonra) Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Bundan sonraki aşamada ise modelin veri ile ne derece uyum gösterdiğini yani önerilen model ile elde edilen modelin ve verinin ne derecede uyumlu olduğunu ölçmek (Gürbüz ve Şahin, 2014); hipotez testinin YEM için uygun olup olmadığını incelemek (Müller, 2003) amacıyla  $\chi^2$  uyum indeksi kullanılmaktadır.  $\chi^2$  değerinin anlamsız ( $p$  anlamlılık düzeyinin 0,005'den büyük) olması istenmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Örneklem büyüklüğüne duyarlı bir test olan  $\chi^2$  testinde, büyük örneklem kitleleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesi ile elde edilen düzeltilmiş olan  $\chi^2/df$  değerinin kullanılmasının daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Bagozzi, 1981). Bu değer 0-3 arasında olması çok iyi

uyumun (Meydan ve Şeşen, 2011) 3-5 arasında olması ise iyi uyumun (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012) göstergesi olarak ifade edilebilir.  $\chi^2/df$  değerinin yanı sıra modelin geçerliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizinde en sık kullanılan uyum indekslerinin neler olduğu ve olması gereken değer aralıkları Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4.** Uyum İyiliği Ölçütleri (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996; Hu ve Bentler, 1999)

<b>Uyum İndeksleri</b>	<b>İyi Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
<i>NFI</i>	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
<i>NNFI</i>	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
<i>CFI</i>	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
<i>GFI</i>	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
<i>AGFI</i>	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Tablo 4'te yer alan uyum iyiliği ölçütleri doğrultusunda model uyumu test edildikten sonra, araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin iç tutarlılıklarını yansıtan Cronbach's alpha değerinin yanı sıra Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulamalarında genellikle kullanılan yapı güvenilirliği (construct reliability) katsayısı incelenmiştir. Bunun yanı sıra, birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri de incelenmiştir.

Birleşme geçerliği (convergent validity), aynı yapıyı ölçen ifadelerin (bir dizi değişkenin) kendi aralarında en azından orta derecede ilişkili olmasını ifade etmektedir (Kline, 2011). Birleşme geçerliği için açıklanan ortalama varyans (AVE – average variance extracted) katsayısı kullanılmakta ve bu katsayının en az 0,50 olması önerilmektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Buna karşılık, ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) birbirleriyle ilgili, fakat farklı olan yapıları ölçmek için varsayılmış olan bir dizi değişkenin, birbirleriyle ilişkilerinin çok yüksek olmamasını ifade etmektedir (Kline, 2011). Başka bir ifade ile birbiri ile ilgili fakat farklı bir yapıyı ölçen değişkenler arasındaki ilişkinin aşırı yüksek olmamasını ifade etmektedir. Ayırt edici geçerlilik testi için bir faktöre ilişkin açıklanan ortalama varyansın kare kökünün, diğer faktörlerle olan korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin kriterleri Tablo 5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5.** Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine İlişkin Kriterler (Churchill, 1979; Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014)

Güvenilirlik	Yapı Güvenilirliği (CR) $\geq 0,70$ ; Cronbach alfa katsayısı $\geq 0,70$
Birleşme Geçerliliği	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) $\geq 0,50$
Ayırt Edici Geçerlilik	$\sqrt{AVE} >$ Faktörler arası korelasyonlar

### 3.8.2. İş Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Beş alt boyut ve toplam 23 maddeden oluşan iş özellikleri ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 6’da birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bilgileri ise Tablo 7 ve Şekil 4’te verilmektedir.

**Tablo 6.** İş Özellikleri Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

<i>n</i>	<i>P</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
387	0.00	0.90	0.87	0.86	0.88	0.81	0.015	0.81

Analiz sonucunda iş özellikleri ölçeğine ilişkin elde edilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4 de verilmektedir.  $\chi^2$  değeri 632.03 serbestlik derecesi (df) 179  $\chi^2/df$  değeri ise 3,53 olarak bulunmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi bu değer 3-5 arasında olması iyi bir uyumu göstermektedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.81, AGFI ve GFI değerleri ise 0,81 ve 0,88 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu bulgular, modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum indekslerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

Gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyon (ilişki) katsayısını gösteren ve standardize yol katsayısı (Beta değeri) olarak da ifade edilen Lambda ( $\lambda$ ) ise gizil değişken ve gözlenen değişken arasındaki bağı ilişkin yapısal katsayı (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Hair vd., 2014) olarak ifade edilmekte ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizinde Lambda ( $\lambda$ ) değerinin yanı sıra hata varyansına ve gizil değişkenin gözlenen değişkeni açıklama durumuna ilişkin t değerine de bakılmaktadır. Lambda ( $\lambda$ ) “gizil değişken ve gözlenen değişken

arasındaki bağı ilişkin yapısal katsayı” (Çoklu, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 262) ya da gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki faktör yükü (Hair vd., 2014) olarak tanımlanmaktadır. Gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki bu katsayılar her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyon (ilişki) katsayısını göstermektedir (Rovai ve Baker, 2012). Standardize yol katsayısı (Beta değeri) olarak da ifade edilen bu değerler arasındaki ilişkilerin etki gücü şeklinde de tanımlanabilmekte, gizil değişkenin gözlenen değişkende temsil edilme yükünü vermekte ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Çoklu, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Hair vd., 2014). Çoklu regresyon analizinde Beta değeri, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etki gücünü yani tahmin değişkenindeki bir birimlik değişikliğin bağımlı değişken üzerinde ne kadarlık bir değişime yol açtığını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Hata varyansının 1’den az, t değerinin de 1,96’dan fazla olması istenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

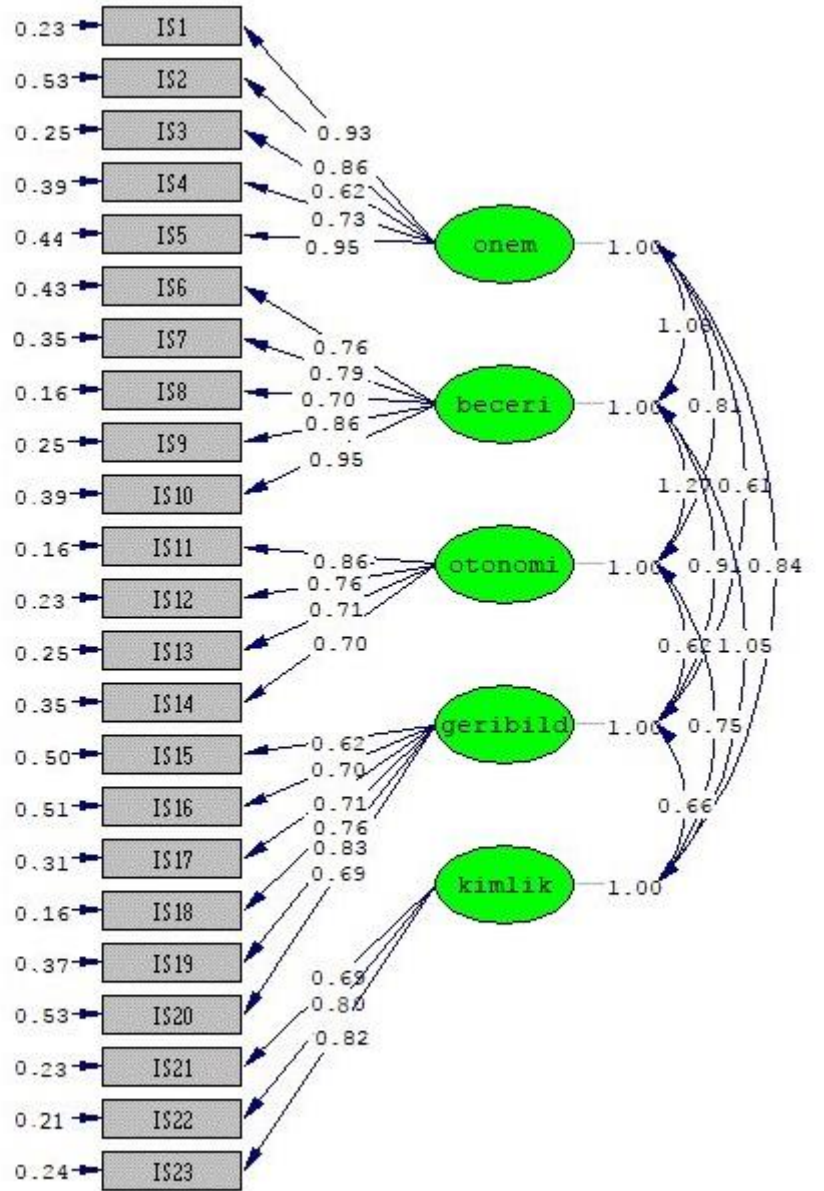
**Tablo 7.** İş Özellikleri Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\lambda$	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
<b>Görev Önemi Boyutu (onem)</b>				
önem→IS1 Yaptığım iş, diğer insanların refahını önemli biçimlerde etkilemektedir	0.93	0.97	10.32	0.23
önem→IS2 Nihai ürün ya da hizmete önemsiz düzeyde katkı yaparım	0.86	0.85	7.29	0.53
öneml→IS3 Yaptığım şey insanlar için pek önemli bir sonuç doğurmaz	0.62	0.68	11.96	0.25
önem→IS4 İşletmenin hayatta kalması için benim işim pek bir önem arz etmez	0.73	0.79	11.52	0.39
önem→IS5 Yaptığım iş pek çok insanı etkiler	0.95	1.05	10.77	0.44
<b>Beceri Çeşitliliği Boyutu (beceri)</b>				
beceri→IS6 Çok çeşitli beceri ve yetenekler kullanarak birbirinden farklı bazı işler yapma şansına sahibim	0.76	0.87	9.55	0.43
beceri→IS7 Bu işte bazı karmaşık beceriler kullanırım	0.79	0.62	3.24	0.35
beceri→IS8 İşim çok basit ve monoton	0.70	0.68	7.55	0.16
beceri→IS9 İşim bazı birbirinden farklı görevleri içerir	0.86	0.89	7.85	0.25
beceri→IS10 İşimin gerekleri, gayet rutin ve öngörülebilirdir	0.95	0.91	2.12	0.39
<b>Otonomi Boyutu (Otonomi)</b>				
otonomi→IS11 İşin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda karar vermede neredeyse tüm sorumluluğa sahibim	0.86	0.83	9.71	0.16



<i>Tablo 7'nin devamı</i>				
otonomi→IS12 İşin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az özgürlüğüm var	0.76	0.64	7.78	0.23
otonomi→IS13 İşim bana inisiyatif kullanma ya da kararlara katılma olanağı vermez	0.71	0.95	7.97	0.25
otonomi→IS14 İşim bana işi yapma konusunda kayda değer miktarda özgürlük verir	0.70	0.72	4.12	0.35
<b>Geribildirim Boyutu (feedback)</b>				
geribildirim→ IS15 Yöneticim bana nasıl iş yaptığım konusunda sürekli geribildirim verir	0.62	0.82	12.00	0.50
geribildirim→ IS16 İşin kendisi bana performansım hakkında bilgi verir	0.70	0.88	14.01	0.51
geribildirim→ IS17 Sadece işi yapmak, bana işin nasıl yapılacağını anlama olanağı verir	0.71	0.75	7.30	0.31
geribildirim→ IS18 Şeflerim ve çalışma arkadaşlarım işi ne derece iyi yaptığım konusunda bana nadiren geribildirim verirler	0.76	0.68	3.74	0.16
geribildirim→ IS19 Şeflerimiz bize performansımız hakkında bilgi verir	0.83	0.67	10.66	0.37
geribildirim→ IS20 İşim bana performansımın uygun olup olmadığı konusunda bazı ipuçları verir	0.69	0.79	13.68	0.53
<b>Görev kimliği Boyutu (kimlik)</b>				
kimlik→IS21 Tüm bir görevi başından sonuna kadar yapmaktayım. Emeklerimin sonucu açıkça görülebilir	0.69	0.91	12.99	0.23
kimlik→IS22 İşim öyle tasarlanmıştır ki tüm bir işi başından sonuna yapma şansım yoktur	0.80	0.65	7.14	0.21
kimlik→IS23 İşim bana, başladığım bir işi tamamen bitirme şansını verir	0.82	0.94	11.15	0.24

Tablo 7'de görüldüğü gibi t değerleri 0,05 anlam düzeyinde ( $t > 1,96$ ) anlamlıdır ve hata varyansları da 1'den küçüktür.



Chi-Square=632.03 , df=179 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.081

Şekil 4. İş Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli

İş özellikleri ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 4’te sunulmuştur. “onem”, “beceri”, “otonomi”, “geribildirim” ve “kimlik” iş özellikleri ölçeğinin görev önemi boyutu, beceri çeşitliliği boyutu, otonomi/özerklik boyutu, geribildirim boyutu ve görev kimliği boyutunu ifade etmektedir. Bu değişkenler Yapısal eşitlik kapsamında gizil değişken olarak ifade edilmektedir. Gizil değişken, araştırmacının gözleyebildiği ve doğrudan ölçtüğü gözlenen değişken aracılığı ile açıklanan, yani başka değişken aracılığı ile

açıklanabilen değişkenlere verilen addır (Sapancı, 2011; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Tunalı, 2012).

