



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi*

Sertaç SERT^{a*}, Serdar TARAKÇIOĞLU^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üni., Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak San., ANTALYA

^b (Merhum) Ankara HBV Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşl. ve Turizm Reh., ANKARA

Öz

Bu çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işlerin özellikleri ve çalıştıkları işletmenin örgütsel yapısına ilişkin algılarının, yabancılaşma düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve toplumsal yabancılaşma olarak dört boyutta incelenmiştir. Yabancılaşmanın öncülleri olarak iş özellikleri, çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık olarak altı boyutta; örgütsel yapı ise merkezileşme (kararlara katılım, yetki hiyerarşisi) ve biçimselleşme (iş standartlaşma ve kural denetimi) olmak üzere iki boyutta ve dört alt boyutta incelenmiştir. Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenden elde edilen 523 anket analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işin özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık özellikleri yabancılaşmayı azaltmakta, olumlu anlamda etkilemektedir. İşin çeşitlilik özelliğinin ise yabancılaşmayı olumsuz anlamda etkilediği, arttırdığı belirlenmiştir. Diğer yandan çalışanların örgütsel yapının merkezileşmesine ilişkin algısı yabancılaşmayı olumsuz anlamda etkilediği, arttırdığı anlaşılmıştır. Örgütsel yapının biçimselleşmesinin yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yabancılaşma, İş Özellikleri, Örgütsel Yapı, Otel İşletmeleri.

Abstract

In this study, perceptions' of the employees in the five-star hotels about the job characteristics and organizational structure effects on the alienation levels were investigated. Alienation as the dependent variable, powerlessness, meaninglessness, self-estrangement and social alienation were examined in four dimensions. As the predictors of the alienation, job characteristics were observed in six dimension: variety, autonomy, task identity, feedback, dealing with others and friendship; organizational structure was analyzed in two dimensions: centralization (participation in decisions, hierarchy of authority) and formalization (job codification and rule observation) and four sub-dimensions. 523 questionnaires were analyzed obtained from employees in the five star hotels in Antalya. Autonomy, task identity, feedback, dealing with others and friendship as the job characteristics reduce the alienation and effect positively. Besides variety effects negatively and increases the alienation. Within the scope of organizational structure, centralization effects negatively alienation. Centralization increases alienation. On the other hand, it has been found that formalization does not significantly affect alienation.

Keywords: Alienation, Job Characteristics, Organizational Structure, Hotel Businesses.

JEL CODE: L83, D23, M12

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 24.07.2018

Düzeltilme : 02.01.2019

Kabul : 05.02.2019

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Sert, S. & Tarakçıoğlu S. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi, Turizm Akademik Dergisi, 6 (1), 1-16.

* Bu çalışma, Doç. Dr. Serdar Tarakçıoğlu danışmanlığında yürütülen, Sertaç Sert'in "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu yazar e-posta: sertac.sert@alanya.edu.tr

GİRİŞ

Bu çalışmanın sorunsalı otel çalışanlarının yabancılaşmasıdır. Özellikle beş yıldızlı ve her şey dâhil pansiyon türü ile çalışan otel işletmelerinde yabancılaşma konusunun incelenmesinin nedenlerinin en başında emek yoğun olmaları ve hem üretim hem tüketim sürecinde insanın başat rol oynamasıdır. Ege ve Akdeniz kıyı şeridinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük çoğunluğu her şey dâhil pansiyon türüyle işletilmektedirler. Kitlesele üretim ve tüketim yaparak, fordist ve standartlaştırılmış paket ürünler sunmaktadırlar. İkinci Dünya Savaşından sonra gelişen kitle turizmi, fordist bir üretim ve tüketim şekli oluşturmuştur (Torres, 2002). Mevcut kapitalist endüstri ilişkilerinin turizme bir yansıması olan bu durum sonucunda (Roney, 2002), sanayi işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de mekanik, biçimsel ve merkezi örgüt yapıları oluşmuş, yapılan işlerde işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmiş, çeşitlilik ve özerklik sınırlı kalmıştır. Bu durum yabancılaşma gibi işgörenlerin çalışma psikolojisi sorunlarına ve dolayısıyla üretim ve müşteriye sunum sürecinde verimlilik sorunlarına neden olmuştur (Malik & Rehman, 2017; Özkoç, 2016; Öztürk, Hançer & Im, 2014; Raub, 2008; Zhao & Ghiselli, 2016). Çalışma hayatında yabancılaşma sorunu, bazı kuramlarda modern (Durkheim), endüstriyel (Marcuse), örgütlü (Whyte) ve kapitalist yaşamın ve üretim ilişkilerinin (Marx) bir sonucu olarak, bazı kuramlarda da (Hegel) insanlığın varoluşundan beri süregelen bir durum olarak ele alınmakta ve genel olarak bu durumun kaçınılmaz bir son olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan yabancılaşma, yapılan işlerin özellikleri ve örgütsel yapıyla ilişkili birtakım değişkenlerden etkilenmektedir. Başka bir deyişle, çalışma hayatında her işte veya her örgütte aynı ve eşit düzeyde yabancılaşma düzeyi görülmemektedir. Bu çalışmada otel işletmelerinde yabancılaşma sorununun yönetilebileceğinden hareketle işgörenin yaptığı işle ilgili özellikler ile çalıştığı örgütün yapısının, bu süreçte etkili olup olmadığı, etkinin yönü ve derecesinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamak amaçlanmaktadır.

Çalışmada öncül değişkenler olarak iş özellikleri ve örgütsel yapının tercih edilmesinin nedeni, sanayi devrimiyle başlayan seri üretim ve sonrasında seri uyarılma sistemlerinin yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanması ve günümüzde hizmet sektöründe de egemen üretim biçimi olmasıdır. İşletme yönetiminde gerek kararların alınmasında gerekse üretim için gerekli tüm rutin işlerin yapılmasında her faktörün standartlaştırılması belirsizliği ortadan kaldırmakta, maliyetleri düşürmekte ve verimliliği artırmaktadır (Algan, 2013). Sanayi ve tarım sektörünün birçok alanında teknolojik gelişim otomasyon kullanımı ve makineleşmeyi sağlamış, standardizasyonu geliştirmiş ve birçok süreci

kontrol edilebilir kılmıştır. Ancak otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve sunumu yeteri kadar standardize edilememiştir. Hem makineleşme hem de otomasyon sistemleri sanayi sektörüne göre sınırlı kalmıştır. Bu nedenle klasik yönetim düşüncesinin evrimine karşın, otel işletmelerinin mekanik örgüt yapısı devam etmiştir. Emek yoğun olması nedeniyle sınırlı makineleşme ve otomasyona sahip otel işletmeleri, klasik yönetim döneminin özelliklerine benzer şekilde, çalışanlarını makine gibi yönetmeye çalışmıştır.

Turizm işletmeciliği alanyazını incelendiğinde yabancılaşma probleminin eski olmasına karşın görece daha az incelendiği, daha az değişkenle ilişkilendirildiği/modellendirildiği ve genelde yabancılaşmanın sonuçlarına odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın, yabancılaşmaya neden olan öncül değişkenleri belirleyecek olması bakımından turizm işletmeciliği yazınına geliştirme ve zenginleştirme adına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Otel işletmelerinde yabancılaşmanın yönetilebilmesi ve ortaya çıkardığı sorunların önlenmesi için hangi faktörlerin hangi boyutlarda etkili olduğunun tespit edilmesi de uygulama açısından önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı ilk olarak Hegel tarafından kullanılmış, Marx tarafından da derinlemesine incelenmiştir. 1960'lı yıllarda Amerikan sosyoloji yazınında yer bulmuş ve üzerine görgül araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Soysal, 1997: 9). Uluslararası yazında son birkaç yüzyıldır incelenen yabancılaşma batı ve ABD kaynaklı araştırmalarda oldukça fazla kullanılan bir kavramdır (Ergil, 1979: 44). Yabancılaşma, kaynağı din olan bir kavram olup felsefeye Hegel ile ekonomi politiğe de Marx ile girmiş (Elma, 2003: 18) ve sosyal bilimlerin birçok dalında incelenen bir konu olmuştur. Yabancılaşma Fromm'a (1961/2004: 79) göre "kişinin dünyayı ve kendisini pasif ve alıcı bir biçimde, yani edilgen olarak kabul etmesi; Scott ise (aktaran Tolan, 1980: 135) "çoğunluk tarafından benimsenmiş değer yargılarına ilgisizlik, toplumca belirlenmiş normlara uymama, başkalarının kendisinden beklediği rollerin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmeme ve toplumca gösterilen hedeflere ulaşmak için sahip olunması gereken araç ve olanakları elde edememe" biçiminde tanımlamaktadır.

