

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL  
YABANCILAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Musa KARAÇOR  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
Mayıs, 2018

**T.C**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ**  
**KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE**  
**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE**  
**BİR ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI OTEL**  
**İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Musa KARAÇOR**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

**AFYONKARAHİSAR - 2018**

Bu Tez Çalışması; Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi (BAPK) Tarafından Desteklenmiştir (Proje No: 16.SOS. BİL.11).

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **“Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/05/2018



Musa KARAOÇOR

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK  
: Doç. Dr. Yalçın ARSLANTÜRK

İmza  


Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Musa KARAÇOR' un “Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” başlıklı tezi, 04.05.2018 günü saat 14.30’ da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR  
MÜDÜR

## ÖZET

# YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Musa KARAÇOR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Mayıs, 2018

**Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

Önemli bir turizm işletme türü olan otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, söz konusu işletmelerde, örgütsel başarının sağlanması işgörenlerin birbiriyle uyumlu, örgütün hedeflerini benimsemiş ve ürettiği hizmetin kalitesinin artırılması odaklı olması işletmenin sürdürülebilirliğine doğrudan etki edecektir. Bu noktada işgörenlerin örgüt içerisinde yönlendirilme biçimleri, diğer bir ifade ile yöneticilerin hangi güç kaynağını kullandıkları ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları neticesinde işgörenler örgütle bütünleşip özdeşleşme veya örgütten uzaklaşp yabancılaşma duygusuna yönelebileceklerdir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada öncelikle güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları ile ilgili yerli-yabancı literatür taraması sonucunda bilgiler verilmiştir. Konuyla ilgili olarak anket tekniği kullanılarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 809 otel işgöreni anketi değerlendirmeye alınmış ve elde edilen verilerin analizinde; güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Otel işletmeleri işgören görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgulara göre; yöneticiler en fazla düzeyde yasal güç kaynağını kullanırken, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma algıları orta düzeyde belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının (yasal, uzmanlık, beğeniye dayalı, ödüllendirici, zorlayıcı) işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği de araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güç Kaynakları, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Yabancılaşma,

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE EFFECT OF POWER SOURCES USED BY MANAGERS TO ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND ORGANIZATIONAL ALIENATION : A CASE OF FIVE STARS HOTEL BUSINESS**

The labour-intensive structure of hotel businesses which is an important type of tourism establishments, providing organizational success in said businesses, having employees to be in harmony with each other, to be adopted the targets of the organization and focused on increasing the quality of service they produce, shall directly influence the business sustainability. At this point, the guidance way of the employees within the organization, in other words, the power source which the managers use comes to the forefront. As a result of the power sources used by the managers, employees tend towards the feeling of integration and identification with the organization or moving away and alienation from the organization. Accordingly, the aim of this study is to determine the affect of power sources used by hotel managers on organizational identification and organizational alienation. In the study, first of all, information is provided as a result of domestic and foreign literature review related to the topics of power sources, organizational identification and organizational alienation. Opinions of the employees working in the hotel businesses were obtained by using questionnaire technique. The target population of the study consists of the five star hotels operating in Afyonkarahisar and Antalya cities. In this direction, 809 of hotel employees were assessed and in the analysis of the data obtained, reliability analysis, percentage, frequency and arithmetic mean values, t test, variance analysis, correlation analysis and regression analysis methods were used. According to the findings obtained in the direction of the opinions of employees in hotel businesses, it was found that organizational identification and organizational alienation feelings of the employees were moderate, while managers used the maximum legal power source. It is also among the result of study that the power sources used by the managers (legal, expertise, liking, rewarding, challenging) significantly influenced the organizational identification and organizational alienation levels of employees.

**Key Words:** Power Sources, Organizational Identification, Organizational Alienation

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca maddi, manevi hiçbir desteği benden esirgemeyen değerli büyüğüm, sayın hocam Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e en samimi duygularıyla teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitim sürecimde desteklerini hep en yakınımnda hissettiğim; Prof. Dr. Şuayip ÖZDEMİR, Doç. Dr. Mustafa SANDIKÇI, Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI, Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Dr. Öğretim Üyesi Sabri ÇELİK, Dr. Öğretim Üyesi Ali Avan, Dr. Öğretim Üyesi Asuman PEKYAMAN, Dr. Öğretim Üyesi Özcan ZORLU ve Dr. Öğretim Üyesi Gonca KILIÇ hocalarıma ayrı ayrı teşekkürü borç bilirim. Araştırma analiz sürecinde derin bilgilerinin paylaşımını esirgemeyen hocam Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkür ederim.

Musa KARAÇOR

Afyonkarahisar, Mayıs, 2018

*Ne yapsam Őfkatine eriŐemeyeceđim Babama en derin  
sevgilerimle...*



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMLARI</b>	
<b>1. GÜÇ KAYNAKLARI.....</b>	<b>4</b>
1.1. GÜÇ KAVRAMI .....	4
1.2. GÜÇ KAYNAKLARI.....	4
1.3. GÜÇ KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI .....	8
1.4. GÜÇ KAYNAKLARI BOYUTLARI .....	10
<b>1.4.1. Zorlayıcı Güç .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.2. Uzmanlık Gücü.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.3. Ödüllendirici Güç.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.4. Yasal Güç .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.5. Beğeniye Dayalı Güç .....</b>	<b>15</b>
1.5. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARININ İŞLETMELER-ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI .....	17

<b>2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME</b> .....	<b>21</b>
2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞLETMELER-ÇALIŞANLAR YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	26
<b>3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA</b> .....	<b>31</b>
3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI .....	31
3.2. YABANCILAŞMA KURAMLARINA GENEL BAKIŞ .....	31
3.2.1. Hegel'in Yabancılaşma Kuramı .....	32
3.2.2. Karl Max'ın Yabancılaşma Kuramı .....	33
3.2.3. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Kuramı.....	35
3.2.4. Erich Fromm'un Yabancılaşma Kuramı.....	35
3.3. YABANCILAŞMA KAVRAMININ BOYUTLARI VE TÜRLERİ.....	37
3.3.1. Güçsüzlük .....	37
3.3.2. Anlamsızlık .....	37
3.3.3. Normsuzluk.....	38
3.3.4. Yahtılmışlık.....	38
3.3.5. Kendine Yabancılaşma .....	38
3.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE İŞLETMELER-ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI .....	39

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ, KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

<b>1. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>44</b>
<b>2. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>49</b>
2.1. GÜÇ KAYNAKLARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	49
2.1.1. Güç Kaynakları İle İlgili Tez Çalışmaları .....	49

2.1.2. Güç Kaynakları İle İlgili Makale Çalışmaları.....	52
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	54
2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Tez Çalışmaları .....	55
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Makale Çalışmaları.....	57
2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.	60
2.3.1. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Tez Çalışmaları.....	60
2.3.2. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Makale Çalışmaları .....	63
<b>3. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KONULARINA İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM .....</b>	<b>65</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	71
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	73
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI .....	76
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	78
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	78
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	79
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	81
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	82
5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	82
5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	83

5.3. GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER	85
5.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER	95
5.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER	97
5.6. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN İŞGÖRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR	102
5.7. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	114
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>135</b>
<b>EKLER</b>	<b>156</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>159</b>

## TABLolar VE ŐEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Nedenler .	40
<b>Tablo 2.</b> Güç Kaynaklarına İlişkin Tez Çalışmaları .....	51
<b>Tablo 3.</b> Güç Kaynaklarına İlişkin Makale Çalışmaları .....	53
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tez Çalışmaları .....	56
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Makale Çalışmaları .....	59
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tez Çalışmaları .....	62
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Makale Çalışmaları .....	64
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	83
<b>Tablo 9.</b> Güç Kaynakları ve Örgütsel Özdeşleşme-Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine İlişkin Cronbach's Alpha Katsayıları .....	84
<b>Tablo 10.</b> Güç Kaynakları Ölçeği-Uzmanlık Gücü Altboyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	86
<b>Tablo 11.</b> Güç Kaynakları Ölçeği-Beğeniye Dayalı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	88
<b>Tablo 12.</b> Güç Kaynakları Ölçeği-Ödüllendirici Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	89
<b>Tablo 13.</b> Güç Kaynakları Ölçeği-Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	91
<b>Tablo 14.</b> Güç Kaynakları Ölçeği-Yasal Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	93
<b>Tablo 15.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	96
<b>Tablo 16.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Güçsüzlük Altboyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	98
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Anlamsızlaşma Altboyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	99
<b>Tablo 18.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Kendine Yabancılaşma Altboyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	101
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları) .....	103
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları) .....	104
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Görüşlerinin İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İle Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları) .....	105

<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	106
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	107
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	109
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Sektör Tecrübesine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	110
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	111
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları) .....	112
<b>Tablo 28.</b> Güç Kaynakları-Örgütsel Özdeşleşme-Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine İlişkin Katılımcıların Görüşlerinin Şehirlere Göre Karşılaştırılması .....	113
<b>Tablo 29.</b> Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Kolerasyon Katsayıları Matrisi .....	115
<b>Tablo 30.</b> Güç Kaynakları İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	115
<b>Tablo 31.</b> Güç Kaynakları İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	117

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)

bj: Regresyon Katsayısı

Bkz.: Bakınız

GK: Güç Kaynakları

f: Frekans.

F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre

ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme

ÖY: Örgütsel Yabancılaşma

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

r: Korelasyon katsayısı.

S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası

s.s. Standart Sapma

t: t değeri

TDK: Türk Dil Kurumu

Vb.: Ve benzeri

%: Yüzde

&: ve

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

Günümüz iş koşullarında, rekabetçi yapının korunabilmesi iyi fiziki şartların yanında iyi bir örgüt yapısı, etkili yönetim biçimleri ve personel performansı gerekmektedir. Turizm sektörü yapı gereği hata payı en az olması gereken sektörler arasındadır. Turizm işletmelerinde başarı müşteri memnuniyeti odaklıdır. Müşteri sunulan hizmetten memnun ise işletme başarılı olarak ifade edilebilir. İşletmenin başarıyı elde etmesinde en önemli unsur işgörenlerin ortaya koydukları performanstır. İşgörenler ortaya koydukları performans, işletmeyi olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Özellikle otel işletmelerinin dinamik yapısı düşünüldüğünde örgüt içerisinde işleyişin sağlanabilmesinde ve hizmet üretiminde insan faktörü belirleyici rol oynamaktadır. Bu işleyişin sağlanmasında bir diğer etken ise güç olgusudur. Güç, bireylere istediklerini elde etmelerinde katkı sağlayan bir araçtır (Fodor, 1985: 1408-1415). Gücün bu aracı görevi, otel işletmelerinde yöneticilerin örgütün hedeflerine ulaşabilmek için işgörenleri yönlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde işleyişin sağlanmasında yöneticilerin payı büyüktür. Ayrıca hizmet odaklı faaliyet gösteren otel işletmeleri için yöneticinin kullandığı güç stili, örgüt sürekliliği ve örgüt performansı açısından belirleyici rol oynamaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36). Yönetici elinde bulundurduğu yönetim biçimini güç kaynakları aracılığıyla örgüt çalışanlarına aktarmaktadır. Üretilen hizmetin kalitesine işgörenlerin etkisi göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin örgüte karşı geliştirecekleri tutumlar da önem taşımaktadır.

Turizm sektörünün en önemli işletmelerinden olan otel işletmelerinde başarının elde edilebilmesi için işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları önem taşımaktadır. Bu sebeple hizmet üretimi ve hizmetin aktarımında en kritik unsur olan insan kaynağı yaptığı işten memnun olmalıdır (Akyüz ve Kaya, 2015). Otel işletmelerinde işgören yaptığı işten memnun olduğu oranda daha iyi hizmet üretebilecektir. Otel işgörenlerinin çalıştıkları örgütle bütünlük sağlamaları ve örgütsel özdeşleşme duygularının yüksek olması hem örgütün başarısına doğrudan etki edecek hem de diğer işgörenleri olumlu yönde etkileyecektir (İşcan, 2006: 162). Örgütün hedeflerini benimsemiş ve örgütün ortaya koyduğu değerlere inanan işgören, üretilen hizmet kalitesinin artırılmasında en iyi performansını ortaya koymaya gayret gösterecektir. Nitekim otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel



özdeşleşme duygularının yüksek olabilmesi için öncelikle yönetici faktörünün ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bu çerçevede örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt-işgören ilişkisi iyi incelenmelidir. Bu ilişkinin örgütün ortaya koyduğu hedefler doğrultusunda ilerlemesi için yönetici etkisi iyi belirlenmelidir. İşgörenlerin özdeşleşme duygularının artırılması ile hedeflere ulaşabilmek daha mümkün olabilecektir (Polat, 2009: 17-18).

Ürettiği hizmetin kalitesiyle değerlendirilen otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesinde yöneticinin kullandığı güç kaynaklarının etkisi büyüktür. Çalıştığı örgütle bütünleşemeyen, örgütün değerlerini benimseyip, örgütün ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için yeterince performans göstermeyen çalışan örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde olumsuz etkiye sahip olduğu gibi örgütün geleceğini de olumsuz etkiler. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı işgörenler örgüt başarısını kendi başarıları gibi gördükleri için belirlenen hedeflere gereken anlamı veremeyeceklerdir. Bu durum işgörenlerde örgütten soğuma duygusunun başlangıcına neden olabilmektedir. Nitekim örgütle özdeşleşmenin gerçekleştirilemediği işgörenlerin örgütsel yabancılaşma potansiyeline sahip oldukları ifade edilebilir. Bu yüzden işletme içindeki yabancılaşma işletme içinde bir çatışma ortamının oluşmasına neden olacak ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt içinde oluşması muhtemel yabancılaşma sorunlarının önüne geçilmesi örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan etki edecektir (Kuru, 2009: 2). Otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşma yerine örgütsel özdeşleşme duygusunun geliştirilmesi örgüt başarısı için kilit rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde işgören ile örgüt arasında yabancılaşma oluşması var olan bu gücü azaltacaktır. Dolayısıyla hizmet odaklı emek yoğun yapıya sahip otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşma duygusunun yerine örgütsel özdeşleşme oluşturulması işletme başarısı için kilit rol oynayacaktır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları otel işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmelerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu doğrultuda çalışmada Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri ortaya konulup kavramlar arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Bu kapsamda tezin ilk bölümünde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramları yerli-yabancı literatür taramaları doğrultusunda açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın konusunu oluşturan güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarıyla ilgili yerli-yabancı literatürde yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki mevcut durumuna ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini belirlemek amacıyla bir uygulama gerçekleştirilerek elde edilen bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili olarak ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

### 1. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

İnsanoğlu var olduğu andan itibaren ilişkilerinde gücü kullanmıştır. Gerek ilk çağlarda gerekse gelişen tarihsel süreç içinde güç kavramı insan hayatında her zaman yer etmiştir. İnsanoğlu tarih boyunca, geçirdiği değişim sürecinde hayatını belirli bir düzene oturtabilmek için dinsel, sosyal, politik vb. gibi alanlarda gücü devreye sokarak yaşamı anlamlandırmaya çalışmıştır. Güç kavramının tarihi, insan yaşamı boyunca geçirdiği bütün sürecin tarihidir (Çalışkur, 2016: 31). Güç her tarafa yayılan, karışık ve çoğu zaman toplumumuzda farkında bile olunmadan kullanılan işlemler bütünüdür. Dolayısıyla siyaset biliminde, sosyolojide, toplum düzeninin sağlanmasında ve örgütlerde güç unsuru büyük öneme sahiptir. Güç kavramı, iki açıdan incelenebilen iki etken arasındaki bağlantıyı kapsar. Birincisi gücü uygulayan etkenin davranışları, diğeri ise bu davranışlarla karşılaşan alıcının tutumlarıdır (French ve Raven, 1959: 150-167).

Bireylerin yaşam süreleri boyunca diğer bireylerle etkileşim içinde bulunmaları, paylaşımları zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla bu paylaşım süreci bazı bireylerin liderliğinde gerçekleşmiştir. Güç olgusu tarih boyunca pek çok olaya yön vermiştir. Gerek savaşlar, gerekse politik süreçler güç olgusu ile gerçekleşmiştir. Gelişen insanoğlu gibi güç olgusu da kullanım alanı bakımından farklılık göstermiştir. Güç olgusunu iyi anlayabilmek için kavramın tarihsel sürecine bakmak gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın güç kavramının tanımı, önemi, çeşitleri, işgörenler, yöneticiler ve işletmeler açısından güç kavramının önemi açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramları açıklanmış, işgörenler ve işletmeler açısından önemine değinilmiştir.

#### 1.1. GÜÇ KAVRAMI

Güç olgusu, insanoğlunun var olduğu andan itibaren hem sosyal ilişkiler içerisinde hem de mesleki yaşamında karşılıklı etkileşimin olduğu her yerde görülmektedir. Bireyler gerek sosyal yaşam içinde gerekse örgüt içinde diğer insanlarla bulunmak durumundadırlar. Bu bağlamda insan ilişkileri içerisinde birinin

diğerine olan bağımlılığından doğan güç olgusu varlığını göstermektedir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011: 9). Güç kelimesi Latince'den (potere) Türkçe'ye geçmiş bir kavramdır. İngilizce karşılığı "power" olarak ifade edilen kavram Türk Dil Kurumu (TDK, 2017a) tarafından; "fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor" biçiminde tanımlanmıştır. Güç kavramı, başkasını kontrol edebilme yeteneği ya da diğer bireylerin tutum ve davranışlarına istenildiği biçimde yön verebilme, etki edebilme, diğer bireylerde istediği doğrultuda değişim oluşturabilme potansiyelidir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 74). Bir başka tanımlamayla güç, bir bireyin diğer bir bireye bir şey yaptırma, bir şey isteme veya nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir (Aşan ve Aydın, 2006: 267). Güç kavramı kısaca insanları eyleme geçirebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Güç, insanların bir arada yaşamaya başlamalarından beri insan toplulukları için bir zorunluluk halini almıştır. Güç kavramının yoksunluğu yönetim boşluğu anlamına gelir ve bu durum kaos oluşma ihtimalini ortaya çıkarır. Dolayısıyla insan topluluklarında güç kaosun yerine tercih edilmektedir (Çelik, 2003: 71). Güç kavramının tanımlanmasıyla ilgili birçok kişinin sezgisel fikri vardır. Fakat bilim adamları, çalışmalarda sistematik olarak kullanılan önemli sosyal fenomen haline gelen güç kavramıyla alakalı net bir ifade kullanmamaktadır. Burada güç kavramı insanlarla ilişkiler bakımından ele alınmış ve basit sembolik notla tanımlanmıştır. Bu tanımdan, güç ifadesinin karşılaştırılabilirliği ya da iki veya daha fazla insan tarafından düşünüldüğünde göreceliği artmaktadır. Bu kavramlarla örneğin, ABD senatosu üyelerinin güçlerini; dış politika, vergi ve maliye politikaları mevzuatı üzerinden derecelendirmek mümkündür (Dahl, 1957: 201-215).

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları kavramlarının anlaşılması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, güç alanı, kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını; güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ve güç kaynakları da, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını ifade etmektedir (Yarmacı, 2012: 4; Koçel, 2014: 553). Güç ile ilgili ön plana çıkan en önemli durum gücün başkalarını etkileyebilme yeteneği olduğudur. Ancak diğer bireyleri etkileyebilmek tek başına yeterli olmadığı gibi, tek başına gerçekleşen ve başkaları ile etkileşim haline dönüştürülmeden bir kişi tarafından gerçekleştirilen bireysel bir kişi güç kavramı

kullanılamaz. Eğer birey diğer bireyleri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebiliyorsa o zaman güçlüdür denilebilir (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 489).

Bazı insanların diğerlerinden daha güçlü olduğu, insanoğlu dünyada belirlediğinden beri en somut haliyle gözlemlenebilen gerçeklerden biridir. Bu yüzden, güç kavramı sosyal kuramların en eski ve yaygınlarından birisidir. Bu söylemlerin belgelendirilmesi gerekirse, güç ve onunla alakalı çok sayıda ufuk açan sosyal kurama kaynaklık eden Platon'dan Aristotle'a, Machiavelli'den Hobbes'a, Hobbes'tan Pareto'ya ve Weber'e kadar literatüre ulaşmak mümkündür. Sosyal olarak güç kavramının ilk kavramsal tanımlaması 1940'lı yıllara kadar gitmektedir. French ve Raven (1959) güç kavramının ilk teorik çerçevesini belirlemiş ve "Güç" ve "Etkisizlik" olmak üzere iki önemli kavramı tanımlamışlardır (Aguinis vd., 1996). Kavram yalnızca yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimler alanında değil, pazarlama ve satış gibi diğer disiplinler için de incelenmesi gereken bir disiplin olarak aktarılmıştır (Güzel, 2009: 4). Gücün temel olarak üç özelliği olduğu tespit edilmiştir. Güç değişken özellik gösteren, göreceli olarak ölçülebilen bir yapıya sahiptir. Güç dengeli bir yapıya sahiptir. Hem etkilenen hem de etkileyen tarafından belirlenir. Bir diğer ise güç sadece kabul edilen bölgede etki sahibidir. Her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir güç türü yoktur (Güney, 2000: 23; Özdemir Demirel 2012, 21). Diğer yandan güç, diğer bireyi kontrol potansiyelini ifade eder. Güç sosyal bir kavramdır. Bir birey diğer bireyler üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç insanların arasında gerçekleşen etkileşimi karakterize eden, düzenleyen bir kavramdır. Güç kesin ve değiştirilemez özelliğe sahip değildir (Özkalp ve Kırel, 2009).

En genel anlamıyla güç, amaçlara ulaşmak için etki potansiyeline sahip olmak demektir. Güç, sosyal ilişkilerde başkaları üzerinde bir aktörün olma olasılığıdır (Mann, 1760: 6). Örgütlerde güç kavramı ise French ve Raven (1959) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda beş grupta ele alınmaktadır. Bunlar ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, yasal güç, beğeniye dayalı güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında söz konusu bu güç kaynakları üzerinde durularak güç kaynaklarının işletmeler açısından önemine değinilmiştir. French ve Raven (1959) tarafından güç kaynaklarının beş gruba ayrılması sonraki dönemler

için öncü rol oynamıştır. Nitekim French ve Raven (1959) tarafından güç kaynaklarının sınıflandırılmasını kullanan çalışmalar olduğu (Shukla, 1982; Rahim ve Psenicka, 1996; Rahim, Kim ve Kim, 1994; Yukl ve Falbe, 1991) görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın veri toplama aracı olarak kullanılan Rahim (1988) tarafından “Liderlik Güç Envanteri” anketinin geliştirilmesinde de French ve Raven (1959) güç kaynakları sınıflandırmasının etkisi görülmektedir. Bu doğrultuda güç kaynaklarının sınıflandırılması önem taşımaktadır.

## 1.2. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç kavramı bireylerin hem mesleki hem de sosyal yaşamlarında son derece önemli bir kavramdır. İşletmelerde yöneticilerin aldıkları kararları uygulayabilmesi ve isteklerini yaptırabilmeleri güce bağlıdır (Kayalı, 2011: 7). Yöneticinin başarılı olabilmesi elinde bulunan güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmesi ile yakından ilişkilidir. Örgütlerde başarının elde edilebilmesi için yöneticinin sahip olduğu güç kaynağını örgüt hedefleri doğrultusunda kullanması beklenir. Güç kaynakları doğru kullanılırsa yaratacağı etki büyük olacaktır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997).

Bireylerin diğer bireyleri etkilemek amacıyla kullandıkları güç kaynakları ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olmakla birlikte, bu çalışmalar içinde en dikkat çeken ve sonraki araştırmalar üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu görülen French ve Raven (1959) tarafından yapılan çalışmadır. Araştırmacılar gücü; “P’yi etkilemek için O’nun sahip olduğu maksimum potansiyel yetenek” olarak ifade etmişlerdir. Nitekim araştırmacılar güç kaynaklarını birbirinden farklı beş grup altında sınıflandırmışlardır (Bağcı, 2009: 4). Bunlar; **ödüllendirme gücü** (P’nin, O’nun kendisini ödüllendirme yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), **zorlayıcı güç** (P’nin, O’nun kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), **yasal güç** (P’nin, O’nun kendisinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), **uzmanlık gücü** (P’nin, O’nun konusunda uzman olduğu yönündeki algılamasına dayanır), **beğeniye dayalı güç** (P’nin kendisini O ile özdeşleştirmesine dayanır) olarak belirtilmiştir (French ve Raven, 1959: 152-156). Ancak güç kavramının tarihsel gelişim süreci içerisindeki yerini kavrayabilmek için Max Weber’in güce bakış açısını incelemek

gerekmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısmında güç kaynaklarına yaklaşımlar ele alınmıştır.

### 1.3. GÜÇ KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI

Güç olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın temel olarak dayandığı noktaların bilinmesi önem taşımaktadır. Güç kavramının açıklanabilmesi için öncelikle kavramın ortaya çıkış sürecini incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda güç kavramı incelenirken Max Weber'in (1947), düşünceleri üzerinde durulmalıdır. Lewin (1941), toplumsal güç kavramını kişilerarası güç ve direniş arasındaki farkla ortaya koyarak liderlik çalışmalarında farklılık yaratmıştır (Faeth, 2004: 11). Bertrand Russell'a göre "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Max Weber, güç konusunda "kişinin bulunduğu sosyal ilişki grubu içerisinde, kendi istediğini, karşılaştığı bütün karşı koymalar rağmen elde edebilme olasılığıdır" biçiminde bir açıklama getirmiştir (Polat, 2010: 8). Öte yandan Max Weber güç konusunu derinlemesine incelemiştir. Weber'e göre yetki evrensel bir olgudur. Karizmatik, geleneksel ve yasal olmak üzere yetki ilişkilerini karakterize eden üç farklı güç çeşidi olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik yetki liderin sahip olduğu sıra dışı ve izleyicileri etkileyen özelliklere dayanır. Geleneksel yetki geçmişten gelen gelenek, göreneklere dayanıp gücün keyfi uygulamalarını içerebilir. Yasal yetki ise bireyi bulunduğu pozisyondan dolayı sahip olduğu başkalarının davranışlarını belirleyebilme hakkıdır (Erkutlu, 2003: 39). Weber gücü "sosyal ilişki içerisindeki bir bireyin engellere, dirence karşın kendi isteklerini gerçekleştirebilme olasılığı" olarak tanımlar (Weber, 1947: 152). Gücü, yetkiyi ve emredici hakimiyet (imperative control) kavramlarını birbirinden ayırır. Emredici hakimiyet verilen bir emrin bir grup ya da birey tarafından uyulma olasılığı olarak ifade edilir. Weber'e göre "güç kavramı sosyolojik bir bakış açısından çok kapsamlı bir kavramdır. Bireyin sahip olduğu tüm düşünülebilir nitelikleri ve içerisinde bulunduğu ortamın yine tüm algılanabilir etmenleri bireyi kendi isteklerini gerçekleştirebilmek için diğerlerini etkileyebilecek bir konuma sokabilir" biçiminde tanımlamıştır (Erkutlu, 2003: 40; Weber, 1947: 153). Max Weber gücü tanımlarken bireyin sosyal ilişkilerdeki yeteneğine vurgu yapmıştır. Ayrıca gücün toplumsal bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Brey, 2007: 5). Max Weber güç tanımlamalarında lidere ayrı bir misyon yüklemiştir. Lider kullandığı güç kaynağının dayanağı ne

olursa olsun liderlik yaptığı diğer bireylerin isteklerini karşılamakla yükümlüdür. Eğer lider grup üyelerinin beklentilerini karşılayamazsa ona duyulan güven azalacaktır. Diğer yandan lider konumundan kaynaklanan güç kaynağını kullanıyorsa bireyler arasında etkileşimlerinde dengeli ve adaletli olmazsa onun liderlik hakimiyeti azalacaktır (Erkutlu, 2003: 39).

Max Weber, gücü karizmatik, geleneksel ve yasal olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Yasal otoritede, normatif kuralların meşruluğu ve bu yasalara uygun biçimde emir verenlerin emir verme hakkına sahip olduğuna inanılır. Geleneksel otoritede ise yönetenin geleneksel kural ve değerlere göre kutsal bir güce sahip olduğu görüşü hâkimdir. Karizmatik otorite ise, tamamen kişinin istisnai kutsallığına dayanmaktadır. Emir veren kişi, vahyi bir kahramanlığa ve örnek oluşturabilecek niteliklere sahip olarak görülmektedir (Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 488-504). Weber güç, konusunda fikir öncülerinden birisi olmuştur. Çalışmanın konularından biri olan güç kaynaklarını daha iyi anlamak için güç kaynaklarını beş türe ayırarak Weber'in ortaya attığı fikirleri geliştiren French ve Raven (1959) olmuştur. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını, yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak sınıflandırmışlardır. Raven (2008), zorlayıcı güç kaynağını, liderin verdiği emirlere uyulmaması sonucu emir verdiği bireyleri kontrol edebilmek için cezalandırma gücü olarak ifade etmiştir. French ve Raven (1959) uzmanlık gücünü, liderin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlık sonucu diğer bireyleri ikna edebilmesi olarak ifade etmişlerdir. Ödüllendirici güç ise liderin ödül dağıtımını karşılığında diğer bireylere iş yaptırma yetkisidir. Yasal güç kaynağı ise liderin sahip olduğu konum ve statü gereği sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Beğeniye dayalı güç kaynağı ise French ve Raven (1959) tarafından liderin sadece kişisel özellikleri ve sahip olduğu karizma gereği onu çekici bulmaları ve isteklerini yerine getirmek istemelerine dayanmaktadır.