Görev önemi boyutu gizil değişkeni incelendiğinde en fazla IS1 en az IS3'ten etkilendiği görülmektedir. Beceri çeşitliliği gizil boyutu ise en fazla IS10'dan en az IS8'den; otonomi/özerklik boyutu en çok IS11, en az IS14, geribildirim boyutu en fazla IS19 en az IS15, görev kimliği boyutu en fazla IS23 en az, IS 21'den etkilenmektedir.

Görev önemi, beceri çeşitliliği, otonomi/özerklik, geribildirim, görev kimliği boyutları "iş özellikleri" gizil değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Söz konusu bu alt boyutların iş özellikleri faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması EK 2'de verilmektedir. Birinci düzey DFA ile ikinci düzey DFA sonuçları arasında bir fark olmaması nedeniyle birinci düzeye DFA'ya ilişkin uyum iyiliği değerleri verilmemiştir. Yol şemasına ilişkin şekil ise EK 2'de verilmiştir.

İş özellikleri değişkeninin ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin iş özellikleri değişkeninin ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri model ve veri uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

İş özellikleri ve görev önemi gizil değişkenleri arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (9,79) ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,83 olarak tahmin edilmiştir (EK 2). Bunun anlamı ise görev önemi boyutundaki bir birimlik artış, iş özellikleri değişkenini 0,83 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda işletmelerde çalışanların görevlerinin önemli olduğunu algılamaları iş özelliklerini genel algılaması üzerine önemli bir etkide bulunmaktadır.

İş özellikleri gizil değişkeni ve beceri çeşitliliği gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (12,25) ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,82 olarak tahmin edilmiştir (EK 2). Beceri çeşitliliği boyutundaki bir birimlik artış iş özellikleri değişkenini 0,82 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Bu

katsayıdan hareketle çalışanların beceri çeşitliliği arttıkça iş özelliklerinin genel algılanmasının da olumlu yönde artacağı ifade edilebilir.

İş özellikleri gizil değişkeni ve otonomi/özerklik gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (9,88) ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,76 olarak tahmin edilmiştir (EK 2). Otonomi/özerklik boyutundaki bir birimlik artış iş özellikleri değişkenini 0,76 birimlik bir artış ile etkilemektedir. İşletmelerde çalışanlara özerklik tanınmasının, çalışanlara inisiyatif verilmesinin, daha doğru bir ifade ile işlerin buna imkan verecek şekilde tasarlanmasının, iş özelliklerinin algılanması üzerinde olumlu etkiler yapacağı bu sonuç doğrultusunda ifade edilebilir.

İş özellikleri gizil değişkeni ve geribildirim gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (9,56) ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,71 olarak tahmin edilmiştir (EK 2). Geribildirim gizil değişkenindeki bir birimlik artış iş özellikleri değişkenini 0,71 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Bu sonuç doğrultusunda, işletmelerde çalışanlara geribildirimde bulunulması ile iş özelliklerinin algılanması üzerinde olumlu etkiler yaratılabileceği ifade edilebilir.

İş özellikleri gizil değişkeni ve görev kimliği gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (12,06) ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,76 olarak tahmin edilmiştir (EK 2). Geribildirim gizil değişkenindeki bir birimlik artış iş özellikleri değişkeninin 0,76 birimlik bir artış ile etkilemektedir. İşletmelerde çalışanların yaptıkları işi bütün bir iş, başka bir ifade ile nispeten parçalanmamış veya bölünmemiş, olarak algılamaları iş özellikleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Ancak burada iş bölümünün sağlayacağı verimlilik ile işlerin anlamlı bütünlere bölünmesi arasında denge kurulması gerekmektedir. Yani işlerin tasarlanmasında verimlilik kadar, bu işleri yerine getirecek olan çalışanların algısı ve bu algıların sonuçları göz önünde tutulmalıdır. Zira bu tez çalışmasının literatür bölümünde belirtildiği gibi işlerin tasarlanmasında verimlilik temel alınsa da, bu tasarım çalışanların algısını olumsuz etkilediğinde sonuçta verimlilik düşebilmektedir. Dolayısıyla iş tasarımında hem iş hem çalışan faktörü göz önüne alınmalıdır.

Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde uyumu test edildikten sonra iş özellikleri ölçeğinin birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. DFA uygulamalarında güvenilirlik analizi için genellikle yapı güvenirliliği (construct reliability) katsayısı kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Cronbach's alfa değerleri de incelenmiştir.

**Tablo 8.** İş Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi

Faktör	Yapı Güvenilirliği (CR)	Cronbach alfa	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Görev Önemi Boyutu	0,90	0,80	0,66
Beceri Çeşitliliği Boyutu	0,91	0,81	0,65
Otonomi Boyutu	0,90	0,80	0,58
Geribildirim Boyutu	0,88	0,80	0,52
Görev kimliği Boyutu	0,88	0,79	0,59

Tablo 8 incelendiğinde yapı güvenirliliği katsayıları ve Cronbach's alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra açıklanan ortalama varyans değerleri de gerekli şartı sağlamış yani 0.50 değerinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerler de ölçeğin birleşme geçerliliğinin de sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 9.** Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktör	1	2	3	4	5
Görev Önemi Boyutu	<i>0,813*</i>				
Beceri Çeşitliliği Boyutu	0,457	<i>0,808*</i>			
Otonomi Boyutu	0,419	0,496	<i>0,762*</i>		
Geribildirim Boyutu	0,452	0,433	0,419	<i>0,725*</i>	
Görev kimliği Boyutu	0,486	0,412	0,413	0,486	<i>0,770*</i>

\* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir

Tablo 9'da da görüldüğü gibi, tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksektir. Bu durum, iş özellikleri ölçeğinin birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda

birbirinden farklı, toplam beş faktörden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ilgili ölçeğe yönelik ölçüm sonuçlarının ayırt edici geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır.

Bundan sonra ise ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için (EK 2) yapı güvenilirliği, açıklanan ortalama varyans incelenmiştir.

**Tablo 10.** İş Özellikleri Ölçeği İkinci Düzey DFA İçin Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi

Faktör	Yapı Güvenilirliği (CR)	Cronbach alfa	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Görev Önemi Boyutu	0,65	0,80	0,69
Beceri Çeşitliliği Boyutu	0,68	0,81	0,67
Otonomi Boyutu	0,70	0,80	0,57
Geribildirim Boyutu	0,62	0,80	0,50
Görev kimliği Boyutu	0,72	0,79	0,58

Yapı güvenilirliği ve AVE katsayılarının en az 0.50 olması istenmektedir (Şimşek, 2007). İş özellikleri ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında yapı güvenilirliği ve ortalama varyans katsayıları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin birleşme geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayırt edici geçerlilik ve faktörler arası korelasyonlar da incelenmiştir.

**Tablo 11.** İkinci Düzey DFA İçin Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktör	1	2	3	4	5
Görev Önemi Boyutu	0,832*				
Beceri Çeşitliliği Boyutu	0,457	0,820*			
Otonomi Boyutu	0,419	0,496	0,760*		
Geribildirim Boyutu	0,452	0,433	0,419	0,715*	
Görev kimliği Boyutu	0,486	0,412	0,413	0,486	0,768*

\* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir

Görüldüğü gibi, tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksektir. Bu durum, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında iş özellikleri ölçeğinin

birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam beş faktörden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ilgili ölçeğe yönelik ölçüm sonuçlarının ayırt edici geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır.

### 3.8.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyut ve toplam 8 maddeden oluşan işe yabancılaşma ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler ise Tablo 13 ve Şekil 5’te verilmektedir.

**Tablo 12.** İşe Yabancılaşma Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
387	0.00	0.91	0.89	0.88	0.94	0.94	0.055	0.99

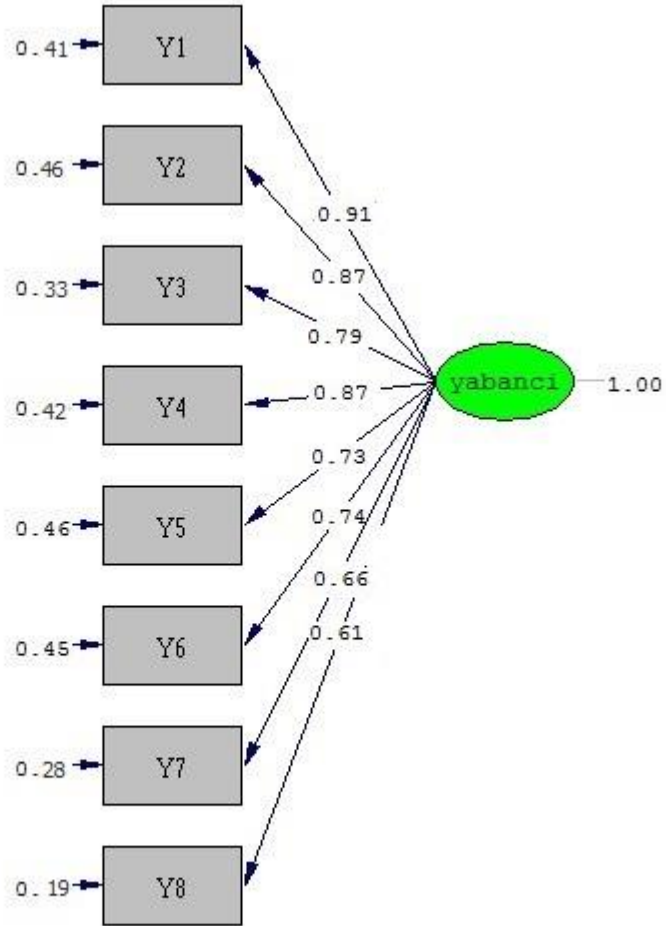
Analiz sonucunda işe yabancılaşma ölçeğinin sekiz ifade ve tek boyut ile açıklandığı modele ait elde edilen  $\chi^2$  değeri 95,81 serbestlik derecesi (df) 20  $\chi^2$ /sd ise 4,79 olarak bulunmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi bu değer 3-5 arasında olması iyi bir uyuma işaret etmektedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.99 olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir. Uyum iyiliği değerleri modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum indekslerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

**Tablo 13.** İşe Yabancılaşma Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	$\lambda$	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
Yabancılaşma(yabancı)				
Yabancılaşma (yabancı)→Y1 İşimi yapmaktan keyif duymuyorum	0.91	1.22	10.24	0.41
Yabancılaşma (yabancı)→Y2 İşimdeki günlük görevlerim beni sıkıyor ve bana ızdırap veriyor	0.87	1.15	6.25	0.46
Yabancılaşma (yabancı)→Y3 İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor	0.79	0.88	8.87	0.33
Yabancılaşma (yabancı)→Y4 Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış (gibi) hissediyorum	0.87	1.11	8.47	0.42
Yabancılaşma (yabancı)→Y5 Çoğu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum	0.73	0.75	14.63	0.46

Tablo 13'ün devamı				
Yabancılaşma (yabancı)→Y6 Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım	0.74	0.83	14.79	0.45
Yabancılaşma (yabancı)→Y7 İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyordum gibi hissediyorum	0.66	0.45	4.93	0.28
Yabancılaşma (yabancı)→Y8 Kendimi işimde olup bitenlerden kopmuş hissediyorum	0.61	0.57	6.67	0.19

Tablo 13'te de görüldüğü gibi tüm ilişki katsayıları, t değerleri 0,05 anlam düzeyinde ( $t > 1,96$ ) anlamlıdır ve hata varyansları 1'den küçüktür. İşe yabancılaşma gizil değişkeni tek boyuttan ve sekiz ifadeden oluşmaktadır. İşe yabancılaşma değişkeninin kendisini oluşturan ifadeler ile arasındaki yol katsayılarına bakıldığında iyi oranda açıklandığı görülmektedir. En yüksek ilişki katsayısı Y1 numaralı ifadeye en düşük ilişki katsayısı ise Y8 numaralı ifadeye aittir.



Chi-Square=95.81, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

Şekil 5. İşe Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Bu modelde, “yabancı” Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işletmelerine karşı yabancılaşma durumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın aracı değişkeni olan “İşe Yabancılaşma” ölçeğini ifade etmektedir.

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde uyumu test edildikten sonra işe yabancılaşma ölçeğinin birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. DFA uygulamalarında güvenilirlik analizi için genellikle yapı güvenilirliği (construct reliability) katsayısı kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Cronbach alfa değerleri de incelenmiştir.