Yabancılaşma Hegel'e göre insanın kendini keşfetme sürecinin bir parçasıdır. Hegel'e göre insan kendisini Tanrıdan, doğayı ve nesnelere kendisinden bağımsız görüp yabancılaşırken, Feuerbach'a göre insan Tanrı'yı yaratarak yabancılaşır. Yabancılaşma Marx'a göre kapitalist iktisadi sistemdeki üretim araçlarının mülki-

yetinin sınırlı sayıda insanın elinde olması, işbölümü ve emeğin metalaşması; Marcuse'a göre teknolojinin insanı üretim sürecinde vasıfsızlaştırması; Mills'e göre üretmeyen ve tüketmeyen beyaz yakalılar sınıfının bir "şey" üretmemesi ve "gerçek" şeyleri tüketmemesi; Fromm'a göre insanı araçsallaştıran ve emeği metalaştıran kapitalist çalışma pratikleri; Durkheim ve Smith'e göre iş bölümü; Simmel'e göre yaşanan/erişilebilen kültür ile nesneleşmiş kültür olarak paraya dayalı ekonomik ve toplumsal sistemle; Tönnies'e göre modern ve endüstriyel örgütlü yaşamın ortaya çıkardığı kalabalıklar içindeki yalnız insan topluluğu (Gesellschaft) ile; Whyte'a göre Weber'in demir kafesinde bürokratikleştirilmiş "örgüt insanı" ile; Gaulejac'a göre evini ticaret hane, ailesini işgören yapan "işletme hastalığına" yakalanmış toplumla açıklanabilir (Aytaç, 2005; Fromm, 1941/1996; Gaulejac, 2005/2013; Kiraz, 2012; Marcuse, 1964/1990; Marx, 2013; Mills, 1969; Özbudun & Demirel, 2008; Pappenheim, 1959/2002; Swain, 2012/2013).

maması ve yaptığı işin anlamını kavrayamaması, işin doğasından uzaklaşmasıdır. Yaptığı işler ile hayatının amacı arasında bir ilgi kalmamıştır. Çalışırken başarımlerde etmek gibi bir amacı da yoktur. Başarılı olması durumunda herhangi bir mutluluk duygusu yaşamamaktadır. Kendisini, varlığının amacını ve yaptığı işi sadece ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için araçsallaştırmıştır (Mottaz, 1981; Seeman, 1983). *Toplumsal yabancılaşma* yaşayan insan, içinde yaşadığı toplumun insanlarından, kurallarından, amaçlarından ve değerlerinden uzaklaşmaktadır (Yeniçeri, 2009: 143). Popüler kültüre ve egemen çalışma sistemine karşı alternatif kültür, düşünce ve davranış pratikleri de geliştirmemektedir. Güçsüz, anlamsız ve kendine yabancılaşmış insanın topluma olan bağı da kopmuş olmaktadır (Sabah Kıyan, 2011: 94). *Mesleki yabancılaşma* ise bireyin eğitimini aldığı ya da icra ettiği mesleğin değerlerini, kendi hayatı ile bağdaştıramamasıdır. Mesleğe ait egemen prosedürler ve yönetim paradigmaları neredeyse sektördeki tüm

Şekil 1: Yabancılaşma Kuramlarının Boyutları

Burbach (1972)	Dean (1961)	Kohn (1976)	Korman ve ark. (1981)
Güçsüzlük	Güçsüzlük	Güçsüzlük	Kişisel Yabancılaşma
Anlamsızlık	Normsuzluk	Kendine Yabancılaşma	Toplumsal
Toplumsal	Sosyal Yalıtım	Kuralsızlık	Yabancılaşma
Yabancılaşma		Kültürel Yabancılaşma	
Lang (1985)	Middleton (1963)	Mottaz (1981)	Seeman (1959)
Kişisel Yabancılaşma	Güçsüzlük	Güçsüzlük	Güçsüzlük
Sosyal Yabancılaşma	Anlamsızlık	Anlamsızlık	Anlamsızlık
Mesleki	Normsuzluk	Kendine Yabancılaşma	Normsuzluk
Yabancılaşma	Kültürel		Sosyal Yalıtım
	Yabancılaşma		Kendine Yabancılaşma
	Sosyal Yabancılaşma		
	İşe Yabancılaşma		

Yabancılaşmanın hangi boyutlarda gerçekleştiği, nasıl sınıflandırılması gerektiği veya hangi alt faktörlerle ölçülmesi gerektiğini yönelik olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. *Güçsüzlük*; İnsanın kendisini hayatı ve yaşadıkları (çoğu zaman çalışma hayatı) üzerinde kontrol ve denetim gücünden yoksun hissetmesidir. Hayatının başka "güç"ler tarafından yönlendirildiği hissine kapılan birey, sürekli olarak kendisini zayıf ve etkisiz görür. Hayatını denetleyen, kendisiyle ilgili kararları alan kişi veya örgütlere karşı gücünün yetemeyeceğini, baş edemeyeceğini ve mücadele edemeyeceğini düşünür (Tutar, 2010: 180). *Anlamsızlık*; insanın hayallerine ve geleceğine yönelik olarak tahminlerini, beklentilerini ve davranışlarını değiştirebileceğine inanmaması (Seeman, 1959), yaptığı işin çıktılarını değersiz ve önemsiz görmesidir (Günaydın Çalışkan, 2015: 235). *Kendine yabancılaşma*; insanın çalışma hayatında, işletmede kendisini ve varlığını ortaya koya-

işletmeler tarafından kabul görmesi nedeniyle kişi mesleğine karşı uzaklaşmaktadır (Lang, 1985).

Birçok çalışmada güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları kabul görmektedir. Topluma karşı yabancılaşma/sosyal yalıtım da birçok çalışmada yer almaktadır. Kuralsızlık/Normsuzluk ve kültürel yabancılaşma boyutlarına daha çok sosyoloji araştırmalarında yer verilmiştir. Çalışma psikolojisiyle ilişkili ve birçok çalışmada ortak olması nedeniyle güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma boyutlarına yer verilmiştir.

Örgütsel Yapı

Birer örgüt olarak işletmeler amaç ve hedefler, yapı, çevre, kültür, büyüklük ve teknoloji boyutlarından; örgütsel yapı da biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonellik ve personel da-

ğılımı faktörlerinden oluşmaktadır (Daft, 2007). Merkezileşme bir işletmede yetki ve sorumlulukların üst kademelerde/pozisyonlarda toplanması durumudur (Tutar, 2010: 49, 61). Merkezileşme karar verme yetkilerinin üst yönetim tarafından kullanılmasıdır. Merkezileşmiş örgütlerde kararların neredeyse tamamı üst yönetim tarafından alınır. Merkezileşmemiş örgütlerde ise karar verme yetkileri alt düzeydeki çalışanlarca da kullanılabilir. Merkezkaç yönetim veya âdemi merkeziyetçilik veya yerinden yönetim olarak isimlendirilebilmektedir. Merkezileşme çalışanların karar alma süreçlerini katılımları (kararlara katılım) ve karar alma sürecinin hiyerarşideki kademe sayısı (yetki hiyerarşisi) ile ölçülmektedir.