Max Weber (1947), güç kavramını açıklarken bireyin içinde bulunduğu sosyal toplumda önüne çıkan engellere ve problemlere karşı kendi isteğini yerine getirebilme becerisi olarak açıklamıştır. Güç kaynakları konusunda dikkat edilmesi gereken nokta French ve Raven tarafından güç kavramının, örgütler açısından ele alınmış olmasıdır. Örgüt içerisinde çalışanların liderlerin sahip olduğu etki bağlamında incelemeler yapılması güç konusunu örgütlerde daha farklı bir aşamaya



getirmiştir. Weber'in bakış açısından biraz daha farklılaşarak konuyu sosyal bir inceleme alanından örgütsel boyuta taşınmasında etki sahibi olmuşlardır. Güç olgusunun hayatın her alanında önemli bir payı olduğu görülmektedir. Ancak belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerindeki en etkili araç güç kaynaklarının varlığıdır. Yöneticiler var olan güç neticesinde diğer bireyleri bir arada tutup, belirlenen işleri onlara yaptırabilmektedirler. Sahip olunan güç kaynağının iyi belirlenmesi örgüt başarısı için kilit rol oynayacaktır. Bu doğrultuda güç kaynaklarının taşıdığı anlam ve türlerin bilinmesi gerekmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında güç kaynakları (boyutları) incelenecektir.

#### 1.4. GÜÇ KAYNAKLARI (BOYUTLARI)

Güç kaynakları kavramı French ve Raven (1959) tarafından zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödüllendirici güç, yasal güç ve beğeniye dayalı güç olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır. Araştırmanın bu kısmında güç kaynakları hakkında bilgiler verilmiştir. Güç kaynakları konusu ile ilgili araştırmalarda çoğunlukla French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen sınıflandırma kullanılmaktadır (Erkutlu, 2003).

##### 1.4.1. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı emir verdiği bireylerin itaatsizlik göstermesi, emirlere uymaması sonucunda emir verilen bireyleri kontrol etme, cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Raven, 2008: 4). Zorlayıcı güç algıyı temel almakta ve ilişki içinde bulunan bireyler arasında bireyin diğerlerinin sahip olduğu ödülleri kısıtlayıcı gücü elinde bulunmasını ifade etmektedir. Zorlayıcı güç kullanımında lider diğer bireyler üzerinde etkiye sahiptir. Lider ödülleri kaldırma ve yaptırım uygulama yetkisine sahiptir. Zorlayıcı güç durumsal bir avantajdan kaynaklanır. Bireyin, diğer bireylerin üzerinde tutulduğu gücü ifade eder (Bush, 1980, 93). Zorlayıcı güç kaynağında yöneticilerin kullandığı güç belirli bir mevkiye bağlanmıştır. Hiyerarşik yapılanma gereği lider alt kademedeki çalışanlara emir verme yetkisine sahip olur. Bir diğer ifade ile lider konumuna gelen birey o makamın getirdiği güçleri elde etmiş olur (Bursalıoğlu, 1993: 179-181). Zorlayıcı güç, diğer bir ifade ile istek ve taleplere uymayan bireylerin gücü uygulayan tarafından cezalandırılma yoludur. Zorlayıcı güç, lidere ceza yetkisi de verir. Zorlayıcı gücün caydırıcı etkisi de vardır ve örgütsel işleyişte bazı durumlarda, örneğin örgüt

içerisinde gerçekleşebilecek bir kriz anında yararlı olabilir. Ancak çoğu durumda zorlayıcı güç son derece olumsuz etkilere sahiptir. Bu güç kaynağı yöneticiler tarafında daha kullanılmalıdır. Zorlayıcı gücün, örgüt içerisinde kızgınlık, reddetme, çatışma ve motivasyon düşüşleri gibi bazı olumsuz etkileri söz konusu olabilmektedir (French ve Raven, 1959: 150-167).

Zorlayıcı güç kaynağında yöneticiler cezalandırma kontrolüne de sahiptir. Zorlayıcı gücün temelinde korku yatmaktadır. Nitekim emir alan birey verilen emirlere uymaması durumunda karşılaşılabileceği olumsuzluklardan korktuğu için gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Dolayısıyla zorlayıcı güç bireyler üzerinde sık kullanılırsa rahatsızlık yaratabilir (Polat, 2010: 9). Zorlayıcı güç kaynağı, ödül gücünün karşıtını oluşturmaktadır. Bu güç cezalandırmayı esas almaktadır. Zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı astların emirleri yerine getirmemesi durumunda kontrolü sağlamak için cezalandırma gücünü ifade eder (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76). Zorlayıcı güç kaynağı grup içinde korkutma ve yıldırma amaçlı kullanılır. Birey verilen emirlere karşı gelirse alacağı cezadan korkup üstlerin isteklerini yerine getirir. Maaş kesintisi, uyarı cezası verme, tutanak tutma, işten çıkarma tehdidi gibi davranışlar zorlayıcı gücün yaptırımlarıdır. Zorlayıcı güç kaynağı yanlış, tutarsız ve çok katı kullanıldığında örgüt içinde olumsuz sonuçlar meydana gelebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Zorlayıcı güç ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda örgüt içerisinde yöneticiler tarafından daha az tercih edilmesi gerektiği söylenebilir. Temel dayanağı direktme, yıldırma ve cezalandırma hususları üzerine kurulu olan zorlayıcı güç kaynağı yöneticinin örgütü etkin biçimde yönetebilmesine engel olur. Dolayısıyla yöneticinin zorlayıcı güç kaynağını temel alarak diğer bireyleri yönetmek istemesi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir.

#### **1.4.2. Uzmanlık Gücü (Expert Power)**

Uzman gücü, rasyonel ikna gücünü ifade eder. Liderin mantıklı argümanlar sunduğu ve desteklediği güç tipidir. Uzman gücünde başarı liderin inanırlılığına ve ikna edici seviyesine bağlıdır. Uzman gücünde teknik bilgiye ek olarak iletişim becerileri, mantıksal ve analitik yetenek üst düzeydedir. Uzman güç tipinde en belirgin özellik kullanan bireyin sahip olduğu bilgi farkıdır. Uzman gücünü kullanan

lider çelişkili ifadeler üretmekten kaçınır ve akılcı ikna yeteneğine sahiptir (Green, 1999: 55). Uzmanlık güç kaynağı özellikle değişen teknolojik unsurlar ile birlikte önemini giderek artırmaktadır. Uzmanlık güç kaynağını kullanan lider sahip olduğu bilgi birikimi ile diğerlerini yönlendirebilir. Örneğin bir hastanın tedavi olmak amacıyla gittiği hastanede doktorun uzmanlığını kabul edip söylediklerini yapması, verdiği reçete ve uyarılara dikkat etmesi bu gücün kullanımına bir örnektir (Robbins, 1994: 201-203). Uzmanlık gücü, işinde uzman bireylerin zor şartlar altında en iyi davranışı sergilemeleri ve davranış hakkında bilgi sahibi oldukları tecrübe neticesinde olayların nedenini anlayabildiklerini ifade eden güç kaynağıdır (Bolelli, 2012: 34).

Uzmanlık gücü, liderin üstün beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olduğu grup üyelerinin varsayımından kaynaklanmaktadır. Liderin sahip olduğu bu uzmanlık, yönetilen bireylerin mantıklı biçimde ikna edilmelerini sağlar. Uzmanlık gücü kısa vadede kullanılması daha uygun bir güç kaynağı olarak görülebilir ancak uzun vadede sıkıntılı olduğu anlaşılmaktadır. Başlangıçta algılanılan uzmanlık genellikle güçlüdür ancak lider uzmanlığın derecesini gereksiz abartmamalıdır. Süre ilerledikçe liderle daha fazla zaman geçirebilen yönetilen bireyler daha fazla bilgi edinirler ve liderin sahip olduğu uzmanlığı sorgulayıp itiraz edebilirler. Bu durumda uzmanlık gücü azalabilir (French ve Raven, 1959: 150-167). Uzmanlık gücü bireyin yapılan iş hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve karşısındaki insanları etkileyebilmesine dayanır. Uzmanlık gücünün etkin kullanılabilmesi için bireyin sahip olduğu bilgi, örgütün yapılan işi için önem taşımalı ve bunun yanında astlar veya emir alan kişiler bireyin o konuda bilgili olduğuna inanmalıdırlar (Erdoğan, 1997: 24). yöneticinin sahip olduğu bilgi ve uzmanlıkların kullanımını olan uzmanlık gücü işgörenlerin çalışma performansında büyük önem taşır. İşgörenler yöneticinin sahip olduğu bilgi ve uzmanlık deneyimine güveniyor ve değer veriyorlar ise yöneticiden olumlu etkileneceklerdir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Örgütlerde uzmanlık gücünün lider tarafından kullanılması sahip olunan bilgi ve alan uzmanlığı neticesinde astları ikna edip, verilen emir ve isteklerin yerine getirilmesinde olumlu etkiler yapabilir. Ancak yukarıda belirtildiği gibi uzmanlık gücü, kullanan lider tarafında fazla abartılmamalıdır. Nitekim örgüt yöneticisinin

sahip olduğu bilgilerin destekleyici gücü ile birlikte, astlar verilen tavsiye ve emirlere uygun hareket edeceklerdir.

### **1.4.3. Ödüllendirici Güç (Reward Power)**

Ödül gücü bir bireye bir şey vermek, açık veya kapalı olarak talebin yerine getirilmesi veya gerçekleştirilmesi durumunda liderin kontrolü altında vaat edilenin gerçekleştirilmesidir. Ödül gücü liderin istediği doğrultuda diğer bireylere uygun biçimde yönlendirme faaliyetlerinde bulunmasıdır (Green, 1999: 55). Ödüllendirici güç kullanımı yöneticinin kullanma isteğine bağlıdır. Örgütlerde işgörenlerin maddi olarak veya sahip oldukları statüyü yükseltmek şeklinde imkanların daha iyi bir duruma getirilmesi ödüllendirici güç kullanımını gerektirir. Bireylerin daha iyi şartlara sahip olmak için diğer bireyin isteklerini yerine getirmesi ile ödülleri dağıtan kişi gücü elinde bulunduran kişi olacaktır. Terfiler, izinler, ücret artışı, tayin vb. gibi ödül örnekleri olarak verilebilir (Polat, 2010: 10).

Ödül gücü, sahip olunan veya kontrol altında tutulan para vb. gibi ikna edici gücü olan olguyu elinde bulundurma durumu olarak ifade edilebilir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011: 11). Ödüllendirici güç, yöneticinin çalışanları istenilen davranışları göstermesi karşılığında vaat ettiği ödüllendirme gücüdür (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834). Ödül gücü, temel olarak yönetilen bireylerin istediği önemli kaynakların ve ödüllerin lider tarafından kontrol edildiğine dayanır. Diğer taraftan ödül gücü sadece liderin ödülleri kontrol etmesine değil, aynı zamanda yönetilenlerin bu ödülleri algılayış değerlerine de bağlıdır. Yönetilen bireyler performans ve ödül arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu düşündükleri anda ödül gücünün etkisi artacaktır. Liderler, ödül gücünü yönetilen bireylerin görevlerini yerine getirmelerine karşılık bir şeyler vermek için vaat ederek kullanılır. Örneğin örgüt içerisinde liderin istekleri eksiksiz yerine getiren bireylere yükselme, ayrıcalık, terfi vaat edilmesi ve verilmesi gibi. Ancak liderin dikkat etmesi gereken nokta, ödül dağıtımında manipüle olmamak (adaletli davranabilmek) ve verilen vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan ödül gücünün aşırı kullanımı yönetilen bireyleri ödüle bağımlı hale getirebilir (French ve Raven, 1959: 150-167).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, ödüllendirici güç kaynağını kullanan yöneticinin dikkat etmesi gereken nokta ödül dağıtımında adil davranmasıdır. Çünkü

ödül dağıtımında yaşanacak adaletsiz güç kullanımı örgüt içinde işgörenler arasında çekişmeye neden olabilir. Nitekim ödül dağıtan kişi verdiği ödüller neticesinde işgören performansını artırıcı yönde etkilediği gibi tersi durum da söz konusu olabilir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011). Ödüllendirici güç kaynağının iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015). Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, liderin güç kaynağı kullanımında aşırıya kaçmamasıdır. Çünkü örgüt içerisinde yönetici tarafından sürekli bir şeyler vaat ederek iş yaptırmaya çalışmak belirli bir süre sonra işgörenleri ödüle bağımlı hale getirebilir. Bu durumda ödül olmadığı zaman işgören performansı da olumsuz etkilenebilir. Dolayısıyla lider ödüllendirici güç kullanımını ölçülü gerçekleştirmek zorundadır. Yönetilenleri motive etmek temel amaç iken ödüle bağımlı bir grup amaçların yerine getirilmesini olumsuz etkileyebilir.

#### **1.4.4. Yasal Güç (Legitimate Power)**

Bir yöneticiye yasayla verilen yönetme gücü yasal güç olarak ifade edilir. Bu yönetme gücünün temelini yöneticiye örgütü yönetmesine ilişkin verilen işleri yapma ve yaptırma hakkıdır (Başaran, 2000: 65). Yasal güç bireyin örgüt içerisinde bulunduğu makamdan kaynaklanan güç türüdür. Yasal güç diğer bir deyişle yetkiyi ifade eder. Yasal güç kullanımında astlar üstlerin istedikleri yapmak konusunda zorunluluk duyar ve üstlerinin yönetim konusunda bu hakka sahip olduklarına inanırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 272). Yasal güç, liderin örgüt içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu temeli yetkiye dayanan güç türüdür. Öte yandan örgüt içerisinde liderin yetkisinin işgörenler tarafından kabul görmesidir (Güllü, 2009: 14). Yasal güç kaynağının dayanağı yazılı metinler ve yasalardır. Örgüt içerisinde ise liderin sahip olduğu statü gereği elde edilen güç kaynağıdır. Lider sahip olduğu statüden dolayı astlara emir verme yetkisine sahiptir. Öte yandan yasal güç kaynağında liderin verdiği emirlere her zaman gönüllü olarak itaat etmek esas olmayabilir. Bazı durumlarda astlar liderin verdiği emirleri onun sahip olduğu konumu gereği yapmak zorunda olduklarını bilirler (Şişman ve Taşdemir, 2008: 195). Yasal güç kaynağında lider belirli bir konuma sahiptir. Örneğin birey, okul müdürü veya bölüm şefi statüsüne sahip olmasından dolayı astlara iş yaptırmaya ve emir verme yetkisine sahiptir (Aytürk, 2000: 292).

Yasal güç, örgütte çalışan işgörenlerin yöneticinin kendi davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerini ifade eder. Yasal güç temelinde otoriteyi temsil eder. Yasal güçte örgütte çalışan astların yöneticilerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleridir (Deniz ve Çolak, 2008). Güç kaynakları içerisinde bulunan uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarının dayanağı bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri iken yasal güç tamamen örgütün varlığına dayanır. Örgütün olmadığı yerlerde bu güç türünden bahsetmek mümkün değildir. Örgüt yöneticilerin yönetim kademesinde bir konuma sahip olmaları durumunda yasal güç doğal olarak onlara verilir (Karaman, 2008). Yasal güç bir diğer deyişle bireyin sahip olduğu konum gereği astlarını ve diğer insanları etkileyebilme gücüdür (Erdoğan, 1997: 23). Yönetici sahip olduğu konum gereği formal güç kullanır. Bunun sonucunda yönetici yönetsel gücü kazanmaktadır. Diğer işgörenler ve astlar yöneticinin sahip olduğu konumu gereği emir verme yetkisi olduğunu ve kendilerinin yöneticinin verdiği emirlere uyma zorunluluğu olduğunu bilirler. Yasal gücün aşırı kullanımı işgörenler arasında çatışmalara neden olabilir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834).

Yasal güç ile ilgili yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, bu güç kaynağının kişiyle değil sahip olunan statü ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yasal güç gerçek anlam yönetme becerisine sahip olmayan ve gücü yanlış yönlendirme potansiyeline sahip bireylerin eline geçerse olumsuz sonuçlar doğurabilir.

#### **1.4.5. Beğeniye Dayalı Güç (Referent Power)**

Bu gücün kaynağı bireyin kişilik özelliklerinden gelmektedir. Bir bireyde diğer bireylerin beğendiği, çekici bulduğu özellikler mevcut ise ve bundan dolayı, birey ona bağlanmışsa bu durumda beğeniye dayalı güç kaynağı kullanılmaktadır (Polat, 2009: 11). Beğeniye dayalı güç kullanımında lider veya yönetici sahip olduğu kişilik özellikleri ile astlarında saygı uyandırır. Lider onlara ilham verir ve bunun sonucundan astları tarafından saygı duyulan, beğenilen, örnek alınan bir profil oluşturur (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Beğeniye dayalı güç ya da özdeşim gücü karizmatik güç diye de adlandırılır. Üst kademe yöneticilerinin, emirlerinde çalışan astlarında saygı ve hayranlık duygusu uyandırmaları durumudur. Beğeniye dayalı

güç, liderin kişisel gücünün arttırılmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Karizmatik güç kaynağını kullanan lider, astlarının gözünde her zaman doğru hareket eden, dürüst, güvenilir, bilgili ve liderlik vasfına sahip bireydir (Rudolph ve Peluchette: 1993: 12).

Beğeniye dayalı güç yani diğer ismiyle karizmatik güç çekici bir kişiliği olan bireyin sahip olduğu mistik, tanrısal veya sadece üstün gücüne diğer bireyleri inandırarak yönetme becerisine sahip olması olarak ifade edilebilir. Bu gücün kaynağı liderin sahip olduğu kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 1834). Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ve iletişim becerilerinin örgüt içinde işgörenlere ilham vermesi, işgörenlerin arzu ve ümitlerini yöneticiye iletebilmeleri bu kaynağın temelidir. Dolayısıyla beğeniye dayalı güç yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile yakından ilişkilidir. Beğeniye dayalı güç kullanımında yönetici beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir bireydir (Altinkurt vd., 2014: 27). Beğeniye dayalı güç kaynağında çalışanlar genellikle liderlerine sahip oldukları karizma ve kişisel özellikleri yönünden ilgi duyarlar. Bu doğrultuda liderini çekici bulur ve onun isteklerini yerine getirmede heyecan duyar. Bu güç kaynağında yönetilenler, liderleriyle özdeşleşmişlerdir ve lidere derin bir saygı duyarlar. Bu tür bir güç ilişkisi sevilen ve takdir edilen lider için daha fazla çalışma eğilimine bağlıdır. Liderin onay ve kabulünü kazanmak ve bu durumu sürdürebilmek için bireyler lider ne isterse yapma, benzer bir tutum geliştirme hatta lideri taklit etme eğilimi içerisindedirler (French ve Raven, 1959: 150-167).

Beğeniye dayalı güç kaynağı, lidere beslenen derin saygı ve lideri sadece o olduğu için kabullenme durumuna dayanır. Bu doğrultuda lidere sadece o olduğu için saygı duyulur ve istekleri yerine getirilir. Örgütlerde liderin beğeniye dayalı güç kaynağını kullanması olumlu etkiler yapabilir. Güç kaynaklarının, temeli insan kaynağına dayanmaktadır. Çünkü belirli bir güç olgusundan söz edebilmek için birden fazla insanın bir arada bulunması gerekmektedir. Öte yandan güç kaynakları değişen dünya koşulları ile birlikte farklı alanlarda da kullanım görmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte hızla gelişen makineleşme daha fazla işgücü ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. İşletmelerin pek çok farklı dallara ayrılmasıyla yeni sektörler doğmuş ve artan işletmeler neticesinde rekabet koşulları artış göstermiştir. Bu rekabet koşulları örgütlerin sürekliliği sağlayabilmeleri için yeni yönetim felsefelerine itmiştir. Örgüt

içi işleyiş rekabet koşullarında başarıyı getirir ve engeller. Bu doğrultuda örgüt liderinin işgörenleri nasıl yönlendirdiği önem taşımaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında güç ve güç kaynaklarının işletmeler-çalışanlar açısından önemine yer verilmiştir.

#### 1.5. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARININ İŞLETMELER - ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Örgüt, ortak amaçlar doğrultusunda bu amaca ulaşmak için bireylerin oluşturduğu ortak bir vizyon ve misyona sahip sistem bütünü olarak ifade edilebilir. Örgütler birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturmuş olduğu topluluklardır. Topluluğun olduğu yerde ise iletişim, etkileşim ve kurallar vardır. Bağlı bulunulan toplulukta iletişim ve etkileşimden kaçınmanın imkansız olduğu düşünüldüğünde bireylerin bir arada tutmak için belirli kurallara, belirli yönetim stratejilerine ve en önemlisi hiyerarşiye ihtiyaç vardır (Döş, 2011: 1; Cömert, 2014: 1). Örgütlerin belirli bir topluluk olduğu düşünüldüğünde örgüt içindeki bireylerin örgütün hedeflerine uygun biçimde yönetilmesi için hiyerarşiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak örgüt içinde kullanılan yönetim felsefesi örgütün geleceğine yön veren önemli unsurlardan biridir. Örgüt içinde yönetimin verimli biçimde uygulanması ve hiyerarşi işleyişinin istenildiği gibi sürmesi için gücün gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Akyüz ve Kaya, 2015: 71-90). Dolayısıyla bu durumda örgüt içerisindeki işleyişin nasıl sağlandığını sorunu göze çarpılmaktadır. Çünkü örgüt içerisindeki işleyiş örgüt başarısı için büyük önem taşır.

Hizmet odaklı, emek yoğun yapıya sahip ve ürettiği hizmetin kalitesiyle örgüt kalitesinin eşdeğer tutulduğu turizm işletmelerinde örgüt içerisindeki işleyişin, örgüt başarısı ile yakın bir ilişkisi vardır. Güç, insanlara istediklerini elde etmelerinde katkı sağlar (Fodor, 1985: 1408-1415). Bu doğrultuda örgütler belirli hedefleri olan topluluklardır ve bu hedeflere ulaşabilmede örgüt içerisindeki işleyiş belirleyici bir role sahiptir. Güç kavramı hizmet odaklı faaliyet gösteren otel işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin örgüt yapısı dikkate alındığında, birden fazla iş gücünün bir araya gelerek uyumlu bir şekilde çalışmasının başarıya doğrudan etki ettiği görülmektedir. Otel işletmeleri içinde çalışan işgören uyumunun sağlanması için yönetim bir zorunluluktur. İyi bir yönetim stratejisinin olmadığı örgüt için başarı



söz konusu değildir. Nitekim yönetim unsuru, örgüt içinde kullanılması gereken bazı güç unsurlarını ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin kullandığı güç stilleri örgüt içi uyumun veya uyumsuzluğun ilk adımıdır. Dolayısıyla örgütsel başarı etkin bir güç stilinin kullanılmasıyla yakından ilişkilidir.

Örgütsel yaşamda güç unsuru büyük önem taşır. Bireylerin güç kullanımında başarılı ya da başarısız olmalarının temel sebebi gücü nasıl algıladıkları ve nasıl kullandıklarıdır. Yönetim olgusunun olduğu her toplulukta güç kavramı yer alır. Örgütsel işleyişin sağlanması bireylerin belirli yöneticiler tarafından yönetilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları grubu doğrudan etkilemektedir (Güney, 2011). Otel işletmelerinde kullanılan yönetim unsurları örgütsel işleyişin sürekli ve istenildiği gibi yürütülmesinde temel unsurdur. Otel yöneticilerinin başarısı diğer işgörenleri etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilme yeteneklerine bağlıdır. Diğer işgörenleri kendi amaçları dolayısıyla örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek güç kavramını gerekli kılar (Diş, 2015: 7-11).

Örgütlerde örgüt içi işleyişi sağlayan unsur yönetim sürecinin etkili biçimde yürütülebilmesidir. Örgüt içi yönetim unsurunun kullanılması güç olgusu ile yakından ilişki içindedir. Örgüt içerisinde oluşan yapılanmanın doğru biçimde yönetilmesi için yöneticiler güç olgusundan yararlanırlar (Çalışkur, 2016: 38-39). Gücün somut olmayıp, soyut bir kavram olması etkisini aza indirgemez. Gücün diğer bireyleri yönlendirme de sahip olduğu etki göz önüne alındığında hedeflere ulaşmak için vazgeçilmez olduğu ortaya çıkacaktır. Bireylerin bir araya gelerek oluşturmuş oldukları örgütlerde düzenin sağlanması etkin bir yönetim felsefesine ve etkileyici yöneticilere gereksinim doğurur. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip olduğu sorumluluk ve nitelikler örgütsel işleyişe yön verir (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014: 27). Nitekim örgütsel işleyişin düzenli biçimde sağlanması sadece yönetim felsefesinin varlığı ve yönetici varlığı ile mümkün değildir. Yönetici bağlı bulunduğu örgütte başarıyı sağlayabilmek için işgörenleri örgüt çıkarları doğrultusunda yönetebilmelidir. Yönetici sadece sahip olduğu statü ile örgütsel başarıyı elde edemez. Örgütsel yaşamda yönetici başarısı ile kullanılan yönetim stratejisi yakından ilişki içindedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36). Otel işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları burada devreye girmektedir.

Yönetici elinde bulundurduğu gücü örgütsel başarıyı sağlayabilmek için etkin biçimde kullanacaktır. Ancak kullanılan gücün stili örgütsel yaşamda işgörenler arasında etkileşimi belirlediği için olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Yöneticinin kullandığı güç kaynakları örgütsel yaşamda işgörenlerin işletme içindeki davranış ve başarılarını etkilemektedir. Örgüt işgörenlerinin örgüt içerisinde görev ve bireysel ilişkilerinin olumlu biçimde sağlanmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları belirleyicidir (Güçlü, 2003). Dolayısıyla yöneticinin hangi güç stiline sahip olduğu ve hangi güç kaynağını kullandığı büyük önem taşımaktadır.

Emek yoğun yapıya sahip, hizmet odaklı faaliyet gösteren otel işletmeleri için yöneticinin kullandığı güç stili, örgüt sürekliliği ve örgüt performansı açısından belirleyici rol oynamaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36). Otel işletmelerinde örgütün başarısı, örgüt içinde işgörenlerin nasıl kontrol edilip nasıl yönlendirildiğine bağlı olarak yıkıcı veya üretken olabilir. Nitekim otel işletmelerinde örgüt başarısı için otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları etkin rol oynamaktadır (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999). Bu bağlamda otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları örgütün sürekliliğinin sağlanmasına etki eder. Güç kaynaklarının doğru biçimde kullanılması örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup örgütün istediği sonuçlara ulaşmasını doğrudan etkilemektedir. Liderliğin ve yöneticiliğin bütün fonksiyonları güç kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir (Bolelli, 2012: 4). Otel işletmelerinin hizmet odaklı faaliyet süreleri boyunca kullandıkları en önemli kaynak insan kaynağıdır. Sahip olduğu bu kaynağın performansına dayalı gelişim gösteren sektörde insan kaynağında meydana gelebilecek en küçük olumsuz bir durum bile işletme sürekliliğini ve örgütsel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla işgörenler arasında dayanışma, işgören motivasyonu ayrı bir önem sahiptir. Söz konusu durumda örgüt içerisinde işleri koordine etmesi beklenen yöneticilerin yönetim tarzı belirleyicidir. Nitekim yöneticinin kullandığı güç kaynağı örgüt içerisinde işleyişi olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

Güç kaynakları ile verilen bilgiler doğrultusunda; örgüt çalışanlarının örgüte karşı geliştirmiş oldukları tutumları örgütün başarılı veya başarısız olmasında etkilidir. Bir diğer ifade ile örgüt içerisinde liderin tercih ettiği güç stili işgörenler

üzerinde etkilidir (Bleiweiss, 2007; Rothmann, 2010). Çalışanların liderin kullandığı güç kaynakları neticesinde örgütte belirli tutumlar geliştirmektedirler. Rekabet şartlarının her geçen gün farklılaştığı hizmet sektörü için yönetici faktörü örgüt başarısı ile yakın bir ilişki içerisindedir. Nitekim çalışanların örgüte bağlılık duymaları işlerini daha iyi yapacakları anlamını taşımaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2011). Bu durumu sağlamak için yönetici, kullanacağı güç kaynağını seçerken çok dikkatli olmalıdır. Çünkü lider tarafından kullanılan güç kaynağı, işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahip olabilmektedir.

Turizm sektörü işgörenleri için en önemli unsurlardan birisi olan sinizm kavramı, hizmet üretim odaklı çalışan ve ürettiği hizmetin kalitesiyle değerlendirilen otel işletmelerinde ayrı bir yere sahiptir. Otel işgörenlerinde oluşabilecek olan sinizm olgusu hizmet kalitesini sekteye uğratar. Altınkurt vd. (2014), yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Altınkurt vd., 2014: 25-52). Nitekim bu doğrultuda yöneticilerin örgüte ve işgörelere en uygun güç kaynaklarını kullanması sinizm olgusunun önüne geçecektir.