**Tablo 14.** İşe Yabancılaşma Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi

Faktör	Yapı Güvenilirliği (CR)	Cronbach alfa	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Yabancılaşma	0,92	0,76	0,60

Tablo 14 incelendiğinde yapı güvenilirliği katsayıları ve Cronbach alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra açıklanan ortalama varyans değerleri de gerekli şartı sağlamış yani 0.50 değerinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerler de ölçeğin birleşme geçerliğinin de sağlandığını göstermektedir

#### 3.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları

Üç alt boyut ve toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 15 birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bilgiler ise Tablo 16 ve Şekil 6’da verilmektedir.

**Tablo 15.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
387	0.00	0.86	0.83	0.81	0.85	0.80	0.011	0.099

Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği ve üç faktör ile açıklandığı modele ait elde edilen  $\chi^2$  değeri 636,21 serbestlik derecesi (df) 132  $\chi^2$ /sd ise 4,81 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu değer 3-5 arasında olduğu için bu değer iyi uyum gösterdiği ifade

edilebilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri ise 0,099 olarak bulunmuştur. Bu değer de kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri genel olarak kabul edilebilir sınırlar içindedir. Dolayısıyla bu bulgular modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum indekslerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

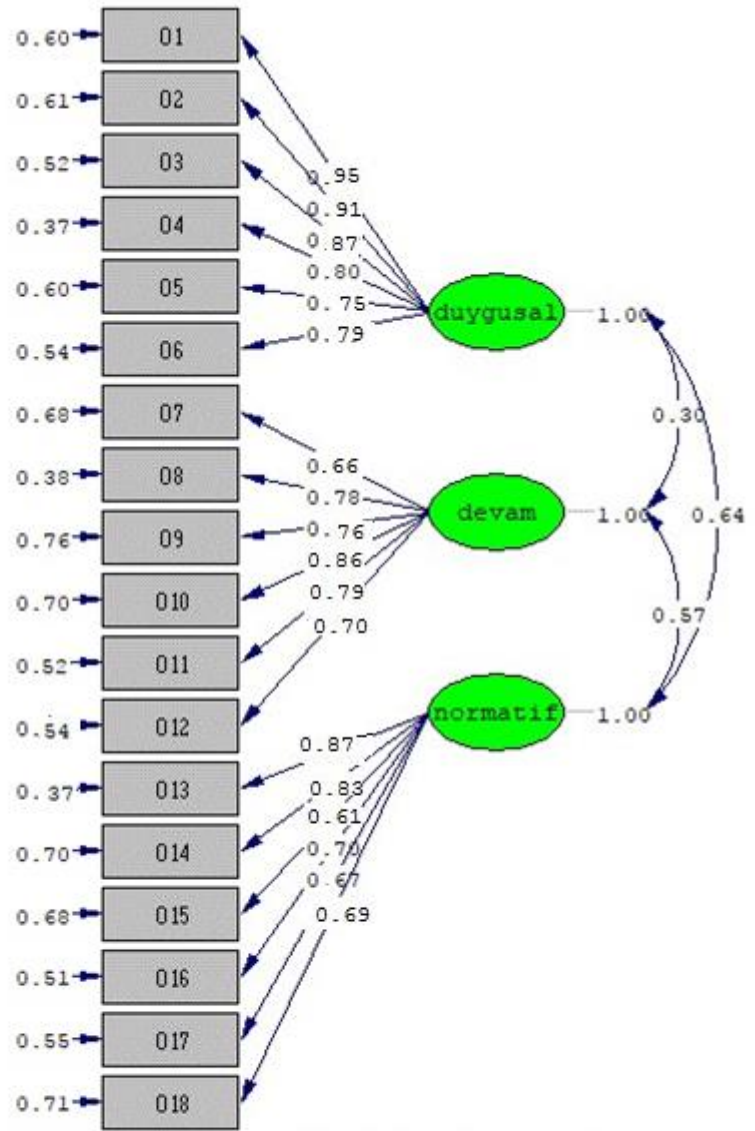
**Tablo 16.** Örgütsel bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	$\lambda$	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
<b>Duygusal Bağlılık</b>				
duygusal→O1 Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum	0.95	0.92	12.24	0.60
duygusal→O2 İşyerimin sorunlarımı kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0.91	0.90	11.95	0.61
duygusal→O3 İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	0.87	0.85	12.09	0.52
duygusal→O4 İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	0.80	0.93	14.87	0.37
duygusal→O5 İşyerim benim için özel anlam taşıyor	0.75	0.81	11.96	0.60
duygusal→O6 İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	0.79	0.81	11.98	0.54
<b>Devam Bağlılığı</b>				
devam→O7 İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu	0.66	0.89	9.72	0.68
devam→O8 Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir	0.78	0.90	13.31	0.38
devam→O9 Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir	0.76	0.66	8.04	0.76
devam→O10 İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	0.86	0.87	9.04	0.70
devam→O11 İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır	0.79	0.78	5.23	0.52
devam→O12 İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	0.70	0.77	3.29	0.54
<b>Normatif Bağlılık</b>				

<i>Tablo 16'nin devamı</i>				
normatif→O13 İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	0.87	0.89	9.20	0.37
normatif→O14 Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	0.83	0.86	9.03	0.70
normatif→O15 İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	0.61	0.73	9.50	0.68
normatif→O16 İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor	0.70	0.78	12.73	0.51
normatif→O17 İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum	0.67	0.82	12.03	0.55
normatif→O18 Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum	0.69	0.67	9.31	0.71

Bu ifadelerden olumsuz yargı içerenler ters kodlanmıştır. (O3, O4, O6, O13)

Tablo 16'da görüldüğü gibi tüm ilişki katsayılarının t değerleri 0,05 anlam düzeyinde anlamlıdır ve hata varyansları 1'den küçüktür. Duygusal bağlılık gizil değişkenine ait en yüksek ilişki kat sayısı 0,95 ile O1 gözlenen değişkenine; devam bağlılığı gizil değişkeninde en yüksek ilişki katsayısı 0,86 ile O10 gözlenen değişkenine; normatif bağlılık gizil değişkeninde ise 0,87 ile O13 gözlenen değişkenine aittir. Bu modelde, "örgüt" Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımlı değişkeni olan "Örgütsel Bağlılık" ölçeğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 6'da verilmiştir.



Chi-Square=636.21 , df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli

Şekil 6’da görüldüğü gibi, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ‘örgütsel bağlılık’ gizil değişkeninin birer bileşeni durumundadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları “örgütsel bağlılık” gizil değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Söz konusu bu alt boyutların örgütsel bağlılık faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması EK 3’te verilmektedir. Ayrıca bu yol şemasına ilişkin uyum iyiliği değerleri, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizindeki uyum iyiliği değerleri ile aynı

olduğu için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin verilmesi yeterli görülmüştür. Yol şemasına ilişkin şekil ise EK 3'te verilmiştir.

Örgütsel bağlılık gizil değişkeninin en çok 0,83 ile duygusal bağlılık, en az ise 0,71 ile normatif bağlılığı boyutu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile aynıdır. Dolayısıyla bu değerler iyi uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin örgütsel bağlılık değişkeninin ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri model ve veri uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık gizil değişkenleri arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel (7,28) olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki katsayısı (beta değeri) 0,83 olarak tahmin edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık değişkenini 0,83 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Duygusal bağlılık bileşeninin artması ile toplamda örgütsel bağlılık artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı gizil değişkenleri arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel (6,27) olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,76 olarak tahmin edilmiştir. Devam bağlılığı değişkenindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık değişkenini 0,76 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle devam bağlılığı bileşeninin artması ile toplamda örgütsel bağlılık artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık gizil değişkenleri arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel (3,25) olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,71 olarak tahmin edilmiştir. Normatif bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık değişkenini 0,71 birimlik bir artış ile etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle normatif bağlılık bileşeninin artması ile toplamda örgütsel bağlılık artmaktadır.

Örgütsel bağlılık gizil değişkenin kendisini oluşturan alt boyutlar tarafından iyi oranda açıklandığı ve kendisini oluşturan boyutlar ile korelasyonun da iyi olduğu bu sonuçlar doğrultusunda ifade edilebilir. Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri

neticesinde uyumu test edildikten sonra örgütsel bağlılık ölçeğinin birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. DFA uygulamalarında güvenilirlik analizi için genellikle yapı güvenilirliği (construct reliability) katsayısı kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Cronbach alfa değerleri de incelenmiştir.

**Tablo 17.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliği Analizi

Faktör	Yapı Güvenilirliği (CR)	Cronbach alfa	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,89	0,79	0,71
<b>Devam Bağlılığı</b>	0,74	0,80	0,57
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,85	0,81	0,53

Tablo 17 incelendiğinde yapı güvenilirliği katsayıları ve Cronbach alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra açıklanan ortalama varyans değerleri de gerekli şartı sağlamış yani 0.50 değerinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerler de ölçeğin birleşme geçerliğinin de sağlandığını göstermektedir

**Tablo 18.** Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktör	1	2	3
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<i>0,845*</i>		
<b>Devam Bağlılığı</b>	0,528	<i>0,757*</i>	
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,440	0,487	<i>0,729*</i>

\* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir.

Tablo 18’de de görüldüğü gibi, tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksektir. Bu durum, iş özellikleri ölçeğinin birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam üçfaktörden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ilgili ölçeğe yönelik ölçüm sonuçlarının ayırt edici geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır.

Bundan sonra ise ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için (EK 3) yapı güvenilirliği, açıklanan ortalama varyans incelenmiştir.

**Tablo 19.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey DFA İçin Güvenilirlik ve Birleşme Geçerliliği Analizi

Faktör	Yapı Güvenilirliği (CR)	Cronbach alfa	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,57	0,79	0,70
<b>Devam Bağlılığı</b>	0,51	0,80	0,59
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,51	0,81	0,52

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında yapı güvenilirliği ve ortalama varyans katsayıları incelenmiş ve tüm katsayıların 0,50'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin birleşme geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayırt edici geçerlilik ve faktörler arası korelasyonlar da incelenmiştir.

**Tablo 20.** İkinci Düzey DFA İçin Ayırt Edici Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktör	1	2	3
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<i>0,840*</i>		
<b>Devam Bağlılığı</b>	0,528	<i>0,770*</i>	
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,440	0,487	<i>0,725*</i>

\* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir.

Görüldüğü gibi, tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksektir. Bu durum, örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam üç faktörden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ilgili ölçeğe yönelik ölçüm sonuçlarının ayırt edici geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 21.** Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Kadın	168	43,4
Erkek	219	56,6
<b>Yaş</b>		
18-24	110	28,4
25-34	171	44,2
35-44	75	19,4
45-54	27	7,0
55 ve üzeri	4	1,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	145	37,5
Bekâr	242	62,5
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	31	8,0
Lise	97	25,1

<i>Tablo 21'in devamı</i>		
Üniversite	251	64,9
Lisansüstü	8	2,1
<b>Çalıştığı Departman</b>		
Önbüro	169	43,7
Kat Hizmetleri	37	9,6
Yiyecek-içecek	108	27,9
Diğer	73	18,9
<b>Turizmde Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	204	52,7
6-10 yıl	95	24,5
11-15 yıl	28	7,2
16-20 yıl	40	10,3
21 yılveüstü	20	5,2
<b>Çalıştığı otel tipi</b>		
4 yıldızlı	213	55,0
5 yıldızlı	174	45,0

Ankete katılanların %56,6'sı erkek; %43,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların ortalama yaşı ise yaklaşık olarak 26'dır. Katılımcıların %37,5'i evli, %62,5'i bekârdır. Eğitim durumları incelendiğinde ise çoğunluğunun % 64,9 ile üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 25,1'i lise mezunu, % 8'i ilköğretim mezunudur. Ayrıca katılımcıların %2,1'i ise lisansüstü eğitim almıştır. Ankete katılanların çalıştığı departmanlara bakıldığında çoğunluğunun % 43,7 ile önbüro departmanında çalıştığı Tablo 21'de görülmektedir. %27,9'u yiyecek-içecek departmanında, %9,6'sı kat hizmetleri departmanında, %18,9'u ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Turizmde çalışma süreleri incelendiğinde %52,7'sinin 0 ile 5 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Sektörde 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların oranı ise %5,2 yani 20 kişidir. Araştırmaya katılanların sektörde ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır. Çalıştıkları tel tipine bakıldığında ise katılımcıların %55'inin 4 yıldızlı otelde %45'inin ise 5 yıldızlı otelde çalıştığı görülmektedir.

Cevaplayıcıların özellikleri genel olarak değerlendirilecek olursa araştırmaya katılanların nispeten genç, eğitilmiş ve bekardır. Büyük bir çoğunluğu (%55) 4 yıldızlı işletmede görev yapmaktadır.