Biçimselleşme ise örgütsel yapıdaki faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle, sözleşmelerle yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesiyle ilişkilidir (Apaydın, 2009: 11). İşlerin ne kadar standartlaştırıldığı ve çalışanların ne kadar doğrudan denetlendikleriyle ölçülmektedir. Mintzberg (2015) standartlaştırmayı, iş süreçlerinin standartlaştırılması, çıktıların (ürünlerin) standartlaştırılması ve becerilerin standartlaştırılması olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. İş süreçlerinin standartlaştırılması, işin içeriğinin belirlenmesi ve iş süreçlerinin programlanmasıdır. Çıktıların (ürünlerin) standartlaştırılmasında, uygulanan iş sürecinin sonunda elde edilecek olan ürünün biçimsel özellikleri veya ortaya koyacağı performans spesifik olarak belirlenmektedir. İş süreçlerinin, çıktıların ve ürünlerin standartlaştırılmasıyla birlikte ya da alternatifi olarak, işin gerektirdiği becerilerin ve yeterliklerin standartlaştırılması da bir biçimselleşme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu noktada özellikle iş süreçlerinin ve çıktıların doğrudan denetiminin zorlaştığı işletmelerde, işi yapan kişilerin becerilerinde standartlaşmaya gidilir ve bu çoğu zaman çalışanların eğitimi ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel yapının önemli bileşenleri olan merkezileşme ve biçimselleşme, ilgili alanyazında yabancılaşmayı etkileyen örgütsel faktörler olarak (doğrudan ve dolaylı) gösterilmektedir (Aiken & Hage, 1966; Chiaburu ve ark., 2014; Demir, 2008; Hoy, Blazovsky & Newland, 1983; Kakabadse, 1986; Michaels ve ark., 1988; Podsakoff, Williams & Todor, 1986; Ramaswami ve ark., 1993; Sarros ve ark. 2002;). Merkezileşme ve biçimselleşmenin yabancılaşmayla ilişkisindeki rolü, sağlıklı bir örgütsel yapı bakımından Tutar'ın (2010: 183) ifadeleriyle aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Sağlıklı bir örgütsel yapı, merkezileşme yerine çok merkezliliği, mekanik yapılar yerine organik ve esnek yapıları, tek yönlü ve formel iletişim yerine informal, açık ve çok yönlü iletişimi, hiyerarşik ör-

gütleniş yerine paralel örgütlenmeyi, yakından gözetim yerine yetkilendirmeyi, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, kontrol yerine iş üzerinde özerk ve otonom davranmayı, otorite yerine demokratik ve paylaşımcı bir anlayışı gerekli görmektedir. Sayılan örgütsel ve yönetsel sağlık koşulları, kişinin işi üzerindeki denetimini arttırmakta, işin doğal yaşamın bir parçası olarak algılanmasını sağlayarak, yabancılaşma hissini oluşmasını engellemektedir.

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

H₁: Otel çalışanlarının örgütün merkezileşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

H₂: Otel çalışanlarının örgütün biçimselleşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

İş Özellikleri

İş özelliklerinin neler olduğu, bu özelliklerin verimlilik açısından önem arz ettiği ve bilimsel olarak tasarlanması gerektiği fikri ilk olarak Taylor'un (1911/2013) çalışmalarına dayanmaktadır. Zaman ve hareket etütleriyle ilgili olarak ortaya koyduğu ilkeler iş tasarımı başlığı altında, iş basitleştirme olarak da adlandırılmıştır. İşlerin basitleştirilmesi, üretimin artmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlamakla beraber, işgörenleri sınırlaması bakımından, monotonluk ve tükenmişlik gibi sorunların (Hsieh & Chao, 2007) doğmasına da neden olmuştur. İşlerin tasarlanması, işlerin zenginleştirilmesi ve genişletilmesi kapsamında yeniden gündeme gelmiştir (Bilgiç, 2008).

Hackman & Oldham'ın (1976) iş özellikleri modeli, Turner & Lawrence'ın (1965) yapmış olduğu çalışma üzerine inşa edilmiştir (Oldham & Hackman, 2010). Turner & Lawrence'a göre işin "işin çeşitliliği, işin kimliği, özerkliği ve geri bildirim" olmak üzere dört özelliği bulunmaktadır. İş özellikleri modelinde de, aynı özellikler olmakla beraber, ek olarak "işin anlamlılığı/önemi" ile birlikte beş özellik bulunmaktadır (aktaran

Bilgi, 2008). Sims ve ark. (1976) yapmış olduğu çalışma ile Hackman & Lawler'in (1971) çalışmasında işin özellikleri altı boyutta toplanmıştır: "çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geri bildirim, işbirliği ve arkadaşlık".

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

İlgili alanyazında Özkoç'un (2016) araştırmasında göre çalışanların işin özerkliğine yönelik algısının yabancılaşmayı negatif etkilediği tespit edilmiştir. Eşdeyişle, özerklik yabancılaşmayı azaltmaktadır. Ayrıca sürekli aynı monoton işleri yapan, makine gibi davrandığını düşünen, çok yakından sürekli olarak denetlenen işleri yapan çalışanların daha fazla yabancılaşma yaşadığı belirtilmektedir (Aiken & Hage, 1966; Ashforth, 1989; Banai & Reisel, 2003; Banai & Reisel, 2007; Banai ve ark., 2004; Kohn, 1976; Lawler & Hall, 1970; Shepard, 1970). Diğer taraftan Chisholm & Cummings'in (1979) bir sanayi işletmesinde yaptıkları çalışmada iş özellikleri ile yabancılaşma arasında ilişki bulunmamıştır. İş özelliklerinin araştırmalarda incelenmeye başlanması, başlı başına yabancılaşma sorununun azaltılması amacıyla olmasına karşın (Sims ve ark., 1976: 195-196), otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma sorunlarının, işlerin hangi özelliklerinden kaynakladığını belirlemeye yönelik bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle üçüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₃: Otel çalışanlarının işin özelliklerine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler.

YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma paradigması çerçevesinde, tarama modeli ve ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Alanyazında yabancılaşma sorununu ortaya çıkaran öncül değişkenler olarak belirtilen iş özellikleri (çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği, arkadaşlık) ve örgütsel yapıya (merkezileşme, biçimselleşme) ilişkin çalışanların algıları bağımsız değişken olarak, yabancılaşma düzeyi ise bağımlı değişken olarak şekilde araştırmanın modeli belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kültesi, Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerdir. 100.000'in (tahminen) üzerindeki bir kütle için, % 5 kabul edilebilir örneklem hatası oranıyla, 0,05 anlamlılık düzeyiyle ve incelenen olayın gerçekleşme olasılığının 0,50 olarak kabul edilmesiyle, en az 384 kişiye ulaşılması gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 50). Bununla beraber çok değişkenli istatistiksel analiz ve faktör analizi yapılabilmesi için gerekli olduğu belirtilen değişken sayısının 5-10 katı örneklem sayısına ulaşılması gerekmektedir. Alpar (2010: 302) regresyon modelleri için bağımsız değişken sayısının en az 5 katı kadar örneklem ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Veri toplamak için kullanılan ankette, bağımsız değişkenler 46 ifadeyle ölçülmüştür. Bu nedenle istatistiksel analizlerin güçlü olabilmesi için bağımsız değişken sayısının 10 katı olan 460 örneklem sayısına ulaşmaya, başka bir deyişle en az 460 kullanılabilir anket, kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmeye çalışılmıştır. Antalya Merkez ve ilçelerinde, anketi uygulamayı kabul eden işletmelere ve araştırmacının kişisel iletişiminin olduğu otel yöneticilerine, Mayıs 2015-Kasım 2015 tarihlerinde 1000 anket elden ve kargo yoluyla gönderilmiştir. Toplamda 565 anket elde edilmiştir. Ancak 42 anket eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle kullanılmamıştır. 523 adet kullanılabilir anket analiz edilmiştir.