Turizm sektöründe başarının elde edilebilmesi için işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları önem taşımaktadır. Çünkü hizmet üretimi için işgörenlerin en iyi hizmeti üretme yolunda yaptıkları işten memnun olmalıdırlar. Akyüz ve Kaya (2015), çalışmalarında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının iş tatmini üzerinde etki sahibi olduğu görülmektedir (Akyüz ve Kaya, 2015: 71-90). İşgörenlerin yaptıkları işten memnun oldukları sürece daha verimli çalışacaklarını söylemek mümkündür. Bu durum hizmet üreten turizm işletmeleri için daha önemli hale gelmektedir. İşten tatmin olan işgören işini severek yapacaktır. Bir başka ifade ile bu durumun belirleyicisi yöneticinin hangi güç kaynağını kullandığıdır.

Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının işgörenler üzerindeki etkilerinde dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynağı ile işgörenleri daha verimli yönlendirebilecek işleyişi sağlamaları gerektiğidir. Bağcı ve Mohan Bursalı (2011), yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç araştırmanın bir diğer konusu olan örgütsel özdeşleşme için ipucu verir niteliktedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması

örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir adım olarak ifade edilebilir. Bağcı (2009), yaptığı çalışma neticesinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu durum benzer sonuçları taşıyan yukarıdaki ifade ile aynı doğrultudadır. Örgütsel bağlılığın özellikle turizm işletmelerinde sağlanması üretilen hizmetin kalitesini artırdığı gibi örgütsel özdeşleşmeye de olumlu etkiler sağlayacaktır. Araştırmanın izleyen bölümünde, araştırmanın diğer bir konusu (değişkeni) olan örgütsel özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmenin tarihsel gelişimi ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar- işletmeler açısından önemi konuları ele alınmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Değişen işletme anlayışı ile birlikte; hızlı değişime ayak uydurmak isteyen örgütler başarılı olabilmek için farklı stratejiler bulma yolunda adımlar atmaktadırlar. Bu adımlardan en önem taşıyan hamle insan kaynağı yolunda atılan adımdır. Örgütler, üretim faktörlerinden en iyi faydayı alabilmek için işgörenlerinin örgüt performansına olumlu etki göstermelerini sağlayabilmelidirler. Bu doğrultuda işgörenin örgütsel başarıda sahip olduğu pay göze çarpmaktadır. İşgörenlerin örgütle bütünleşebilmeleri ve aidiyet duygusu geliştirebilmeleri örgütü doğrudan etkilemektedir (Karalar, 2015: 79). Bu bağlamda örgüt ile işgören arasında kurulacak bağ örgüt başarısında başat faktördür. Nitekim örgütün belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilmesi işgörenler arasında uyumlu bir çalışmaya bağlıdır. Örgütsel özdeşleşme kavramını incelemek için öncelikle kavramın temellerini oluşturan sosyal kimlik kuramını incelemek gerekmektedir. Özdeşleşme temel olarak sosyal kimlik kuramından türetilmiştir (Tüzün, 2006: 74). Bireyin bağlı bulunduğu gruplar arası benzerlik ve farklılıkları açıklamak ve bireyi sosyal kimlik ile açıklamaya çalışan kuram Tajfel ve Turner (1982) tarafından geliştirilmiştir. Sosyal kimlik kuramının temelinde bireyin belirli bir grupta benzer yanlarını açıklama en küçük grup üyeliklerini açıklama durumu vardır (Scott, 2007: 125). Araştırmanın ilerleyen kısmında örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Örgütsel özdeşleşme kavramı incelendiğinde temelinde sosyal kimlik kuramı olduğu ve özdeşleşmenin sosyal kimlik kuramı içinde ortaya çıktığı görülmektedir

(Yarmacı, 2012: 38). Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen sosyal kimlik kuramı, gruba ait olmayı, grup içi ilişkileri ele alan sosyopsikolojik bir kuramdır. Sosyal kimlik kuramı bireyselliği değil, ait olmayı, birlikteliği ve biz olmayı içeren bir kuramdır (Demirtaş, 2003: 123). Örgütsel özdeşleşme kavramı sosyal kimlik teorisi üzerine kuruludur (Boroş, 2008). Tajfel ve Turner (1982), tarafından bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri cinsiyet, üyelik, yaş ve diğer sınıflara ayrılması üzerine kurulan sosyal kimlik teorisi gruplar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin açıklanmasını incelemektedir (Asforth ve Mael, 1989). Örgütsel özdeşleme bireyin sosyal kimliğinin bir parçası ve örgütsel kimliğinin bir çıktısı olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bireyin kendini tanımlamak için örgütün kimliğini kullanarak bu tanımlamayı gerçekleştirmesi örgütsel özdeşleşme olarak belirtilmektedir (Aliyev ve Işık, 2014: 131-149).

Örgütsel özdeşleşme kavramını iyi anlayabilmek için öncelikle kavramın kökeninde yer alan sosyal kimlik kuramını iyi incelemek gerekmektedir. Sosyal kimlik kuramı, bireyin kimlik arayışında kendine sorduğu sorulardan yola çıkarak kavramın süreç içerisinde özdeşleşme olgusuna temel oluşturduğu görülmektedir (Turner, 2000: 8; Yeşiltaş, 2012: 17-18). Bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde, insan ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin verimliliği sağlaması ve örgütün geleceğine yönelik adımlar atılmasına katkı sağlar. Dolayısıyla insanı etkileyen her unsur bağlı bulunduğu örgütü de etkileyecektir. Bu yüzden işgören davranışlarının doğru analiz edilmesi örgütlerin başarısında başat faktördür (Yazıcıoğlu, 2009: 236). Özdeşleşme kavramı, sosyal kimlik kuramı kavramından türetilmiş bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Asforht ve Mael (1989) özdeşleşmenin bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Tüzün, 2006: 74). Sosyal kimlik kuramı ilk olarak 1970'li yıllarda Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram grup normlarını ve gruplara arasında gerçekleşen ilişkilerin bireyler üzerinde oluşturmuş olduğu yansımalarını inceleyen ve bunun sonucunda bireylerin kimliklerini temel alan bir kuramdır (Karayığit, 2008: 4).

Sosyal kimlik kuramı, kişilerin bireysel kimliklerinden ayrılarak gruplarla iletişim kurarken kullanılan sosyal kimliğin nasıl oluştuğunu incelemektedir. Sosyal kimlik kuramı, bireyin sosyal ilişkilerindeki dinamiklerini belirleyerek, örgütsel yapı içindeki bireyi anlaşılır hale getirmek açısından önem taşımaktadır (Karayığit, 2008: 2). Tajfel'e göre (1982) sosyal kimlik, "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır (Demirtaş, 2003: 130). Sosyal kimlik kuramında bireyler kendileri için bir anlamı olan bir grubun üyesi oldukları zaman, bireylerin algı, motivasyon ve düşüncelerinde değişim gerçekleşeceği ve grubun özelliklerine benzeyeceği ve kendini o grup ile içselleştireceği ortaya konulmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2005: 278).

Sosyal kimlik kuramının temelinde bireyler hem kendilerini hem de diğer bireyleri farklı sosyal gruplara ayırmaktadırlar. Böylece birey sosyal çevresini bu gruplandırmaya göre düzenleyip, bu gruplar içerisine kendini ve diğer bütün bireyleri yerleştirmektedir. Bir diğer deyişle birey sosyal kimlik kuramına göre kendini bir grubun içerisine yerleştirmekte ve kendini o grubun üyesi olarak algılamaktadır. Söz konusu grup üyeliği bir diğer aşamada o gruba özdeşleşmeye dönüşmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

Sosyal kimlik kuramı'nın ilk çalışmaları en küçük grup paradigması (minimal group paradigm) araştırmalarıdır (Aschenbrenner ve Schaefer, 1980: 390). Bireylerin gruplararası davranış sergilemeleri, yani kendi gruplarını kayırıp diğer grupları yermeleri ve gruplararası çatışmaya girmeleri için gerekli ve yeterli olan koşullar nelerdir? Tajfel (1971) bu sorunun yanıtını en küçük grup paradigması araştırmalarıyla açıklamaktadır (Demirtaş, 2003: 137). Tajfel (1971), sosyal kimlik kuramını bireyin sosyal bir gruba üyeliği sonucu oluşturmuş olduğu duygusal değer ve duygusal anlamlılık olarak ifade eder. Bireyler toplum içerisinde belirli bir gruba dahil olmalarının yanı sıra sosyal kimliklerine olumlu etki edebilecek farklı grupları da araştırmaya devam ederler. Bu doğrultuda tüm gruplar toplum içerisinde diğer gruplarla iç içedir (Bulut, 2015: 27; Demirtaş, 2003: 131).

Sosyal kimlik kuramına göre bireyler üyesi oldukları sosyal grubu gözden geçirdikten sonra kendilerini tanımlar ve değerlendirip bir sınıflamaya tabi tutarlar.

Bu bağlamda yapılan sınıflandırma bireyin kendini koyduğu grupla veya yerle özdeşleşmesine sebep olur. Bireyin kendini grupla veya bulunduğu yerle özdeşleştirilmesi sosyal kimlik kuramını oluşturur (Fındık, 2011: 46). Sosyal kimlik kuramı, üye olunan grubun bireyin kimliğini tanımlamasına etki edeceğini belirtir. Bireyler kendilerini tanımlarken bireysellik üzerine kurulu “ben” kavramı ile tanımlamak yerine bir grubun varlığını ifade eden “biz” kavramı ile tanımlamaktadırlar. Sosyal kimlik kuramında bireyselliğin yerini gruba ait ortak benlik tanımlaması öne plandadır (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 245).

Henri Tajfel ve John Turner’ın (1985) sosyal kimlik kuramı kavramı bireye sosyo-psikolojik bir bakış açısı sunar. Kurama göre bireyler, kendilerini örgütün üyesi, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere göre gruplandırır. Sosyal kimlik kuramında en dikkat çekici nokta birey kendini sosyal çevre içinde bir yere yerleştirmesidir. Bu bağlamda sosyal kimlik kuramı bireyin bir topluluğuna aidiyet duygusuna sahip olmasına dayanır. Sosyal kimlik kuramı “ben kimim?” sorusuna yanıt arar (Mael ve Ashforth, 1995: 20-21; Kalemci Tüzün, 2006: 46). Ashforth ve Mael (1989) sosyal kimlik kuramını süreç boyunca örgütsel bağlama uyarlamışlardır. Bir örgüt ya da işgören “ben kimim?” sorusuna örgüt içinde cevap arar. Bu nedenle kimlikler örgüt içinde bireylerin grupların konumunu belirleyebilir (Başar ve Basım, 2015: 666). Nitekim örgütsel özdeşleşme kavramının temelini sosyal kimlik kuramına dayandığı görülmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel özdeşleşme sosyal kimlik kuramının örgüte uyarlanmasıdır (Polat ve Meydan, 2009: 19).

Özdeşleşme kavramı psiko-sosyal bir kavram olarak ilk defa ünlü psikolog Sigmund Freud tarafından kullanılmıştır. Freud özdeşleşmeyi savunma mekanizmaları altında bireyin bir olayla, diğer bireylerle veya yapmış olduğu davranışla bütünleşmesi olarak tanımlamıştır. Özdeşleşme, bireyin kendini bağlı bulunduğu örgütle birleştirmesi, kendini işletme ile bir olarak algılamasıdır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 211: 89). Bu doğrultuda özdeşleşme bireyin örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı gibi yaşamasıdır. Bireyin sahip olduğu sosyal kimliğin bir sonucu olarak örgütsel kimliği ait olmasıdır. İşgörenler örgütün kimliğini kendi kimlikleri ile içselleştirip, kendi kimlikleri gibi algıladıkları zaman örgütsel özdeşleşme gerçekleşir (Ravishankar ve Shan, 2008: 223). Kendilerini örgütle özdeşleşmiş hisseden işgörenler örgüt dışındaki sosyal

hayatlarında ve örgüt dışında diğer bireylerle kurdukları etkileşimde kendilerini örgütün bir parçası ve örgütün yüzü olarak görmektedirler. Örgütsel özdeşleşme temel itibariyle, başarı ve başarısızlık durumlarını da içerisinde barındıran, aidiyet, birlik olma algıları, bireyin kendini tanımlarken örgütle beraber tanımlaması, düşünce bağlamında örgütü kendine ait bir parça hissetme durumları olarak ifade edilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 213). Öte yandan özdeşleşme düşüncesinde örgütle kendini bütünleşmiş hissedene bireyler, kendilerini ifade ederlerken örgüt kimliğini de kullanabilmektedirler (Özdemir, 2007: 12). Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüte karşı sahip olduğu kendi bakış açısıdır. Bir diğer ifade ile birey, içinde bulunduğu örgüt hakkında sahip olduğu düşünceleri ile ilgili olan kavram örgütsel özdeşleşme kavramıdır. Birey, kendini ifade ederken örgütle beraber açıklama yaparsa, kendini örgütün bir parçası olarak algılasa ve örgütün başarı-başarısızlıklarını kendinin gibi kabul ederse birey örgütle özdeşleşmiş demektir (Çakınberk vd., 2011: 91).

Sosyal kimlik kuramında bireyin kendisine sorduğu “ben kimim?” sorusu kavramın tanımsal çerçevesinin oluşturulmasında öncü olmuştur. Örgütsel özdeşleşme ise bireyin “ben neyi savunurum?” sorusuna cevap vermesini sağlar (Dukerich vd., 2002: 509). Bu soruya verilen cevap örgütsel özdeşleşmenin ilk adımını oluşturur. Örgütsel özdeşleşme kavramı örgüt çalışanlarının örgütün vizyonunu, hedeflerini, örgütün değerlerini benimsemeleri ve kendilerini örgüte ait hissetmeleri durumunu ifade eder. Bir diğer ifade ile örgüt çalışanı kendini örgüt ile eşdeğer görür hale gelir. Örgütün kimliği bütünü ile çalışanın kimliği haline dönüşür (Başaran, 2000: 233). Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel özdeşleşme kavramının örgüt başarısında sahip olduğu etkinin iyi belirlenmesidir. Çünkü, özellikle turizm sektörü gibi kalitenin üretilen hizmet ile değerlendirildiği sektörlerde örgüt başarısı için örgüt çalışanlarının örgüte bütünü ile ait olmalarından geçmektedir. Örgüt çalışanlarının örgütün vizyonunu, hedeflerini ve kültürünü benimsemesi beraberinde örgüt başarısını da getirecektir. Çalışmanın ilerleyen kısmında örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar ve işletmeler açısından önemine ve sonuçlarına değinilmiştir.



## 2.2.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞLETMELER-ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin örgütle olan bağını ifade etmektedir. Bu bağ işgörenlerin davranışlarının nedenlerinin açıklanmasını ve davranışlarının belirlenmesine yardımcı olur. İşgörenlerin davranış nedenlerini belirlemek örgüt içinde işgören ihtiyacını ortaya çıkarır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için önem taşımaktadır. Bu noktada özdeşleşme işgören ile örgüt arasında köprü oluşturmaktadır (Köse, 2009: 1-2). Örgütsel özdeşleşme işgörenin örgüte karşı oluşturmuş olduğu tutum ve davranışlar bütünüdür. Nitekim işgücünün yoğun olarak kullanıldığı otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin sağlanması sunulan hizmet kalitesine katkı sağlayacaktır.

İşgörenlerin çalıştıkları örgütle bütünlük sağlayıp, örgütle özdeşleşmeleri hem örgütü hem de örgüt içinde çalışan diğer işgörenleri etkilediği için önem taşır (İşcan, 2006: 162). İşgören açısından özdeşleşme duygusunun gelişmesi bireydeki boşluğu doldurma ve aidiyet hissetme açısından etkin rol oynamaktadır. Diğer taraftan işgörenin tutumu örgütü, ve çalışanlarını doğrudan olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Örgüte ait olduğunu hisseden işgören örgüt için daha fazla performans gösterme arzusunda olacaktır. Dolayısıyla işgören performansı artması neticesinde örgüt performansı da artış gösterecektir (Aliyev, 2014: 72). Örgütle bütünlük sağlamada sorun yaşayan işgörelere oranla örgütle özdeş işgörelere örgüt için yerine getirdikleri işlerin daha anlamlı olduğunu düşünmekte ve motivasyon durumlarını daha yüksek tutmaktadırlar (Mael ve Ashforth, 2001: 2002). Örgütsel özdeşleşme kavramını işletmeler açısından büyük etkiye sahip olmasının nedeni bireylerin çalıştıkları örgütlerde anlam ve duyguların önemini yeniden keşfetmektedirler. Bireyler bağlı buldukları örgütlerde zamanlarının büyük bir kısmını geçirirler. Bu doğrultuda, bireyin örgütte başarılı olması ve örgüt içi geleceğinin durumu çalışma süresi boyunca gösterdiği performansı ile ilişkilidir. İşgörenin örgüt içerisinde var olduğu zamanı etkin kullanmasının doğuracağı sonuçların bilincinde olması örgütsel özdeşleşmeye etki eder (Hogg ve Terry, 2000: 121).

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin iyi algılanması gerekmektedir. Örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi iyi analiz edebilmek örgütlerin uzun dönemli başarı elde edebilmesinde kritik başarı faktörüdür. Nitekim işgörenler, örgütün hedeflerini benimsemeli ve kendilerini örgüte aidiyet duygusu içinde performans yansıtmaya hazır hale getirmelidirler. İşgörenlerin özdeşleşme duygularının artırılması ile hedeflere ulaşmak mümkün olacaktır (Polat, 2009: 17-18). Örgütsel özdeşleşme bilincinin oluşturulduğu işgörenler kendilerini örgüte ait hissederek faaliyetlerini örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirirler (Asforth, 2001).

Örgüt ile işgörenlerin uyumlu bir ilişki sistemi kurarak karşılıklı beklentilerini yerine getirmeleri sürekliliğin sağlanması için olumlu bir durumdur. Ancak örgüt ile işgören arasında oluşabilecek sorunlar, hem işleyişi sekteye uğratacak hem de örgüt sürekliliğe zarar verecektir. Örgüt sürekliliğinin sağlanması işgörenin örgüte olan katkısı ile oluşur. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin sağlanması örgütün geleceğine yön verir (Barutçugil, 2004: 17-18). Kendini örgüte ait hissederek ve örgütle bütünleşen işgörenler, örgütün başarısını ve başarısızlığını da kendi ile içselleştirecektir. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenler, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına performans göstereceklerdir (Çakır Titizoğlu, 2011: 1-2). Bu doğrultuda, işgören kendini örgüt ile bir bütün olarak görüp örgütsel özdeşleşmesini kuvvetlendirdikçe işgörenlerin örgüt hakkında düşüncelerinin olumlu olacaktır (Topçu, 2015: 78; Yanar, 2005: 11). Örgüt ile işgören arasında bağ kurulması günümüz işletmeleri açısından pek çok yönden önem taşımaktadır. Gelişen rekabet koşulları altında yönetim daha dinamik ve karmaşık bir yapıya evrilmektedir. Örgüt içi hiyerarşik düzen etkili yönetim için yeterli gelmemekte, bunun yerini takım çalışması ve örgüt içi güçlendirme faaliyetleri almaktadır. Değişen rekabet koşulları altında geleneksel örgüt kaideleri, örgütün sürekliliğinin sağlanması ve örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için değişmek zorunda kalmıştır. Dolayısıyla bürokrasi yapısının yokluğunda, örgütün kimliğinin ne olduğu ve hedeflerinin neler olduğu ile ilgili değerlerin oluşturulması önem kazanmıştır. Bu doğrultuda örgüt için işgörenlerin zihninde ve kalbinde yer edinebilmek, işgörenin aidiyet hissetmesi için bir zorunluluktur (Çırakoğlu, 2010: 12). Örgütsel özdeşleşme örgüt çalışanları üzerinde olumlu bir

etkiye sahiptir. Bu doğrultuda olumlu etkiler örgüt çalışanları üzerinden örgüte yansımaktadır. Örgütte bu olumlu etkileşim içine girmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103; Polat ve Meydan, 2011: 155). Örgütsel özdeşleşme hem örgüt çalışanı için hem örgüt yöneticileri açısından ve özellikle bu bileşen unsurlar doğrultusunda örgüt açısından büyük öneme sahiptir. Örgüt çalışanlarının kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve kendilerini örgütle bir tutmaları sonucunda örgüt çalışanları daha fazla motive olmuş olacaklardır. Nitekim motive olan örgüt çalışanı kendini örgütte daha mutlu hissedecektir. Bu durum örgüt çalışanının performansına da yansıtacaktır (Temel, 2016: 100). Knippenberg (2000), çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin herhangi bir grupta psikolojik açıdan bağ kurmak olduğunu vurgulamıştır. Nitekim kendini örgütle bağ kurmuş olarak kabul eden örgüt çalışanı, örgütün ortaya koyduğu bütün değerleri kendi değerleri gibi kabul eder. Bu bağlamda örgütle özdeşleşen birey motivasyon sağlamış olacak ve örgüt hedeflerine kendi hedefleri gibi yaklaşacaktır (Van Knippenberg, 2000: 360). Örgütün belirlediği hedeflere kendi hedefleri gibi yaklaşan örgüt çalışanı yaptığı işten tatmin olacaktır. Mael ve Ashforth (1992), iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Mael ve Ashforth, 1992: 108). Öte yandan örgütsel özdeşleşme ile işgören devir hızı arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ile işgören devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar olduğu görülmektedir (Katrinli vd., 2009). Örgüt çalışanı kendini örgüte ait hissettiği düzeyde çalıştığı işte kalmak istemektedir. Bu durumda örgütsel özdeşleşmenin örgütün geleceği ile de yakından ilgili olduğu görülmektedir (Yeşiltaş, 2012: 39).

Örgütsel özdeşleşme kavramı her sektör de olduğu gibi turizm sektöründe de büyük öneme sahiptir. Hizmet üreten ve ürettiği hizmetin kalitesi ile değerlendirilen turizm işletmelerinde hata payı yok denecek kadar azdır. Nitekim en az hata hedefi gerçekleştirmek için örgütün kimliğini kabul eden ve bu kimliği kendi kimliği gibi gören örgüt çalışanlarına ihtiyaç vardır. Turizm sektörünün önemli işletme türlerinden olan otel işletmeleri için de durum aynıdır. Artan rekabet unsurları otel işletmeleri için, sadece iyi fiziki unsurlara sahip olmayı başarılı olmak için yeterli bir etken olarak görmemektedir. İyi fiziki şartlara sahip olmanın yanında, işgören tarafından sunulan hizmet yerine hiçbir bileşen koyulamamaktadır. Bir diğer deyişle otel işletmelerinde yalnızca iyi yapıların olması örgüt başarısı için yeterli değildir.

Bu bağlamda örgüt çalışanlarının örgütsel bütünlük ve hedefler ile kendileri eşdeğer görmelidirler. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme unsuru örgütsel başarı ile kilit bir noktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinin sunduğu hizmet kalitesinin işgören performansıyla olan ilişkisi göz önüne alındığında işgören performansı örgüt başarısına doğrudan etki etmektedir (Çırakoğlu, 2010: 12). Örgütün ortaya koyduğu değerler, örgüt çalışanlarının değerleri olacak ve örgüt çalışanı bu değerleri içselleştirecektir (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 243-295). Birey kendini ifade ederken ben dili yerine biz dilini kullanacaktır. Bir diğer ifade ile birey kendini örgütün bir parçası olarak tanımlayacaktır (Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares, 2007: 457-477). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle bütünleşmesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda otel işletmelerinde örgütsel başarının sağlanabilmesi için özdeşleşme kavramı büyük bir önem taşır. Ancak özdeşleşme unsurunun kendiliğinden oluşmasını beklemek, otel işletmelerinin hizmet odaklı ve düşük hata payı hedefli çalıştıkları düşünüldüğünde çok olası bir durum değildir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin sahip olduğu nitelikler ön plana çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve öngörü ile örgütün başarılı olmasında büyük sorumluluğa sahip bireylerdir. Yöneticilerin, işgörenlerin kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri ve aynı zamanda örgüt beklentilerine karşılık bulabilecekleri ortamı sağlamaları, örgüt ile işgören arasında bağ kurulması için önem taşımaktadır (Demirci, 2010: 4). Yöneticinin işgörenin örgüte aidiyet duygusunu artırabilmesi için en doğru yönetim biçimini kullanması özdeşleşmenin sağlanmasını etkiler. Tokmak ve Güçel (2012), yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Tokmak ve Güçel, 2012: 251). Bu doğrultuda çalışmanın konularından olan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları göze çarpmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları neticesinde çalışanlar yöneticiye ve örgüte karşı tutumlar geliştireceklerdir. Çalışanların örgüte karşı aidiyet duygusu içerisinde olmaları ve özdeşleşme olgusunun gelişimi örgüt lehine bir durumdur. Verilen bilgiler doğrultusunda örgütle özdeşleşen işgören, hedeflerin yerine getirilebilmesi için daha verimli çalışacak ve örgütün elde edeceği başarıyı kendi başarısı gibi algılayacaktır. Bu sebeple örgütsel özdeşleşme başarı elde

edilmesinde öncü rol oynar. Bu özdeşleşmenin gerçekleştirilebilmesi için yönetici tutumları ve yöneticinin kullandığı güç kaynağı büyük paya sahiptir.

Örgütsel özdeşleşme kavramının, örgüt içerisinde hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılmasında etki sahibi olduğu yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda görülmektedir. Kendini örgüte ait hisseden ve örgüt başarısını kendi başarısı gibi kabul eden ve bu bağlamda örgütün hedeflerini kabul eden çalışan ile kendini örgüte ait hissetmeyen örgüt çalışanı arasında bir farklılık olacağı oldukça açıktır. Bulut (2015), örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların performanslarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu durum örgütlerde özdeşleşme unsurunun önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Ürettiği hizmetin kalitesiyle değerlendirilen otel işletmelerinde örgütsel özdeşleşme için ayrı bir yer açmak gerekmektedir. Çalıştığı örgütle bütünleşemeyen, örgütün değerlerini benimseyip, örgütün ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için yeterince performans göstermeyen çalışan örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde olumsuz etkiye sahip olduğu gibi örgütün geleceğini de olumsuz etkiler. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı işgörenler örgüt başarısını kendi başarıları gibi görmedikleri için belirlenen hedeflere gereken anlamı veremeyeceklerdir. Bu durum işgörenlerde örgütten soğuma duygusunun başlangıcına neden olabilmektedir. Nitekim örgütle özdeşleşmenin gerçekleştirilemediği işgörenlerin örgütsel yabancılaşma potansiyeline sahip oldukları ifade edilebilir. Çalışmanın konuları arasında olan örgütsel yabancılaşma bireyin kendini örgüte ait hissedememesi, örgütün hedef, ilke, değerlerini kendine ait hissedememesine dayanır. Özdeşleşme oluşturulamazsa işgörenler birer yabancılaşma adayıdır. Diğer bir deyişle örgütle özdeşleşen birey örgütsel hedefler için daha fazla çaba gösterir (Polat, 2009: 83). Örgütle özdeşleşme duygusu içerisinde olmayan işgören örgüte yabancılaşmaya başlar. Bu durumun önüne geçilebilmesi için örgütsel yabancılaşma konusuna değinmek gerekmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın terim olarak niteliği, tarihsel süreçte gelişimi, örgütlerde ne gibi nedenlerle ortaya çıktığı ve örgütsel yabancılaşmanın neden olduğu sonuçların üzerinde durmak önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın devam eden kısmında örgütsel yabancılaşma kavramına ait kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Çalışmanın bu kısmında örgütsel yabancılaşma kavramı hakkında bilgiler verilmiştir. Öncelikle örgütsel yabancılaşma kavramının tanımı, önemi ve kapsamı açıklanmıştır. Devam eden kısımda ise örgütsel yabancılaşma kavramının işletmeler ve işgörenler açısından önemine değinilmiş ve örgütsel yabancılaşmanın sonuçları belirtilmiştir.

#### 3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Yabancılaşma kavramı kelime kökeni itibariyle dilimize batı dillerinden geçmiştir. Yabancılaşma kavramı kökü itibariyle Latince “alienatio” kelimesine dayanmaktadır (Kanungo, 1982: 9). Bu isim Latince’de “bir şeyi başkasının kılmak, almak, çıkarmak” anlamına gelmektedir (Babür, 2009: 3).

Bir olguya kendini ait hissedememe, bağlılık duygusunun az gelişmesi ve olguya ve değerlere yabancılık hissi duyulması, bütünlük kurma zorluğu yaşanması, olguya ve değerlere soğuma, bireyin bütüncül yaklaşım aksine kendini geri çekmesi gibi durumları ifade etmede yabancılaşma kavramı kullanılmaktadır (Tutar, 2010: 4; Koyuncu, 2010: 7).

Bir şeye derinden, içten bağlı olamama, yabancılık duygusu, ortamla veya süreçle bütünleşememe, ilişki kopukluğu, ilgisizlik, soyutlanma, geri çekilme, soğuma, nesnelere karşı anlamsızlık gibi duygu ve davranışlar yabancılaşmanın göstergeleri olarak değerlendirilir. Psikologlar yabancılaşmayı; benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, ümitsizlik, yalnızlık hissi şeklinde tanımlarken; sosyologlar kavramı, kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere dâhil olamama, kişinin çevresinden kopması, sosyal çözülme şeklinde tanımlamaktadırlar. Tanımlar, yabancılaşmanın kişinin kendisiyle uzlaşamaması ve kendisinden ayrılması durumu olduğunu göstermektedir (Tutar, 2010: 4).