**Tablo 22. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktörler	Genel Ortalama	Std. Sapma
<b>GENEL İŞ ÖZELLİKLERİ<sup>1</sup></b>	<b>3,27</b>	<b>0,56</b>
Görev önemi Boyutu	3,55	0,80
Beceri Çeşitliliği Boyutu	3,30	0,65
Otonomi/özerklik Boyutu	3,20	0,82
Geribildirim Boyutu	3,28	0,65
Görev Kimliği Boyutu	3,03	0,60
<b>GENEL İŞE YABANCILAŞMA<sup>2</sup></b>	<b>2,68</b>	<b>0,82</b>
İşe Yabancılaşma	2,68	0,82
<b>GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK<sup>3</sup></b>	<b>3,25</b>	<b>0,61</b>
Duygusal bağlılık	3,65	0,65
Devam bağlılığı	3,21	0,64
Normatif bağlılık	2,90	0,60

<sup>1</sup> Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

<sup>2</sup> Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

<sup>3</sup> Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

İş özelliğini oluşturan boyutlara verilen cevapların genel ortalamaları incelendiğinde (Tablo 22) en yüksek ortalamanın 3,55 ile görev önemi boyutuna, en düşük ortalamanın ise 3,03 ile görev kimliği boyutuna ait olduğu görülmektedir. İş özellikleri ölçeğinin ortalamalarına genel anlamda bakıldığında nispeten yüksek bir değer aldığı söylenebilir (3,27). Dolayısıyla çalışanların işlerini genel olarak olumlu algıladığı söylenebilir. Ancak burada kişisel faktörlerin rolünü unutmamak gerekir. Sözelimi inisiyatif kullanmak istemeyen bir çalışan için otonomi/özerklik boyutu olumlu olarak algılanmayabilir. Diğer yandan, görev önemi boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması göstermektedir ki çalışanlar işlerini önemli olarak algılamaktadır. Görev kimliği boyutunun ortalaması da yüksektir ancak diğer boyutlar içinde en düşük ortalamaya sahip olması, işletmelerdeki iş bölümünün bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Tek boyuttan oluşan işe yabancılaşma ölçeğinin ortalaması 2,68 olarak bulunmuştur. Bu ortalamaya göre çalışanların yabancılaşma sorununun çok yoğun olmadığı söylenebilir. Ancak yabancılaşmanın eğer var ise ideal düzeyi konusunda bir bilgi olmadığı için bu ortalamanın yeterince düşük olup olmadığı tartışmaya açıktır. Sözelimi örgütsel bağlılığın ‘aşırı’ olmasının zararları gibi, yabancılaşmanın da ‘aşırı’ düşük olmasının sakıncaları da olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise en yüksek ortalama duygusal bağlılık boyutuna (3,65), en düşük ortalama ise normatif bağlılık boyutuna (2,90) aittir. Ölçeğin genel

ortalaması ise 3,25 olarak bulunmuştur ve bu nispeten yüksek bir değer olarak nitelendirilebilir. Meyer ve Allen (1997)'in, yapılan araştırmalara dayanarak, bağlılığın üç bileşeninden en olumlu sonuçlar doğuranın duygusal bağlılık olduğunu belirttiği göz önüne alındığında, duygusal bağlılık boyutunun yüksek çıkmasının bu örneklem kitlesi açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilebilir.

Bu üç ölçekten alınan sonuçlar değerlendirildiğinde, bu örneklem kitlesinde genel olarak örgütsel bağlılığın yüksek, yabancılaşmanın düşük ve iş özellikleri algısının olumlu olduğu ifade edilebilir. Bu üç değişkenin de aynı örneklem kitlesinde 'olumlu' sonuçlar vermesi, bu değişkenlerin birbiriyle ilişkisi olduğuna işaret edebilir. Ancak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri daha doğru inceleyebilmek için yapısal eşitlik modeli incelenmiş ve buna ilaveten regresyon analizleri yapılmıştır.

### **3.8.5. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler**

Bu tez çalışmasının kuramsal çerçevesine dayanarak geliştirilen hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Nedensel modelleme olarak da ifade edilen yapısal eşitlik modellemesi gözlenen değişkenler ile gizil yani ölçülemeyen değişkenlerin ilişkisel ve nedensel (dolaylı ve doğrudan) olarak tanımlanmasına dayalı bir analiz olarak ifade edilebilir (Çınar, 2013; Bayram, 2010). Yapısal eşitlik modellemesinde temel amaç gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler, başka bir ifade ile bağımsız değişken(ler) ile bağımlı değişken(ler) arasındaki ilişkiyi test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Söz konusu ilişkiler oluşturulan bir matris veya tahmin yöntemi ile yapılmaktadır (Çapık, 2014). YEM'de en sık kullanılan tahmin yöntemi Maximum Likelihood yöntemidir (Çapık, 2014; Schermelleh-Engell, Moosbrugger ve Müller, 2003) ve bu yöntem Maksimum Olabilirlik Prosedürleri parametre tahminlerini, standart hataları ve olasılık oranı test istatistiğini verir (Bielby ve Hauser, 1977). Ancak Maximum Likelihood tahmin yönteminin kullanılabilmesi için verilerin çok değişkenli normal dağılım sergilemesi önemli bir koşuldur (Bielby ve Hauser, 1977; Babakus, Ferguson ve Jöreskog, 1987; Schermelleh-Engell, Moosbrugger ve Müller, 2003). Daha önce de ifade edildiği gibi analizlere başlanmadan önce verilerin normal dağılıp sergileyip sergilenmediğine bakılmıştır. Normal dağılım sergilemediği tespit edilen verilere gerekli normalleştirme işlemleri

yapılmıştır. YEM uygulamalarının yanı sıra elde edilen bulgular regresyon analizleri ile de teyit edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda iş özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinde yabancılaşmanın aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda test edilmek üzere oluşturulan kavramsal model Şekil 3’te verilmiştir.

Bu modelde, daha önce de ifade edildiği gibi “isozellikleri” Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların yaptıkları işin özelliklerini algulamalarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan “iş özellikleri” ölçeğini göstermektedir. “onem”, “beceri”, “otonomi”, “geribildirim” ve “kimlik” iş özellikleri ölçeğinin görev önemi boyutu, beceri çeşitliliği boyutu, otonomi/özerklik boyutu, geribildirim boyutu ve görev kimliği boyutunu ifade etmektedir. “yabancı” ise Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işletmelerine karşı yabancılaşma durumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın aracı değişkeni olan “İşe Yabancılaşma” ölçeğini ifade etmektedir. “orgut” Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımlı değişkeni olan “Örgütsel Bağlılık” ölçeğini ifade etmektedir. ‘orgut’, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. ‘duygusal’, ‘devam’ ve ‘normatif’ ise örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ifade etmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi dikdörtgenler ile simgelenen gizil değişkenler, gözlenen değişkenler aracılığı ile açıklanırlar (Sapancı, 2011).

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan kavramsal model, yapısal eşitlik modeli yoluyla sınanmıştır. Model Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 387 adet çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

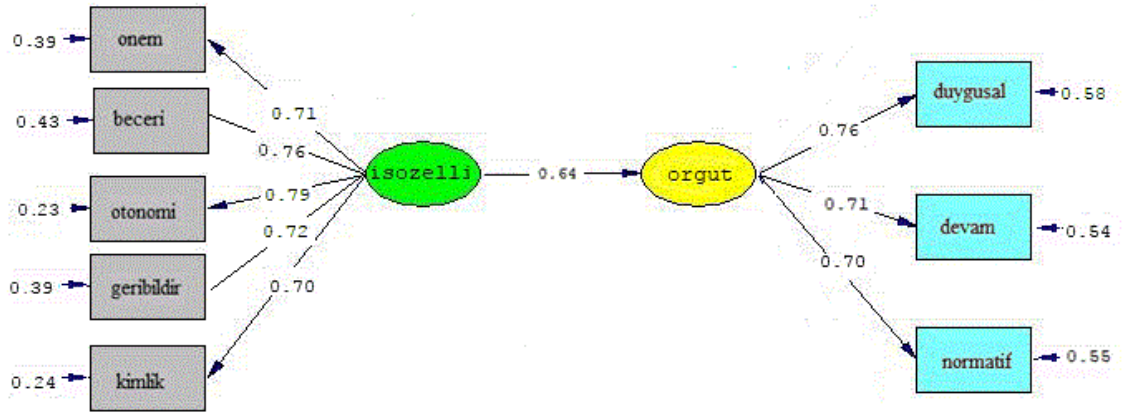
### **3.8.5.1. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık (Mediator) Rolü**

Daha önce de ifade edildiği gibi verilerin normal dağılım sergilemesi sağlanmış ve açıklayıcı faktör analizi ile ifadelerin orijinal ölçek ile aynı dağılım sergileyip sergilemediği incelenmiştir. Buna ilaveten doğrulayıcı faktör analizi ile verinin

kurgulanan model ile uyumlu olup olmadığı test edilmiş ve sonuç olarak modelin test edilmeye uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi verilere Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Beş boyut ve 23 ifadeden oluşan iş özellikleri, tek boyut ve 8 ifadeden oluşan yabancılaşma ile üç boyut ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Araştırma modelinde iş özellikleri ile örgütsel bağlılık; iş özellikleri ile işe yabancılaşma ve işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Buna ilaveten işe yabancılaşmanın, iş özelliklerinin ve örgütsel bağlılığın belirleyici unsurları yani alt boyutları tarafından ne derece açıklandığına bakılmıştır. Ayrıca iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık rolü de araştırılmıştır. YEM kapsamında gerçekleştirilen yol analizi ile değişkenler arasındaki hem doğrudan hem de yol katsayılarının çarpımı ile hesaplanabilen dolaylı ilişkiler test edilebilmektedir (Alpar, 2013). Bu çalışmada da hem doğrudan hem de dolaylı ilişkiler incelenmiştir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan iş özellikleri ile bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiye ilişkin analiz sonuçları Şekil 7’de, Tablo 19 ve 20’de verilmektedir.



Chi-Square=4053.15, df=778, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

Şekil 7. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli

Yapılan analiz sonucu modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 23'te verilmektedir. Analiz neticesinde elde edilen uyum indeksleri ölçüm modelinin doğrulandığını işaret etmektedir.

Tablo 23. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Uyum İyiliği Değerleri

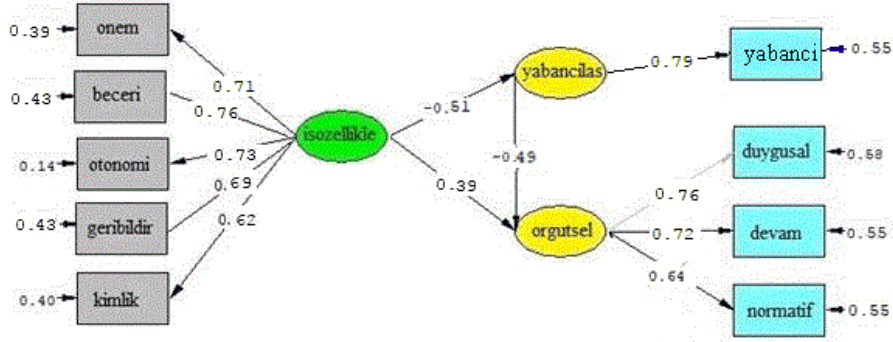
<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
387	0.00	0.81	0.81	0.80	0.90	0.88	0.05	0.090

**Tablo 24. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Değerler**

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	Hata varyansı
İş özellikleri→Görev önemi Boyutu	0.71	9.56	0.39
İş özellikleri→Beceri Çeşitliliği Boyutu	0.76	6.63	0.43
İş özellikleri→Otonomi Boyutu	0.79	7.40	0.23
İş özellikleri→Geri bildirim Boyutu	0.72	8.88	0.39
İş özellikleri→Görev Kimliği Boyutu	0.70	9.87	0.24
Örgütsel Bağlılık→Duygusal Bağlılık	0.76	10.46	0.58
Örgütsel Bağlılık→Devam Bağlılığı	0.71	4.46	0.54
Örgütsel Bağlılık→Normatif Bağlılık	0.70	9.22	0.55
İş özellikleri→ Örgütsel Bağlılık	0.64	6.26	

Modelin  $\chi^2$  değeri 4055,15 serbestlik derecesi (df) 778 ve  $\chi^2/df$  değeri ise 5,21 olarak bulunmuştur ve bu sonuca göre iyi modelin uyum gösterdiği ifade edilebilir. Uyum iyiliği değerleri de incelendiğinde kurgulanan modelin doğrulandığı yani modelin veri ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra modele ilişkin standartlaştırılmış tahmin değerleri, t değerleri ve hata varyansları Şekil 7 ve Tablo 24’te verilmiştir. Sunulan tahminlerden de görüldüğü gibi iş özellikleri bağımsız gizil değişkeni ve örgütsel bağlılık bağımlı gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki katsayısı (beta değeri) 0,37 olarak tahmin edilmiştir. Bunun anlamı ise iş özellikleri gizil değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık gizil değişkeninin 0,64 birimlik artış ile etkilemektedir. Bu yol katsayısından hareketle iş özellikleri daha olumlu algılandıkça örgütsel bağlılığın da artacağı ifade edilebilir. Aynı şekilde iş özellikleri daha olumsuz algılandıkça örgütsel bağlılığın da azalacağı söylenebilir. İş özellikleri, örgütsel bağlılığın %41’ini ( $R^2$ ) açıklamaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkinin incelenmesinden sonra ise iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla da yol analizi yapılmıştır. Analiz sonunda elde edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 8’de verilmektedir.