Antalya'nın ve beş yıldızlı otel çalışanlarının seçilmesinin iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, Antalya'nın Türkiye'de en çok turist çeken merkezlerden biri olmasıdır. Antalya'ya 2017 yılında on milyona yakın yabancı ziyaretçi gelmiştir (Türob, 2018). Şehrin bu özelliği nedeniyle, Türkiye'de kitle turizminin gelişim gösterdiği kıyı bölgelerindeki istihdam ilişkilerinin yapısına ışık tutacağı düşünülmektedir. İşletme türü olarak beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesinde en önemli neden, otel işletmeleri sınıfları içerisinde kitlesele üretim ve tüketimin, büyük ve merkezi örgüt yapılarının dolayısıyla da yabancılaşma sorununun en çok yaşanan otel sınıfını olduğunun öngörülmesidir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Yabancılaşma kuramı oldukça geniş bir alana hitap etmesi bakımından, güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, toplumsal yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma olmak üzere beş ayrı boyutta incelenmiştir. Örgütsel yapı değişkenleri de merkezileşme (kararlara katılım, yetki hiyerarşisi) ve biçimselleşme (İşi standartlaştırma ve kural denetimi) olmak üzere iki ana ve dört alt başlıkla sınırlandırılacak şekilde ele alınmıştır. İş özelliklerine, en kapsamlı şekilde ele alındığı Sims ve ark. (1976) modeline sadık kalınacak şekilde çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geribildirim, işbirliği ve arkadaşlık olmak üzere altı boyutta yer verilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı, anket tekniği ile sınırlıdır. Bütün değişkenlerin ölçümü çalışanların algısını yansıtmaktadır. Sosyal bilimlerde olguların algılar üzerinden ölçülmesi oldukça yaygındır. Ancak algının ölçülmesi nesnellik ve öznellik ikileminde tartışma doğurmuştur. Özellikle iş özellikleri kuramı yazınında çalışanların yaptıkları işlere yönelik algılarının, iş özelliklerinin nesnel gerçekliğini yansıtıp yansıtmadığına dair araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda, iş özelliklerinde yapılan nesnel değişimlerin, çalışanların algısını değiştirdiği; işgörenler ile yöneticilerin algısı arasında yüksek korelasyonun olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla söz konusu çalışmalar, algılara dayanan ölçümlerin geçerliliğine yönelik destek sağlayacak nitelikte kanıt olarak kabul edilmektedir (Bilgiç, 2008: 72).

Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için gerekli olan veriler toplanırken anket tekniğinden yararlanılmış ve daha önce geliştirilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Yabancılaşmanın ölçülmesi için birçok araştırmada tercih edilmesi, ifadelerinin kapsamlı ve işe/iş hayatına yönelik olması, üç boyut/faktör altında ölçmesi ve ifadelerin günümüzde de uygulanabilecek kelime ve anlamları içermesi nedeniyle Mottaz'ın (1981) ölçeği kullanılmıştır. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarından olmak üzere 21 ifade-den oluşmaktadır. Ayrıca yabancılaşmanın mesleki ve toplumsal boyutunu ölçmek için, Mottaz'ın ölçeğinde

Örgütsel yapı algılarının ölçülmesi için merkezileşme ve biçimselleşme olarak iki ayrı boyuttan oluşan Aiken & Hage'nin (1966) ölçeği kullanılmıştır. Merkezileşme, kararlara katılım ve yetki hiyerarşisi alt ölçekleriyle, biçimselleşme de işi standartlaştırma ve kural denetimi olmak üzere iki alt ölçekle ölçülmektedir. Katılımcıların ifadelerine ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Tamamen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 1-Hiç Katılmıyorum). İş özelliklerinin ölçülebilmesi için Sims ve ark. (1976) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Çok Fazla, 4-Fazla, 3- Orta, 2-Az, 1-Çok Az).

Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, IBM SPSS Statistics 20 ve IBM SPSS Amos 20.0.0 paket programlarıyla analiz edilmiştir. Hazırlanan anket ile toplanan verilerin ölçüm güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach'ın Alfa'sından faydalanılmıştır (Bademci, 2011). Ölçüm güvenilirliğine yönelik olarak elde edilen verilerin Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Yabancılaşmayı ölçmek için kullanılan mesleki yabancılaşma boyutunun güvenilirlik katsayısı oldukça düşük (0,298) olduğu görülmüştür. Bu nedenle mesleki yabancılaşma değişkenine ait ifadeler analizlere dâhil edilmemiştir. Diğer ölçek ve boyutlara ait ölçümlerin güvenilirlik katsayıları Nunnally & Bernstein'in (1994: 264, 265) ve Arıkan'ın (2013: 103) belirttiği kabul edilebilir seviye olan 0.70'in üzerinde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 1: Ölçümlerin Güvenirlik Katsayıları ve Normal Dağılım Değerleri

Ölçek	Boyut/Değişken	Cronbach'ın Alfası	Çarpıklık	Basıklık	
Yabancılaşma	Güçsüzlük	0,84	-0,19	-0,92	
	Anlamsızlık	0,84	-0,15	-0,99	
	Kendine Yabancılaşma	0,78	-0,26	-0,82	
	Toplumsal Yabancılaşma	0,77	-0,23	-0,88	
	Mesleki Yabancılaşma	0,30	0,02	-0,29	
Örgütsel Yapı	Merkezileşme	Kararlara Katılım	0,86	0,29	-0,83
		Yetki Hiyerarşisi	0,81	-0,37	-0,66
	Biçimselleşme	İş Standartlaştırma	0,82	-0,28	-0,83
		Kural Denetimi	0,74	-0,21	-0,77
İş Özellikleri	Çeşitlilik	0,78	0,17	-0,71	
	Özerklik	0,85	0,24	-0,84	
	Geribildirim	0,84	0,18	-0,87	
	Görev Kimliği	0,84	0,19	-0,90	
	Arkadaşlık	0,86	0,14	-0,95	
	İşbirliği	0,73	0,13	-0,79	

bulunmaması nedeniyle Lang'ın (1985) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine ilişkin algıları 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür (5-Tamamen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 1-Hiç Katılmıyorum).

Analizler yapılmadan önce önemli olan bir diğer nokta da verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin kontrol edilmesidir. Normallik testinin iki ölçütü verilerin çarpıklık ve basıklığıdır. Normal dağılım gösteren verilerin çarpıklık ve basıklık değeri sıfırdır. Sıfırdan pozitif veya negatif olarak uzaklaşması durumunda

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/İndeks	χ^2 "p"	χ^2 / sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Yabancılaşma	0,00	2,31	0,92	0,90	0,94	0,05	0,06	0,04
Örgütsel Yapı	0,00	1,70	0,96	0,94	0,98	0,04	0,05	0,03
İş Özellikleri	0,00	1,73	0,92	0,90	0,97	0,04	0,05	0,03

normal dağılımdan uzaklaşmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013: 79). Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.00 ile +1.00 arasında olması oldukça iyi bir normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte -2.00 ile +2.00 arasında olması da kabul edilmektedir (Kunnan, 1998: 313; Shiel & Cartwright, 2015: 29). Ölçümlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0.991 ile +0.294 arasında olduğu görülmüş ve verilerin normal göstermesi nedeniyle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

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

Kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, referans olarak alınan değerlerin

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

BULGULAR

Araştırma kapsamında veri toplanan örneklemin özellikleri incelendiğinde, cinsiyet (erkek: %53,3, kadın: %46,7) ve çalıştıkları kadro durumları (daimi: %54,9,

Tablo 3: Araştırma Örneklemini Tanımlayıcı İstatistikler

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

sezonluk: %45,1) değişkeni bakımından eşite yakın dağıldığı; diğer taraftan büyük çoğunluğun 30 yaşın altında olduğu (%61,2), ortaöğretim (%47,2) ve önlisans (%22,8) mezunu olduğu, 1500 TL'nin altında gelire sahip olduğu (%67,9), işletmede 1 yıldan daha az süredir çalıştığı (%45,5), turizm sektöründe 3 yıldan fazla tecrübelerinin olduğu (%63,7), işgören olarak (%75), servis-bar (%40) ve kat hizmetleri bölümlerinde (%26) istihdam edildiği anlaşılmaktadır (Bkz. Tablo 3).

arasında olumlu, kararlara katılım ile arasında ise olumsuz ilişki bulunmaktadır.