#### 3.2. YABANCILAŞMA KURAMLARINA GENEL BAKIŞ

Yabancılaşma kavramının ortaçağ ve sonrasında gelişen tarihsel sürecin içinde inançlarla yakından ilişki içinde olduğu görülmektedir. Eski ahitte insanların kendi yaşamlarındaki öznel değerleri nesnelere yansıtmaları ve böylece nesnelere değer taşıyan anlamlar yükledikleri, bunun sonucunda puta tapma yoluyla kendi

varlığı ile ilişki kurabilecek hale geldikleri düşünülmektedir. Nitekim yabancılaşma kendi gücüne başka nesnelere boyun eğen birey yabancılaşma yaşamış olacaktır (Babür, 2009: 10). Bu yüzden yabancılaşma kavramının ilk defa putlara tapmakla ilgili olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir. Birey kendisi oluşturduğu putlara tapınarak kendi gücüne ve potansiyeline yabancılaşmaktadır (Tolan, 1981: 143).

Yabancılaşma kavramının tarihi kökeni insanlık tarihi kadar geçmişe dayanmaktadır. Ancak kavramı teorik olarak inceleyip farklı bir anlam kazandırılmasında Marx büyük pay sahibi olmuştur. Marx, Hegel'in temellerini attığı yabancılaşma kavramını metafizik unsurlardan arındırarak, ekonomik bir bakış açısıyla incelemiştir. Marx için emek ve işbölümü yabancılaşma kavramının bir göstergesi olmaktadır (Erkılıç, 2012). İşçi yaşamını devam ettirebilmek için nesneye kendini yükler ama artık kendisi değildir. Emek sonucu ortaya çıkan üründe kendisi değildir. İşçi için ortaya çıkan bu ürün ne kadar büyükse kendisine ait olan kısım da o kadar küçüktür. Emek işgücünün yapısında bulunan bir parça olmaktan çıkar ve yabancılaşma oluşur (Marx, 2003: 3-9).

Yabancılaşma terimi öncelikle felsefe üzerine dayalı bir kavram olarak ortaya çıkmasına rağmen ilerleyen süreçte sosyo-psikolojik ve sosyo-ekonomik bir kavrama dönüşmüştür. Yabancılaşma kavramına önem kazandıran iki isim Friedrich Hegel ve Karl Marx olmuştur. Hegel yabancılaşmayı insan ve özü arasındaki farklılıklar olarak ifade ederken, Marx yabancılaşma kavramını kapitalist sistemin işgörene yüklediği çalışma zorunluluğu nedeniyle üretim faaliyetlerini kontrol etme ve ürettiği ürüne sahip olamayacağını bilmesinin sonucunda işgörende oluşan güçsüzlük duygusunun hissedilmesi olarak ifade eder (Nergis, 2007: 1-2).

### **3.2.1. Hegel'in Yabancılaşma Kuramı**

Yabancılaşma teminini ilk defa kullanan Hegel olmuştur. Hegel'e göre yabancılaşma, bireyin fiziki ve ruhi varlığı arasında oluşan ayrım sonucunda ortaya çıkmıştır. Birey kendisine ve çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak kabul etmektedir (Salerno, 2003: 53). Hegel bu durumu ruhun yabancılaşması olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla Hegel'in ortaya çıkardığı yabancılaşma kavramı, ruhun kendi yarattığı maddi dünyadan duygusal anlamda uzaklaşması ya da bireyin farklılaşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Fischer, 1976:

38). Diğer taraftan, yabancılaşma kavramını ilk temellerini atan Hegel öncesi ve Hegel sonrası dönem olarak ayırmak kavramın gelişimi açısından önem taşımaktadır. Kavramın henüz adının net olarak konulmamış olmasına rağmen yabancılaşma kavramının kökenlerini antik dönem İonya felsefesine uzatmak mümkün olacaktır. Antik dönemde İonya fizikçilerinin insanı ihmal etmelerinde yabancılaşma kavramının izlerine rastlanılmaktadır (Fettahoğlu, 2006: 13). Hegel, insanı sadece kendisini seven, düşünme yetisine sahip bir birey olarak değil, yarattığı ve ürettiği ürün ve eşya sonucunda anımsanabilen bir varlık olarak ifade etmiştir. Birey sahip olduğu anlamını ve değer verdiği ilkelerini yitirirse bu düşünce sonucunda kendi taşıdığı öz değerleri ile arasında boşluk oluşur. Nitekim Hegel yabancılaşmayı bir süreç olarak ele almıştır. Hegel'e göre insan toplumu var olduğu sürece yabancılaşma devam edecektir (Hegel, 2004: 316).

Hegel ve döneminde yabancılaşma kavramı soyut ve felsefi bir olgu olarak ele alınmıştır. Karl Marx'a göre yabancılaşma kavramına ilk defa felsefi açıdan bir bakış açısı kazandıran Hegel'dir. Hegel, yabancılaşmayı iki açıdan incelemiştir. Birincisi, bireyin özünde farklı olmadığı ve geçmişte bütünleşik olduğu bir şeyden ayrıldığına farkına varmasıdır. Diğeri ise, bireyin özünde bütünleşik olduğu olgudan vazgeçmesi yani yabancılaşmasıdır (Demirer ve Özbudun, 1998: 84). Kavramın temellerini atan Hegel yabancılaşma'yı insanı düşünce dünyasının tek gerçekliği olarak ele almıştır. Doğa ise sözde insanın yaşadığı bir yabancılaşmadır. Hegel yabancılaşmayı felsefi bir boyuta taşıyarak doğaya yabancılaşmayı insan ruhunun tipik bir özelliği olarak ifade etmiştir (Sayers, 2003: 120). Hegel, yabancılaşma sürecini bireyin kendisiyle tekrar bir araya gelip bütünleşerek toplumsal bütünden ayırması olarak tanımlar ve bireyin bu yabancılaşma sürecini aşabilmesi için, bireyin yaşadığı yabancılaşma sürecinin farkına varması ile mümkün olduğu savunur (Demirer ve Özbudun, 1998: 13). Hegel felsefesinde yabancılaşma insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi biçiminde ifade edilebilir (Babür, 2009: 11).

### **3.2.2. Karl Max'ın Yabancılaşma Kuramı**

Yabancılaşma terimini etraflıca inceleyip yeniden tanımlayarak kullanan ise Karl Marx olmuştur. Marx yabancılaşmanın bireyselliğin kaybı anlamına geldiğini



ve bu tür bir kaybın da aslında birey ve toplum açısından ve toplum genelinde istenilmeyen bir durum olduğunu ortaya atan ilk kişidir (Kanungo, 1992: 414).Yabancılaşma kavramı incelenirken kavrama yeni bir bakış açısı kazandıran Hegel'den etkilenen Karl Marx olmuştur. Marx yabancılaşmayı felsefi bir açıdan incelemiş sonrasında ise “yabancılaşmış emek” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Marx'a göre emek yoluyla insan yabancılaşmaya uğramakta ve yaşamın kendisi bir araç haline dönüşmektedir (Marx, 2003: 46). Karl Marx yabancılaşma kavramını yoğun biçimde “Economic and Philosophical Manuscripts” adlı eserinde inceleyerek ortaya koymuştur. Marx'a göre yabancılaşma emekçilerin sefil bir ticari mal durumuna düştükleri ancak daha çok üretmeye odaklı oldukları sistemin korkunç bir sonucudur (Er, 2007: 20). Marx yabancılaşma kavramında sadece “yabancılaşmış emek” üzerinde durmamış aynı zamanda bireyin kendi çevresinden ve diğer insanlardan da yabancılaşmasını irdelenmiştir. Ancak Marx yabancılaşma kavramında genellikle “iş, emek, üretim” odaklı araştırmaya yönelmiştir. Nitekim Marx etkili bir üretim faaliyeti gerçekleştirebilmek için yabancılaşma sürecinin aşılması gerektiğini vurgulamıştır (Mercan, 2006: 34).

Karl Marx kapitalist sistemde ekonomik örgütlerin hüküm sürmesiyle birlikte yabancılaşma olgusunun kaçınılmaz bir durum olduğunu ifade etmiştir. Marx yabancılaşma kavramını üç evrede ele almıştır. Birinci evrede ürünü üretenin üretimi gerçekleştirdiği evre olarak kabul edilir bu evrede yabancılaşmanın ilk adımı atılmış olur (Sayers, 2003: 111). Birinci evrede üretici, ortaya koyduğu ürünü somutlaştırmıştır. Üretici ile üretilen ürün arasındaki bağ kopmaya başlamıştır. İkinci evrede üretilen ürün, üreticisini dışsallaştırmış ve ondan bağımsızdır. Üçüncü evrede ise ürün, üreticisini köleleştirmiştir. Marx'ın yabancılaşma yaklaşımında üretici, özünden ve ortaya koyduğu üründen yabancılaşmıştır ve böylece iş tatmin düzeyi düşmektedir. Aynı zamanda üretici, üretme fiilini anlamsız bulmaktadır (Behar, 2007: 17). Karl Marx'ın yabancılaşma yaklaşımında, üreticinin ürettiği ürün ne kadar çok olursa, üreticinin ürüne yüklediği değer o kadar azalır. Bir diğer deyişle nesnelere insan dünyasında ne kadar çok değer kazanırsa, insanın kendi dünyası o kadar değersizleşir (Erkılıç, 2012: 79). Karl Marx'ın yabancılaşma kuramında işçi ile ürettiği ürün arasında yabancılaşma ilk boyut olarak gerçekleşmektedir. Marx'ın yabancılaşma kuramına göre işçi, ürettiği ürün üzerinde kapitalist sistem gereği

kontrol sağlayamamaktadır. Bu nedenle işçisinin ürettiği ürün, tamamen üreticisinden soyutlanmaktadır. İşçi hiçbir zaman ürettiği ürünü alamayacak duruma gelmektedir. İşçinin ürettiği ürün yerine, yabancı olduğu bir nesne karşısında durmaktadır (Babür, 2009: 13).

### **3.2.3. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Kuramı**

Yabancılaşma kavramını ölçülebilir bir boyutta inceleyen ilk araştırmacı Seeman olmuştur (Alkan ve Ergil, 1980). Seeman (1967) modernleşen toplumlarda yabancılaşma kavramının tipik bir biçimde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca modern toplumların bireysel değil toplumsal bir biçimde yabancılaştığını ifade eder. Melvin Seeman yabancılaşmayı; bireyin içinde bulunduğu koşullara tepki gösteremeyecek kadar güçsüzlük hissi duyması, faaliyete geçirilen eylemlerin bir anlamı olmaması ve anlamsızlık duygusu hissedilmesi, mevcut kuralların birey için bir değer taşıması ve hedeflere ulaşabilmek için kural tanımama, dahil olduğu grubun amaçlarının birey için önem taşıması ve bireyin kendini gruptan ayrı görmesi, gerçekleştirilen eylemlerin birey için anlam taşıması ve bireyin tatminsizlik ile baş başa kalması ve kendine yabancılaşması olarak beş boyutta ele almıştır (Erkılıç, 2012).

Seeman'a göre, gelişen toplum ve sanayileşen düzen içinde yabancılaşma kavramı yaygın biçimde görülmektedir. Modern toplumda yaşayan yabancılaşmış çalışan insan sayısı oldukça fazladır. Dolayısıyla yabancılaşma kavramının bireysel anlamda incelenmesi oldukça zor olduğunu ifade etmektedir. Seeman yabancılaşma kavramının tek bir tanımının bulunmadığını belirtir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

### **3.2.4. Erich Fromm'un Yabancılaşma Kuramı**

Eric Fromm (1990) yabancılaşmayı bir çeşit hastalık olarak ifade etmiş ve bireylerin doğadan, diğer insanlardan kopmuş olması neticesinde, kendini yalnız ve yabancı hissetmesine neden olduğunu ileri sürer. Diğer bir deyişle doğadan kaçmaya gayret gösteren insan için toplumsal beraberlik kurmak bir zorunluluk haline gelerek insanı bu zorunluluğa bağımlı kılmıştır. Toplumsal yaşam ise ortak yaşam düşüncelerini getirdiğinden insan bireysel varlığına yabancı hale gelmiştir (Fromm, 1990: 60; Fromm, 1991: 125).

Erich Fromm'a göre yabancılaşma insanın kendisine yabancılaşmasına dayanır. İnsan kendisini dünyanın merkezi olarak görmez. Yabancılaşmış insan kendinden koptuğu gibi diğer bireylerden de kopmuştur. Fromm çağdaş toplumları hasta olarak ifade eder. Ona göre insan topluma uyduğu sürece kendine yabancılaşmaya devam edecektir. Bu doğrultuda endüstri toplumunda çağdaş insan ile puta tapan insanlar arasında hiçbir fark yoktur. Fakat çağdaş insan taptığı putların biçimini değiştirmiş ve hayatlarında bunlara daha fazla yer vermiştir. İnsan çağdaş toplumlarda ekonomik güçlerin bir nesnesi haline dönüşmüştür (Fromm, 1982: 135; Kızıltan, 1986: 55). Fromm, yabancılaşma kavramına kapitalist sistemin ortaya çıkardığı bir gariplik olarak yaklaşmıştır. Birey kar elde etmek amacıyla çalışmaktadır. Diğer yandan elde edilen kar harcanmak yerine sürekli bir yatırım aracı olarak kullanılmaktadır. Bireylerin sermaye birikimi uğruna çalışma ilkesi büyük önem taşır. Ancak bireylerin öznel amaçları hiçe sayılıp sürekli gelişim uğruna çalışmaya mecbur olan insan sistemin kölesi haline gelir. Bu durumda insan bireysel önemsizlik ve güçsüzlük duygusuyla baş başa kalır (Fromm, 1996: 99).

Yabancılaşma ile ilgili verilen bilgiler doğrultusunda, sürecin öncelikle bireyin kendisine yabancılaşma hissine kapılmasıyla başladığı görülmektedir. Hegel'in öncesi çağlara kadar dinsel bağlamda temellerinin atıldığı düşünülen yabancı kavramı, Karl Marx ortaya koyduğu fikirlerle farklı bir boyut taşımıştır. Karl Marx, yabancılaşma kavramını üretim olgusuyla ilişkilendirip sistemin kaçınılmaz bir sonucu olarak ifade etmiştir. Marx'ın fikirlerinde üretim odaklı sistemde yabancılaşma öncelikle bireyin ürettiği ürünler bağının kopmasıyla başlar ve daha sonra pek çok olguya yabancılaşmayı kapsar. Bunlardan birisi bireyin kendine yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşan birey devam eden zaman diliminde kendisiyle bağ kuramaması neticesinde çevresine, arkadaşlarına, topluma ve bağ kurmaya çalıştığı diğer bütün unsurlara yabancılaşma içerisine girmektedir. Dolayısıyla kendine yabancılaşan birey topluma, çevreye ve örgütlere de yabancılaşmaya başlamaktadır. Yabancılaşma nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için yabancılaşmanın boyutlarını ve türlerini daha detaylı incelemek gerekmektedir.

### 3.3. YABANCILAŞMA KAVRAMININ BOYUTLARI VE TÜRLERİ

Seeman (1959), yabancılaşma kavramını beş boyut altında incelemiştir. Yabancılaşma boyutları; güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık duygusu (meaninglessness), normsuzluk (normlessness), yalıtılmışlık/Tecrit edilme duygusu (isolation), kendine yabancılaşma (self-estrangement) olarak ifade etmiştir (Seeman, 1959: 783). Seeman yaptığı araştırmalar sonucunda kavramın tanımlanmasına ve ortaya koyduğu boyutlar ile açıklanabilmesine katkı sağlamıştır (Alkan ve Ergil, 1980: 218).

#### 3.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Güçsüzlük, bireyin olayları yönetemeyeceğini düşünmesi ve başkaları tarafından yönlendirildiğini düşünmesidir (Coşkun San, 2003: 1). Güçsüzlük bireyin kişinin olaylar üzerinde kontrolü kaybettiği hissine kapılmasıdır. Bu doğrultuda bireyin içinde bulunduğu olayların kendisini alıp götürdüğü hissi ve olaylara gerçek düşüncelerini yansıtamaması olarak ifade edilebilir (Fettahlıoğlu, 2006: 34). Birey yaşamına dair kontrol ve idareye sahip olduğu sürece kendini güçlü hissedecektir. Güçsüzlük hissi ise başkaları ve kişisel olmayan sistem ve gruplar tarafından kontrol edilmektir. Güçlü birey olaylar karşısında sahip olduğu duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilir. Güçsüz birey ise kendi davranış kalıplarını oluşturamaz ve olaylara sadece tepki verir esas olan düşünce ve duygularını ifade etmekten yoksundur. Nitekim güçsüz bireyler başkaları tarafından yönlendirilir (Gürcü, 2012: 37).

#### 3.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık, kişinin hangi doğruya ve değerlere inanç taşıyacağı yönünde yeterli bilgiye sahip olmamasını ifade eder. Kişiye öğretilen doğruların ve değerlerin birey için anlam taşımaması ve bu doğru ve değerlerin bireyi bir yere götüreceğine inanç taşımamasıdır (Seeman, 1959: 784). Bir diğer ifade ile anlamsızlık grup olarak gerçekleştirilen paylaşımların anlamlandırılmasında yaşanan başarısızlıklardır. Sonuç olarak bireyin neye inanıp neye inanmayacaklarını bilememe durumlarıdır. Bireylerin çevrelerinde meydana gelen olayları anlayamama durumudur (Sosyal, 1997: 21).

### **3.3.3. Normsuzluk (Normlessness)**

Normsuzluk boyutu bireyin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilmek için kural tanımaması ve kuralları kabul etmemesi anlamına gelir. Normsuzluk (kuralsızlık), toplum tarafından ve örgüt tarafından kabul gören davranışların benimsenmemesini ifade eder. Toplum ve örgüt tarafından kabul gören davranışların bireyin kendi belirlemiş olduğu yararlı düşüncelere engel olduğu için reddedilmesidir. Birey bu kuralları kendi yararında olmadığını düşündüğü için kabul etmez (Seeman, 1959: 785-787).

### **3.3.4. Yalıtılmışlık (İsolation)**

Birey genel olarak olaylara karşı ilgisiz bir tutum içinde ise ve öte yandan sürdürdüğü yaşamın anlam taşımadığını düşünüyorsa toplumdan izole olduğu ve yabancılaştığı söylenebilir. Yalıtılmışlık boyutu bireyin “ben kimim?” sorusuna cevap vermekte zorlandığı durumları ifade eder (Gürcü, 2012: 41). Topluma yabancılaşma, bireyin diğer bireylerle iletişim kurabilme yeteneğinin ortadan kalkmasıdır.

### **3.3.5. Kendine Yabancılaşma (Self- Estrangement)**

Toplum kültürleri incelendiğinde normal kavramının algılanmasında bazı değişiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin kültür nezdinde bazı davranışlar uygun iken bazı davranışlar kabul görmez. Ancak psikoloji bilimi yabancılaşmayı normal dışı davranış kalıbı olarak inceler. Yabancılaşmış bireylerin belirli davranış kalıpları mevcuttur. Örneğin kendine yabancılaşmış bireyler aşırı bağımlıdırlar. Bir diğeri ise kendine güvensizliktir. Bunun sonucunda aşağılık kompleksi ve yetersizlik duygusu ortaya çıkar. Kendine yabancılaşma bireyin öz değerlerini bulamaması veya yaşanan olumsuz bir durum sonucu o değerlere uygun davranış kalıpları geliştirememesidir (Aybar, 1995: 35).

Yabancılaşma kavramı gelişim süreci içerisinde pek çok değişim göstermiştir. Öte yandan değişen koşullar ile birlikte bireyleri yabancılaşmaya iten sebepler de farklılık göstermiştir. İnsanlık tarihi geçirdiği evrim neticesiyle farklı kavramların oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bu kavramlar arasında bulunan yabancılaşma Hegel döneminde ruh ile öz değerler arasındaki farklılık olarak aktarılmıştır (Salerno, 2003: 53). O dönem yabancılaşmaya neden olan etkenler bu dönem içerisinde pek çok

değişim geçirmiştir. Bireyleri yabancılaşmaya iten sebepler; aile, toplumsal çevre, bireylerin yaşam süreleri boyunca aldıkları eğitim, bireylerin yaşadıkları kültürel farklılıklar, bireylerin inançları ve bu inançlara karşı gösterilen toplumsal tutum, ekonomik değişim, bireyin gelir düzeyi, teknolojik gelişmeler, sürekli gelişen kentleşme ve modernleşme olarak ifade edilebilir (Babür, 2009: 19-23).

İnsan yapısı gereği yaşadığı toplumdan, çevresinden ve gerçekleşen değişimlerden etkilenmektedir. Bu durumda bireyin yabancılaşma hissine kapılması yalnızca birey kökenli olmayabilir. Nitekim gelişen ve değişen dünya insanoğlunu sürekli bir yeniliğe zorlamaktadır. Yaşanan bu zorunlu yenileşme mevcut duruma alışmadan bir yenisi ile bireyi karşı karşıya bırakmaktadır. Ancak sistemin dayattığı sürekli yenilik ilkesi çoğu durumda bireyin kendini bulma noktasında yapmış olduğu yolculuğunu sekteye uğratmaktadır. Birey henüz kendini tanımlayamadan sürekli bir değişim rüzgarına maruz kalmaktadır. Bu doğrultuda bireyin yabancılaşma olgusuyla tanışması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Otel işletmelerinin işleyişini sağlayan temel unsur insandır. İşletme içerisinde faaliyet gösteren işgörenlerin bütünsel bir uyumu ile işletme başarıya ulaşabilir veya tersi durumu söz konusu olabilir. Yukarıda aktarılan yabancılaşma olgusu hizmet odaklı hata payının çok düşük olduğu otel işletmelerinde işgörenin örgüte yabancılaşması biçiminde gerçekleşirse örgüt işleyişi sekteye uğrayacaktır. Öte yandan otel işletmelerinde üretilen hizmetin stoklanamaz olması işgörenler açısından her gün yeniden kaliteli hizmet üretimini zorunlu kılmaktadır. Örgüte yabancılaşmış işgören örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltacaktır. Çalışmanın izleyen bölümünde örgütsel yabancılaşma kavramının önemi üzerinde durulacak ve örgütsel yabancılaşmaya neden olan etkenler irdelenecektir.

#### 3.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE İŞLETMELER-ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Günümüzde insanlar meydana gelen hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmeler neticesinde duygusal bağlamda değişimleri daha sık yaşamaktadırlar. Bu değişim süreci içinde bireyler gerek sosyal yaşamlarında gerekse mesleki yaşamlarında çeşitli zorluklarla baş başa kalmaktadırlar. Nitekim yaşanan duygu değişimi bireyin hem sosyal yaşamında hem de mesleki yaşamında sorunlara neden olmaktadır. Örgütsel

açından bakıldığında işletme ile işgören arasında oluşabilecek yabancılaşma unsuru hem örgütün işleyişini hem de bireyin performansını doğrudan etkileyebilmektedir.

Yönetim anlayışında büyük bir değişim noktası olarak görülen sanayi devrimi ile başlayan sanayileşme daha fazla işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ekonomik olarak yaşanan değişim kentleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Sanayileşme ve gelişen kentleşme ile birlikte toplumsal yapı da değişime uğramıştır. Toplumsal sınıf farklılıkları daha belirgin biçimde ayrılmıştır. Nitekim gelişen bu işleyiş bireyler arasındaki dayanışmayı azaltarak çekişmeye dönüştürmüştür. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma kavramının ortaya çıkarmıştır (Fettahlıoğlu, 2006: 46). Örgütlerde işgörenlerin örgüte karşı takındıkları tutum, işgörenin ruhsal durumu ve örgütün etkililiği için öneme sahiptir. İşgörenin örgüte karşı tutumu olumsuz olduğunda işgören performansı da bundan etkilenecektir. Örgüt içinde işgörenin kendini örgütten dışlaması ve örgüte karşı olumsuz tutum içine girmesi örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilir (Başaran, 2000: 223).

Örgütsel yabancılaşma bireylerin örgütteki sahip oldukları konum ile ilgili yaşadıkları hayal kırıklığının bir yansıması olarak ifade edilebilir. Öte yandan işgörenin örgüt içinde örgüte yönelik yaşadığı doyumsuzluk olarak belirtilebilir (Kuru, 2009:3-4). Diğer taraftan örgütsel yabancılaşma sanayi devrimi sonucunda çalışanın daha fazla çalışmaya odaklanması, ruhsal olarak örgütten uzaklaşması ve kendini çekmesi olarak ifade edilebilir (Fettahlıoğlu, 2006: 11).

Tablo 1’de örgütsel yabancılaşmaya neden olan örgüt içi ve örgüt dışı etkenler verilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Etkenler**

<b>Örgüt İçi Nedenler</b>	<b>Örgüt Dışı Nedenler</b>
Yönetim stratejileri	Toplumun kültürel yapısı
Bilgi akışı	Ekonomik yapı
Örgütün büyüklüğü	Teknolojik gelişmeler
Üretim biçimi ve işbölümü	Toplumsal değerler
Örgüt yapısı ve kültürü	Sanayileşme, sosyal çözülme ve kentleşme
Çalışma koşulları	Politik ve hukuki düzen
İnanç, tutum ve yanlış gruplaşma vb.	Sendikal örgütlenmeler vb.

Kaynak: Soysal, 1995; Fettahlıoğlu, 2006; Babür, 2009.

Tablo 1’de görüldüğü gibi örgütsel yabancılaşmanın nedenleri hem örgüt içi hem de örgüt dışından kaynaklanıyor olabilir. Örgütler belirli bir çevre içerisinde varlıklarını devam ettirirler. Örgütün başarısında, bu çevresel etkenler büyük öneme sahiptir. Örgütün çevre bütünlüğünün kontrol edilmesi oldukça zordur. Buna rağmen çevresel bütünlük örgüt yapısını etkileyebilmektedir. Toplumun kültürel ve sosyal yapısı, hukuki ve siyasi düzen, ekonomik gelişmeler, teknolojik değişimler örgütü doğrudan etkileyebilmektedir (Soysal, 1995: 31-32). Nitekim örgütün bu çevresel koşullardan etkilenmesi sonucu örgüt içerisindeki işleyiş, olumsuz veya olumlu olarak etkilenebilmektedir. Örgütler, buldukları çevreden soyutlanmış bir biçimde hareket edemezler (Şişmek, Akgemci ve Çelik, 2001: 245-247). Örgütsel yabancılaşmanın nedenleri incelendiğinde bu etmenlerin örgütün geleceğine yön verdiği görülmektedir. Bu doğrultuda örgütün çalışanın yabancılaşmasının önüne geçebilmek için, yöneticilerin örgütsel yabancılaşmaya neden olan etkenler üzerinde dikkatle durmaları gerekmektedir.

Örgüt içinde oluşacak yabancılaşma işletmenin verimliliğini ve işletme içi sosyal maliyetleri de olumsuz etkileyecektir. Yabancılaşma işgörenler, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden işletme içindeki yabancılaşma işletme içinde bir çatışma ortamının oluşmasına neden olacak ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt içinde oluşması muhtemel yabancılaşma sorunlarının önüne geçilmesi örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan etki edecektir (Kuru, 2009: 2).

Otel işletmelerinin faaliyet alanında kritik nokta müşteri memnuniyeti odaklı çalışmasıdır. Dolayısıyla otel işletmelerinde çalışan işgörenin işini benimsemesi ve işini severek yapması oluşacak hizmet kalitesi açısından büyük önem taşır. İşgören işini benimseyerek yerine getirdiği durumlarda müşteri memnuniyeti artacaktır. Örgütsel işleyişin sağlanmasında işletme içinde işgörenin örgütle arasında oluşabilecek duygusal kopukluk, işgören performansının istenilen düzeyde olmasını önleyecektir. Bunun sonucunda örgüt ile işgören arasında yabancılaşma sorunu meydana gelecektir. Örgütsel yabancılaşmanın oluşması örgütün hizmet kalitesinin sekteye uğraması demektir. Otel işletmelerinin temel amacı kaliteli hizmet üretmektir. Nitekim temel hedefi kaliteli hizmet olan otel işletmesinin bu hedefini yerine getirmekte kullanacağı en etkin güç işgörenlerin oluşturacağı emek gücüdür.



Otel işletmelerinde işgören ile örgüt arasında yabancılaşma oluşması var olan bu gücü azaltacaktır. Dolayısıyla hizmet odaklı emek yoğun yapıya sahip otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşma duygusunun yerine örgütsel özdeşleşme oluşturulması işletme başarısı için kilit rol oynayacaktır.