Chi-Square=4914.80, df=1124, P-value=0.00000, RMSEA=0.093

**Şekil 8.** İş Özellikleri ve Örgütsel bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolüne İlişkin Model

Modelin  $\chi^2$  değeri 4614,80 serbestlik derecesi (df) 1124 ve  $\chi^2/df$  değeri ise 4,10 olarak bulunmuştur.  $\chi^2/df$  değerinin iyi uyum değerleri arasında olduğu ifade edilebilir. Uyum iyilikleri değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu Tablo 25'te görülmektedir. Dolayısıyla ölçme modeli doğrulanmış yani modelin veri ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 25.** Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Aracılık Rolü)

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
387	0.00	0.88	0.82	0.87	0.86	0.83	0.08	0.093

Kurgulanan modelin doğrulanmasından sonra yapısal eşitlik modeli analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış tahmin değerleri, t değerleri ve hata varyansları Tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 26.** Araştırma Modeline İlişkin Değerler

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	Hata varyansı
İş özellikleri→Görev Önemi Boyutu	0.71	9.56	0.39
İş özellikleri→Beceri Çeşitliliği Boyutu	0.76	6.63	0.43
İş özellikleri→Otonomi Boyutu	0.73	7.40	0.14
İş özellikleri→Geribildirim Boyutu	0.69	8.88	0.43
İş özellikleri→Görev Kimliği Boyutu	0.62	9.87	0.40
Yabancılaşma→Yabancılaşma	0.79	15.18	0.55
Örgütsel Bağlılık→Duygusal Bağlılık	0.76	10.46	0.58
Örgütsel Bağlılık→Devam Bağlılığı	0.72	4.46	0.55
Örgütsel Bağlılık→Normatif Bağlılık	0.64	9.22	0.55

**Tablo 27.** Yapısal Modele İlişkin Değerler

Değişkenler	StandartlaştırılmışYükler	t değeri	R <sup>2</sup>
İş özellikleri→İşe Yabancılaşma	-0.51	6.72	0.26
İş özellikleri→Örgütsel Bağlılık	0.39	3.51	0.15
İşe Yabancılaşma→Örgütsel Bağlılık	-0.49	4.87	0.24

Tablo 26’da, 27’de ve Şekil 8’de görüldüğü gibi tüm ilişki katsayıları, t değerleri 0,05 anlam düzeyinde anlamlıdır ( $t > 1,96$ ).

Yapısal ilişkiler incelendiğinde iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (0,39,  $p < 0.01$ ). Bu ilişki iş özelliklerindeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,39 birimlik bir artışa neden olacağını ifade eder. İş özellikleri ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (-0,51,  $p < 0.01$ ). Yani iş özelliklerindeki bir birimlik artış işe yabancılaşmada 0,51 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. İşe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (-0,49,  $p < 0.01$ ). Bunun anlamı ise yabancılaşmadaki bir birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,49 birimlik azalışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

### Yapısal eşitlikler

$$\text{yabanci} = -0.51 * \text{isozelli} \quad R^2 = 0.26$$

$$\text{orgut} = -0.49 * \text{isozelli} \quad R^2 = 0.24$$

$$\text{orgut} = -0.49 * \text{yabanci} + 0.39 * \text{isozelli} \quad R^2 = 0.47$$

Analiz sonucunda elde edilen yapısal eşitlikler ile verilen denklemlere bakıldığında işe yabancılaşma, iş özellikleri ile açıklanmakta ve belirlilik katsayısı 0.26 olarak



verilmektedir. Bu katsayı işe yabancılaşmadaki varyansın %26'sının iş özellikleri tarafından açıklandığını ifade etmektedir. İkinci denklemde örgütsel bağlılık iş özellikleri ile açıklanmakta ve belirlilik katsayısı 0.24 olarak verilmektedir. Bunun anlamı örgütsel bağlılığın varyansının %24'ü iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın iş özellikleri ve işe yabancılaşma ile açıklandığı üçüncü denklemde ise belirlilik katsayısı 0.47 olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki belirlilik katsayısı 0.24 iken işe yabancılaşma değişkeninin denkleme eklenmesi ile belirlilik katsayısı 0.47'ye yükselmiştir. Dolayısıyla işe yabancılaşma değişkeninin varlığı açıklanan varyansın yani değişkenliğin artmasını sağlamıştır. Bu değere göre örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin (varyansın) %47'si iş özellikleri ve işe yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlar göstermektedir ki iş özellikleri ve işe yabancılaşma örgütsel bağlılığın önemli bir açıklayıcısı durumundadır.

Yol analizi neticesinde ise iş özellikleri gizil değişkeni ile işe yabancılaşma gizil değişkeni ( $\beta=-0,51$ ) arasındaki yol katsayısı negatif yönlü ve anlamlıdır. İş özellikleri gizil değişkeni ile örgütsel bağlılık gizil değişkeni ( $\beta= 0,39$ ) arasındaki yol katsayısı pozitif yönlü ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık gizil değişkeni ile işe yabancılaşma gizil değişkeni ( $\beta=-0,49$ ) arasındaki yol katsayısı pozitif yönlü ve anlamlıdır. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Bundan dolayı modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir. Baron ve Kenny (1986) aracılık rolünden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin aracı değişken; aracı değişkenin bağımlı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması gerektiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular neticesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ileri sürülen şartların sağlandığı görülmektedir. Son aşama olarak da işe yabancılaşmanın iş özellikleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında aracılık rolünün olup olmadığının araştırılmıştır.

James ve Brett (1984) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin tamamen ortadan kalkması ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmesi durumunda "tam aracılık etkisi"nin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Şayet bağımsız değişkenin bağımlı

değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle birlikte azalır ise bu durumda da “kısmi aracılık etkisi” ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu şartların sağlanıp sağlanmadığının incelenmesi için Şekil 7’de verilen doğrudan etki (0,64) ve Şekil 8’de verilen dolaylı etkiler incelenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi yol katsayıları yardımıyla değişkenler arasındaki dolaylı yol katsayıları da hesaplanabilmektedir (Alpar, 2013). İş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi 0,64 olarak tahmin edilmiştir. (Şekil 7). İş özelliklerinin işe yabancılaşma üzerinden örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise  $-0,51 \times -0,49 = 0,25$  olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle dolaylı etki 0,25 olarak hesaplanmıştır.

Buradan da anlaşıldığı gibi örgütsel bağlılık ve iş özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği yapısal eşitlik modeline işe yabancılaşma değişkeni eklendiğinde bağımsız değişkenin (iş özellikleri) bağımlı değişken üzerindeki (örgütsel bağlılık) doğrudan etkinin tamamen ortadan kalkmadığı yani tam aracılık rolünün olmadığı ortaya konmuştur. Ancak doğrudan etkinin tam anlamıyla ortadan kalkmadığı başka bir ifade ile azalmakla birlikte devam ettiği görülmüştür. Bu sebeple iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi hesaplanmış 0,25 bulunmuştur.  $0,64-0,25=0,39$  olarak elde edilmiştir ve bu durum model ile de desteklenmektedir. Dolayısıyla iş özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinde yabancılaşmanın kısmi aracılık rolü üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. İş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi 0,64 iken yabancılaşmanın analize dahil edilmesi ile bu etki 0,39’a düşmüştür.

	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
İş özellikleri→İşe Yabancılaşma	-0,51	0,00	-0,51
İşe Yabancılaşma→Örgütsel Bağlılık	-0,49	0,00	-0,49
İş özellikleri→Örgütsel Bağlılık	0,39	0,25	0,64

Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında doğrudan etkinin araştırıldığı model ile aracılık rolünün araştırıldığı model arasındaki uyum iyiliği değerlerinde çok fazla değişim

olmaması da işe yabancılaşma değişkeninin kısmi aracılık rolü olabileceğini göstermektedir.

Dolayısıyla özetlemek gerekirse iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkinin azalmakla birlikte devam ettiği ve değişkenler arasındaki ilişkinin genellikle doğrudan ilişki ile açıklandığı sonucuna varılmıştır. Bu durum ise işe yabancılaşma değişkeninin kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmektedir. Kısmi aracılık etkisinin varlığını teyit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi de uygulanmıştır.

### 3.8.5.2. İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık (*Mediator*) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi

Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların iş özellikleri algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın rolünü araştırmak amacıyla yürütülen çalışma kapsamında 387 adet anket toplanmıştır. İş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür izlenerek çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Örgütsel Bağlılık	3,25	0,61	-		
İş Özellikleri	3,27	0,56	0,388	-	
İşe Yabancılaşma	2,68	0,82	-0,384	-0,512	-

Tablo 28’de görüldüğü gibi en yüksek ortalama 3,27 ile iş özelliklerideğişkenine aittir. Bu da, örnekleme dahil olan çalışanların iş özellikleri algılamalarının genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. İkinci en yüksek ortalamanın ise 3,25 ile örgütsel bağlılıkdeğişkenine ait olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. En düşük ortalama işe yabancılaşma değişkenine aittir ve ortalama değeri 2,68 olarak bulunmuştur. Genel olarak çalışanların işe yabancılaşması ortalama düzeydedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinin

pozitif yönlü olduğu, iş özellikleri ve işe yabancılaşma; işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ise negatif yönlü olduğu ve değişkenler arasındaki katsayıların iyi dereceli olduğu görülmektedir.

**Tablo 29.** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	$\beta$	
Birinci Adım X'in (iş özellikleri) Y (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi	0,337	0,008	<b>0,388</b>	R <sup>2</sup> = 0,15 F(1,385)= 33,945 P= 0,00
İkinci Adım X'in (iş özellikleri) M (işe yabancılaşma) üzerindeki etkisi	-0,770	0,097	-0,512	R <sup>2</sup> = 0,17 F(1,385)= 78,660 P= 0,00
Üçüncü Adım M'nin (işe yabancılaşma) Y (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi	-0,542	0,073	-0,384	R <sup>2</sup> = 0,15 F(1,385)= 28,111 P= 0,00
Dördüncü Adım X (iş özellikleri) ve M'nin (işe yabancılaşma) Y (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi	0,417	0,008	<b>0,240</b>	R <sup>2</sup> = 0,17 F(2,384)= 18,623 P= 0,00
	-0,165	0,080	-0,190	P= 0,00

Değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek amacıyla VIF ve Tolerance değerlerine bakılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). VIF değeri Tolerance değeri ile aynı bilgiyi vermektedir (Tolerance=1/VIF). Tolerance değeri kritik değerden (1- R<sup>2</sup>) büyük ise bu çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Eroğlu, 2014). Çalışma kapsamında VIF ve Tolerance değerlerine bakılmış ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle çalışma kapsamında elde edilen Tolerance değerlerinin kritik değerden büyük olduğu görülmüştür.

Regresyon analizinin istatistiksel olarak ve modelin de bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla F değerlerine (Küçüksille, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2014) bakılmış ve analiz neticesinde elde edilen F değerleri doğrultusunda regresyon analizi sonuçları ve model istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F<sub>(2,384)</sub> = 18,623 p<0,01).

Daha önce de ifade edildiği gibi Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür takip edilmiştir. Buna göre aracılık rolünün olabilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken; bağımsız değişkenin aracı değişken ve aracı değişkenin bağımlı

değişken üzerinde etkisi olması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandıktan sonra tüm değişkenler analize dâhil edilmektedir. Dördüncü adımda tüm değişkenler analize dahil edildikten sonra bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlılığını yitirirse (regresyon katsayısı düşerse) yani bağımsız değişkenin etkisi ortadan kalkar ise ve bağımlı ile bağımsız değişken arasındaki ilişki dolaylı yoldan gerçekleşir ise (James ve Brett, 1984; Gürbüz ve Şahin, 2014) tam aracılık rolü olduğu söylenebilir. Şayet bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam ediyor ancak azalıyor ise kısmi aracılık rolünün olduğu (James ve Brett, 1984; Gürbüz ve Bekmezci, 2012) ifade edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları incelenmiş ve birinci adımda iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0,388$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. İkinci adımda iş özelliklerinin işe yabancılaşma üzerine etkisinin negatif yönlü ve anlamlı ( $\beta= -0,512$ ,  $p<0,01$ ) olduğu, üçüncü adımda da işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerine etkisinin negatif yönlü ve anlamlı ( $\beta=-0,384$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. İş özellikleri ve işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği dördüncü adımda ise işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta=-0,190$ ,  $p<0,01$ ) olduğu; iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ( $\beta=0,240$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan da görülmektedir ki iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortadan kalkmamıştır. Bu durum iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında işe yabancılaşmanın tam aracılık rolünün olmadığını kanıtlamaktadır. Ancak ilişki azalarak devam etmiştir ( $\beta=0,388$ ,  $\beta= 0,240$ ,  $p<0,01$ ). Başka bir ifade ile bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin azalarak devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında işe yabancılaşmanın kısmi aracılık rolü vardır.