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

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

	\bar{X}	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Kendine Yab.	Toplumsal Yab.	Kararlara Katılım	Yetki Hiyerarşisi	İş Standart.	Kural Denetimi	Çeşitlilik	Özerklik	Geribildirim	Görev Kimliği	Arkadaşlık
Güçsüzlük	3,14	1												
Anlamsızlık	3,06	0,79	1											
Kendine Yab.	3,14	0,78	0,79	1										
Topl. Yab.	3,16	0,62	0,69	0,69	1									
Kararlara Kat.	2,80	-0,59	-0,54	-0,57	-0,43	1								
Yetki Hiy.	3,24	0,61	0,55	0,64	0,59	-0,50	1							
İş Stand.	3,20	0,64	0,56	0,60	0,49	-0,48	0,60	1						
Kural Den.	3,29	0,46	0,40	0,48	0,44	-0,33	0,67	0,51	1					
Çeşitlilik	2,81	-0,69	-0,57	-0,68	-0,54	0,59	-0,59	-0,68	-0,46	1				
Özerklik	2,82	-0,76	-0,73	-0,72	-0,57	0,53	-0,53	-0,67	-0,43	0,70	1			
Geribildirim	2,90	-0,74	-0,72	-0,71	-0,56	0,55	-0,49	-0,58	-0,33	0,67	0,73	1		
Görev Kiml.	2,93	-0,71	-0,77	-0,70	-0,57	0,47	-0,42	-0,52	-0,32	0,56	0,72	0,76	1	
Arkadaşlık	2,89	-0,76	-0,76	-0,73	-0,63	0,50	-0,49	-0,60	-0,41	0,63	0,72	0,76	0,76	1
İşbirliği	2,91	-0,69	-0,69	-0,67	-0,52	0,51	-0,44	-0,53	-0,30	0,60	0,63	0,72	0,68	0,75

n: 523, *p*<0,01.

Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson'un çarpım-moment korelasyon katsayısı tercih edilmiştir. Korelasyon analizine göre değişkenler arası ilişkilerin tamamının 0,99 seviyesinde anlamlıdır. Yabancılaşma değişkeninin tüm alt boyutları ile yetki hiyerarşisi, işi standartlaştırma ve kural denetimi

yapı ve iş özelliklerinin yabancılaşma ile arasındaki anlamlı ilişkiler araştırma hipotezlerini doğrular niteliktedir. Ancak korelasyon katsayısının değeri ve anlamlılığı dikkate alınarak neden-sonuç ilişkisi bağlamında yorum yapılması mümkün değildir. Değişkenlerin birlikte gösterdikleri değişimlerinin yönü ve derecesi

Tablo 5: Bağımsız Değişkenlerin Çoklu Bağlantılık Analizi

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

Tablo 6: Bağımlı Değişkenlerin Durbin-Watson d Değerleri

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

hakkında fikir vermektedir (Büyüköztürk, 2009: 34). Diğer taraftan örgütsel yapı ile iş özellikleri arasında da oldukça yüksek ve anlamlı ilişkiler görülmektedir. Örgüt yapısındaki merkezi ve biçimsel eğilim arttıkça, işlerin özelliklerine yönelik algı azalmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt yapısı mekanik eksene kaydıkça, işlerin çeşitlilik, özerklik, geribildirim, görev kimliği, arkadaşlık ve işbirliği özellikleri azalmaktadır (Bkz. Tablo 4).

(VIF) < 10 olması ve durum indeks değerinin de < 30 olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009: 100). Araştırmadaki bağımsız değişkenlere ait söz konusu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmıştır. İş özelliklerinden işbirliği değişkenininin 39,90 olduğu görülmektedir. Diğer yandan tolerans değeri ve VIF değerinin oldukça iyi değerlerde olması nedeniyle analiz için sorun teşkil etmemiştir (Bkz. Tablo 5).

Tablo 7: Yol Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değ.	Bağımlı Değ.	St. Ed. β	St. Hata	t	p
H ₁	Yetki Hiy.	---> Toplumsal Yab.	0,36	0,04	10,29	0,00
	Yetki Hiy.	---> Kendine Yab.	0,29	0,03	9,68	0,00
	Yetki Hiy.	---> Anlamsızlık	0,19	0,03	6,27	0,00
	Yetki Hiy.	---> Güçsüzlük	0,19	0,03	6,52	0,00
	Kararlara Kat.	---> Güçsüzlük	-0,11	0,02	-3,88	0,00
	Kararlara Kat.	---> Anlamsızlık	-0,10	0,02	-3,53	0,01
	Kararlara Kat.	---> Kendine Yab.	-0,09	0,02	-2,92	0,00
	Çeşitlilik	---> Anlamsızlık	0,17	0,03	4,91	0,00
	Çeşitlilik	---> Kendine Yab.	-0,10	0,03	-2,81	0,01
	Özerklik	---> Güçsüzlük	-0,24	0,04	-6,23	0,00
Özerklik	---> Anlamsızlık	-0,20	0,04	-5,28	0,00	
Özerklik	---> Kendine Yab.	-0,12	0,03	-3,18	0,00	
Geribildirim	---> Güçsüzlük	-0,08	0,04	-1,91	0,04	
Görev Kimliği	---> Anlamsızlık	-0,33	0,03	-8,53	0,00	
Görev Kimliği	---> Kendine Yab.	-0,18	0,03	-4,63	0,00	
H ₃	Görev Kimliği	---> Toplumsal Yab.	-0,17	0,05	-3,57	0,00
	Görev Kimliği	---> Güçsüzlük	-0,13	0,03	-3,12	0,00
	Arkadaşlık	---> Toplumsal Yab.	-0,33	0,05	-6,64	0,00
	Arkadaşlık	---> Anlamsızlık	-0,23	0,04	-5,48	0,00
	Arkadaşlık	---> Güçsüzlük	-0,20	0,04	-4,81	0,00
	Arkadaşlık	---> Kendine Yab.	-0,19	0,04	-4,67	0,00
	İşbirliği	---> Anlamsızlık	-0,13	0,03	-3,62	0,00
	İşbirliği	---> Kendine Yab.	-0,12	0,03	-3,42	0,00
	İşbirliği	---> Güçsüzlük	-0,11	0,03	-2,91	0,00

χ^2 "p": 0,00. χ^2 / sd: 1,405. AGFI: 0,96. CFI: 0,99. RMSEA: 0,035. SRMR: 0,007.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerdeki değişimleri ne derece açıklayabildiğini ortaya koyabilmek ve birden fazla bağımsız değişkenin birlikte ne kadar etkili olduklarını belirlemek için yol analizi yapılmıştır. Veriler Spss Amos yazılımı ile analiz edilmiştir. Öncesinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) sorunu kontrol edilmiştir. Bu sorunu analiz edebilmek için bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değerinin $(1 - R^2) > 0,20$ olması, varyans büyütme faktörü değerinin

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

da küçük olması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre otokorelasyon sorununun olmadığı anlaşılmıştır (Uysal & Günay, 2001) (Bkz. Tablo 6).