Değişen rekabet koşulları ile birlikte işletmeler bazında özellikle hizmet odaklı faaliyet gösteren otel işletmeleri için başarının anahtarı uyumlu insandır. Bu doğrultuda insan unsuru otel işletmeleri için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Nitekim insan kaynağının örgüt içerisindeki performansı işletmelerin başarısında temel etkidir. Değişen rekabet koşulları işletme içerisindeki işgörenlerin yönetiminde de yeni yaklaşımlar ortaya koymuştur. İşletmelerin başarısı işgörenlerin performansına ve örgüt içerisindeki işleyişe olumlu katkılarına bağlıdır. Bu doğrultuda işgören kendini işine adanmış noktada örgüt verimliliği artmaktadır. Ancak bu değişen yaklaşımlar bireylerin farklı kavramları da ortaya çıkarmasına sebep olmuştur. Yabancılaşma olgusu insan hayatını, kendisiyle oluşan farklılar bütünlüğü olarak ele almamıza neden olmuştur. Ancak yabancılaşan birey hem sosyal yaşamında hem de mesleki yaşamında bir nesne haline dönüşür. Nitekim örgüte yabancılaşan işgören örgüt performansını olumsuz etkileyecektir (Er, 2007: 324; Şimşek vd., 2006: 569). Dolayısıyla otel işletmelerinde meydana gelebilecek olan örgütsel yabancılaşma hem işgörenlerin performansını hem de işletmenin verimliliğine olumsuz etki de bulunacaktır. Örgüte yabancılaşma sürecine giren işgörenler işletmenin ürettiği hizmet ve ürün ve kalitesiyle olan bağlarını koparmaktadırlar. Bu doğrultuda işletmeye yabancılaşan işgören yapması gereken işin veya örgüt işleyişi için yapılması gereken işlerin olumsuz yanlarına odaklanmaktadır (Pappenheim, 2002). Nitekim söz konusu durum işletme içerisindeki işleyişe olumsuz etki ettiği gibi örgüt başarısına da doğrudan olumsuz etki eder. İşletme içerisinde oluşabilecek yabancılaşma olgusunun aza indirgenmesi işletme verimliliğine ve etkinliğine olumlu etki eder. İşletme içerisinde yabancılaşma olgusunun azaltılması için işgörenlerin örgütle olan bütünlüğü sağlanmalı ve işgörenlerin yaşam kaliteleri yükseltilmelidir.

Örgütsel yabancılaşma olgusu işletme içerisinde işgörenlerin örgüte yabancılaşması biçiminde ortaya çıktığı durumlarda örgütün başarısına olumsuz etkileri olduğu ortadadır. Özellikle hata payının çok az olduğu hizmet odaklı faaliyet

gösteren otel işletmeleri açısından işgörenlerin örgüte yabancılaşması üretilen hizmetin kalitesini düşürecektir. Bu bağlamda otel işletmelerinde oluşabilecek yabancılaşma olgusunun önüne geçilmesi örgüt işleyişi ve başarısı açısından büyük önem sahiptir. Otel işletmelerinde işgörenlerin örgüte yabancılaşmasının önüne geçebilmek için işgörenlerin yaşam kaliteleri yükseltilmeli ve işgören-örgüt bütünlüğü sağlanmalıdır. Örgütün hedeflerine inanan ve kendini örgüt başarısı için önemli parça olarak gören işgören örgüt verimliliğini artıracaktır. Yabancılaşma olgusu günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısını belirleyen önemli bir unsurdur. Bu kapsamda araştırmanın ilerleyen bölümünde araştırma konusunu oluşturan kavramların (güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme, örgütsel yabancılaşma) arasındaki ilişkiler incelenecek ve mevcut durum ortaya konulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ, KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDE MEVCUT DURUM

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın konusunu oluşturan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili literatürde yer alan yerli ve yabancı çalışmalara değinilmiştir. İlgili konuların turizm sektöründeki mevcut durumu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 1. GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ

Turizm sektöründe insan unsuru büyük öneme sahiptir. Örgütlerde işleyişin sağlanmasında kullanılan insan kaynağı örgütün başarılı veya başarısız olmasında önemli belirleyicidir. Bu noktada örgüt içerisinde düzenin sağlanması ve işgörenlerin örgüt hedeflerine uygun bir biçimde yönetilmesinin önemi dikkat edilmesi gereken noktadır.

Busch (1980), çalışmasında satış müdürlerinin sosyal güç temellerini ve satış gücüne etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; satış yönetiminin güç temelleri, gözetim, rol açıklığı ve ayrılma eğilimi ve satış görevlisinin memnuniyeti ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Busch, 1980: 91-101). Nitekim bu doğrultuda güç kaynaklarının taşıdığı önemi bir kez daha vurgulamak gerekmektedir. Örgütlerde liderin olması için güç kavramı kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu yüzden sorumlu bir liderlik için güç kaynaklarının temellerini bilinmelidir (Kessler, 1995: 2). Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları örgüt içerisinde çalışanları etkilemektedir. Erkutlu (2003), gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel etkilik arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Temelinde astların lideri beğenmeleri ve bu yüzden ona saygı duymaları yatan beğeniye dayalı güç kaynağı, yasal güç kaynağı ve temeli ödül sistemi olan ödüllendirici güç kaynağı ile astların yöneticilerinden doyumları arasındaki ilişkiye vurgu yapmıştır.

Kullanılan güç kaynakları yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar verebilmektedir (Özhan, 2016; Zafer, 2008; Kayalı, 2011 vb.). Örneğin Zafer (2008), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticilerin uzmanlık gücünü diğer güç kaynaklarına göre daha fazla kullandıklarını belirtmiştir. Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve iletişim gücü ile astlarını yaptığı işte uzman olduğuna ikna etmesine dayanmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken uzmanlık gücünün en çok tercih edilmesi gereken güç kaynağı olduğudur. Çünkü yönetici sahip olduğu bilgi ve birikim ile astlarını ikna edebilmektedir. Özhan (2016), ise yapmış olduğu çalışma sonucunda yöneticilerin en fazla yasal güç kaynağını kullandığı belirlemiştir. Yasal güç kaynağının temeli, yöneticiye yasayla verilen yönetme gücü biçiminde ifade edilebilir (Başaran, 2000: 6). Yasal güç kaynağında yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken nokta, yetki gücüne dayanan bu güç kaynağının, yetki kayb olduğunda liderin astlar üzerindeki değerini kaybetmesi olabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 272). Özhan (2016) ise, tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucuna göre; yöneticilerin uzmanlık güç kaynağını kullanmaları örgütsel güven düzeyinde orta düzeyde bir artışa sebep olurken, yöneticilerin karizmatik güç kaynağını kullanmaları örgütsel güven düzeyinden yüksek derecede bir artışa sebep olmaktadır.

Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları örgüt başarisında etkili olduğu gibi, işgörenler üzerinde de büyük öneme sahiptir. Akyüz, Kaya ve Aravi (2015), yaptıkları çalışmada örgütlerde yöneticinin kullandığı güç kaynağının iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır. Yapılan bu çalışma, yöneticilerin kullandığı ödüllendirme gücünün ve yasal gücün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 71). Akyüz ve Kaya (2015), yaptıkları çalışma ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm konusunda benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Akyüz ve Kaya, 2015: 71-90). Öte yandan yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerinin önünde bir engel oluşturan sinizm olgusu buna örnek olarak gösterilebilir. Nitekim Altinkurt vd. (2014), yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Altinkurt vd., 2014: 25-52). Bağcı ve Bursalı (2011), ise yaptıkları çalışma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları

ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 9). Yapılan bu çalışmalar güç kaynakları konusunun önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanların bu hedefler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi yöneticinin çalışanlar üzerinde sahip olduğu etki ile mümkün olabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları başarıda etkin rol oynar. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016), yaptıkları çalışma ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 117-130). Bu durum yöneticilerin kullandıkları güç kaynakların çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyar niteliktedir.

Örgütsel özdeşleşme konusu ile ilgili literatürde birçok çalışma (Mael ve Ashforth, 1995; Kreiner, Blake ve Ashforth, 2004; Köse, 2009; Yarmacı, 2012; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Başar ve Basım, 2015; Temel, 2016 vb.) olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine dayanmaktadır. Nitekim örgütlerde özdeşleşme unsurunun sağlanması örgütün belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Tuna ve Yeşiltaş (2014), çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütsel özdeşleşme düzeyi yükseldikçe, işgören işten ayrılma niyetini aza indirmektedir. Öte yandan örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Nitekim örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramları incelenmelidir.

Örgütlerin işleyişini sağlayan çalışanların örgütle bütünlük kurabilmeleri ve örgütün kültürünü, hedeflerini benimseyebilmeleri başarının elde edilmesine olumlu etki edecektir. Çünkü kendini örgüte ait hisseden çalışanların örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi görmeleri olası bir durumdur. Çakınberk, Derin ve Demirel (2011), çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla pekiştirildiğini ifade etmişlerdir. Örgütlerin başarıyı elde edebilmeleri, örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlarının anlaşılması ve bu davranışların yanı sıra örgüt yöneticilerinin davranış tarzları ve kullandıkları yönetim biçimleri örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi için oldukça büyük önem taşımaktadır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 107). Bulut (2015), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansına

olumlu bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu durum örgütsel özdeşleşme-çalışan performansı ilişkisini açıklaması açısından önemlidir. Örgütün ortaya koyduğu hedefleri benimseyen işgören örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyecek ve bu doğrultuda performans gösterecektir. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı örgütlerde en önemli sorunlardan biri olan örgütsel yabancılaşma olgusu baş gösterebilir.

Örgüt içerisinde çalışanlar örgütle bütünlük sağlayamadığında, örgüte karşı yabancılaşma durumu başlayacaktır. Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel ve çevresel pek çok sebebi vardır. Ancak çalışanların örgüte karşı aidiyet duygularının geliştirilememesi yani bir diğer ifade ile örgütsel özdeşleşmenin sağlanamaması çalışanın performansını etkilediği gibi en kötü sonuç olan işten ayrılmaya da sebep olabilir (Shehada ve Khafeja, 2015: 82-86). Örgütlerde yaşanan yabancılaşma ile birlikte, çalışanlar sadece üretim yapan robotlar olduklarını düşünebilirler. Bu durumda çalışanlar örgüt yaşamında istedikleri doyuma ulaşamazlar. Örgüt içerisinde yaşanan yabancılaşma olgusu yöneticilerin çalışanlara yönetmek için kullandıkları uygulama biçimlerinde de etkilenmektedir (Şimşek vd., 2006: 575). Taştan, İşçi ve Arslan (2014), çalışmaları örgütlerde yaşanan yabancılaşma sorununun ilgili diğer konularla ilişkisini ortaya koymasından önemlidir. Nitekim çalışma, örgütsel destek algısının örgütsel yabancılaşmayı azalttığını ifade etmektedir. Örgüt çalışanları örgütten destek gördükleri algısı içinde buldukları zaman örgütsel yabancılaşma daha az görülmektedir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014: 121-138). Örgütsel yabancılaşmanın önemli sonuçlarından birisi, çalışanların kendilerini ait hissetmedikleri örgütten ayrılmak istemeleridir. Tuna ve Yeşiltaş (2014), bu konu üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında bu söylemleri doğrular sonuçlar elde etmişlerdir. Örgütsel yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Örgütlerde yabancılaşma olgusunun gerçekleşmemesi için dikkat edilmesi gereken bir diğer kavram ise mobbing unsurudur. Nitekim Kılıç vd. (2017), çalışmalarında mobbing ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların örgütle bütün olabilmeleri örgüt içerisinde yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabilir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin üstlendiği rol bir kez daha ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yabancılaşma, örgüt çalışanları için önemli bir unsur olan iş tatmini üzerinde de

etkilidir. Çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları ve doyuma ulaşmaları örgütsel başarının elde edilmesini destekler. Ancak çalışanların örgütsel yabancılaşma içinde olmaları iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 91). Uysaler (2010), iş tatmini arttıkça örgütsel yabancılaşmanın azalacağını ifade etmiştir.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili çalışmaların sunulduğu bu bölümde çalışma konularının örgütler için taşıdığı önem göze çarpmaktadır. Örgütsel başarının elde edilebilmesi çalışanların örgütün belirlediği hedeflere inanmaları ve bu hedefler için faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının geliştirilebilmesi yöneticinin kullandığı güç kaynağı ile yakından ilişkilidir. Yönetici sahip olduğu güç kaynağı ile çalışanların örgüte karşı geliştirecekleri tutumun belirleyicisidir. Çünkü örgütlerde işleyişin yerine getirilebilmesi için insan kaynağı vazgeçilmezdir. Bu insan kaynağını örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek ve verimli bir çalışma ortamı hazırlayabilmek için güce ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içerisindeki yöneticiler sahip oldukları güç ile örgütü başarılı bir biçimde geleceğe taşıyabilirler veya eldeki gücün yanlış kullanılmasıyla birlikte olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Nitekim yönetici sahip olduğu güç ile çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz izlenimler bırakacaktır. Yöneticinin temel hedefi bu ilişkiyi örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmek için atılan adımlarla desteklemesidir. Yönetici sahip olduğu güç ile çalışanların örgütle özdeşleşmesine aracı olabilir. Çalışanlar tarafından ikna edici biçimde yönetildiği düşünülen her örgütte aidiyet ve inanç ön planda olacaktır. Çalışanlar yöneticiye kuvvetle inanacak ve örgütün hedeflerine kendi hedefleri gibi sarılacaklardır. Bu durumun oluşmasındaki en belirleyici unsur, yöneticinin sahip olduğu gücü iyi kullanmasıdır. Eğer çalışanlar örgütün iyi yönetilmediği düşünülürse, istenilen bağ kurulamayacak ve belirlenen hedeflere çalışanlar ikna edilemeyecektir. Bunun sonucunda örgüt içerisinde çalışanlardan istenildiği düzeyde verimli bir geri dönüşüm sağlanamayacaktır. Yöneticinin rolü örgüt içinde büyük önem taşır. Yönetici gücünü iyi kullanır ve çalışanlarda örgütsel hedeflere ve bütünleşmeye ikna edici bir izlenim bırakırsa örgütsel işleyiş verimli bir biçimde sürecektir. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için çalışma konularıyla ilgili literatürde yer alan yerli-yabancı çalışmaların incelenmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın

devam eden kısmında güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularıyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

## **2. GÜÇ KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

### **2.1. GÜÇ KAYNAKLARI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Güç kavramı, insanların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturmuş oldukları örgütler içerisinde işleyişin sağlanmasında büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda güç kaynakları konusu ile ilgili tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Güç Kaynakları İle İlgili Tez Çalışmaları**

Tablo 2’de literatürdeki güç kaynakları konusuyla ve ilişkili olduğu konular ile ilgili yapılan tez çalışmalarına yer verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde güç kaynakları-örgütsel etkililik (Erkutlu, 2003), güç kaynakları-örgütsel bağlılık (Bağcı, 2009; Cömert, 2014), güç kaynakları- motivasyon (Polat, 2010), yöneticilerin güç kaynakları (Zafer, 2008; Kayalı, 2011; Gültürk, 2012), güç kaynakları-sinizm (Demir, 2017), güç kaynakları-çalışan performansı (Dirik, 2017), güç kaynakları-örgütsel güven (Özhan,2016) konuları üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Erkutlu (2003), beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasına 520 otel işgöreni katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda yöneticinin kullandığı güç kaynağı ile örgütsel etlilik arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Beğeniye dayalı güç, yasal güç ve ödüllendirici güç kaynağı ile astın yöneticisinden doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Zafer (2008), çalışmasını İstanbul ili Avrupa Yakası ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. 740 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda; özel ilköğretim okulu yöneticileri, uzmanlık gücü boyutunda resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulunmuşlardır. Uzmanlık gücünün temel dayanağının yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve donanım ile astları ikna olduğu düşünüldüğünde bu durum özel ilköğretim okulları için olumlu bir durum olarak iade edilebilir. Çünkü uzmanlık gücü, örgütlerde astların yöneticilerin bilgi ve donanıma sahip oldukları görüşünden kaynaklanmaktadır.



Bağcı (2009), örgütlerde kullanılan güç kaynaklarının örgüte bağlılıklarına etkisini incelediği araştırmasını, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olarak faaliyet gösteren 2007 yılının ilk beş yüz işletmesinde çalışan 354 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların kişisel güç kaynakları algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda, çalışanların örgütte kullanılan güç kaynaklarından etkilendikleri ve yöneticilerin bilgi ve uzmanlık becerileri doğrultusunda hareket etmelerinin örgüte bağlılık oluşturulmasında etkili olacağı ifade edilmiştir.

Polat (2010), okul öncesi eğitimi veren kurumların yöneticilerin ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün kullanılması ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Cömert (2014), çalışmasında Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 498 öğretmenin katılımıyla, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Özhan (2016), 411 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında güç kaynakları ile örgütsel güven arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin en az zorlayıcı güç kaynağını kullandıkları tespit edilmiştir. Öte yandan okul müdürleri öğretmenler üzerinde en fazla yasal güç kaynağını kullanmaktadırlar. Okul müdürlerinin uzmanlık gücünü daha fazla kullanmaları örgütsel güven düzeyinde orta derecede bir artışa sebep olmaktadır. Karizmatik güç kaynağının kullanımı ile örgütsel güven düzeyine yüksek derece bir artışa sebep olduğu ifade edilmiştir.

**Tablo 2. Güç Kaynaklarına İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Aldemir (1995)	Dikey Bütünleşmiş Sistemlerde Güç Kaynakları ve Ödüllendirme Gücü Üzerine Bir Uygulama
Edin Belgil (1995)	Güç Kaynakları ve Bunların Ortam Faktörleri İle İlişkisi
Tuncer (1999)	Yönetim Tarzlarına Göre Liderlerin Otorite ve Güç Kaynakları
Güner (2002)	Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi
Erkutlu (2003)	Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama
Zafer (2008)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri
Bağcı (2009)	Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma
Güzel (2009)	The Relationship Between Social Power Bases and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Trust in Organization
Polat (2010)	Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki
Özdil Sağ (2010)	Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları
Kayalı (2011)	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)
Bolelli (2012)	The Relationship Between Use of Power Sources and Compliance Behavior in Respect to Leadership Style and Task Complexity: The Case of Healthcare Professionals in Turkey
Gültürk (2012)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri
Özdemir Demirel (2012)	Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi (Ankara İli Örneği)
Cömert (2014)	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Demir (2014)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları
Yorulmaz (2014)	Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri
Diş (2015)	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki
Özhan (2016)	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki
Demir (2017)	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki
Dirik (2017)	Liderin Sosyal Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma

Demir (2017), yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 436 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri en fazla yasal güç kaynağını kullanmaktadırlar. En az tercih edilen güç kaynağı ise ödüllendirici güç kaynağı olarak tespit edilmiştir. Bir diğer dikkat çekici husus ise

yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Dirik (2017), 650 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda; liderleri yumuşak güç kaynakları kullanan çalışanların liderleri sert güç kaynaklarını kullanan çalışanlara göre daha yüksek performansa sahip olduklarını ifade etmiştir. Öte yandan çalışanların liderlerinde algıladıkları yumuşak güç kaynağı kullanımı, sert güç kaynağı kullanıma göre daha yüksek bir ortalama değere sahip olarak elde edilmiştir.

### **2.1.2. Güç Kaynakları İle İlgili Makale Çalışmaları**

Tablo 3’de güç kaynakları konusu ile ilgili makale çalışmalarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde güç kaynakları-örgütsel bağlılık (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011), güç kaynakları-iş doyumu (Yılmaz ve Altinkurt, 2012), güç kaynakları-örgütsel vatandaşlık (Yılmaz ve Altinkurt, 2012), güç kaynakları-örgütsel sinizm (Altinkurt vd., 2014), güç kavramı (Başaran ve Duygulu, 2014; Çalışkur, 2016), güç kaynakları-iş tatmini (Akyüz ve Kaya, 2015; Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015) konularının arasındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Erdoğan (1997), çalışmasında güç kavramı üzerinde durmuştur. Günümüz işletmelerinde güç olgusunun giderek önem kazandığı ve bu alanda pek çok çalışma yapıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerin güç kavramına ilişkin bilgileri edinmeleri gerektiği ve bu gücü işletmelerin hedefleri doğrultusunda kullanmalarının önemini belirtmiştir.

Bağcı ve Mohan Bursalı (2011), kamu ve özel sektörde çalışan toplam 354 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, işçönerlerin uzmanlık gücü algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz (2012), yaptıkları çalışma sonucunda okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin en fazla yasal güç kaynağını kullandıkları, en az ise ödüllendirici güç kaynağının kullanıldığı ifade edilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel

vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3. Güç Kaynaklarına İlişkin Makale Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Mann (1760)	The Sources Social of Power
Dahl (1957)	The Concept of Power
French ve Raven (1959)	The Bases of Social Power
Bush (1980)	The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence Upon the Sales Force
Erdoğan (1997)	Örgütsel Güç ve Politika
Can ve Çelikten (2000)	Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları: Erciyes Üniversitesi Örneği
Bal, Campbell, Steed ve Meddings	The Role of Power in Effective Leadership
Titrek ve Zafer (2009)	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri
Eşki (2010)	Bugünü Anlamak İçin Weber'i Yeniden Okumak
Meydan ve Polat (2010)	Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma
Bakan ve Büyükmeşe (2010)	Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması
Bağcı ve Mohan Bursalı (2011)	Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlımlı Analitik Bir İnceleme
Yılmaz ve Altinkurt (2012)	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki
Altinkurt ve Yılmaz (2012)	Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki
Altinkurt vd. (2014)	Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki
Başaran ve Duygulu (2014)	Hemşirelikte Güç Kavramının Analizi
Argon, Yıldırım ve Kurt (2014)	Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri
Akyüz, Kaya ve Aravi (2015)	Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü
Çalışkur (2016)	Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı
Kızanlıkl, Koç ve Kılıçlar (2016)	Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

Altinkurt vd. (2014), Kütahya il merkezinde çalışan 305 lise öğretmenin katılımıyla okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler en fazla yasal güç kaynağını kullanmaktadırlar. En az kullanılan güç kaynağı ise zorlayıcı güç kaynağı olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Akyüz, Kaya ve Aravi (2015), bir kamu kurumunda 234 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında güç kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi

incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin kullandıkları karizmatik güç ile uzmanlık gücünün iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Diğer yandan yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü ile yasal güç kaynağının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin kullandığı zorlayıcı güç kaynağının ise iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların iş tatmini üzerinde en etkili güç kaynağının ödüllendirici güç kaynağı olduğu belirlenmiştir.

Kızanlıkl, Koç ve Kılıçlar (2016), çalışmalarında güç ve güç kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Gücün hem sosyal yaşamda hem de örgütsel yönetim alanında sahip olduğu önem vurgulanmıştır. Max Weber'in gücü yasal, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üçe ayırdığı ifade edilirken, French ve Raven (1959) tarafından yasal, zorlayıcı, ödüllendirici, karizmatik ve uzmanlık olmak üzere beş gruba ayırıldığı ifade edilmiştir.

Güç kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde güç kaynaklarını belirlemeye yönelik çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Öte yandan güç kaynaklarının örgütün diğer üyeleri üzerindeki etkilerinin de belirlenmesine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar liderlerin kullandığı güç tipinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda yapılan çalışma sonuçlarında farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Liderin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlık sonucu ikna gücünü ifade eden uzmanlık gücünün kullanılması yöneticilerin işgörenler üzerinde etkili olmasını sağlayacak önemli bir unsur olmasının yanı sıra örgüt hedeflerine ulaşılmasında de olumlu etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Yöneticinin kullandığı güç kaynağı aracılığıyla örgütü yönlendirdiği ve örgütün geleceğine yön verdiği düşünüldüğünde kullanılan güç kaynağının işgörenler üzerinde bırakacağı etkinin öneminin açıklandığı çalışmalar olduğu görülmektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütlerde başarının elde edilebilmesi için çalışanların örgüte karşı belirlemiş oldukları tutum belirleyici rol oynamaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısmında örgütsel özdeşleşme konusu ile ilgili tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

### 2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Tez Çalışmaları

Tablo 4’de örgütsel özdeşleşme konusu ile ilgili tez çalışmalarına yer verilmiştir. Tabloya göre örgütsel özdeşleşme-örgütsel güven, örgütsel kimlik (Kalemci Tüzün, 2006; Demirci, 2010), örgütsel özdeşleşme-örgütsel bağlılık, iş tatmini (Özdemir, 2007; Karayığit, 2008; Başar, 2011; Çakır Titizoğlu, 2011), örgütsel özdeşleşme-iş doyumunu (Çırakoğlu, 2010), örgütsel özdeşleşme-işten ayrılma niyeti (Solmaz, 2010; Fındık, 2011), örgütsel özdeşleşme-liderlik (Güngör, 2010; Yaman, 2011; Yeşiltaş, 2012; Temel, 2016) konularının arasındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Kalemci Tüzün (2006), kamu ve banka sektörü olmak üzere 545 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna örgütsel kimliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Özdemir (2007), beyaz yakalı 127 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda tüm sosyal sorumluluk alanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların algıladıkları sosyal sorumluluk algıları artış gösterdikçe örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeyi de artış göstermektedir.

Çırakoğlu (2010), 181 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan kolerasyon analizi sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Solmaz (2010), çalışmasını 338 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalma gösterdiği ortaya konulmuştur. Elde edilen bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin örgütler için taşıdığı önemi ifade etmektedir.

**Tablo 4. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Kılavuz (1995)	Ergenlerde Özdeşleşme ve Din Eğitimi: İHL ve GL Öğrencileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma
Karabey (2005)	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama
Kalemci Tüzün (2006)	Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma
Özdemir (2007)	Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Uygulama
Karayiğit (2008)	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma
Köse (2009)	Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma
Çırakoğlu (2010)	Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi
Demirci (2010)	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi
Güngör (2010)	Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi
Solmaz (2010)	Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü
Başar (2011)	Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma
Fındık (2011)	Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği
Çakır Titizoğlu (2011)	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması
Selvi (2011)	Astrolojik Kişilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki
Yaman (2011)	Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine) İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama
Yeşiltaş (2012)	Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama
Yarmacı (2012)	Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Aliyev (2014)	Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir araştırma
Bulut (2015)	Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma
Karalar (2015)	Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atikliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma
Topcu (2015)	Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü
Alp (2015)	Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)
Öz (2016)	Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Başar (2011), 422 kamu sektöründe çalışan öğretmenin katılımıyla yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini boyutlarından ücret tatmini, terfi etme fırsatlarından tatmin olma ve iletişimden tatmin olma boyutları hariç diğer boyutlarla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Yarmacı (2012), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, 736 otel çalışanın görüşlerine psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek amacıyla başvurmuştur. Çalışma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda psikolojik güçlendirme artış gösterdikçe otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artış göstermektedir.

Topcu (2015), 421 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel özdeşleşme düzeyinin genel olarak yüksek olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin tespiti bulgular arasındadır.

Bulut (2015), 273 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmasında personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin; örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansına olumlu etki ettiği de belirlenmiştir.

Öz (2016), 256 beyaz yakalı kamu bankalarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre; örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgüte olan güvenleri arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi artmaktadır. Diğer yandan çalışmaya tutkunluk düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi de artış göstermektedir.

### **2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Makale Çalışmaları**

Tablo 5’de örgütsel özdeşleşme ile ilgili makale çalışmalarına yer verilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme-sosyal kimlik kuramı (Demirtaş, 2003), özdeşleşme-sadakat oluşturma (Ceylan ve Özbal, 2008), örgütsel özdeşleşme-iletişim etkinliği (Tüzün ve Çağlar, 2008), örgütsel özdeşleşme-iş performansı



(Turunç ve Çelik, 2010), örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013) konularının arasındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Demirtaş (2003), çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan sosyal kimlik kuramı ve temel varsayımlar üzerine bir araştırma yapmıştır.

Turunç ve Çelik (2010), araştırmalarını savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 172 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek ve iş stresinin, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel özdeşleşme de çalışanların iş performansını anlamlı olarak etkilemiştir.

Çakınberk, Derin ve Demirel (2011), eğitim kurumlarında görev yapan 135 öğretmen ve yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir. Bu durum çalışanların kendilerini örgüte ait hissettikleri biçiminde yorumlanabilir.