$R^2$  değerleri birinci adımda 0,15 dördüncü adımda ise 0,17 olarak elde edilmiştir. Yani işe yabancılaşma değişkeni bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye dâhil edildiğinde açıklanan varyans değerinde az da olsa bir artış gözlenmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın varyansının %15'i iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır. İşe yabancılaşma denkleme eklendiğinde ise örgütsel bağlılığın varyansının %17'si iş özellikleri ve işe yabancılaşma tarafından açıklanmıştır.

Dolayısıyla örgütsel bağlılıkta açıklanan varyans oranı işe yabancılaşma değişkeninin analize dâhil edilmesi ile artış göstermiştir.

Tüm bu aşamaların sonunda ise regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmek amacıyla (Meydan ve Şeşen, 2011) Sobel testi yapılmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $z=7,884$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur.

Buradan hareketle iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde hem doğrudan hem de işe yabancılaşma aracılığı ile dolaylı olarak etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle otel işletmelerinde iş özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının örgütsel bağlılık oluşturma noktasında önemli bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmaz. Elde edilen bu bulgular çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak isteyen işletmeler açısından yol gösterici bir nitelik taşıyabilir. İşe yabancılaşmanın örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği dolayısıyla da yabancılaşmış çalışanların örgütsel bağlılığının olumsuz bir yönde etkilendiği elde edilen önemli bir bulgudur.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle turizm gibi emek-yoğun sektörlerde işletmelerin başarısı büyük oranda çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu, verimliliği ve refahını etkileyebilecek her unsur daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların yerine getirdikleri işlerin özellikleri ve bunları algılama biçimleri onların işletmeye olan tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Yine aynı faktör, çalışanların psikolojik durumuna da etki edebilmektedir. İş özelliklerinin çalışanların işe yabancılaşmasına etki ettiği bilinmektedir. İşe yabancılaşma ise, çalışan ve örgüt açısından birçok istenmeyen duruma yol açabilir. Örneğin işe yabancılaşma çalışanların örgütsel bağlılığını düşürebilmektedir. Örgütsel bağlılık genel olarak arzu edilen bir durumdur ve optimum düzeyde örgütsel bağlılık işletmeler ve çalışanlar açısından bir takım olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin, işleri tasarlarırken, iş özelliklerinin örgütsel bağlılık ile hem doğrudan ilişkisini hem de yabancılaşma yoluyla dolaylı ilişkisini göz önüne almaları gerekmektedir.

İş özellikleri, yabancılaşma ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ele alındığı bu çalışmada, literatüre dayanarak bazı hipotezler geliştirilmiş ve bunlar test edilmiştir. Birinci aşamada iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki bulgularla genel olarak örtüşmektedir (Bhuiyan ve Menguc 2002; Ünler, 2006; Ünüvar, 2006; Katsikea, Theodosiou, Perdakis ve Kehagias 2011; Al Esmael ve Faisal, 2012; Ozturk, Hancer ve Im, 2014; Wang, Ma ve Zhang, 2014; Chopra, 2014; Gillet ve Vandenberghe, 2014; Sabella, El-Far ve Eid, 2016). Örgütsel bağlılığın işletme için arzu edilir bir durum olduğu göz önüne alınırsa, işlerin uygun bir şekilde tasarlanmasının

önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İş özelliklerinin alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalamanın görev önemi boyutuna ait olduğu, en düşük ortalamanın ise görev kimliği boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bu sonuç, örneklem kitlesinin çalıştıkları işletmelerde yaptıkları işlerin önemini farkında oldukları veya görevlerini önemli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Görev kimliğinin nispeten düşük çıkması ise dört ve beş yıldızlı otellerde iş bölümünün derinliğine işaret ediyor olabilir. Otel işletmelerinde işlerin yeniden tasarlanmasıyla örgütsel bağlılık artırılabilir. Bunu yaparken iş özellikleri boyutlarından hangisinin çalışanlar açısından ön plana çıkacağı düşünülmelidir. Başka bir ifade ile otonomi isteyen çalışanların, işler tasarlanırken çalışanlara daha fazla özerklik tanıyacak şekilde tasarlanırsa, bunun etkisiyle iş özelliklerini daha olumlu algılaması beklenebilir. Ayrıca dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, iş özelliklerinin algılanmasının kişiye göre değişebileceğidir. Dolayısıyla, işler tasarlanırken sadece genel kabul görmüş ‘olumlu’ özelliklerin artırılması her zaman aynı sonucu vermeyecektir. Sözgelimi bir işletmede çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı bu iş özelliklerini değerlendirirken genel kabullerin aksine düşünebilirler. Örneğin inisiyatif almak her çalışanın isteyeceği bir durum olmayabilir. Dolayısıyla iş özelliklerinin tasarımında, bu çalışmanın sınırlarını aşan, çok sayıda farklı faktör de göz önüne alınmalıdır. Bu olası faktörler arasında çalışılan sektör, bölge, işletmeye has özel koşullar, ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, kültür, çalışanların çeşitliliği, vb. sayılabilir.

İkinci adımda iş özellikleri ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmış,  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile iş özellikleri algısı ne kadar olumlu olursa, işe yabancılaşma sorunu o derece azalmaktadır. Bu bulgu da yabancılaşmanın temelinde yatan unsurlardan bir kısmının işin bazı özelliklerinden kaynaklanabileceği düşüncesini desteklemektedir. Zira yabancılaşma ile ilgili bazı düşüncelerin temelinde de ekonomik sistem ve buna bağlı olarak işletmelerin organizasyonu, sosyal sistem ve işlerin yapılış şeklinin eleştirisi yatmaktadır. Ayrıca bu bulgu da literatürdeki bulgulara genel olarak paralellik göstermektedir (Michaels vd., 1988; Uysaler, 2010; Fırat, 2012; Chiaburu, Thundiyl ve Wang, 2014; Erkmen ve Bozkurt, 2016; Uçanok Tan, 2016).



İş özellikleri ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki, bir işletmede, işlerin yeniden tasarlanarak yabancılaşma sorununun azaltılabileceğini de göstermektedir. Ancak yabancılaşmaya etki eden diğer unsurların da göz ardı edilmemesi gerekir. Özellikle kişisel faktörler ve kültür gerek işlerin tasarımına gerek yabancılaşmaya etki edebilir. Bu sonuca bağlı olarak yapılabilecek bir diğer çıkarım da şudur ki sadece verimlilik kaygılarıyla veya sadece işletme ya da iş açısından bakarak işlerin tasarlanması, sonuçta yine çalışanların vasıtasıyla verimliliği düşürebilmektedir. Özellikle turizm gibi emek-yoğun sektörlerde bu durum daha da önem kazanmaktadır. Öte yandan çalışanlarla ilgili faktörler ile verimlilik kaygılarının çatışması işletmelerde otomasyonun kullanımının da önemini ortaya koyar. Makinaların insanın yerini tutamayacağı gibi geleneksel bir görüş teknolojinin gelişimiyle sorgulanmaya açıktır. Dolayısıyla turizm işletmeleri de otomasyon sistemlerini uygulayabilir ya da şu an insan emeğine dayalı ürünlerin bir şekilde makinalarla yapılması yollarını arayabilir. Bunun işsizliği tetikleme ihtimali elbette ülkeler ya da tüm dünya çapında elbette olumsuz bir durumdur. Ancak işletmeler verimliliğe dayalı rasyonel kararlar vermek durumunda olduğu için, en azından işletme bakış açısıyla, mümkün olduğunca az kişiyi istihdam etmek, insan unsurunun getirebileceği sorunlardan da mümkün olduğunca kaçınmak ya da bu sorunları kişi sayısı daha az olacağı için daha kolay çözmeye ya da yönetme şansı anlamına da gelir. Örneğin, bir otelde resepsiyonistler veya garsonlar yabancılaşma sorunu yaşayabilirler, örgütsel bağlılıkları zayıf olabilir ama bu gibi sorunların hiçbiri o otelde kullanılan makina ya da otomasyon sistemleri için söz konusu değildir. Ayrıca, yabancılaşmanın, insanın kendi doğasına aykırı bir sistem içinde faaliyet göstermesinden kaynaklandığı düşüncesi göz önüne alınırsa, makinalar ya da otomasyon sistemleri için bu da geçerli değildir. İş özellikleri de göz önüne alındığında işlerin insanlara göre tasarlanması ya da insan unsurunun göz önüne alınması gibi bir güçlük yerine makinaların işlere göre tasarlanması, teknolojinin gelişme düzeyine bağlı olarak, çok daha kolay olabilir.

Üçüncü adımda ise işe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında ve istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi de kabul edilmiştir. Yine bu bulgu da literatürdeki bulgularla genel olarak örtüşmektedir (Markowitz, 1981; Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014; Shantz vd., 2015; Sert, 2017). İşe yabancılaşma düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılığının da düşmesi beklenebilir. Hem yabancılaşma düzeyinin artması, hem de örgütsel

bağlılığın düşmesi işletmelerde istenmeyen bir durum olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bir işletmede yabancılaşma sorunundan kaçınmak için yapılacak olanlar sonuç olarak olarak örgütsel bağlılığa da olumlu etki edebilir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da işe yabancılaşmanın iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolünün olmasıdır ( $H_4$ ). İşe yabancılaşma değişkeni modele eklendiğinde iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azalmaktadır ( $\beta=0,288$ ,  $\beta= 0,240$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuç doğrultusunda iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse işe yabancılaşma aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. İş özelliklerinin, literatür kısmında belirtildiği gibi, bunun pek çok unsura etki edebileceği düşünülmektedir. İşlerin tasarımının ya da işlerin çeşitli pozisyonlara paylaştırılması ve bu işlerin yapılış şekillerinin belirlenmesinin temelde verimlilik, kâr maksimizasyonu gibi kaygularla yapılmasına rağmen, işin özelliklerinin başka unsurları etkileyerek sonuçta verimliliği olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Bu araştırma kapsamında kurgulan modelde üç değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ancak bir işletmede birbiriyle ilişkili sayısız değişken bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri, öncelikle bunlar arasından işletme amaçları açısından en önemlileri tespit etmeli ve bunları birbirleriyle olan ilişkilerini göz önüne alarak yönetmelidir. Yukarıda belirtildiği gibi işlerin tasarımının çalışanların işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından da çıktıları olabileceği için, bu çıktılardan da düşünülerek işlerin tasarlanması önerilmektedir. Ancak bir işletme, bu çalışmaya konu olan değişkenler açısından sıkıntı yaşıyorsa, çözmesi daha kolay sorunlara daha önce odaklanabilir. Sözgelimi, iş özelliklerinden dolayı, yabancılaşma ve örgütsel bağlılık konularında sorun yaşayan ancak işleri yeniden tasarlama şansı ya da gücü olmayan bir işletme, çalışanların işe yabancılaşması ve örgütsel bağlılığının düşmesine neden olacak diğer faktörlere daha iyi odaklanmalıdır. Böylece en azından sorunların büyümesi engellenebilecektir.