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlere ait toplam varyanstaki değişimleri ne kadar açıklayabildiklerini, başka bir deyişle etkileyip etkilemediklerini, etkiliyorsa anlamlılığını ve ne düzeyde etkilediğini belirleyebilmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını gösteren tabloda (Bkz Tablo 7), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü (Standardize edilmiş β) ve anlamlılığı (p) verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel yapıdaki yetki hiyerarşisi algısı (0,36) ile işin arkadaşlık özelliğinin (-0,33), toplumsal yabancılaşmayı yüksek derecede etkilediği anlaşılmaktadır. Yetki hiyerarşisi (0,29) aynı zamanda kendine yabancılaşmayı da önemli düzeyde etkilemektedir. Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunun ise en yüksek düzeyde işin görev kimliği özelliği (-0,33) tarafından; güçsüzlük boyutunda ise özerklik (-0,24) ve arkadaşlık (-0,20) ile açıklanmaktadır. İşlerin çeşitli olmasının, yabancılaşmayı olumsuz etkilemesi beklenirken, anlamsızlığa yönelik olumlu etkisi (0,17) gözlenmiştir.

Örgütsel yapıda merkezleşmenin ve iş özelliklerinin, yabancılaşmanın tüm boyutlarında anlamlı birer yordayıcı değişken olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir. “H₁: Otel çalışanlarının örgütün merkezleşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler” ve “H₂: Otel çalışanlarının işin özelliklerine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler” hipotezi yeterli kanıtla desteklenebilirken, “H₃: Otel çalışanlarının örgütün biçimselleşmesine ilişkin algısı, yabancılaşma düzeylerini etkiler” yeterli kanıtla desteklenememiştir. Başka bir deyişle, H₁ ve H₃ hipotezi kabul edilirken, H₂ hipotezi kabul edilememiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bulgulara göre emeğin yoğun, baskın, önemli ve kompleks olduğu otel işletmelerinde örgütsel yapının merkezleşmesi, yabancılaşmayı etkilemektedir. Yetki hiyerarşisi tüm boyutlarda anlamlı etkiye sahip olmakla birlikte, güçsüzlüğün % 19'unu, anlamsızlığın % 19'unu, kendine yabancılaşmanın % 29'unu ve toplumsal yabancılaşmanın % 36'sını açıklayabilmektedir. Çalışanların kararlara katılması da, toplumsal yabancılaşma hariç diğer boyutlarda anlamlı bir öncül değişkendir. Tüm çalışanların kararlara katılması ve üst kademe yetkilerin alt düzey çalışanlara dağıtılması yabancılaşmanın azalmasını sağlamaktadır.

Biçimselleşmenin yabancılaşmayı (hiçbir boyutta) etkilememesi önemli bir sonuç olmuştur. Araştırma sonuçlarının hipotezlerde belirtilen şekilde potansiyel sonuçlarla simetri göstermesi beklenir. Beklenen

sonuca ulaşamaması araştırmanın anlamsızlaşmasına yol açabilir. Bilhassa niteliği yüksek çalışmalarda, araştırma sonuçları ile muhtemel sonuçlar arasındaki asimetrisinin açıklanması gerekir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2010: 32, 33; Gill & Johnson, 2002: 17). Elde edilen sonuç öngörülen hipotezi desteklemeyen bir sonuç olmakla birlikte şaşırtıcı bir sonuç olduğu söylenemez. Öyle ki, alanyazında elde edilen sonuçları doğrular nitelikte çalışmalar da bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalara bakıldığında biçimselleşmenin yabancılaşmayı olumsuz etkileyerek arttırdığını (Agarwal, 1993; Kakabadse, 1986; Rajaeepour ve ark., 2012; Samuri, 1981), olumlu etkileyerek azalttığını (Organ & Greene, 1981; Podsakoff ve ark. 1986) ve etkilemediğini (Nair & Vohra, 2011; Sarros ve ark., 2002) belirten araştırmalar bulunmaktadır. Ramaswami ve ark. (1993) çalışmasında ise işi standartlaştırmanın yabancılaşmayı arttırdığı, kural denetiminin yapılmasının ise azalttığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte Agarwal'in (1993) çalışmasında altı çizilen kültür faktörüne değinmek gerekir. Hofstede'nin (1984) çalışmasına göre Türkiye de Hindistan gibi güç mesafesi yüksek ve bireyselliğin düşük olduğu bir ülkedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar Agarwal'in (1993) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bireyselliğin düşük, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanların orta ve üst düzey yönetim tarafından kurallara göre denetlenmesinin ve işlerin standartlaştırılmasının yabancılaşmayı arttırmadığı söylenebilir. Ayrıca bu sonucu ortaya çıkaran durumun nedeni, çalışanların özenetim eksikliği nedeniyle üst yönetimin denetimine ve işleri standartlaştırmasına ihtiyaç duymaları da olabilir. Diğer taraftan kural denetiminin yapılması, yüksek performanslı çalışanın, düşük performanslı çalışan ile arasındaki farkı ortaya koyarak; çalışanlarda örgütsel adaletin yüksek algılanmasını sağladığı düşünülebilir. İşlerin standartlaştırılmasına ilişkin ise, standart iş prosedürlerinin çalışanın rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azalttığı (Organ & Greene, 1981) ve kimin, hangi işi, nerede, nasıl yapacağına yönelik koordinasyonu sağladığı önermesi geliştirilebilir.

İş özelliklerinde, yabancılaşmayı en çok etkileyen değişkenlerin işin arkadaşlık ve görev kimliği özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütün boyutlarda anlamlı etkisi olan arkadaşlık ve görev kimliği yabancılaşmayı azaltmaktadır. İşin özerkliğe sahip olması, işbirliğine imkân vermesi ve çeşitliliğinin olması, toplumsal yabancılaşma hariç diğer boyutlarda anlamlı etkiye sahipken, geribildirim özelliği sadece güçsüzlük boyutunda anlamlı etkilidir. Yabancılaşmayı azaltan en önemli iş özelliklerinin sırasıyla; arkadaşlık, görev kimliği, özerklik ve işbirliği olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Beklenmeyen bir sonuç olarak işin çeşitlilik özelliğinin yabancılaşmayı azaltmasının aksine, anlamsızlık boyutunda yabancılaşmayı arttıran bir değişken

olduğu anlaşılmıştır. Rutin, sıradan, birbirinin tekrarı olan işlerin çalışanlarda yabancılaşmayı artıracığı beklenmektedir. Otel işletmelerinde bu tür işlere, restorandaki servis personelinin bütün mesaisi boyunca sadece boş tabak ve bardak toplaması örnek olarak verilebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasının nedeni olarak, otel işletmeleri de dâhil olmak üzere çalışma hayatında birçok işletmede sıklıkla gözlenen; çalışanların iş tanımlarında olmayan ve genelde işgören eksikliğinden kaynaklanan durumlar için, çok farklı işleri (çalışma yükünü arttıracak şekilde) yapmak zorunda kalmaları olarak düşünülmektedir. Bu şartlar altında çalışan bir işgören için yapılan iş oldukça çeşitli olmakta, ancak işini ve iş tanımını anlamlandırmada sıkıntı yaşayabilmektedir. İşteki çeşitliliğin, yabancılaşmayı sadece anlamsızlık boyutunda arttırması bu bağlamda manidar ve söz konusu önermeyi doğrular niteliktedir.

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

Merkezileşmiş ve mekanik örgüt yapıları yabancılaşmayı arttırdıklarından dolayı tercih edilmemelidir. Çalışanların karar alma süreçlerine katıldıkları ve hiyerarşide yetkilerin kısmen devredildiği organik yapılar yabancılaşmayı azaltmak adına faydalı olacaktır. Yetkiler üst yönetimden orta kademe yönetime ve alt düzey çalışanlara dağıtılarak, çok merkezli yapılar oluşturulmalıdır. Birçok işgörenin kararlara katılması sağlanarak, fikir ve uygulamaların zenginlik kazanması sağlanmalıdır. Biçimsel örgüt yapısının, yabancılaşmayı etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yabancılaşmayı arttırmamakta ancak aynı zamanda da azaltmamaktadır. Özdenetimin zayıf, bireyselliğin düşük, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde biçimsel yapılara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Kuralların denetlenmesi ve iş süreçleri ile prosedürlerinin standartlaştırılması gibi uygulamaların, yabancılaşma açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmadığı anlaşılmıştır.