Tokgöz ve Seymen (2013), çalışmalarında örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. 220 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık konuları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Cüce, Güney ve Tayfur (2013), yaptıkları çalışmada bir kamu kuruluşunda 161 çalışan üzerinde, örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırma konusu olarak belirlemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaplan (2013), 455 mobilya sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarından olan ekonomik, etik ve hayırseverlik odaklı sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

**Tablo 5.Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Makale Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Dutton vd. (1994)	Organizational Images and Member Identification
Mael ve Ashforth (1995)	Loyal from Day One: Biodata Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers
Grice ve Paulsen (2002)	Multiple Targets of Organizational Identification the Role of Identification Congruency
Demirtaş (2003)	Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar
Van Knippenberg ve Hogg (2003)	A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations
Kreiner, Blake ve Ashforth (2004)	Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification
Van Knippenberg ve Sleebos (2006)	Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, And Job Attitudes
Lane ve Scott (2007)	The Neural Network Model Of Organizational Identification
Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares (2007)	Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the job
Ceylan ve Özbal (2008)	Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma
Tüzün ve Çağlar (2008)	Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi
Ravishankar ve Pan (2008)	The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management
Boroş (2008)	Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations
Özdemir (2010)	Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi
Turuñ ve Çelik (2010)	Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi
Jones, Elizabeth ve Volpe (2010)	Organizational Identification: Extending our Understanding of Social Identities Through Social Networks
Smith vd. (2010)	Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification
Çakınberk, Derin ve Demirel (2011)	Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği
Podnar (2011)	Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: An Empirical Examination
Balcı vd. (2012)	Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma
Tokgöz ve Seymen (2013)	Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma
Cüce, Güney ve Tayfur (2013)	Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Kaplan (2013)	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi
Aghaz ve Hashemi (2014)	Investigating the Impact of Personality Traits on Expanded Model of Organizational Identification
İplik, İplik ve Efeoğlu (2014)	Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü
Aliyev ve Musab (2014)	Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma
Murray vd. (2015)	Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction
Başar ve Basım (2015)	Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics
Kesen vd. (2016)	Linking Organizational Identification with Individual Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator

Kesen (2016), 177 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılığa olan etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça bireysel yaratıcılık artış göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel özdeşleşme duygusunun yüksek olduğu işgörenlerde iş tatmin düzeyinin de yükseldiği görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme örgütsel hedeflere ulaşılmasında olumlu etkiye sahiptir. Örgütsel özdeşleşme duygusu yüksek olan işgörenler örgütün hedeflerini benimseyecek ve bu hedeflere ulaşmak için en iyi performansını ortaya koyacaktır. Özdeşleşme duygusunun bireysel yaratıcılığa olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hizmet üretim odaklı otel işletmelerinde özellikle bireysel performansın artırılması örgütsel başarıya olumlu etki edecektir. Örgütsel özdeşleşme duygusunun sağlanması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde olumsuz etkiye sahip olduğu belirlenen çalışmalardan çıkarılması gereken sonuç, otel işletmelerinde işgören devir hızının düşürülebilmesi için işgörenlerin özdeşleşme duygularının geliştirilebilmesi olacaktır. Bu durumda işgören işten ayrılma duygusu içinde olmayacak ve yaptığı işten tatmin olacaktır. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme duygusu yüksek olan işgörenlerin iş doyumunu da yükselecektir. Genel itibariyle örgütsel özdeşleşme işgörenler ve örgütler üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### 2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel yaşamda bireylerin örgüte yabancılaşma içerisinde olmaları işletmeye olumsuz yansıtacaktır. Örgütsel yabancılaşma içerisinde olan işgörenler örgüte aidiyet duygusundan yoksun olacaklardır. Nitekim bu durumun önüne geçilebilmesi için örgütsel yabancılaşma üzerinde durulması büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın bu kısmında örgütsel yabancılaşma konusu ile ilgili tez ve makale çalışmalarına yer verilmiştir.

#### 2.3.1. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Tez Çalışmaları

Tablo 6'da örgütsel yabancılaşma konusu ile ilgili tez çalışmalarına yer verilmiştir. Örgütsel yabancılaşma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel yabancılaşma-örgütsel bağlılık (Mercan, 2006), örgütsel yabancılaşma

(Fettahlıoğlu, 2006; Babür, 2009; Eryılmaz, 2010), örgütsel adalet- örgütsel yabancılaşma (Günsal, 2010; Gürcü, 2012), örgütsel yabancılaşma-örgütsel bağlılık, iş tatmini (Uysaler, 2010; Çilesiz, 2014), örgütsel yabancılaşma-iş tatmini (Koyuncu, 2013) konularının arasındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar olduğu görölmektedir.

Babür (2009), Antalya-Alanya bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında araştırmıştır. Çalışmaya 684 otel çalışanı katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının örgütsel yabancılaşma düzeyleri çok yüksek çıkmamıştır. Otel işletmeleri içinde en fazla yabancılaşmaya neden olan boyutlar olarak güçsüzlük-anlamsızlık-kuralsızlık olarak tespit edilmiştir.

Günsal (2010), banka sektöründe 342 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri düşük olarak tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda banka sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının yükseldikçe örgütsel yabancılaşma düzeyinde azalma görölmektedir biçiminde ifade edilebilir.

Uysaler (2010), araştırmasında 120 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma eğiliminin azaldığını ifade etmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel yabancılaşmanın azaldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları örgütsel yabancılaşma olgusunu azaltacaktır.

Gürcü (2012), kamu ve özel sektörde çalışan 401 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyi azalış göstermektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Tez Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Yeniçeri (1987)	Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü
Yeniçeri (1991)	Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma Ve Bir Uygulama
Akgün (1999)	Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma
Yılmaz (2000)	Teknolojik Değişim ve Yabancılaşma Sorunu: Kahramanmaraş Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama
Arslan (2003)	Katılım Biçimleriyle Yabancılaşma, Makyavelizm, Bireycilik Toplulukçuluk Eğilimi ve Bazı Sosyodemografik Değişkenler Arasındaki İlişki
Oruç (2004)	Kocaeli'deki Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Yabancılaşma Ve Etkileyen Faktörler
Ertoy (2005)	Yabancılaşma Kuramına Çağdaş Sosyolojik Yaklaşımlar
Fettahlıoğlu (2006)	Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma
Mercan (2006)	Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık
Babür (2009)	Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma
Kuru (2009)	Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma
Günsal (2010)	Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma
Eryılmaz (2010)	Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi
Darıyemez (2010)	Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)
Uysaler (2010)	Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi
Gürcü (2012)	Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma
Koyuncu (2013)	Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma
Çilesiz (2014)	İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama
Mazlum (2014)	Okul Müdürlerinin Ahlaki (Moral) Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Chaid Analizi İle İncelenmesi
Averberk (2016)	İlkokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Koyuncu (2013), çalışmasında 232 çalışan üzerinde örgütsel yabancılaşma olgusunun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel yabancılaşma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum örgütlerde yabancılaşma arttıkça çalışanın iş yaptığı işten tatmin olma düzeyi azalmaktadır biçiminde ifade edilebilir.

Çilesiz (2014), 406 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda işgören yabancılaşması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu durum işgören yabancılaştıkça örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Mazlum (2014), 1054 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında okul müdürlerinin moral/ahlaki davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile okul müdürlerinin moral/ahlaki davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

### **2.3.2. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Makale Çalışmaları**

Tablo 7’de örgütsel yabancılaşma konusuna ilişkin makale çalışmaları verilmiştir. Tablo 7’ye göre örgütsel yabancılaşma-örgütsel sağlık (Tutar, 2010), örgütsel yabancılaşma kökeni (Kiraz, 2011; Salihoğlu, 2014), örgütsel yabancılaşma-örgütsel bağlılık (Kavacık, Baltacı ve Yıldız, 2013; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014), örgütsel yabancılaşma-örgütsel özdeşleşme (Tuna ve Yeşiltaş, 2014), örgütsel yabancılaşma-iş tatmini (Yalçın ve Koyuncu, 2014) konuları üzerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Şimşek vd. (2006), çalışmalarında öncelikle örgütsel yabancılaşma üzerine teorik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Yabancılaşma kavramının kökenine inildikten sonra örgütsel yabancılaşma olgusuna açıklık getirmişlerdir. Araştırmanın uygulama bölümünde kamu ve özel kuruluş katılımıyla örgütlerde yabancılaşmanın nedenleri araştırılmıştır. Örgütlerde yabancılaşmaya neden olan unsurlar örgütsel ve çevresel olarak iki gruba ayrılmıştır. Araştırma sonucunda; öncelikle yabancılaşma olgusunun kabul edilmesi ve buna yönelik erken uyarı sistemleri gerçekleştirilmeli, psikolojik ve fiziksel iklim iyileştirilip, çalışma yaşam kalitesinin artırılması gerektiği vb. hususlara değinilmiştir.

Tutar (2010), bankacılık sektöründe çalışan 218 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında işgören yabancılaşma ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda; katılımcıların örgütsel sağlık algıları ile işgören yabancılaşması arasında ters yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin yabancılaşma algıları arttıkça örgütsel sağlık

düzeyleri düşmektedir. Bu durum örgütsel yabancılaşma kavramının önemini ortaya koymaktadır.

**Tablo 7. Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Makale Çalışmaları**

Yazar	Çalışma Adı
Akyıldız (1998)	Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma
San (2003)	Yabancılaştırma-Yabancılaşma
Şimşek vd. (2006)	Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması
Tutar (2010)	İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
Salihoğlu (2011)	Örgütsel Yabancılaşma
Kiraz (2011)	Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne
Kavacık, Baltacı ve Yıldız (2013)	Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Erdem (2014)	İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi
Salihoğlu (2014)	Örgütsel Yabancılaşma
Taştan, İşçi ve Arslan (2014)	Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma
Tuna ve Yeşiltaş (2014)	Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Yalçın ve Koyuncu (2014)	Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma
Kökalan ve Anaş (2016)	Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma
Korkmazer ve Ekingen (2017)	Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama
Kılıç vd. (2017)	Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama
Seymen vd. (2017)	Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkinliği ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme

Taştan, İşçi ve Arslan (2014), çalışmalarında örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemişlerdir. 118 hastane çalışanın katılımıyla yapılan araştırma sonucunda; örgütsel destek algısı ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014), etik iklimin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi inceledikleri çalışmalarını, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 işgörenle yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer sonuç ise örgütsel yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmesidir. Bu

sonuçlar çerçevesinde örgütsel yabancılaşma yaşıyan otel çalışanları daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptirler. Öte yandan örgütsel özdeşleşme düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyeti de azalma göstermektedir.

Yalçın ve Koyuncu (2014), 232 alışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel yabancılaşma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel yabancılaşma ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel yabancılaşma arttike iş tatmini azalmaktadır biçiminde yorumlanabilir.

Örgütsel yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak araştırmaların örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme vb. konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında örgütsel yabancılaşmanın örgüt başarısı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma duygusu içinde olan işgören yaptığı işten tatmin olamadığı gibi, örgütsel özdeşleşme duygusunu da geliştirmemektedir. Öte yandan örgütsel yabancılaşma içinde olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma örgütler için olumsuz etkiye sahip olan bir faktördür. Bu sebeple örgütsel yabancılaşmayı en aza indirebilmek örgüt başarısına olumlu etki edecektir.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularına yer verilmiştir. Hizmet odaklı faaliyet gösteren ve sahip olduğu insan kaynağının ortaya koyduğu hizmet kalitesi ile eşdeğer tutulan turizm işletmeleri için de incelenen konular önem taşımaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında kavramların turizm sektöründeki mevcut durumu ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### **3.YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI G KAYNAKLARI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KONULARINA İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM**

G olgusu, bütün işletmelerde olduğu turizm işletmelerinde de örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahiptir. Gücün ne olduğu ve güç kaynağı kullanımında dikkat edilmesi gerekenlerin belirlenmesi hem örgüt



yöneticileri hem de örgüt işgörenleri açısından önem taşımaktadır (Erdoğan, 1997: 22). Örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık duymaları, örgütsel hedeflere ulaşılmasında örgüte daha düşük bağlılık duymaları durumundan daha yararlı olacaktır. Bu durumda, örgüt yöneticilerinin çalışanlar üzerinde örgüte bağlılık düzeylerinin artacağı şekilde, davranış ve tutum geliştirmeleri, bir diğer ifade ile çalışanlardan en verimli performans sağlayacak uygun güç kaynağının seçilmesi dikkat edilmesi gereken noktadır (Bağcı, 2009: 9). Cömert (2014), çalışmasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla turizm sektörü çalışanları için de durum benzer özellik göstermektedir. Sektörün yapısı gereği örgütsel işleyişin sağlanmasında insan kaynağı önemli bir faktördür. Bu doğrultuda yöneticinin sahip olduğu tutum ve davranış neticesinde çalışanlar da karşı reaksiyon göstereceklerdir. Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların örgütün hedeflerine inanmaları ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için verimli performans göstermeleri gerekmektedir. Bu durumun sağlanmasında en büyük rolü yönetici üstlenmektedir. Yönetici çalışanları iyi yönetebilmek ve örgütün hedeflerine uygun davranışlar geliştirmeleri sağlayabilmek için en doğru güç kaynağını kullanması gerektiğinin farkına varmalıdır. Çünkü yönetici kullandığı güç kaynağı ile çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Demir (2017), yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ifade etmiştir. Yönetici sahip olduğu güç kaynaklarını doğru biçimde kullanamazsa örgüt çalışanları üzerinde sinizme sebep olabilmektedir (Demir, 2017: 87). Durum turizm sektörü için düşünüldüğünde yöneticinin örgüt başarısındaki görevi bir kez daha önemini göstermektedir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgüt içinde sahip olduğu önem yapılan çalışmalar (Erkutlu, 2003; Bağcı, 2009; Cömert, 2014; Özhan, 2016; Dirik, 2017 vb.) doğrultusunda anlaşılmaktadır. Öte yandan örgütlerde yöneticiler kullandıkları güç kaynakları ile örgütün başarısına doğrudan etki etmektedirler. Babür (2009), turizm sektörünün emek yoğun yapısına vurgu yapmış ve örgütsel yabancılaşma konusuna dikkat çekmiştir. Müşteri memnuniyeti odaklı faaliyette bulunan turizm işletmelerinde işgörenin gösterdiği tutum ve davranışlar bu durumu olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde örgütsel yabancılaşma konusuna ayrı bir yer ayırmak gerekir. Örgüte

yabancılaşmış işgörenlerin müşteri memnuniyeti sağlanmasına olumsuz etkileri olabileceği açıktır (Babür, 2009: 116). Bulut (2015), yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansına olumlu bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu durum örgütsel özdeşleşme sonucunda çalışan performansının arttığını göstermektedir (Bulut, 2015).

Turizm işletmelerinde yaşanan sorunlar arasında özdeşleşmenin sağlanamaması üzerinde durmak gerekmektedir. Çünkü turizm işletmeleri yapı gereği ve hizmet üretim odaklı faaliyette bulunması sebebiyle üretilen hizmette çalışanın üstendiği rol oldukça fazladır. İşletme çalışanı ancak örgütle bütünleşip, kendini örgüte ait hissedebildiği ve örgütün hedeflerini benimseyebildiği zaman üretilen hizmetin kalitesinde artış görülebilecektir. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi için örgüt şartları önemli olduğu gibi örgüt yöneticisi de belirleyici role sahiptir. Titizoğlu (2011), yaptığı dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesinde yöneticinin rolü büyük önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar yaptıkları işten tatmin olacaklar ve iş tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. Bu doğrultuda işlerini severek yapacaklardır (Titizoğlu, 2011). Yaman (2011), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin yöneticilerin liderlik davranışlarından etkilendiğini ve yönetici liderlik davranışlarının çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetlerine etkilediğini ifade etmiştir (Yaman, 2011: 137-139). Nitekim bulgular örgütsel özdeşleşmenin, işletmeler açısından başarının elde edilmesinde olması gereken bir unsur olduğunu ortaya koymakta ve çalışanlar aracılığıyla müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin artırılmasında önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifade ile kendini örgüte ait hissedemeyen ve örgütsel bütünlüğün sağlanmadığı örgüt çalışanlarının örgütün başarısı için en iyi hizmeti sunmaya gayret göstermesi beklenemez. Bu doğrultuda örgütle özdeşleşen ve örgütün başarısını kendi başarısı gibi niteleyen çalışan üretilen hizmet kalitesinin artırılması için daha fazla performans gösterecektir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve performansını artırması örgütsel başarının elde edilmesine olumlu etki edecektir. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı işletmelerde çalışan nezdinde, iş tatminsizliği, işten ayrılma, performans düşüklüğü, örgütsel yabancılaşma gibi olumsuz durumlar olası sonuçlar olarak görülebilmektedir. Bu olumsuz durumların

ortaya çıkmaması için turizm işletmelerin özellikle vurgulanması gereken nokta örgüt yöneticisinin yönetim tarzı ve kullandığı gücün çalışanlar üzerinde örgüt lehine etki bırakmasının sağlanmasıdır. Nitekim Yeşiltaş (2012), otel işletmelerinde yaptığı bir uygulama sonucunda etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Otel yöneticileri etik liderlik düzeylerini yükselttikçe örgütsel özdeşleşme düzeyi de artış göstermektedir (Yeşiltaş, 2012). Yöneticilerin kullandığı yönetim biçimi çalışanların örgüte karşı olan tutumlarının belirleyicisidir. Örgüt çalışanlarının örgütün hedefleri doğrultusunda tutum geliştirmeleri için, yönetici sahip olduğu gücü ve yönetim biçimini çalışanlardan en yüksek verimliliği alacak biçimde düzenlemelidir. Karalar (2012), otel işletmelerinde yaptığı çalışmada ödül yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Karalar, 2012). Otel işletmelerinde çalışanların yaptıkları işi severek yapmaları ve örgütün başarısını kendi başarıları gibi tanımlamalarının örgütsel özdeşleşmenin oluşturulmasını sağlar. Ancak örgütsel özdeşleşmenin sağlanması için ödüllendirici faaliyetlerde bulunulması hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Ödüllendirme, aynı zamanda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında olan ödüllendirici güç kaynağı ile benzerlik gösterebilir. Ödüllendirici güç, yöneticinin isteklerini yerine getirilmesini sağlamak için vaat ettiğinin gerçekleştirilmesidir (Green, 1999: 55). Bu noktada dikkat edilmesi gereken durum, turizm işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin taşıdığı önem ve örgütsel özdeşleşmenin olası olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesidir. Ödüllendirme ve ödüllendirici güç kaynağının kullanılması çalışanların motivasyonlarının artmasında ve performanslarında olumlu etkiye sahip olabilir. Nitekim Wong, Siu ve Tsang (1999), otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda işgörenlerin ödüllendirme vb. nedenlerle sektörde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi için yönetici motivasyonu artırıcı faaliyetlerde bulunabilir. Çünkü turizm işletmelerinde üretilen hizmet kalitesinin artırılabilmesi ancak çalışanların yaptıkları işi severek yapmaları ve örgütle bütünsel bir yaklaşımla hareket etmeleri sonucu elde edilebilir. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı durumlarda otel işletmeleri pek çok olumsuz durumla karşı karşıya kalabilirler. Bu olumsuz durumlardan olan ve araştırma konularından olan örgütsel yabancılaşma özdeşleşmenin sağlanamadığı işletmeler için bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizm işletmelerinin temel hedefi kaliteli hizmet üretmektir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin performansı belirleyici etkiye sahiptir. İşletmenin işgörenlerden en yüksek faydayı sağlayabilmesi için, işgörenlerin örgüte inanmaları ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada işgörenler üzerinde oluşabilecek yabancılaşma duygusu örgüt için büyük bir tehlikedir (Babür, 2009: 69). Bu tehlikeyi engellemek için yöneticilerin yabancılaşmanın nedenlerini belirleyebilmesi ve çalışanlar üzerinde özdeşleşme duygusunu oluşturabilmesi olumsuz durumu olumluya çevirmede önem taşıyacaktır.

Koyuncu (2013), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu durum yabancılaşma duygusunun beraberinde başka olumsuz durumları da getirdiğini göstermektedir. Turizm işletmelerinde yabancılaşma sonucunda oluşabilecek iş tatminsizliği hem örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz etkileyecek hem de üretilen hizmetin kalitesinde düşüklüğe neden olacaktır. Erkılıç (2012), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Turizm işletmelerinde örgütsel yabancılaşma duygusunun önüne geçebilmek için örgütün içerisindeki yapı ve bu yapının nasıl yönetildiği belirleyici rol oynayan faktördür. Örgütsel yabancılaşma duygusunun oluşması hem işletmenin geleceği için hem de üretilen hizmetin kalitesi için yöneticilerin üzerinde kapsamlı bir biçimde durması gereken konudur.

Örgütsel yaşamda işleyişin sağlanabilmesi için yöneticinin varlığına duyulmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde insan kaynağının örgüt başarısı için üstlendiği rol ortadadır. Sahip olunan insan kaynağının nasıl yönlendirildiği ve bu yönetim tarzının ortaya çıkardığı sonuçlar örgüt başarısının elde edilebilmesi için üzerinde durulması gereken konulardır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları ile ilgili yapılan çalışmalara bu bölümde yer verilmiştir. Turizm sektörünün insan kaynağı ile ilişkisi oldukça yüksektir. Bu sebeple araştırma konularının turizm sektöründeki mevcut durumun ortaya koyulması, konunun turizm sektörü açısından taşıdığı önemin ifade edilmesine katkı sağlayacaktır. İzleyen kısımda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularına ilgili verilen bilgilerin uygulama ile desteklenen kısımlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda izleyen

kısımda Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgören görüşlerine ilişkin uygulama bulgularına yer verilerek sonuçlar tartışılmış konuyla ilgili öneriler getirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde önceki bölümlerde literatür araştırmasına dayalı olarak açıklanan; güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları ile ilgili Antalya ve Afyonkarahisar illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamalarının sonuçları yer almaktadır. Araştırmada, Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin konuya ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Anket değerlendirmeleri sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar belirlenerek ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi (BAPK) desteklenen bu çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve bu güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisine ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisinin araştırıldığı çalışmada, otel işgörenlerinin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de araştırılmıştır. Sonrasında, araştırmada otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeylerine ne derece etki ettiği ortaya konulmuştur.

Turizm sektörünün en önemli işletmelerinden olan otel işletmelerinde hizmet üretimin ve tüketimin eş zamanlıdır. Otel işletmelerinde ortaya çıkacak sorunlara en kısa sürede çözüm oluşturulması müşteri memnuniyeti ilkesi gereği önem taşır (Yarmacı, 2012: 59). Bu durum turizm işletmelerini hata payını en aza seviyede tutmaya zorunlu kılmaktadır. En az hatayla faaliyet gösterip, en iyi hizmet kalitesini üretebilmek için öncelikle işletmenin sahip olduğu insan kaynağını en verimli bir biçimde yönetebilmesi gerekmektedir. Hizmet üreten müşteri memnuniyeti odaklı otel işletmelerinde örgütsel başarının elde edilmesi örgütün iyi yönetilmesinden geçmektedir. Otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işgörene kadar gerekli niteliklere sahip olmayan kişiler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar gelişmiş malzemeyle donatılmış olsun, işletmenin verimli çalışması ve devamlılığı mümkün değildir (Pelit, 2015: 61). Dolayısıyla otel işletmelerinde başarının sağlanabilmesi için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Otel işletmelerinde yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarına, eş düzeydekilere, üstlerine, rakiplerine, müşterilerine, tedarikçilerine vb. bağlıdır (Erkutlu, 2003). Bu kapsamda otel yöneticilerinin sahip oldukları gücü nasıl kullandıkları ve otel yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynaklarının etkilerini tespit etmek yönetici başarısı ve bunun sonucunda örgüt başarısı için etkin rol oynamaktadır. Diğer taraftan otel işletmeleri işgörenlerinin, bağlı buldukları örgütlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar örgüt verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde işgören performansının başlı başına büyük önem taşıması neticesinde, işverenlerin örgüt işleyişi için işgörenden en iyi performansını ortaya koymasını sağlaması gerekmektedir (Babür, 2009: 69). Bu noktada işgörenlerin örgüte karşı geliştirdikleri tutumları performanslarının belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla işgörende oluşabilecek muhtemel bir yabancılaşma duygusu örgütün geleceği için büyük bir tehlike oluşturabilmektedir. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi olan işgörenlerin örgütü benimseyip, örgüt değerlerini taşıyabilmeleri iş tatminine ulaşmalarına ve çalışan motivasyonunu yüksek tutmalarına katkı sağlayacaktır (Yarmacı, 2012: 59). Dolayısıyla otel işletmelerinde yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının tespiti sektörde mevcut durumun tespit edilmesi ve öneriler getirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü yönetici sahip olduğu güç unsurları ve

yönetim biçimleri ile işletmenin geleceğine yön vermektedir. Yönetici gücünü, hem işgörenlerin örgütsel özdeşleşme duygularını geliştirecek yönde kullanabilmeli hem de işgörenlerden en iyi verimi sağlama noktasında dikkatli olmalıdır. Turizm alanında güç kaynakları konusuna ayrı bir yer ayırmak gerekmektedir. Sektörün dinamik yapısı gereği işleyişin en önemli hususu olan insan kaynağının örgüte yabancılaşma duygusu içerisinde olması, örgütün hedeflerini benimseyememesi, örgütün belirlediği hedefleri kendi hedefleri gibi görmemesi işletme için önemli bir sorundur. Çünkü işgören örgüte olan olumsuz duyguları neticesinde örgütsel başarının elde edilmesinde en iyi performansında uzak kalacaktır. Bu noktada yöneticinin misyonu devreye girmektedir. Otel yöneticileri güçlerini işgörenlerin işletmeye özdeşleşme duygusu içerisine girecek şekilde kullanmalıdır. Turizm sektöründe güç kaynakları konusunda yapılan çalışma sayısının az olması, sektöre yönelik yeni ve farklı öneriler getirilmesi noktasında büyük önem sahiptir. Öte yandan çalışmanın ana konusu olan yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini belirlemeye yönelik daha önce herhangi araştırma yapılmamış olması bu çalışmaya ilk olma özelliği kazandırdığı gibi taşıdığı önemi de artırmaktadır. Bu kapsamda çalışma hem sektör için üzerinde dikkatle durulması gereken yöneticilerin sahip güç olduğu konusunu ele alması, hem de gücün etkilerini ölçmesi bakımından ve yöneticilere-sektöre-literatüre yapacağı katkı ile büyük öneme taşımaktadır.

## **2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Örgütsel başarının elde edilebilmesi için örgüt içerisinde işleyiş büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda işgörenlerin huzurlu oldukları ve kendilerini rahat hissettikleri işletmeler diğer işletmelere kıyasla daha rekabetçidirler. Nitekim günümüzde en önemli unsur çalışanları elde tutabilmek ve işten memnun olmalarını sağlamaktır (Demirci, 2010). İşgörenleri elde tutabilmek için örgütün ortaya koyduğu hedeflere çalışanları ikna etmek ve örgütle bütünleşmeyi sağlamak gerekmektedir. Bu unsurları gerçekleştirebilmek için yöneticinin sahip olduğu önem göz ardı edilemez. İşletme yöneticisi işgörenler üzerinde sahip olduğu etki ile işletmeye olumlu veya olumsuz doğrudan etki edebilir. Bu kapsamda araştırmanın konusu yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır.



Otel işletmelerinin en önemli özelliği hizmet odaklı olması ve bu hizmetin işgörenler aracılığıyla müşteriye ulaştırılmasıdır. Bu noktada sahip olunan insan kaynağının önemi göze çarpmaktadır. Eldeki insan kaynağından etkili biçimde yararlanabilmek için işgörenler örgüte inanmalı ve örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda faaliyette bulunmalıdırlar. Bu durumun sağlayıcısı ancak etkin bir yönetici ve etkili bir yönetim felsefesi ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla araştırmada otel yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ve bu güç kaynaklarının otel çalışanları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi büyük öneme sahiptir.

Örgütler belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu bireylerin örgütün belirlediği hedeflere uygun biçimde yönlendirilmesi için hiyerarşiye gereksinim duyulmaktadır. Kurulacak hiyerarşide işleyişi sağlayacak unsur da güç olgusudur (Akyüz ve Kaya, 2015: 71-90). Bu bilgiler örgüt içerisinde işleyişin nasıl sağlandığının örgüt başarısı için taşıdığı önemi bir kez daha ortaya koymaktadır. Örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için işgören-örgüt ilişkilerinin kapsamlı biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu veriler örgütsel başarıda kritik faktördür. İşgörenler, örgütün hedeflerini benimsemeli ve kendilerini örgüte aidiyet duygusu içinde performans yansıtmaya hazır hale getirmelidirler. İşgörenlerin özdeşleşme duygularının artırılması ile hedeflere ulaşmak mümkün olacaktır (Polat, 2009: 17-18). Özdeşleşme duygusunun sağlanmasında yönetici faktörü de belirleyiciler arasındadır. Yönetici, işgörenleri üzerinde bıraktığı etkiler ile özdeşleşme gibi olumlu ve yabancılaşma gibi olumsuz tutumlara sebep olabilir. Örgüt-işgören bağının iyi kurulması günümüz işletmelerinde pek çok açıdan önem taşır (Çırakoğlu, 2010: 12). Örgütsel özdeşleşmenin kurulamadığı işgörenler olası yabancılaşma duygusu içine girebilirler. Nitekim örgüte soğuyan ve kendini örgüte ait hissedemeyen işgören örgüt hedefleri için olumlu etkiye sahip olmayacaktır. İşgörenler üzerinde oluşan bu durumlarda yöneticinin sahip olduğu etkinin belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin kullandıkları gücün işgörenler üzerinde ne gibi yansımaları olduğunun belirlenmesi tercih edilecek güç kaynağının belirlenmesine de etki edecektir.

Turizm sektörünün önemli işletmeleri arasında bulunan otel işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için hizmette kaliteli süreklilik ile mümkün olabilir.