Bu araştırma kapsamından dolayı, ele alınan değişkenlerin zaman içerisindeki değişimleri yani çalışanların tutumlarındaki değişimler incelenememiştir. Dolayısıyla gelecekte bu konu üzerine çalışma yapmak isteyen araştırmacılara,

araştırmanın belirli aralıklar ile tekrarlanarak zaman içinde oluşan farklılıkların incelenmesi önerilebilir. Ayrıca çalışma sadece Ankara bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Buna benzer çalışmaların farklı bölgelerde yapılması ile daha geniş örneklem kitlelerine ulaşılarak daha kapsamlı bulgular elde edilebilir. Kültürün değişkenler üzerinde oynaması muhtemel rol de göz önüne alınır, özellikle yabancılaşma-örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler kültürlerarası çalışmalarla da incelenebilir. Bu araştırma kapsamında ele alınan iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık değişkenleri, gelecek araştırmalarda kişisel özellikler, örgüt yapıları, işletme performansı, içsel pazarlama uygulamaları veya stratejileri, işgören refahı, işgören devir hızı, işten ayrılma niyeti, işgören seçimi, insan kaynakları politikaları gibi değişkenlerle ilişkileri açısından da incelenebilir. Ayrıca benzer çalışmalar, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanarak da gerçekleştirilebilir. Her araştırma yönteminin belirli sınırlılıkları olduğu göz önüne alınır, aynı değişkenlerin farklı yöntemlerle araştırılması, bu konudaki bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Araştırmanın bu üç temel değişkeninin de kültürel farklılıklardan etkilenmesi olasıdır. Bunların değişik kültürlerde uygulanmasının yanı sıra, değişik kuşaklarda da uygulanması önemli sonuçlar verebilir. Her kuşağın değer yargıları ve içinde bulunduğu koşullar farklılık gösterebileceği için, iş özellikleri, işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık konularında şu ana kadar edinilen bilgiler ve genel kabul görmüş tanımlarda da değişiklikler olabilir. Dolayısıyla buna benzer araştırmaların değişik kuşaklarda uygulanması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alpar R (2013) *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Al-Esmael BA, Faisal MN (2012) Organizational commitment: Status quo in Qatar. *SCMS Journal of Indian Management* 9(3): 5-20.
- Allen NJ, Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Allen NJ, Meyer JP (1996) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49: 252-276.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Kitabevi, Sakarya).
- Astakhova MN (2015) Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research* 69(2016): 956-963.
- Babakus E, Ferguson Jr CE, Jöreskog KG (1987) The sensitivity of confirmatory maximum likelihood factor analysis to violations of measurement scale and distributional assumptions. *Journal of Marketing Research* 24(2): 222-228.
- Bagozzi RP (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research* 18(3): 375-381.

- Balay R (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara)
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bayram N (2010) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (Ezgi Kitabevi, Bursa).
- Bhuiyan SN, Menguc B (2002) An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12(1), 01-11.
- Bielby WT, Hauser RM (1977) Structural equation models. *Annual Review of Sociology* 3: 137-161.
- Bilgiç R (2008) İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları* 11(22): 66-77.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.
- Casey, R.J. & Robins, J. (2010) The Hackman and Oldham job characteristics model: Implications from four industries. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2): 76-90.
- Cengiz E (2009) Ekonomik kriz dönemlerinde müşteri memnuniyeti ve proaktif pazarlama ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 153-171.

- Chiaburu DS, Thundiyil T, Wang J (2014) Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal* 32(2014): 24-36.
- Chopra VGN (2014) The impact of job characteristics and personality on organizational commitment: Differences between managers and non-managers. *Indian Journal of Health and Wellbeing* 5(2): 188-194.
- Churchill GA (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1): 64-73.
- Cohen A (1993) Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology* 14(2): 143-159.
- Çapık C (2014) Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*,17(3): 196-205.
- Çınar Ö (2013) Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Çoğaltay N (2015) Organizational commitment of teachers: A meta-analysis study for the effect of gender and marital status in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice* 15(4): 911-924.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara).
- Duman T (2003) Kruvaziyer (Gemi) turları satın alan tüketicilerin geleceğe yönelik davranışsal eğilimlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (9): 159-178.

- Erben GS (2008) Effects of perceived employment opportunities, peer support, exhaustion and work alienation on the relationship between perceived job characteristics and work attitudes: A comparative study between lean and traditional production contexts. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Erkmen T, Bozkurt S (2016) Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Work Alienation and Formalization. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing* 8(2): 16-23.
- Eroğlu, A (2014) Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (içinde)* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.207-230).
- Fırat YB (2012) Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Fromm E (2016) *Özgürlükten Kaçış* (Say Yayınları, İstanbul)
- Gamble J, Tian AW (2015) Intra-national variation in organizational commitment: evidence from the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management* 26(7): 948-970.
- Gillet N, Vandenberghe C (2014) Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly* 25(3): 321-347.

- Gürbüz S, Bekmezci M (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41 (2): 189-213.
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayın, Ankara)
- Hackman JR, Oldham GR (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159-170.
- Hackman JR, Oldham GR (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(1976): 250-279.
- Haddad AT, Senter Jr R (2017) The Relationship of Technology to Workers' Alienation. *Sociological Focus* 50(2): 159-182.
- Hair Jr. JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014) *Multivariate Data Analysis 7th ed.* (Pearson, USA).
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR (2008) Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1): 53-60.
- Hu L, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1):1-55.
- İnce M, Gül H (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık* (Çizgi Kitabevi Yayınları)



- James LW, Brett JM (1984) Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology* 69(2): 307-321.
- Jena R K (2015) An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management* 20(1): 59-77.
- Karakoç FY, Dönmez L (2014) Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası* 40(40): 39-49.
- Katsikea E, Theodosiou M, Perdakis N, Kehagias J (2011) The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business* 46(2): 221-233.
- Kılıç E (2010) Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişki – Çağrı merkezi çalışanları üzerine uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa.
- Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling* (The Guilford, New York 3rd ed.).
- Kohzadi H, Azizmohammadi, F (2013) Identity, Alienation and Theology in Franz Kafka's The Castle. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 70, 715-718.
- Korman AK, Wittig-Berman U, Lang D (1981) Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal* 24 (2): 342-360.
- Küçükşille, E (2014) Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (içinde)* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.259-270).

- Lyndon S, Rawat PS (2015) Effect of leadership on organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations* 51(1): 97-108.
- Maccallum RC, Browne MW, Sugawara HM (1996) Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods* 1(2): 130-149.
- Maddi SR (2002) The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 54(3): 173-185.
- Markowitz MS (1981) Organizational characteristics, alienation, and attitudes toward employee theft, alcohol abuse, and drug abuse: Is there a pattern. Doktora Tezi, The City University of New York, Graduate Faculty in Business, New York.
- Marx K (2013) *Yabancılaşma* (Sol Yayınları, Ankara).
- Mayfield, CO (2013) Promoting organizational citizenship behavior through job design: Job characteristics versus job satisfaction. *Journal of Business Disciplines* 11(1): 36-64.
- Meydan CH, Şeşen H (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Meyer JP, Allen NJ (1984) Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69(3): 372-378.
- Meyer JP, Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- Meyer JP, Allen NJ (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Sage Publications, USA).

- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.
- Meyer JP, Stanley DJ, Jackson TA, McInnis KJ, Maltin ER, Sheppard L (2011) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012): 225-245.
- Michaels RE, Cron WL, Dubinsky AJ, Joachimsthaler EA (1988) Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research* 25(November 1988): 376-383.
- Mottaz CJ (1981) Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4): 515-529.
- Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online* 8(2): 23-74.
- Nair N, Vohra N (2009) Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3): 293-309.
- O'Reilly C (2008) Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 50(2): 85-101.
- Ozturk AB, Hancer M, Im JY (2014) Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3): 294-313

- Penley L, Gould S (1988) Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* 9: 43-59.
- Peterson RA (1994) A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research* 21(2):381-391.
- Rafiee N, Bahrami MA, Entezarian S (2015) Demographic determinants of organizational commitment of health managers in Yazd province. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 2(1): 91-100.
- Randall DM (1987) Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review* 12 (3): 460-471.
- Rovai AP, Baker JD, Ponton MK (2012) *Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS*. Watertree Press LLC.
- Rusu R (2013) Organizational commitment – from its beginnings until today. *Buletin Ştiinţific* 2(36): 181-186.
- Sabella AR, El-Far MT, Eid NL (2016) The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis* 24(5): 1002-1024.
- Sapancı A (2011) Kişilik, bilişüstü ve akademik başarının yapısal eşitlik modellemesi ve başarıdaki öğrenme stili farklılıkları. Doktra Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi Ana Bilim Dalı, Bolu.

- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.
- 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.
- Sert S (2017) Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş özellikleri ve örgütsel yapı algılarının yabancılaşma düzeylerine etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Shantz A, Alfes K, Bailey C, Soane E (2015) Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. *Journal of Management Inquiry* 24(4): 382-393.
- Stone EF, Gueutal HG (1985) An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal* 28(2): 376-396.
- Şahin N (2007) Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Şimşek ÖF (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları* (Ekinoks, Ankara).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016) *Turizm Belgeli Tesisler*.  
<http://yigm.kultur.gov.tr> (15 Nisan 2016)

- Tekin ÖA (2012) Yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Tunalı D (2012) Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- Uçanok Tan B (2016) The role of work centrality in the relationship between work alienation and organisational commitment: A study of Turkish SMEs. *Journal of East European Management Studies* 21(1), 60-81.
- Uysaler AL (2010) Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Ünler E (2006) Örgüte bağlılığın işin nitelikleri ve davranış düzeltme uygulamasıyla ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1): 98-123.
- Ünüvar TG (2006) An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi, Ankara.
- Wang X, Ma L, Zhang M (2014) Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 42(1): 25-36.
- Wiener, Y (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7(3): 418-428.

Xue L, Manuel-Navarrete D, Buzinde CN (2014) Theorizing the concept of alienation in tourism studies. *Annals of Tourism Research* 44: 186-199.

Yadav GK, Nagle YK (2012) Work alienation and occupational stress. *Social Science International* 28(2): 333-344.

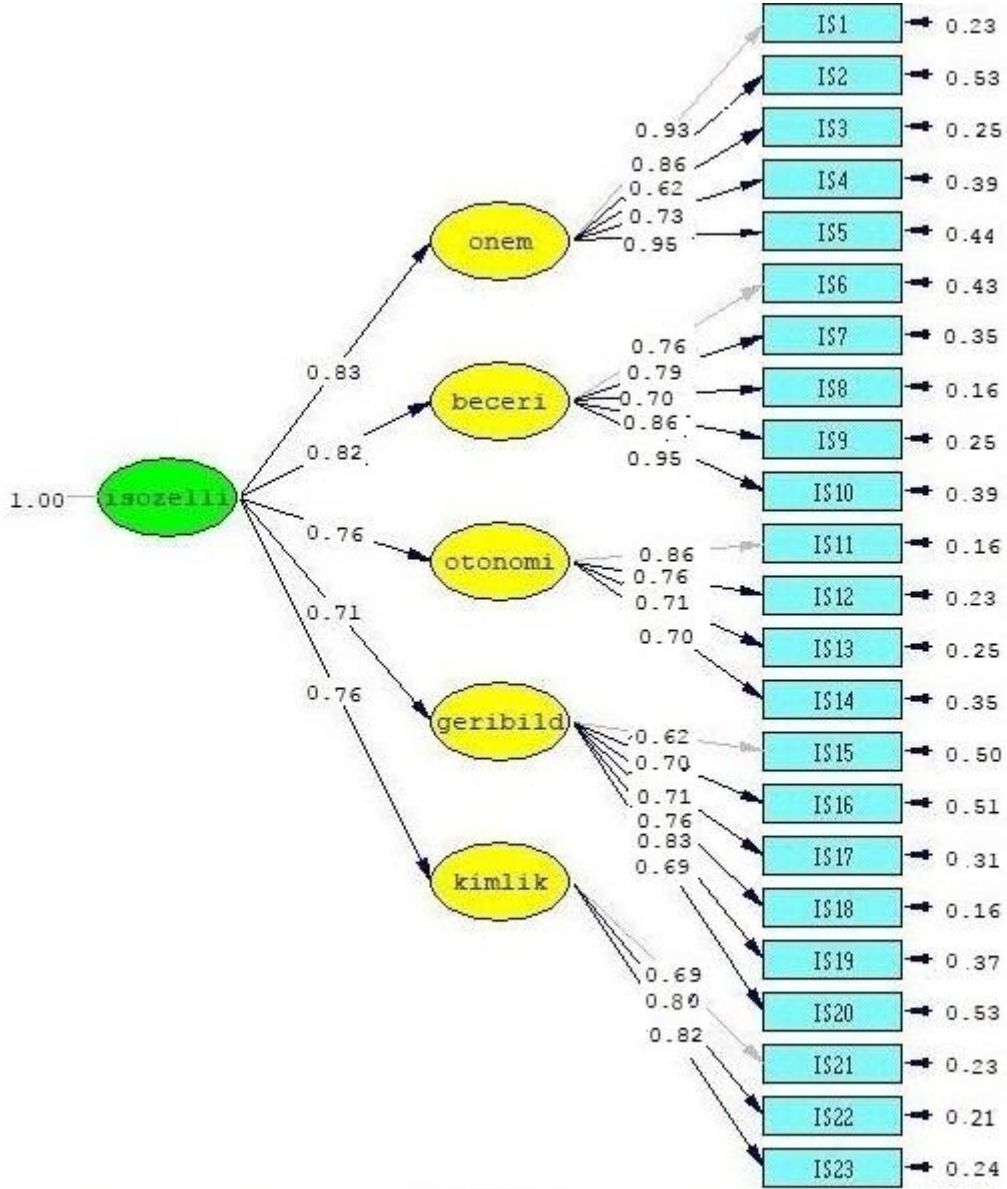
## EK 1. Anket Formu

Seyri Katılımı, bu anket, turizm işletmeciliği alanında yapılan bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yalnızca akademik/kültürel gelişmeler için kullanılacaktır. Otel ya da şahıs ismi kesinlikle kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.		Doç.Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN		Araş. Gör. Onur Şeker YILDIZ	
Aşağıdaki ifadeleri kalıtma düzeyinizi belirtiniz					
<i>1=Kesinlikle Kaldırıyorum, 2=Kaldırıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kaldırıyorum, 5=Kesinlikle Kaldırıyorum</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten memnun olurum	1	2	3	4	5
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
İşyerimde kendimi "altıncı bir parçası" olarak hissediyorum	1	2	3	4	5
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissediyorum	1	2	3	4	5
İşyerim benim için özel anlam taşıyor	1	2	3	4	5
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	1	2	3	4	5
İstesen bile su an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir	1	2	3	4	5
Şu an işyerimde kalmam, bir iştek olduğum kadar gerekliliktir	1	2	3	4	5
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
İşyerimden ayrılmama nedenlerinden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır	1	2	3	4	5
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünmebilirdim	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyorum	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden simdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	1	2	3	4	5
İşyerimden simdi ayrılsam suçluluk hissederim	1	2	3	4	5
İşyerim benim bağlılığım hak ediyor	1	2	3	4	5
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle isten ayrılışımın doğru olmayacağına düşünüyorum	1	2	3	4	5
Kariyer gelişimin açısından işyerime çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
İşimi yapmaktan keyif duyuyorum	1	2	3	4	5
İşimdeki günlük görevlerim beni sıkıyor ve bana zıdlaşıyor	1	2	3	4	5
İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor	1	2	3	4	5
Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış (gibi) hissediyorum	1	2	3	4	5
Çogu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum	1	2	3	4	5
Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım	1	2	3	4	5
İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyorumşum gibi hissediyorum	1	2	3	4	5