Yabancılaşmayı azaltması bakımından, çalışanın işini yaparken özerk hissetmesi, görev kimliğini tanımlaması, arkadaşlık ve işbirliği kurma ile geribildirim alma imkânlarını bulması gerekmektedir. İşgörenlerin belirli ölçülerde kararlar alması sağlanmalıdır. Diğer taraftan işin çeşitliliği yabancılaşmayı arttırmaktadır. Bu sonuç, iş zenginleştirme yöntemleri ile çalışanların yetki ve sorumluluklarının arttırılması gerektiğine işaret etmektedir. Diğer taraftan iş genişletme, çalışanın görev sayısını ve yükünü arttıracığından, iş çeşitliliğinin artmasına yol açacak ve yabancılaşma da artacaktır. İş zenginleştirme, sorumlulukların ve yetkilerin genişlemesi görev kimliğine ve güçsüzlüğün azaltılması noktasında olumlu katkı sunacaktır. Bununla beraber gerek iş zenginleştirme gerekse iş genişletme, personel

eksikliğinin giderilmesi amacıyla kullanılmamalıdır ve sorumluluk-yetki dengesine dikkat edilmelidir. Yetkinin sorumluluktan daha az verildiği işlerde çalışanlar daha fazla güçsüzlük ve anlamsızlık yaşanacaktır.

Yabancılaşmanın, turizm işletmelerinde çalışan işgörenler bağlamında, başka hangi öncül değişkenler (liderlik, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel güven, örgütsel adalet, iş-aile çatışması vb.) tarafından etkilenmediği gerek nicel gerekse nitel olarak araştırmaya değer bir konu olarak önerilmektedir. Biçimsel örgüt yapısının yabancılaşmayla ilişkisi, alanyazında tutarlılık sağlanamamış bir konu olmakla birlikte; kültürel farklılaşmaların karşılaştırıldığı çalışmalar literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Ayrıca rol çatışmasının aracı değişken rolü ile biçimselleşmenin yabancılaşmaya olan dolaylı etkisinin araştırılması da önemli katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte işi standartlaştırma Mintzberg'in (2015) sınıflandırması ile ölçülerek farklı boyutlarda incelenmesi, iş süreçlerinin, çıktıların, becerilerin standartlaştırılması arasında yabancılaşmayı etkilemesi bakımından fark olup olmadığı araştırılması ve doğrudan denetimle karşılaştırılması alanyazını zenginleştirmesi adına araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.

Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: a comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.

Algan, F. M. (2013). Standardizasyonun ekonomik ve sosyo-ekonomik getirileri. *Verimlilik Dergisi*, 127-144.

Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. Ankara: Detay yayıncılık.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-sps uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.

Arıkan, R. (2013). *Anketler ve anket soruları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.

Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.

Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın alfası, Hoyt'un varyans analizi, genellenirlik kuramı ve ölçüm güvenilirliği üzerine bir çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 173-193.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Banai, M., & Reisel, W. D. (2003). A test of control – alienation theory among cuban workers. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 243-252.

Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.

Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 375-392.

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.

Burbach, H. J. (1971). The development of a contextual measure of alienation. *The Pacific Sociological Review*, 15(2), 225-234.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation modeling with AMOS-basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge: Taylor and Francis Group.

Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, (32), 24-36.

Chisholm, R. F., & Cummings, T. G. (1979). Job characteristics, alienation, and work-related behavior: a study of professional employees. *Journal of Management*, 5(1), 57-70.

Daft, R. (2007). *Organization theory and design* (9th Edition). USA: Thomson South-Western.

Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American sociological review*, 753-758.

Demir, H. (2008). Formalization and its effects on work outcomes of teachers: the role of potential moderators. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 289-319.

Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğrencilerinin işe yabancılaşması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ergil, D. (1979). Yabancılaşma teorisinde klasik öğretiler. *Birikim*(50-51), 44-51.

Fromm, E. (1996). *Özgürlükten kaçış*. (Çev. Ş. Yeğin). İstanbul: Payel Yayınevi. (Eserin orijinali 1941'de yayımlandı).

Fromm, E. (2004). *Marx'ın insan anlayışı*. (Çev. K. H. Ökten). İstanbul: Arıtan Yayınevi. (Eserin orijinali 1961'de yayımlandı).

Gaulejac, V. (2013). *İşletme hastalığına tutulmuş toplum*.(Çev. Ö. Erbek). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).

Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Research methods for managers*. Great Britain: Sage Publications.

Günaydın Çalışkan, S. C. (2015). Yabancılaşma. D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükel Türk, ve G. Ç. Gürkan (Editörler). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 231-249.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99.
- Hoy, W. K., Blazovsky, R., & Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: a comparative analysis. *Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-120.
- Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108-1123.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate: a comparative study of structural conditions and psychological adjustment. *Small Group Research*, 17(1), 458-471.
- Kiraz, S. (2012). Hegel felsefesinde yabancılaşmanın rolü ve anlamı. *Kutadgubilig-Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*, 143-166.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., and Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation among professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 342-360.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Lang, D. (1985). Preconditions of three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 171-182.
- Lawler, E. E., & Hall, D. H. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Marcuse, H. (1990). *Tek boyutlu insan*. (Çev. A. Yardımlı). Ankara: İdea Yayıncılık. (Eserin orijinali 1964'te yayımlandı).
- Malik, F. & Rehman, H. (2017). How centralization affects the employee performance in hospitality organizations?. *Scientific Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 11-25.
- Marx, K. (2013). *Yabancılaşma*. B. Erdost (Editör). Ankara: Sol Yayınları.
- Michaels, R. E., Cron, W. R., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Middleton, R. (1963). Alienation, race, and education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.
- Mills, C. W. (1969). *White collar-the american middle classes*. New York, United States of America: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve yapıları*. (Çev. A. Aypay). Ankara: Nobel.(Eserin orijinali 1979'da yayımlandı).
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd edition). United States of America: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: a compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237-252.
- Özbudun, S., & Demirel, T. (2008). S. Özbudun, G. Markus, & T. Demirel içinde, *Yabancılaşma ve...* (s. 13-106). Ankara: Ütopya Yayınları.
- Özkoç, A.G. (2016). Job autonomy and work alienation: organizational and occupational identification as a mediator. *European Journal of Business and Management*, 8(11), 61-73.
- Öztürk, A. B., Hançer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern insanın yabancılaşması-Marx'a ve Tönnies'e dayalı bir yorum*. (Çev. S.Ak). Ankara: Phoenix. (Eserin orijinali 1959'de yayımlandı).

- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 820-831.
- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z., & Solmaz, S. (2012). Relationship between organizational structure and organizational alienation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S., & Bhargava, M. (1993). Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 179-193.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
- Roney, S. A. (2002). Fordizmden post fordizme geçiş sürecinin turizme yansımaları: kitle turizmi ve alternatif turizm. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 9-14.
- Sabah Kıyan, Ş. (2011). Ekolojik feminizm bağlamında kadınların tüketici olarak pazarda yabancılaşması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 85-104.
- Samuri, F. (1981). *The relationship of centralization and formalization to perceived work alienation among higher education faculty*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Graduate College of the Oklahoma State University, USA.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's to guide to structural equation modelling*. New York: Routledge: Taylor ve Francis Group.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Shepard, J. M. (1970). Functional specialization, alienation, and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 23(2), 207-219.
- Shiel, G., & Cartwright, F. (2015). *Analyzing data from a national assessment of educational achievement* (Volume 4). Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Sims, H. P., Szilagyı, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Swain, D. (2013). *Yabancılaşma*. (Çev. H. T. Urbarlı) İstanbul: Durak İstanbul. (Eserin orijinali 2012'de yayımlandı).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). United States of America: Pearson.
- Taylor, F. W. (2013). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (6. Baskı). (Çev. H. B. Akın) Ankara: Adres Yayınları. (Eserin orijinali 1911'de yayımlandı).
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington DC: American Psychological Association.
- Tolan, B. (1980). *Çağdaş toplumun bunalımı-anomi ve yabancılaşma*. Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayınları No: 132.
- Torres, R. (2002). Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis. *Tourist Studies*, 87-116.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 176-204.
- Türob. (2018). Antalya Turizm İstatistikleri. <http://www.turob.com/Resources/doc/Aral%C4%B1k%202017%20Antalya.pdf> adresinden, 14.11.2018 tarihinde alındı.
- Uysal, M. & Günay, S. (2001). Durbin-watson ölçütüne göre kararsızlık bölgesinde bulunan negatif otokorelasyon için bazı testler. *Anadolu Dergisi Bilim ve Teknolojisi Dergisi*, 2(2), 277-284.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Zhao, X., & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a "smile factory"? Hospitality job characteristics influence work-family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326.