Bu doğrultuda belirli amaçlar için bir araya gelen bireylerin belirlenen yönetici gruplarına ihtiyaçları vardır. Bu yöneticiler yönetim süreleri boyunca örgüte olumlu veya olumsuz olarak direkt etki durumuna sahiptirler. Nitekim otel işletmelerinde de benzer durum söz konusudur. Yöneticiler alt grupları işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirirler. Bu yönlendirme biçimi kısa sürede işgörenler üzerinde uzun sürede ise işletme geleceği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticinin bu rolü olumlu biçiminde kullanabilmesi güç kullanımı ile mümkün olur. Ancak yöneticinin kullandığı güç seçiminde dikkat etmesi gereken önemli hususlardan birisi kullanılan güç kaynağının işgören üzerinde oluşturduğu etkidir. İşgören taşıdığı önem gereği hizmet üretimi işleyişini sağlayan önemli bir faktördür. İşgörenlerin çalıştıkları işletme ile bütüleşmesi ve örgütü benimsemeleri hedeflere ulaşılmasında ve sürekliliğin sağlanmasında önemli faktörler arasındadır. Örgütsel özdeşleşmenin sağlandığı işgörenlerin örgütün hedeflerine ulaşmasında daha olumlu faaliyetler içerisinde olacakları söylenebilir. Diğer taraftan işgörenlerin örgüte karşı oluşabilecek yabancılaşma duyguları olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Bu olumsuz sonuçların önüne geçebilmek için yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada kurulan hipotezler bu açıdan ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü otel işletmelerinin sürekliliğin sağlanabilmesi için işgörenlerin taşıdığı önem büyüktür. Yöneticinin kullandığı güç kaynağının işgörene etkilerinin belirlenmesi en doğru güç kaynağının saptanmasına da fayda sağlayacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın konusunu; yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri oluşturmakta olup, çalışmada otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullandıkları söz konusu güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeylerine etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylelikle otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ortaya konularak, elde edilen bulgular doğrultusunda ilgili taraflara öneriler getirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*Hipotez 2: Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, işgörenlerin örgütsel yabancılaşma algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Araştırmaya ilişkin yukarıda verilen amaç ve hipotezler doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları nelerdir?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma düzeyleri ile bir ilişkisi var mıdır?
- Otel işletmeleri yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi nedir?

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın literatür kısmında, araştırma konusunu oluşturan güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları ile ilgili kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Literatür bilgileri öncelikle konuyla ilgili yapılan çalışmalar olarak ele alınmış, sonrasında ise turizm sektörü açısından ve turizm sektörünün en önemli işletmeleri arasında olan otel işletmeleri açısından incelenmiştir. Bu çalışma, zaman ve maliyet unsurları dikkate alınarak, sınırlı sayıda işgörenden bilgi toplanması yoluyla

gerçekleştirilmiştir. Bilgilerin elde edilebilmesi için işgörenlerin çalıştığı otel işletme sayısı ve bu otel işletmelerinde toplam kaç işgörene ulaşılacağı konusu araştırmanı yönteminde açıklanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıkları bir takım ölçütlere göre incelenmiştir.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konuları hizmet üreten ve bu üretimi en önemli kaynak olan insan kaynağı ile gerçekleştiren otel işletmeleri için dikkat edilmesi gereken bir konudur. İnsan kaynağının işletmedelerdeki önemi düşünüldüğünde, bu unsurun işletme içerisinde nasıl yönetildiği ve hangi yönetim biçiminin nasıl bir etki bıraktığı konuları dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bir diğer ifade ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile işletmelerin başarısında olumsuz etkiye sahip olan örgütsel yabancılaşmaya nasıl etki ettiği, diğer yandan yöneticilerin kullandıkları güç kaynağı ile örgütsel özdeşleşme üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunun belirlenmesi sorunsalı göze çarpmaktadır. İnsan unsurunun turizm sektöründe hizmetin kalitesine doğrudan etki edebildiği ve üretilen hizmet kalitesi ile işletmenin başarılı veya başarısız olarak nitelendiği bilinmektedir. Bu doğrultuda çalışmada sektör bakımından hizmet üreten ve insan kaynağının bu hizmet üretiminde büyük pay sahibi olduğu turizm sektörü konu olarak belirlenmiştir.

Turizm sektörünün hızla büyüyen yapısı içinde otel işletmelerine ayrı bir yer açılmalıdır. Sektörün hizmet odaklı yapısı, emek yoğun özelliğe sahip olması otel işletmelerinin temel özellikleri arasındadır. Otel işletmelerinin dinamik yapısı gereği insan faktörü büyük önem taşımaktadır. İnsan faktörü, otel işletmelerinde hem işleyişin sağlanmasında hem de hizmet üretiminde ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Çünkü insan faktörünün işletmeye dair taşıdığı düşünce-duygular neticesinde üretilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Otel işletmelerinde çalışanların örgüte karşı tutumlarında yöneticilerin sahip olduğu etkiye dikkat etmek gerekmektedir. Örgüt içerisindeki düzenin sağlanabilmesinde en büyük pay sahibi olan yöneticiler kullandıkları güç kaynakları ile çalışanları olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Öte yandan otel işletmelerinin yapısı, önemi ve bünyesinde barındırdığı insan kaynağı neticesinde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin araştırmanın konusunda ilişkin görüşlerinin belirlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda

araştırmanın işletme sınırlılığının çerçevesi turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir.

Termal turizmde Afyonkarahisar ili büyük bir önem taşımaktadır. Afyonkarahisar sahip olduğu doğal kaynakların yanı sıra mevcut otel işletmeleri ile termal turizmde tercih edilirlilik noktasında marka değeri olan bir şehirdir. Termal turizmin yılın on iki faaliyet göstermesi bölge için bir ayrıcalıktır. Öte yandan turizmin en önemli sorunsalları arasında gösterilen mevsimsellik sorunu otel işletmelerinin dönemlik çalışmalarına neden olmaktadır. Araştırma bölgesi olarak seçilen diğer il ise Antalya Lara-Kundu bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırmanın coğrafi olarak seçilen iki bölgesi yapıları gereği elde edilecek sonuçlar bağlamında yapılacak kıyaslamalar ile önem taşımaktadır. Bu kapsamda araştırma Afyonkarahisar ve Antalya ili Lara-Kundu bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplama amaçlı anket tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda bazı sorunlarla karşılaşılması olasıdır. Otel işletmeleri çalışanları verdikleri cevapların yöneticilerine iletileceğini düşünebilirler. Bu kapsamda verilen anketlerde isim belirtmenin gereksiz olduğu ve elde edilen verilen bilimsel araştırma için kullanılacağı ve başka bir amaca yönelik olmadığını belirten bir açıklama eklenmiştir. Çalışmanın diğer sınırlılıkları da zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmadığı durumudur. Araştırmanın hizmet sektörü olan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş olması insan kaynağına ulaşma anlamında da sorunlara neden olmuştur. Bu nedenle evrenden belirli bir örnekleme anket uygulanarak veriler toplanmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri analiz yöntemine dair bilgiler verilmiştir.

##### **4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle güç kaynakları, örgütsel özdeşleme ve örgütsel yabancılaşma konusunda yerli/yabancı literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar/çıkarımlar doğrultusunda araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden

yararlanılmıştır. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmeleri işgörenlerinin demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan 8 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde beş yıldızlı otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma algılarını belirlemeye yönelik Mottaz (1981)'in oluşturduğu 21 madde ve ‘güçsüzleşme/powerlessness (7 madde)’, ‘anlamsızlaşma/meaninglessness (7 madde)’, ve ‘kendine yabancılaşma/self estrangement (7 madde)’ olmak üzere toplam 3 boyuttan oluşan örgütsel yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşmeye yönelik algılarını belirlemek için yaygın olarak kullanılan (Çırakoğlu, 2010; Özsöylemez, 2009; Köse, 2009; Yarmacı, 2012), Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilerek literatürde yaygın olarak kabul görüp kullanılan 6 ifade ve tek bir boyuttan oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Dördüncü bölüme ise otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeye yönelik araştırmada 35 ifade ve ‘uzmanlık gücü (7 madde)’, ‘beğeniye dayalı güç (7 madde)’, ‘ödüllendirici güç (7 madde)’, ‘zorlayıcı güç (7 madde)’ ve ‘yasal güç (7 madde)’ olmak üzere 5 boyuttan oluşan Rahim’in (1988) “Liderlik Güç Envanteri” kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ölçek 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiş olup; 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle ve 5=Her Zaman şeklinde puanlandırılmaya tabi tutulmuştur. Yine örgütsel yabancılaşma ile ilgili ölçek 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiş olup; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Güç kaynakları ölçeği ise 5’li Likert ölçeği doğrultusunda derecelendirilmiş olup; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlandırılmaya tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de verilmiştir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ve Antalya ili Lara-Kundu bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan kişi sayısının çok fazla sayıda olması, buna ilave

olarak zaman ve maliyet ve kontrol güçlükleri açısından kısıtlılıklara sahip olduğundan evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmayacağı öngörüsüyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda evrenin tamamı yerine, tabakalı örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Daha önce gerek Afyonkarahisar bölgesinde, gerekse Antalya ilinde otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde ilgili bölgelerdeki otel işletmelerinde çalışan sayılarının oldukça fazla sayıda olması dolayısıyla evren hacminin büyüklüğü ( $N > 10.000$  veya  $N < 10.000$ ), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyi ( $1 - \alpha$ ) göz önünde alınıp alınmayacağı gibi kıstasların belirlenmesi için literatürde bulunan (Karasar, 1999, Özdamar, 2001, Ural ve Kılıç, 2006) bazı formüller doğrultusundan uygun örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Bu doğrultuda bu aşamada evren büyüklüğünün belirlenmesinde Kültür Turizm Bakanlığına ait resmi web sitesinde bulunan şehirler bazında otellerin yatak kapasitelerine göre sahip olduğu personel sayısı saptanmasında yararlanılmıştır. Bu doğrultuda işgörenlerin sınırsız evren ( $N > 10.000$ ) olduğu belirlenmiştir. Sınırsız evrenlerin örneklem hesaplamasında Ural ve Kılıç (2006)'a göre  $n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$  olmalıdır. Söz

konusu evreni doğru verilerle analiz edebilmek ve doğru sonuçlara ulaşabilmek için seçilecek her şehir için en az 384 örneklem kapasitesine ulaşmak planlanmıştır. Araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek yada eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma olanakları da dikkate alınarak, örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için sınır değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin sebebi dikkat çekicidir. Afyonkarahisar ilinin termal turizmde önemli bir yere sahip olması ve ilde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin yılın on iki ayında faaliyet göstermesi turizmde yaşanan mevsimsellik sorunun bölgede etkili olmadığını göstermektedir. Öte yandan Antalya ili kıyı turizminde önemli bir yere sahiptir. Kıyı turizmi olmasından dolayı otel işletmelerinin tamamı için yılın on iki ayı faaliyette bulunmaktadırlar ifadesi

gerçeği yansıtmamaktadır. Bundan dolayı kıyı turizmde faaliyet gösteren otel işletmeleri ile termal turizm işletmeleri arasında yapılacak değerlendirmeler araştırmanın konularına farklı bir önem kazandırmaktadır. Öte yandan turizm sektöründe daha önce benzer bir çalışmanın yapılmamış olması ve araştırma konularının otel işletmelerinde büyük önem taşıması çalışmaya farklı bir özellik kazandırmaktadır. Nitekim araştırmanın, bu yönüyle bölgeye ve ilgili işletmelere katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarını değerlendirebilmek için Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine 500 adet anket, Antalya ili Lara-Kundu bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine 500 adet anket çoğaltılıp dağıtılmıştır. Sonuç olarak otel işletmelerinden geri dönen anket sayısı 860 olup, bunların 51'i hatalı-eksik dolun sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Değerlendirmeye alınan anketlerin 450 tanesi Antalya ili Lara-Kundu bölgesinde faaliyette bulunan 8 beş yıldızlı otel işletmelerinden, 359 tanesi Afyonkarahisar il merkezinde faaliyette bulunan 7 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilmiş ve toplamda 809 adet anket analiz işlemine dahil edilmiştir.

#### 4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan verilerin SPSS paket programı aracılığıyla çözümlendiği araştırmada, otel çalışanlarının demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile verilmiştir. Ayrıca buna ilave olarak kullanılan ölçeğin güvenirlik analizinin tespitinde ise Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Daha sonra ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerinde demografik, bazı bireysel özelliklerine ve otelin bulunduğu ile göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile çözümlenmiştir.



Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma düzeyleri ile arasındaki ilişkiler/etkiler korelasyon ve regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yorumlanmasında korelasyon katsayısı için 0,25 düzeyindeki aralıkla çok zayıf, 0,26-0,49 zayıf, 0,50-0,69 orta, 0,70-0,89 kuvvetli ve 0,90-1,00 çok kuvvetli ilişki şeklinde nitelendirilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005). Diğer taraftan değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini (güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisi) belirlemek için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon modelleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde Antalya ve Afyonkarahisar illerinde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilen verilerin analizi sonucunda katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular ölçeklere ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistiklere ilişkin bulgular sunulmuştur.

### 5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 8’de Antalya ve Afyonkarahisar illerinde araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 8’e göre araştırmaya katılan işgörenlerin %55,6’sı Antalya, %44,4’ü Afyonkarahisar ilinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %50,2’si kadın, %49,8 erkek işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %55,7’si bekar, %44,3’ü evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş grupları incelendiğinde 20 yaş ve/veye altı %8,4, 21-28 yaş arası %34,7, 29-36 yaş arası %30,5, 37-44 yaş arası %19,2, 45-52 yaş arası %7,2 olarak bulgulandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları sırasıyla ilköğretim %9, ortaöğretim (Lise) %26,5, önlisans %26, lisans %22,7, lisansüstü %15,8 biçimindedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n: 809)**

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Gelir	1300 TL ve/veya daha az	134	16,6	Eğitim Durumu	İlköğretim	73	9,0
	1301-1900 TL	308	38,1		Ortaöğretim (Lise)	214	26,5
	1901-2500 TL	209	25,8		Ön Lisans	210	26,0
	2501-3100 TL	121	15,0		Lisans	184	22,7
	3101 TL ve üstü	37	4,6		Lisansüstü	128	15,8
Yaş	20 yaş ve/veya altı	68	8,4	Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	108	13,3
	21-28 yaş arası	281	34,7		2 – 4 Yıl	241	29,8
	29-36 yaş arası	247	30,5		5 – 7 Yıl	191	23,6
	37-44 yaş arası	155	19,2		8 – 10 Yıl	168	20,8
	45-52 yaş arası	58	7,2		11 Yıl ve/veya daha fazla	101	12,5
Medeni Durum	Bekâr	451	55,7	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve/veya daha az	107	13,2
	Evli	358	44,3		2 – 4 Yıl	279	34,5
Departman	Önbüro	151	18,7		5 – 7 Yıl	218	26,5
	Yiyecek İçecek	193	23,9		8 – 10 Yıl	129	15,9
	Kat Hizmetleri	126	15,6		11 Yıl ve/veya daha fazla	76	9,4
	İnsan Kaynakları	105	13,0	İşletmenin Bulunduğu İl	Antalya	450	55,6
	Halkla İlişkiler	73	9,0		Afyonkarahisar	359	44,4
	Satış Pazarlama	99	12,2				
Diğer	62	7,7					
Cinsiyet	Kadın	406	50,2				
	Erkek	409	49,8				

Ankete katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar incelendiğinde önbüro %18,7, yiyecek içecek %23,9, kat hizmetleri %15,6, insan kaynakları %13, halkla ilişkiler %9, satış pazarlama %12,2, diğer %7,7 olarak belirlenmiştir. İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri ise 1 yıl ve/veya daha az %13,3, 2-4 yıl %29,8, 5-7 yıl %23,6, 8-10 yıl %20,8, 11 yıl ve/veya daha fazla %12,5 olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gelir durumları incelendiğinde ise 1300 TL ve/veya daha az %16,6, 1301-1900 TL arası %38,1, 1901-2500 TL arası %25,8, 2501-3100 TL arası %15, 3101 TL ve/veya üstü %4,6 olarak tespit edilmiştir.

## 5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan yöneticilerin kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alpha) sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Güç Kaynakları, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine İlişkin Cronbach's Alpha Katsayıları**

Ölçekler	Alt Ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>Güç Kaynakları</b>	Uzmanlık Gücü	7	0,736
	Beğeniye Dayalı Güç	7	0,784
	Ödüllendirici Güç	7	0,801
	Zorlayıcı Güç	7	0,756
	Yasal Güç	7	0,767
<b>Özdeşleşme</b>	<b>Genel Özdeşleşme</b>	<b>6</b>	<b>0,799</b>
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	Güçsüzleşme	7	0,858
	Anlamsızlaşma	7	0,775
	Kendine Yabancılaşma	7	0,762
	<b>Genel Yabancılaşma</b>	<b>21</b>	<b>0,823</b>

Tabloya göre örgütsel yabancılaşma ölçeğine ait hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,823 olarak belirlenmiştir. Öte yandan güç kaynakları ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde; uzmanlık gücü için Cronbah's Alpha değeri 0,736, beğeniye dayalı güç Cronbach's Alpha değeri 0,784, ödüllendirici güç için Cronbach's Alpha değeri 0,801, zorlayıcı güç için Cronbach's Alpha değeri, 0,756, yasal güç için Cronbach's Alpha değeri 0,767 olarak elde edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri ise 0,799 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu verilen doğrultusunda çalışmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

### 5.3. GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilgili Antalya ve Afyonkarahisar illerinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenen her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 10’da yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla işgören görüşleri sonucunda elde edilen verilerin güç kaynağı ölçeği uzmanlık gücü alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Güç kaynakları ölçeği uzmanlık gücü alt boyutu aritmetik ortalaması  $\bar{X}=2,94$  olarak elde edilmiştir. İlgili ölçekte; “yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatlar verebilir” ifadesi incelendiğinde otel işgörenleri %14,2 “hiç katılmıyorum”, %29,2 “az katılıyorum”, %24 “orta düzeyde katılıyorum”, %17,8 “çok katılıyorum”, %14,8 “tamamen katılıyorum” biçiminde görüş belirtmişlerdir. İlgili madde uzmanlık gücü alt boyutunda diğer maddelere oranla düşük bir ortalama değerine ( $\bar{X}=2,90$ ) sahiptir. Bu veriler doğrultusunda otel işgörenleri yöneticilerinin vereceği nasihatlarla olumsuz baktıkları ifade edilebilir. Bu maddede göze çarpan değer katılımcıların %29,2 oranında az katılıyorum biçiminde yanıt vermeleridir. Otel işgörenlerinin büyük bir çoğunluğu üstlerinden gelecek stratejik tavsiyelere karşı olumsuz görüş belirtmektedirler. Diğer yandan “üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde otel işgörenlerinin %14,2 “hiç katılmıyorum”, %29,5 “az katılıyorum”, %22,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %19 “çok katılıyorum”, %14,6 “tamamen katılıyorum” biçiminde görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Bu madde sonuçları otel işgörenlerinin yaklaşık %45 oranında üstlerine danışmaya ilişkin olumsuz görüş belirttikleri gözlenmiştir. İlgili maddenin aritmetik ortalama değeri de diğer ifadelerle oranla düşük ( $\bar{X}=2,90$ ) bir orana sahiptir. “Üstüm işimi yapabilmek için yardım ihtiyacı duyduğunda başvurulabilecek bir birey olup önemli oranda bir iş tecrübesine sahiptir” ifadesine bakıldığında %12,7 “hiç katılmıyorum”, %29,3 “az katılıyorum”, %24,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %19,5 “çok katılıyorum”, %14,3 “tamamen katılıyorum” sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=2,93$  olarak tespit edilmiş olup, diğer ifadelerle oranla daha düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Güç Kaynakları Ölçeği-Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{X}$	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Uzmanlık Gücü								
Yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatlar verebilir	f / %	115 / 14,2	236 / 29,2	194 / 24	144 / 17,8	120 / 14,8	2,90	1,27
Üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım	f / %	115 / 14,2	239 / 29,5	183 / 22,6	154 / 19	118 / 14,6	2,90	1,28
Zor bir iş ile karşılaştığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir	f / %	107 / 13,2	220 / 27,2	196 / 24,2	160 / 19,8	126 / 15,6	2,97	1,27
Üstüm kendi alanında eğitimli olup o konunun uzmanıdır	f / %	96 / 11,9	240 / 29,7	192 / 23,7	152 / 18,8	129 / 15,9	2,97	1,26
Üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir	f / %	102 / 12,6	240 / 29,7	190 / 23,5	154 / 19	123 / 15,2	2,95	1,26
Konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim	f / %	98 / 12,1	227 / 28,1	208 / 25,7	148 / 18,3	128 / 15,8	2,98	1,26
Üstüm işimi yapabilmek için yardım ihtiyacı duyduğunda başvurulabilecek bir birey olup önemli oranda bir iş tecrübesine sahiptir	f / %	103 / 12,7	237 / 29,3	195 / 24,1	158 / 19,5	116 / 14,3	2,93	1,25
Genel							2,94	0,79

Tablo 10 incelendiğinde “konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim” ifadesi katılımcılar tarafından %12,1 “hiç katılmıyorum”, %28,1 “az katılıyorum”, %25,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %18,3 “çok katılıyorum”, %15,8 “tamamen katılıyorum” olarak yanıtlanmıştır. Bu maddenin aritmetik ortalama değerine bakıldığında uzmanlık gücü alt boyutunun en yüksek değerine sahip ( $\bar{X}=2,98$ ) madde olduğu görülmektedir. “Üstüm kendi alanında eğitimli olup o konunun uzmanıdır” ifadesi ise araştırmaya katılan işgörenler tarafından %11,9 “hiç katılmıyorum”, %29,7 “az katılıyorum”, %23,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %18,8 “çok katılıyorum”, %15,9 “tamamen katılıyorum” olarak belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri diğer

ifadelere göre daha yüksek ( $\bar{X}=2,97$ ) bir değere sahip olduğu görülmektedir. “Zor bir iş ile karşılaşıldığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir” ifadesinin yanıtları incelendiğinde ise otel işgörenlerinin %13,2 “hiç katılmıyorum”, %27,2 “az katılıyorum”, %24,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %19,8 “çok katılıyorum”, %15,6 “tamamen katılıyorum” olduğu görülmektedir. Bu maddenin aritmetik ortalama değeri diğer ifadelere oranla daha yüksek ( $\bar{X}=2,97$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 11’de araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri doğrultusunda güç kaynakları ölçeği beğeniye dayalı güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Araştırma sonucunda beğeniye dayalı güç kaynağı aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,07$  olarak elde edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan otel işgörenlerin beğeniye dayalı güç alt boyutunda verdikleri yanıtlar genel itibari ile orta düzeyde katılıyorum seçeneğine yakın ve üstü biçiminde olduğu görülmektedir.

Tablo 11’e göre “üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde %11,6 “hiç katılmıyorum”, %25,7 “az katılıyorum”, %24,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %24,4 “çok katılıyorum”, %14,2 “tamamen katılıyorum biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise diğer ifadelere oranla en düşük değere ( $\bar{X}=3,04$ ) sahip olarak belirtilmiştir. Bu veriler doğrultusunda Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üstlerinin kişisel özelliklerinden orta düzeyde hoşlanmaktadır biçiminde yorumlanabilir. İlgili ölçekte “Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim” maddesi katılımcılar tarafından %13,1 “hiç katılmıyorum”, %23,9 “az katılıyorum”, %23,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %24,6 “çok katılıyorum”, %15,2 “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu maddenin aritmetik ortalama değeri incelendiğinde diğer maddelere oranla daha düşük bir ortalama ( $\bar{X}=3,05$ ) değerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 11. Güç Kaynakları Ölçeği-Beğeniye Dayalı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)			Tam (5)
<b>Beğeniye Dayalı Güç</b>								
Üstümün hoş bir kişiliği vardır	f	114	178	186	194	137	3,08	1,30
	%	14,1	22	23	24	16,9		
Üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim	f	110	177	179	198	145	3,11	1,31
	%	13,6	21,9	22,1	24,5	17,9		
Üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çabalamak) istemiyorum	f	103	196	185	184	131	3,07	1,28
	%	12,7	24,2	22,9	24	16,2		
Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim	f	106	193	188	199	123	3,05	1,27
	%	13,1	23,9	23,2	24,6	15,2		
Üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım	f	94	208	195	197	115	3,04	1,24
	%	11,6	25,7	24,1	24,4	14,2		
Üstüm ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim	f	95	181	212	200	121	3,09	1,24
	%	11,7	22,4	26,2	24,7	15		
Üstüm çalışmaktan hoşlanacağım tipte bir kişi değildir	f	104	188	174	206	137	3,10	1,29
	%	12,9	23,2	21,5	25,5	16,9		
Genel						3,07	0,98	

Tablo 11'e göre "üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim" ifadesi katılımcılar tarafından %13,6 "hiç katılmıyorum", %21,9 "az katılıyorum", %22,1 "orta düzeyde katılıyorum", %24,5 "çok katılıyorum", %17,9 "tamamen katılıyorum" şeklinde yanıtlanmıştır. İlgili madde diğer ifadeler arasında katılımcılar tarafından daha olumlu biçimde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda bu maddenin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,11$ ) en yüksek olarak elde edilmiştir. Otel işgörenleri üsteleriyle arkadaş olmak istedikleri için onları yaptıkları işle mutlu etmek istemektedirler. Araştırmada göze çarpan bir diğer madde ise "üstüm ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim" ifadesidir. Bu maddeye katılımcılar %11,7 "hiç katılmıyorum", %22,4 "az katılıyorum", %26,2 "orta düzeyde katılıyorum", %24,7 "çok katılıyorum", %15 "tamamen katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. İlgili madde diğer ifadeler ile

kıyaslandığında daha yüksek bir aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,09$ ) sahip olarak bulunmuştur.

Tablo 12’de güç kaynakları ölçeği ödüllendirici güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Ödüllendirici güç alt boyutu aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=2,99$  olarak belirlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek değerlendirmesine göre orta düzeyde katılıyorum seçeneğine yakın görüş belirttikleri görülmektedir.

**Tablo 12. Güç Kaynakları Ölçeği-Ödüllendirici Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	f / %	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İş performansım çok iyiye üstüm benim için ücret artışı önerebilir	f	97	207	192	173	140	3,06	1,28
	%	12	25,6	23,7	21,4	17,3		
Eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstüm bunu kendi amirine duyurabilir	f	95	221	174	180	139	3,06	1,29
	%	11,7	27,3	21,5	22,2	17,2		
İşimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi artıramaz	f	108	219	181	180	121	2,98	1,28
	%	13,3	27,1	22,4	22,2	15		
Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir	f	105	211	181	184	128	3,02	1,28
	%	13	26,1	22,4	22,7	15,8		
Eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir	f	110	220	180	171	128	2,98	1,29
	%	13,6	27,2	22,2	21,1	15,8		
Üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir	f	101	226	206	161	115	2,95	1,24
	%	12,5	27,9	25,5	19,9	14,2		
Eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfimi önerebilir	f	100	244	191	163	111	2,93	1,24
	%	12,4	30,2	23,6	20,1	13,7		
Genel							2,99	0,95

Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde “eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfimi önerebilir” ifadesinin en düşük olduğu aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=2,93$ ) sahip olduğu görülmektedir.



İlgili ifade katılımcılar tarafından %12,4 “hiç katılmıyorum”, %30,2 “az katılıyorum”, %23,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %20,1 “çok katılıyorum”, %13,7 “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Ödüllendirici güç alt boyutunda düşük aritmetik ortalamaya sahip bir diğer ifade ise “üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir” maddesi olarak bulgulanmıştır. İlgili ifade diğer ifadelerle oranla daha düşük bir aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=2,95$ ) sahiptir. Bu madde katılımcılar tarafından %12,5 “hiç katılmıyorum”, %27,9 “az katılıyorum”, %25,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %19,9 “çok katılıyorum”, %14,2 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. Söz konusu madde katılımcılar tarafından diğer ifadelerle oranla daha olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde “iş performansım çok iyiye üstüm benim için ücret artışı önerebilir” ifadesinin diğer ifadelerle oranla daha yüksek aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,06$ ) sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcılar %12 “hiç katılmıyorum”, %25,6 “az katılıyorum”, %23,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %21,4 “çok katılıyorum”, %17,3 “tamamen katılıyorum” olarak değerlendirmişlerdir. Tablo’ya göre diğer ifadelerle oranla daha yüksek bir aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,06$ ) sahip olan madde “eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstüm bunu kendi amirine duyurabilir” maddesidir. İlgili maddeye katılımcılar %11,7 “hiç katılmıyorum”, %27,3 “az katılıyorum”, %21,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,2 “çok katılıyorum”, %17,2 “tamamen katılıyorum” olarak yanıt vermişlerdir. Bu madde diğer maddeler ile karşılaştırıldığında katılımcılar tarafından daha olumlu değerlendirildiği söylenebilir. “Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir” ifadesi katılımcılar tarafından %13 “hiç katılmıyorum”, %26,1 “az katılıyorum”, %22,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,7 “çok katılıyorum”, %15,8 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. İlgili maddenin aritmetik ortalama değeri ise  $\bar{X}=3,02$  olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13’de güç kaynakları ölçeği zorlayıcı güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Zorlayıcı güç alt boyutunun genel aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=2,99$  olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar zorlayıcı güç alt boyutuna genel olarak orta düzeyde katılıyorum seçeneğine yakın cevap vermişlerdir.