Kendimi işimde olup bitenlerden kopmuş hissediyorum	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, diğer insanların refahını önemli biçimlerde etkilemektedir	1	2	3	4	5
Nihai ürün ya da hizmete önemsiz düzeyde katkı yaparım	1	2	3	4	5
Yaptığım şey insanlar için pek önemli bir sonuç doğurmaz	1	2	3	4	5
Yaptığım iş pek çok insani etkiler	1	2	3	4	5
İşletmemin hayatla kalması için benim işim pek bir önem arz etmez	1	2	3	4	5
Çok çeşitli beceri ve yetenekler kullanarak birbirinden farklı bazı işler yapma şansına sahibim	1	2	3	4	5
Bu işte bazı karmaşık beceriler kullanıyorum	1	2	3	4	5
İşim çok basit ve monoton	1	2	3	4	5
İşim bazı birbirinden farklı görevleri içerir	1	2	3	4	5
İşimin gerekliliği, gayet net ve öngörülebilir	1	2	3	4	5
İşim nasıl yapılacağı konusunda karar vermede neredeyse tüm sorumluluğa sahibim	1	2	3	4	5
İşim nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az özgürlüğüm var	1	2	3	4	5
İşim bana inisiyatif kullanma ya da kararlara katılma olanağı vermez	1	2	3	4	5
İşim bana işi yapma konusunda kayda değer miktarda özgürlük verir	1	2	3	4	5
Yöneticim bana nasıl iş yaptığımı konusunda sürekli geribildirim verir	1	2	3	4	5
İşim kendisi bana performansım hakkında bilgi verir	1	2	3	4	5
Sadece işi yapmak, bana işin nasıl yapılacağına anlamı olanağı verir	1	2	3	4	5
Şeffaflığım bize performansımız hakkında bilgi verir	1	2	3	4	5
İşim bana performansımı uyuyma olup olmadığını konusunda bazı ipuçları verir	1	2	3	4	5
Şeffaflığım ve çalışma arkadaşlarım işi ne derece iyi yaptığımı konusunda bana nadiren geribildirim verirler	1	2	3	4	5
Tüm bir görevi başından sonuna kadar yapmaktayım. Emeklerimin sonucu açıkça görülebilir	1	2	3	4	5
İşim öyle tasarlanmıştır ki tüm bir işi başından sonuna yapma şansım yoktur	1	2	3	4	5
İşim bana başladığım bir işi tamamen bitirme şansı verir	1	2	3	4	5
<b>Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek					
<b>Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri					
<b>Medeni Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr					
<b>Öğrenim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü					
<b>Çalıştığınız departman</b> <input type="checkbox"/> Ön Büro <input type="checkbox"/> Kat hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek <input type="checkbox"/> Diğer					
<b>Sektördeki çalışma süreniz</b> <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü					
<b>Çalıştığınız otel tipi</b> <input type="checkbox"/> 4 yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 yıldızlı					



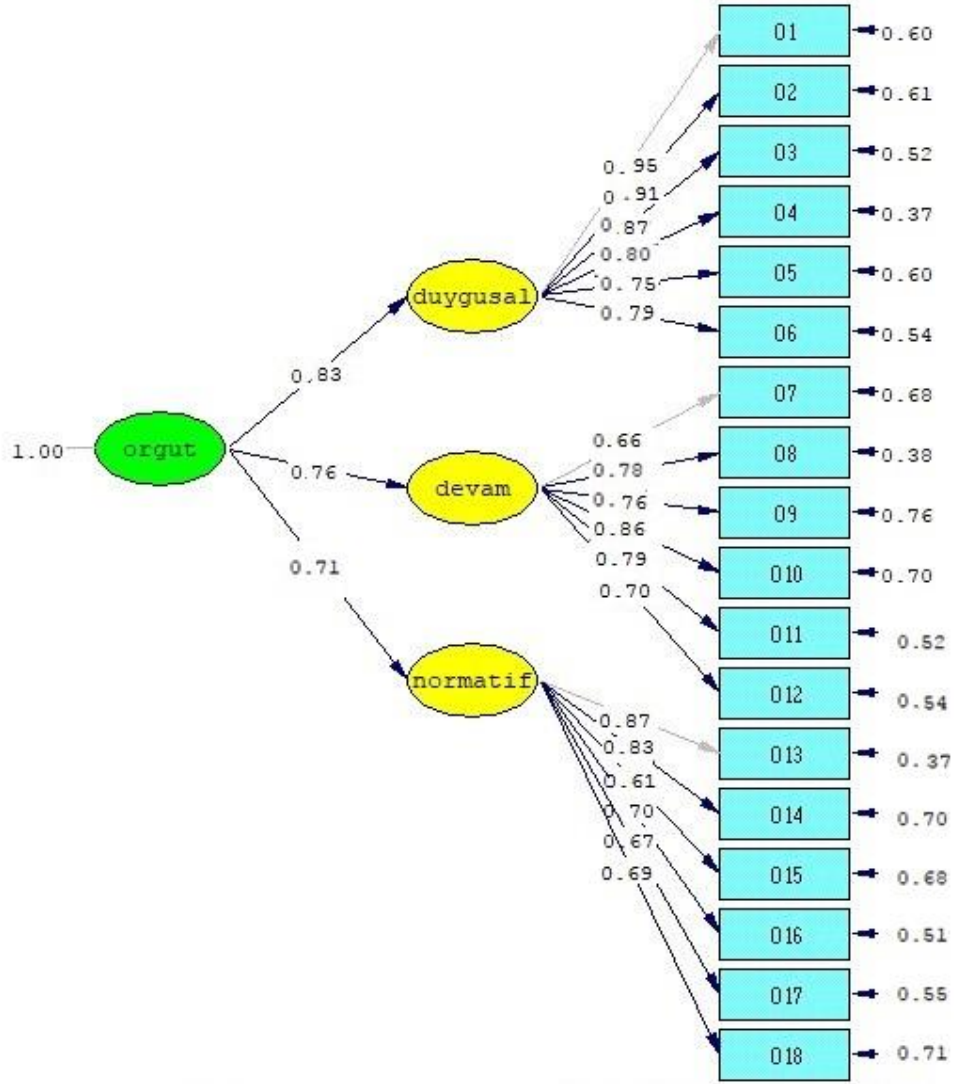
## EK 2. İş Özellikleri Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Modeli



Chi-Square=632.03 , df=179 , P-value=0.00000 , RMSEA=0.081

Bu modelde, “isozellikleri” Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların yaptıkları işin özelliklerini algılamalarını ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan “iş özellikleri” ölçeğini göstermektedir. Şekil 2’de de belirtildiği gibi “görülen “onem”, “beceri”, “otonomi”, “geribildirim” ve “kimlik” iş özellikleri ölçeğinin görev önemi boyutu, beceri çeşitliliği boyutu, otonomi/özerklik boyutu, geribildirim boyutu ve görev kimliği boyutunu ifade etmektedir.

### EK 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Modeli



Chi-Square=636.21, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

'orgut', örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. 'duygusal', 'devam' ve 'normatif' ise örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ifade etmektedir.

**EK 4. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı**

İfadeler	Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)	Basıklık (Kurtosis)
<b>İş özellikleri ölçeği</b>			
Çok çeşitli beceri ve yetenekler kullanarak birbirinden farklı bazı işler yapma şansına sahibim.	1,21	-,467	-,682
Bu işte bazı karmaşık beceriler kullanırım.	1,15	-,381	-,082
İşim çok basit ve monoton.	,20	-,980	,455
İşim bazı birbirinden farklı görevleri içerir.	1,09	-,436	-,079
İşimin gerekleri, gayet rutin ve öngörülebilirdir	1,11	-,374	-,055
Yaptığım iş, diğer insanların refahını önemli biçimlerde etkilemektedir.	1,24	-,510	-,687
Nihai ürün ya da hizmete önemsiz düzeyde katkı yaparım.	1,26	-,944	-,043
Yaptığım şey insanlar için pek önemli bir sonuç doğurmaz.	1,03	-,359	-,995
İşletmenin hayatta kalması için benim işim pek bir önem arz etmez.	1,24	-,298	-,901
Yaptığım iş pek çok insanı etkiler.	1,05	,327	-,006
İşin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda karar vermede neredeyse tüm sorumluluğa sahibim.	1,30	-,245	-,098
İşin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az özgürlüğüm var.	1,01	,023	-,094
İşim bana inisiyatif kullanma ya da kararlara katılma olanağı vermez.	1,07	-,409	-,069
İşim bana işi yapma konusunda kayda değer miktarda özgürlük verir.	1,21	-,270	-,887
Yöneticim bana nasıl iş yaptığım konusunda sürekli geribildirim verir.	1,11	-,034	-,145
İşin kendisi bana performansım hakkında bilgi verir.	1,23	-,456	-,785
Sadece işi yapmak, bana işin nasıl yapılacağını anlama olanağı verir.	1,25	-,858	-,998
Şeflerim ve çalışma arkadaşlarım işi ne derece iyi yaptığım konusunda bana nadiren geribildirim verirler.	1,25	,003	-,015
Şeflerimiz bize performansımız hakkında bilgi verir.	1,12	-,219	-,288
İşim bana performansımın uygun olup olmadığı konusunda bazı ipuçları verir.	1,16	-,407	-,949
Tüm bir görevi başından sonuna kadar yapmaktayım. Emeklerimin sonucu açıkça görülebilir.	1,13	-,342	-,958
İşim öyle tasarlanmıştır ki tüm bir işi başından sonuna yapma şansım yoktur.	1,03	-,229	-,106
İşim bana, başladığım bir işi tamamen bitirme şansı verir.	1,21	-,467	-,682
<b>İşe yabancılaşma ölçeği</b>			
İşimi yapmaktan keyif duymuyorum.	,26	-,214	-,410
İşimdeki günlük görevlerim beni sıkıyor ve bana ızdırıyor veriyor.	,26	-,733	-,419
İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor.	,27	-,094	-,524
Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış (gibi) hissediyorum.	,26	-,280	-,346
Çoğu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum.	,25	-,546	-,098
Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım.	,24	-,394	-,147
İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyordum gibi hissediyorum.	,26	-,045	-,505

<i>EK 4'ün devamı</i>			
Kendimi işimde olup bitenlerden kopmuş hissediyorum.	,24	-,659	-,271
<b>Örgütsel bağlılık ölçeği</b>			
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	,19	-,641	,802
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,19	-,663	,135
İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	,21	-,260	,624
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	,20	-,270	,767
İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	,19	-,444	,470
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	,21	-,344	,739
İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,24	-,580	-,957
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	,24	-,419	-,065
Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	,24	-,499	-,064
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,22	-,752	-,522
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	,23	-,431	-,975
İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	,21	-,673	-,505
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	,23	-,906	-,486
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,25	-,778	-,900
İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	,24	-,838	-,702
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	,21	-,101	,249
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,24	-,960	-,466
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum	,23	-,933	-,376

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Onur Şevket YILDIZ

Doğum Yılı ve Yeri: 1981, Ankara

İletişim: osyildiz@nevsehir.edu.tr

### **Eğitim Durumu**

Lisans: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O. Turizm ve Otel İşletmeciliği

MBA: HTMi Hotel and Tourism Management Institute, İsviçre; MBA in Hospitality Management

Yüksek Lisans (MSc) Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce, Almanca