Extensive Summary

The Effect of Hotel Employees' Perceptions About Job Characteristics And Organizational Structure On Alienation*

Sertaç SERT**, Serdar TARAKÇIOĞLU

Introduction

Problematic of this study is alienation of hotel employees. Labor is intensive, dominant, important and complex in hotels. Therefore, the effects of the job characteristics and organizational structure on alienation were investigated. Both organizational structure and job characteristics are variables that affect alienation according to the literature.

Alienation is the separation of people from life, work, and environment, loss of control over factors related to their life, their inability to understand self-meaningful, micro, and macro environments, isolation, the breaking of bonds and the feeling of passive self. It has been examined in dimensions of powerlessness, meaninglessness, self-estrangement, social alienation and occupational alienation.

Centralization is decision making authority is used by senior management. Formalization is related to the identification and enactment of affairs and relationships, the making of rules, procedures, contracts, and the writing of employees' roles, authority and responsibilities. Centralization and formalization, which are important components of organizational structure, are shown as direct and indirect organizational factors affecting alienation (Aiken & Hage, 1966; Chiaburu et al., 2014; Demir, 2008; Hoy et al., 1983; Kakabadse, 1986; Michaels et al., 1988; Podsakoff et al., 1986; Ramaswami et al., 1993; Sarros, et al., 2002)

Job variety, autonomy, task identity, feedback, dealing with others and friendship are the job characteristics. *Job variety* means that employees perform a large number of activities when doing their jobs, using different hardware and methods; *autonomy* is to have the right to comment on their job activities, using hardware and methods; *task identity* means that

employees do an whole piece of work entirely and clearly identify; *feedback* implies that getting information about how working and performing; *dealing with others* add up to the opportunity of collaboration with other employees to complete a job and *friendship* is about allowing employees to talk among themselves and to establish informal relationships. In many studies, centralized structures, low job variety, lack of task identity, feedback, friendship and dealing with others cause and increase alienation. According to Özkoç (2016), it was determined that autonomy negatively affects the alienation. In other saying, autonomy reduces alienation. It is also stated that employees who are engaged in the same monotonous work, who think that they are behaving like a machine, and work closely and continuously supervised work, are more alienated (Aiken & Hage, 1966; Ashforth, 1989; Banai & Reisel, 2003; Banai & Reisel, 2007; Banai et al., 2004; Kohn, 1976; Lawler & Hall, 1970; Shepard, 1970). On the other hand, Chisholm & Cummings (1979) did not find a relationship between job characteristics and alienation in their work in an industrial operation. In brief, there are different conclusions about the effect of organizational structure and job characteristics on alienation. For this reason, the following hypotheses have been developed:

- H_1 : *The perception of hotel employees about centralization of the organizational structure influences alienation.*
- H_2 : *The perception of hotel employees about formalization of the organizational structure influences alienation.*
- H_3 : *The perceptions of hotel employees about job characteristics influences alienation.*

Methodology

It is believed that the paper will contribute to the development and enrichment of the tourism management literature in terms of determining the predictor variables leading to alienation. 523 questionnaires were collected from employees in five-star hotels in Antalya. The measurement of the alienation Mottaz (1981) scale was used. It consists of 21 statements, including powerlessness, meaninglessness and self-estrangement. In addition, the scale of Lang (1985) was used to measure the occupational and social dimension of alienation. Perceptions of participants' expressions were measured with a 5-point Likert scale (5-Strongly agree, 4-Agree, 3-Middle Agree, 2-Disagree, 1-Strongly Disagree).

In order to measure organizational structure, Aiken & Hage's (1966) scale consisting of two

* This study is based on the Sertaç Sert's doctoral thesis titled "The Effect Of Hotel Employees' Perceptions About Job Characteristics And Organizational Structure On Alienation", under the supervision of Serdar Tarakçıoğlu.

** Corresponding author at: Alanya Alaaddin Keykubat University, Tourism Faculty,
E-Mail Address: sertac.sert@alanya.edu.tr

dimensions as centralization and formalization were used. Centralization is measured by subscales of participation in decision making and authority hierarchy; formalization is measured by two subscales, job codification and rule observation. Perceptions of participants' expressions were measured with a 5-point Likert scale (5-Strongly agree, 4-Agree, 3-Middle Agree, 2-Disagree, 1-Strongly Disagree). The scale developed by Sims et al. (1976) was used to measure job characteristics. Perceptions of participants' expressions were measured with a 5-point Likert scale (5-Too Much, 4-Much, 3-Medium, 2-Little, 1-Too Little).

Results

Significant relationships were found between alienation, job characteristics and organizational structure variables. Centralization and job characteristics are significant predictor variables of all dimensions of alienation. In other words, H_1 and H_3 hypotheses were accepted, the H_2 hypothesis was not accepted.

According to the results of path analysis, centralization of the organizational structure and job characteristics significantly affect the alienation in all dimensions. But formalization does not have significant effect.

The hierarchy of authority can account for 15% of powerlessness, 16% of meaninglessness, 25% of self-estrangement, and 35% of social alienation, all of which have significant influence in all dimensions. Participation in decision making can account for 10% of powerlessness, 9% of meaninglessness, 8% of self-estrangement. Variety can account for 13% of meaninglessness, 10% of self-estrangement. Autonomy can account for 20% of meaninglessness, 19% of powerlessness, 15% of self-estrangement. Feedback can account for 9% of powerlessness. Task identity can account for 32% of meaninglessness, 18% of self-estrangement, 14% of social alienation, 13% powerlessness. Dealing with others can account for 12% of meaninglessness, 10% of powerlessness and self-estrangement. Friendship can account for 31% of social alienation, 21% of meaninglessness, 19% of powerlessness and 16% of self-estrangement.

Conclusion

Employees' participation in decision making is the predictor variable in all dimensions except social alienation. While centralization has a significant effect on alienation, the fact that formalization does not affect alienation (in any dimension) has been an important result. The results do not support the hypothesis but

can not be said to be a surprising result. Because there are papers supporting this results in the literature. It can be said that in cultures where the individuality is low and the power distance is high, rule observation and job codification do not increase the alienation. In addition, the reason for this situation may also be that employees need job codification and supervision of managers due to lack of self-control.

Job characteristics that most affect the alienation are friendship and task identity. Friendship and task identity, which are significant influences in all dimensions, reduce alienation. The most important job characteristics that reduce alienation are; friendship, task identity, autonomy and dealing with others. Unexpectedly, it has been understood that job variety increases alienation in the dimension of meaninglessness. It is expected that routine, ordinary, repetitive jobs will increase alienation. As the cause of this result, it is estimated that employees have to do very different jobs (in a way that will increase the working load) that are not in job descriptions and are usually caused by staff shortages.

Decentralized organizational structure is recommended for managers to reduce alienation. Jobs should have autonomy, job identity, feedback, collaboration and friendship. On the other hand job variety increases the alienation. This result indicates that the powers and responsibilities of the employees should be increased by means of job enrichment methods. In the context of hotel employees, alienation is suggested as a matter of qualitative or quantitative research which is influenced by other predictor variables (leadership, role conflict, role ambiguity, organizational trust, organizational justice, work-family conflict etc.).