**Tablo 13. Güç Kaynakları Ölçeği-Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{X}$	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Zorlayıcı Güç</b>								
Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir	f	107	225	189	154	134	2,98	1,29
	%	13,2	27,8	23,4	19	16,6		
Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm beni kovabilir	f	109	223	190	154	133	2,97	1,30
	%	13,5	27,6	23,5	19	16,4		
Eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir	f	105	229	181	155	139	2,99	1,30
	%	13	28,3	22,4	19,2	17,2		
Eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde işe geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir	f	94	234	191	140	150	3,02	1,29
	%	11,6	28,9	23,6	17,3	18,5		
Çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir	f	109	223	187	159	131	2,98	1,29
	%	13,5	27,6	23,1	19,7	16,2		
Görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir	f	92	222	201	154	140	3,03	1,28
	%	11,4	27,4	24,8	19	17,3		
Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir	f	106	247	167	149	140	2,96	1,31
	%	13,1	30,5	20,6	18,4	17,3		
Genel							2,99	0,91

“Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir” ifadesi diğer ifadeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=2,96$ ) sahip olarak belirlenmiştir. İfadeye verilen yanıtlar ise %13,1 “hiç katılmıyorum”, %30,5 “az katılıyorum”, %20,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %18,4 “çok katılıyorum”, %17,3 “tamamen katılıyorum” biçimindedir. “Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm beni kovabilir” ifadesi ise zorlayıcı güç alt boyutunun düşük aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=2,97$ ) sahip diğer maddesidir. Bu ifade katılımcılar tarafından %13,5 “hiç katılmıyorum”, %27,6 “az katılıyorum”, %23,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %19 “çok katılıyorum”, %16,4 “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır.

Tablo 13 incelendiğinde “görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir” ifadesi katılımcılar tarafından %11,4 “hiç katılmıyorum”, %27,4 “az

katılıyorum”, %24,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %19 “çok katılıyorum”, %17,3 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. İlgili ifade diğer ifadeler ile kıyaslandığında en yüksek aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=3,03$ ) sahip olduğu görülmektedir. Bu ifade katılımcılar tarafından daha olumlu olarak değerlendirilmiştir. “Eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde işe geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir” ifadesi katılımcılar tarafından %11,6 “hiç katılmıyorum”, %28,9 “az katılıyorum”, %23,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %17,3 “çok katılıyorum”, %18,5 “tamamen katılıyorum” biçiminde gerçekleşmiştir. Bu ifadenin diğer ifadelerle oranla daha yüksek bir aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=3,02$ ) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 14, güç kaynakları ölçeği yasal güç alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri göstermektedir. Bu doğrultuda yasal güç alt boyutu genel aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,03$  olarak tespit edilmiştir.

Tablo 14’e göre “üstümün bulunduğu konum benim onun isteklerine uymamı gerekli kılmaktadır” ifadesi katılımcılar tarafından %13,2 “hiç katılmıyorum”, %25,2 “az katılıyorum”, %23,6 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,9 “çok katılıyorum”, %15,1 “tamamen katılıyorum” biçiminde cevaplandırılmıştır. Bu ifade sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ile ( $\bar{X}=3,01$ ), katılımcılar tarafından en olumsuz değerlendirilen madde olmuştur. Öte yandan “Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür” ifadesine katılımcılar %12,7 “hiç katılmıyorum”, %25,2 “az katılıyorum”, %23,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %24,2 “çok katılıyorum”, %14,5 “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri ise  $\bar{X}=3,02$  olarak tespit edilmiştir. Söz konusu madde diğer ifadelerle oranla katılımcılar tarafından daha olumsuz değerlendirilmiştir. “İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibarıyla doğru bulurum” ifadesi katılımcılar tarafından %12,5 “hiç katılmıyorum”, %24,2 “az katılıyorum”, %22,1 “orta düzeyde katılıyorum”, %25,3 “çok katılıyorum”, %15,8 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri diğer ifadelerle oranla en yüksek değere ( $\bar{X}=3,08$ ) sahip olarak elde edilmiştir. Bu ifade katılımcılar tarafından diğer ifadelerle oranla daha olumlu olarak değerlendirilmiştir. Tabloda göze çarpan bir diğer sonuç ise “üstüm (amirim) olduğu

için üstümün isteklerini yaparım” ifadesine verilen yanıtlardır. Bu ifade katılımcılar tarafından %11,9 “hiç katılmıyorum”, %23 “az katılıyorum”, %27,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,7 “çok katılıyorum”, %15 “tamamen katılıyorum” biçimindedir. Bu ifade diğer ifadelere oranla daha yüksek bir aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,06$ ) sahiptir. İlgili ifade otel işgörenleri tarafından daha olumlu olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 14. Güç Kaynakları Ölçeği-Yasal Güç Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{X}$	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Yasal Güç</b>								
Üstümün bulunduğu pozisyon ona uygun gördüğü zaman benim faaliyetlerimi yönetme hakkı vermektedir	f	107	195	189	201	117	3,03	1,26
	%	13,2	24,1	23,4	24,8	14,5		
Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür	f	103	204	189	196	117	3,02	1,26
	%	12,7	25,2	23,4	24,2	14,5		
İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibariyle doğru bulurum	f	101	196	179	205	128	3,08	1,27
	%	12,5	24,2	22,1	25,3	15,8		
Üstümün bulunduğu konum benim onun isteklerine uymamı gerekli kılmaktadır	f	107	204	191	185	122	3,01	1,27
	%	13,2	25,2	23,6	22,9	15,1		
Üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarını değiştirme yetkisi vermez	f	104	201	192	197	115	3,02	1,26
	%	12,9	24,8	23,7	24,4	14,2		
Üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım	f	96	186	222	184	121	3,06	1,24
	%	11,9	23	27,4	22,7	15		
Üstüm, bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir	f	89	210	197	200	113	3,05	1,24
	%	11	26	24,4	24,7	14		
Genel							3,03	0,84

Katılımcıların güç kaynakları ölçeğine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde otel işgörenlerinin yanıtları genel itibariyle orta düzeyde katılıyorum biçiminde gerçekleşmiştir. Otel işgörenleri yöneticilerinin en çok beğeniye dayalı güç kaynağını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Beğeniye dayalı güç kaynağının sahip olduğu aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3,07$ ) diğer alt boyutlar

arasında en yüksek değere sahiptir. Otel işgörenlerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda yöneticiler tarafından en az kullanılan güç kaynağı ise uzmanlık gücü olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin uzmanlık gücünün az kullanmaları işinde uzman ve işi bilen bireylerin daha az olduğu yönünde yorumlanabilir. Öte taraftan en çok kullanılan güç kaynağının beğeniye dayalı güç olması otel yöneticilerinin işgörenler tarafından beğenilerek ve verdiği emirlerin, isteklerin herhangi bir statü, zorunluluk gibi durumlar söz konusu olmadan yerine getirilmesi yönünde avantaj sağlar. Ancak uzmanlık güç kaynağı açılımı incelendiğinde yöneticinin alanında uzmanlık gerektiren bilgilere sahip olduğu ve astlarını mantıklı argümanlar sunarak ikna etme gücüne sahip olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücünün otel işletmelerinde diğer güç kaynaklarına göre daha az kullanılması yöneticinin alanında uzmanlık gerektiren ikna edici güce daha az sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda uzmanlık gücünün az kullanılması otel işletmeleri açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan beğeniye dayalı güç yöneticinin sahip olduğu karizmatik liderlik gücünü ifade eder. Bu güç kaynağında işgörenler yöneticilerini bir lider gibi görüp, onun isteklerini yerine getirirler ve yöneticilerine destekleyici bir unsur olmadan saygı duyarlar. Bu durumda işgören yöneticisini bir lider gibi görmektedir. Bu durum otel işletmeleri için olumlu olarak ifade edilebilir. Çünkü astlar üstlerini bir liderlik vasfıyla görmekte ona saygı duymaktadırlar. Ancak otel işletmelerinde en yaygın güç kaynağı olarak tespit edilen beğeniye dayalı güç kaynağı liderin sahip olduğu bireysel özellikleri ifade etmektedir. Otel yöneticilerinin uzmanlık gücünü daha fazla kullanmaları gerekmektedir. Çünkü mantıklı ve geçerli veriler ikna gücünü ve alanında uzmanlık bilgisini içeren uzmanlık gücü otel yönetiminde yöneticinin kabul edilirlilik düzeyine olumlu etki edecektir. Çalışmanın ilerleyen kısmında örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

#### 5.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel özdeşleşme değişkeni ile ilgili Antalya ve Afyonkarahisar illerinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan her bir

ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları ile ilgili bilgiler tablo halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır. Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek derecelendirmesine göre orta düzeyde katılıyorum biçiminde görüş bildirdikleri görülmektedir. Söz konusu örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,05$  olarak tespit edilmiş olup katılımcı cevaplarının orta düzeyde katılıyorum ifadesinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 15'te araştırmaya katılan işgörenlerin verdikleri yanıtlara ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 15'e göre "çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle "onlar" yerine "biz" derim" ifadesi katılımcılar tarafından %13,8 "hiç katılmıyorum", %20,3 "az katılıyorum", %22,6 "orta düzeyde katılıyorum", %27,7 "çok katılıyorum", %15,6 "tamamen katılıyorum" olarak belirtilmiştir. İlgili maddenin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,11$  olarak tespit edilmiş olup diğer ifadelerle oranla daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade olan "çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır" ifadesi katılımcılar tarafından %13,7 "hiç katılmıyorum", %19,2 "az katılıyorum", %24,2 "orta düzeyde katılıyorum", %27,8 "çok katılıyorum", %15,6 "tamamen katılıyorum" biçimindedir. Bu ifade örgütsel özdeşleşme ölçeğinde diğer ifadelerle oranla daha yüksek ( $\bar{X}=3,11$ ) bir aritmetik değere sahiptir. "Birisini çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim" ifadesine katılımcılar %15,2 "hiç katılmıyorum", %20,5 "az katılıyorum", %24,5 "orta düzeyde katılıyorum", %26,7 "çok katılıyorum", %13,2 "tamamen katılıyorum" olarak görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik değeri incelendiğinde diğer maddelere oranla en düşük aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,02$ ) sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği ifadelerinden "birisini benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim" ifadesine işgörenler %14,8 "hiç katılmıyorum", %22,2 "az katılıyorum", %22 "orta düzeyde katılıyorum", %26,8 "çok katılıyorum", %14,1 "tamamen katılıyorum" biçiminde yanıtlamışlardır. Söz konusu maddenin aritmetik değeri diğer ifadelerle oranla daha düşük bir değere ( $\bar{X}=3,03$ ) sahiptir. Bu doğrultuda araştırma konusu olan örgütsel özdeşleşme ölçeğine

dair işgörenlerin verdikleri yanıtlar genel itibari ile orta düzeyde katılıyorum maddesinde yoğunlaşmıştır.

**Tablo 15. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi						X̄	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>								
Birisi benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim	f %	120 14,8	180 22,2	178 22	217 26,8	114 14,1	3,03	1,28
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir	f %	128 15,8	164 20,3	171 21,1	227 28,1	119 14,7	3,06	1,31
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim	f %	112 13,8	164 20,3	183 22,6	224 27,7	126 15,6	3,11	1,28
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır	f %	111 13,7	155 19,2	196 24,2	225 27,8	122 15,1	3,11	1,27
Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim	f %	123 15,2	166 20,5	197 24,4	216 26,7	107 13,2	3,02	1,27
Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse, utanç duyarım	f %	125 15,5	179 22,1	179 22,1	201 24,8	125 15,5	3,03	1,31
<b>Genel</b>							3,05	0,90

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme konusuyla ilgili olarak ortaya koydukları görüşlerin araştırma yapılan Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde genel itibari ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütlerde özdeşleşme unsurunun oluşturulması örgütsel başarıyı da beraberinde getirecektir. Örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu otel işletmelerinde işgörenler işlerini daha yüksek verimlilikle yerine getirebileceklerdir. Bu doğrultuda bu gelişmeler otel işletmelerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Araştırmanın izleyen kısmında örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

## 5.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırma konularından olan örgütsel yabancılaşma değişkeni ile ilgili Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur. ,

Bu doğrultuda, Antalya ve Afyonkarahisar illerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma ölçeği güçsüzlük alt boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek derecelendirmesine göre “orta düzeyde katılıyorum” seçeneğinin üstünde görüş belirttikleri görülmektedir ve ilgili ölçeğe ilişkin genel aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,01$  olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 16’da araştırmaya Antalya ve Afyonkarahisar illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin katılımı sonucunda örgütsel yabancılaşmanın alt boyutuna (güçsüzleşme) ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzleşmeyi ölçen ifadeler arasında “çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum” ifadesi otel işgörenleri tarafından %13,6 “hiç katılmıyorum”, %23,1 “az katılıyorum”, %26,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,5 “çok katılıyorum”, %14,1 “tamamen katılıyorum” olarak yanıtlanmıştır. İlgili ifade örgütsel yabancılaşma alt boyutu olan güçsüzleşme ifadeleri arasında en düşük aritmetik değere ( $\bar{X}=3,00$ ) sahip olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda otel işgörenleri çalışma alanlarında kendi kararlarımı verebilme noktasında söz sahibidirler biçiminde yorumlanabilir. Öte yandan örgütsel yabancılaşmanın alt boyutunu (güçsüzleşme) ölçen ifadeler arasında “işimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissediyorum” ifadesine otel işgörenleri %12,7 “hiç katılmıyorum”, %25,1 “az katılıyorum”, %26 “orta düzeyde katılıyorum”, %21,1 “çok katılıyorum”, %15,1 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmışlardır. Söz konusu ifade güçsüzleşme alt boyutu içerisinde diğer ifadeler ile karşılaştırıldığında düşük aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=3,01$ ) sahip ifade olarak göze çarpmaktadır. İlgili ifadenin en düşük değere sahip olması otel işgörenlerinin



otel işletmelerinde görevlerini yerine getirirken kendileri özgür hissetmedikleri biçiminde yorumlanabilir.

**Tablo 16. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Güçsüzleşme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	f / %	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Güçsüzleşme</b> İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissediyorum	f	103	203	210	171	122	3,01	1,26
	%	12,7	25,1	26	21,1	15,1		
İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım yoktur	f	101	199	197	184	128	3,05	1,27
	%	12,5	24,6	24,4	22,7	15,8		
Yaptığım işle ilgili hiç yetkim/kontrolüm yoktur	f	108	182	213	171	135	3,05	1,28
	%	13,3	22,5	26,3	21,1	16,7		
İşimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım	f	108	165	212	179	145	3,11	1,29
	%	13,3	20,4	26,2	22,1	17,9		
İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim	f	104	176	218	183	128	3,07	1,27
	%	12,9	21,8	26,9	22,6	15,8		
İşimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor	f	112	171	217	183	126	3,05	1,27
	%	13,8	21,1	26,8	22,6	15,6		
Çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum	f	110	187	216	182	114	3,00	1,25
	%	13,6	23,1	26,7	22,5	14,1		
Genel							3,04	0,93

Tablo 16 incelendiğinde, güçsüzleşme alt boyutunu ölçen ifadeler arasında “işimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim” ifadesi katılımcılar tarafından %12,9 “hiç katılmıyorum”, %21,1 “az katılıyorum”, %26,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,6 “çok katılıyorum”, %15,6 “tamamen katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bu ifadenin diğer ifadeler arasında yüksek denilebilecek bir aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=3,07$ ) sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın güçsüzleşme alt boyutunun oranını ölçen ifadeler incelendiğinde “işimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım” ifadesine katılımcıların verdiği cevapların %13,3 “hiç katılmıyorum”, %20,4 “az katılıyorum”, %26,2 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,1 “çok katılıyorum”, %17,9 “tamamen katılıyorum” biçiminde olduğu görülmektedir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ise, ( $\bar{X}=3,11$ ) diğer ifadeler arasında en yüksek değer olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda

otel işgörenleri yaptıkları işlerin tümünde üstlerine danışma zorunluluğu hissetmektedirler biçiminde yorumlanabilir. İlgili ölçekte “işimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor” ifadesine katılımcılar %13,8 “hiç katılmıyorum”, %21,1 “az katılıyorum”, %26,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,6 “çok katılıyorum”, %15,6 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlamışlardır. İfadenin aritmetik değeri  $\bar{X}=3,05$  olarak belirlenmiştir.

Tablo 17’de otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma ölçeği anlamsızlaşma alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 17. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Anlamsızlaşma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)		
<b>Anlamsızlaşma</b>							
Bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum	f / %	115 / 14,2	198 / 24,5	224 / 27,7	167 / 20,6	105 / 13	2,94 / 1,24
Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor	f / %	106 / 13,1	193 / 23,9	222 / 27,4	179 / 22,1	109 / 13,5	2,99 / 1,24
Benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum	f / %	114 / 14,1	195 / 24,1	226 / 27,9	173 / 21,4	101 / 12,5	2,94 / 1,23
Benim yaptığım işin gerçekten ne önemi olduğunu sorguluyorum	f / %	107 / 13,2	192 / 23,7	221 / 27,3	186 / 23	103 / 12,7	2,98 / 1,23
Benim görevim işletmedeki işin çok azını karşılamaktadır	f / %	119 / 14,7	203 / 25,1	194 / 24	178 / 22	115 / 14,2	2,96 / 1,28
Bu işletmenin genel işleyişinde benim rolümün katkısını göremiyorum	f / %	94 / 11,6	200 / 24,7	222 / 27,4	183 / 22,6	110 / 13,6	3,02 / 1,22
Benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum	f / %	104 / 12,9	192 / 23,7	217 / 26,8	175 / 21,6	121 / 15	3,02 / 1,25
<b>Genel</b>							2,97 / 0,73

Tablo 17 incelendiğinde otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma alt boyutu olan anlamsızlaşmaya ilişkin verdiği yanıtlar sonucunda oluşan aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=2,97$  olarak bulgulanmıştır. Bu doğrultuda “bu işletmenin genel işleyişinde

benim rolümün katkısını göremiyorum” ifadesi katılımcılar tarafından %11,6 “hiç katılmıyorum”, %24,7 “az katılıyorum”, %27,4 “orta düzeyde katılıyorum”, %22,6 “çok katılıyorum”, %13,6 “tamamen katılıyorum” biçimindedir. Bu ifadenin aritmetik değeri anlamsızlaşma alt boyutunda yüksek bir değere ( $\bar{X}=3,02$ ) sahip olarak ifade edilmiştir. Bu ifade anlamsızlaşma alt boyutundaki diğer ifadeler arasında yüksek değere sahiptir. Öte yandan “benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum” ifadesine katılımcılar %12,9 “hiç katılmıyorum”, %23,7 “az katılıyorum”, %26,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %21,6 “çok katılıyorum”, %15 “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İfadenin aritmetik değeri incelendiğinde anlamsızlaşma alt boyutunda diğer ifadelerle oranla yüksek bir değere ( $\bar{X}=3,02$ ) sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan “bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum” ifadesi katılımcılar tarafından %14,2 “hiç katılmıyorum”, %24,5 “az katılıyorum”, %27,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %20,6 “çok katılıyorum”, %13 “tamamen katılıyorum” olarak belirtilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri anlamsızlaşma alt boyutunda diğer ifadelerle oranla düşük ( $\bar{X}=2,94$ ) bir değere sahiptir. “benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum” ifadesi ise katılımcılar tarafından %14,1 “hiç katılmıyorum”, %24,1 “az katılıyorum”, %27,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %21,4 “çok katılıyorum”, %12,5 “tamamen katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. Bu ifade diğer ifadeler ile kıyaslandığında düşük bir aritmetik ortalama değerine ( $\bar{X}=2,94$ ) sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 18’de otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yanıtları doğrultusunda örgütsel yabancılaşma ölçeği kendine yabancılaşma alt boyutuna ilişkin betimsel istatistiksel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan otel işgörenleri örgütsel yabancılaşma kendine yabancılaşma alt boyutuna ilişkin verdikleri cevaplar doğrultusunda aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,00$  olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcı yanıtları orta düzeyde katılıyorum seçeneğine yakınlık göstermektedir. İlgili ölçeğin “işim kendimi geliştirme imkanı sunacak zorlukta değildir” ifadesine katılımcılar %12,5 “hiç katılmıyorum”, %25,7 “az katılıyorum”, %26,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %21 “çok katılıyorum”, %14,3 “tamamen katılıyorum” biçiminde

yanıtlamışlardır. Bu ifadenin aritmetik değeri ise  $\bar{X}=2,99$  olarak tespit edilmiş olup kendine yabancılaşma alt boyutunda diğer ifadelere oranla düşük bir aritmetik ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği-Kendine Yabancılaşma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{X}$	s.s.
	f / %	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Kendine Yabancılaşma</b>								
Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum	f / %	104 / 12,9	180 / 22,2	198 / 24,5	203 / 25,1	124 / 15,3	3,08	1,26
Benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir	f / %	98 / 12,1	205 / 25,3	194 / 24	191 / 23,6	121 / 15	3,04	1,25
İşim bana tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermiyor	f / %	108 / 13,3	203 / 25,1	194 / 24	186 / 23	118 / 14,6	3,00	1,27
Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanma fırsatım olmuyor	f / %	108 / 13,3	218 / 26,9	190 / 23,5	175 / 21,6	118 / 14,6	2,97	1,27
İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor	f / %	109 / 13,5	199 / 24,6	204 / 25,2	187 / 23,1	110 / 13,6	2,99	1,25
İşim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor	f / %	98 / 12,1	215 / 26,6	210 / 26	173 / 21,4	113 / 14	2,99	1,25
İşim kendimi geliştirme imkânı sunacak zorlukta değildir	f / %	101 / 12,5	208 / 25,7	214 / 26,5	170 / 21	116 / 14,3	2,99	1,24
<b>Genel</b>							3,00	0,72

Tablo 18'e göre kendine yabancılaşma alt boyutunda "işim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor" ifadesi katılımcılar tarafından %12,1 "hiç katılmıyorum", %26,6 "az katılıyorum", %26 "orta düzeyde katılıyorum", %21,4 "çok katılıyorum", %14 "tamamen katılıyorum" olarak belirtilmiştir. İlgili maddenin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=2,99$  olarak elde edilmiş olup diğer ifadelere oranla daha düşük bir değere sahip olduğu ifade edilebilir. Örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma alt boyutunda "yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum" ifadesi katılımcılar tarafından %12,9 "hiç

katılmıyorum”, %22,2 “az katılıyorum”, %24,5 “orta düzeyde katılıyorum”, %25,1 “çok katılıyorum”, %15,3 “tamamen katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri incelendiğinde diğer maddelere oranla daha yüksek bir değere ( $\bar{X}=3,08$ ) sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan “benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir” ifadesine katılımcılar %12,1 “hiç katılmıyorum”, %25,3 “az katılıyorum”, %24 “orta düzeyde katılıyorum”, %23,6 “çok katılıyorum”, %15 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri ise  $\bar{X}=3,04$  olarak tespit edilmiş olup diğer ifadelere oranla daha yüksek bir değere sahip olduğu göze çarpmaktadır. İşgörenlerin örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde genel itibari ile orta düzeyde katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu kısımda ortaya konulan bulgular araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin orta derecede olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşma kavramının örgütlerde sahip olduğu önem düşünüldüğünde hizmet odaklı turizm sektöründe gerçekleşebilecek bir örgüte yabancılaşma olgusu hem işletmeye zarar verecek hem de örgüt içerisinde işgören performansına doğrudan etki edecektir. Nitekim beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışma bulguları bu işletmede çalışan işgörenlerin örgüte orta düzeyde yabancılaşma içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu durum tespiti örgüt performansı ve hizmet kalitesi açısından alınabilecek önlemlere ışık tutacaktır. Çalışmanın izleyen kısmında araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular verilmiştir.

#### 5.6. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNİN İŞGÖRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılım sağlayan otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme, örgütsel yabancılaşma ve güç kaynakları kavramlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, çalıştıkları departmanlara, sektörde çalışma sürelerine ve gelirlerine göre karşılaştırılması yapılmış sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 19’da otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 19. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Uzmanlık Gücü	Kadın	403	2,95	0,79	-0,291	0,771
	Erkek	406	2,93	0,78		
Beğeniye Dayalı Güç	Kadın	403	3,06	1,00	0,281	0,779
	Erkek	406	3,08	0,97		
Ödüllendirici Güç	Kadın	403	2,99	0,96	0,200	0,842
	Erkek	406	3,00	0,94		
Zorlayıcı Güç	Kadın	403	3,01	0,91	-0,616	0,539
	Erkek	406	2,97	0,90		
Yasal Güç	Kadın	403	3,03	0,87	0,126	0,900
	Erkek	406	3,04	0,81		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	403	3,02	0,91	0,974	0,330
	Erkek	406	3,09	0,90		
Örgütsel Yabancılaşma	Kadın	403	2,99	0,50	1,310	0,191
	Erkek	406	3,03	0,48		

\*\*: $p<0,05$ ; \*: $p<0,01$

Tablo 19’deki bulgulara göre otel işgörenlerinin, örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları hakkındaki görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 20’de araştırmaya katılan otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ölçeğinde otel işgörenlerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu doğrultuda katılımcı yanıtları incelenirse evli katılımcıların ( $\bar{X}=3,04$ ) bekar katılımcılara göre ( $\bar{X}=2,98$ ) daha fazla yabancılaştıkları görülmektedir. Bir başka ifade ile evli işgörenler bekar işgörelere göre otel işletmelerine daha fazla yabancılaşma duymaktadırlar.

Tablo 20’ye göre güç kaynakları alt boyutu olan yasal güç kaynağında işgörenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde evli katılımcıların ( $\bar{X}=3,10$ ) bekar katılımcılara ( $\bar{X}=2,98$ ) oranla daha olumlu görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifade ile

evli işgörenler bekar işgörelere göre daha fazla yasal güç kaynağını kullanmaktadırlar. Yasal güç kaynağının temel dayanağının yetkiye dayandığı düşünöldüğünde evli otel işgörenleri bekar otel işgörelere oranla daha fazla yetkiye dayalı yönetimi biçimini benimsemektedirler. Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları diğler alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,005$ ).

**Tablo 20. Katılımcıların Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Uzmanlık Gücü	Evli	358	2,94	0,77	0,103	0,918
	Bekar	451	2,94	0,80		
Beğeniye Dayalı Güç	Evli	358	3,04	0,98	-0,804	0,422
	Bekar	451	3,10	0,98		
Ödüllendirici Güç	Evli	358	2,93	0,97	-1,732	0,084
	Bekar	451	3,05	0,93		
Zorlayıcı Güç	Evli	358	3,02	0,90	0,879	0,380
	Bekar	451	2,96	0,91		
Yasal Güç	Evli	358	3,10	0,80	2,227	<b>0,043**</b>
	Bekar	451	2,98	0,86		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	358	3,05	0,90	-0,069	0,945
	Bekar	451	3,06	0,90		
Örgütsel Yabancılaşma	Evli	358	3,04	0,49	1,957	<b>0,049**</b>
	Bekar	451	2,98	0,49		

\*\*: $p<0,05$ ; \*: $p<0,01$

Tablo 21 araştırmaya katılan otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin işletmenin faaliyet gösterdiği ile göre karşılaştırmasına yönelik t testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde örgütsel yabancılaşma konusunda katılımcı görüşlerinin işletmenin faaliyette bulunduğu ile göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Antalya ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ( $\bar{X}=3,06$ ) Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere ( $\bar{X}=2,97$ ) oranla daha fazla yabancılaşmışlardır. Örgütsel yabancılaşmanın işgörenin yaptığı işe, örgüte ve örgüt faaliyetlerine yabancılaşmayı içerdiği düşünöldüğünde bu durum Antalya ilinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları örgüte yabancılaşma içerisinde olduklarını göstermektedir. Örgütsel yabancılaşma örgütle işgören arasındaki bütünlüğün kaybolması ve bireyin örgütün devamlılığı için gerekli olan sorumluluklara kendisini yabancı hissetmesi anlamına gelmektedir. Nitekim bu olumsuz durumların

beraberinde örgütsel işleyiş sekteye uğrayacaktır. Katılımcı görüşleri neticesinde güç kaynakları alt boyutları arasında olan uzmanlık gücünde işletmenin faaliyet gösterdiği ile göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Elde edilen bulgulara göre Afyonkarahisar ilinde çalışan otel yöneticileri ( $\bar{X}=3,00$ ) Antalya ilinde çalışan otel yöneticilerine ( $\bar{X}=2,89$ ) göre daha fazla uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Uzmanlık gücünün yöneticinin sahip olduğu bilgi birikimi ikna gücü olarak kullanabilmesine dayandığı bilindiği üzere Afyonkarahisar'da çalışan otel yöneticileri alanlarında daha fazla uzmanlık bilgisine sahiptir biçiminde yorumlanabilir. Öte yandan tablo verilerine göre örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları diğer alt boyutları ile işletmenin faaliyet gösterdiği ile göre karşılaştırılması arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,005$ ).

**Tablo 21. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İle Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Uzmanlık Gücü	Antalya	450	2,89	0,80	-1,966	<b>0,049**</b>
	Afyonkarahisar	359	3,00	0,76		
Beğeniye Dayalı Güç	Antalya	450	3,08	0,99	-0,039	0,969
	Afyonkarahisar	359	3,07	0,98		
Ödüllendirici Güç	Antalya	450	2,96	0,95	-1,131	0,258
	Afyonkarahisar	359	3,04	0,95		
Zorlayıcı Güç	Antalya	450	2,98	0,87	-0,158	0,874
	Afyonkarahisar	359	2,99	0,95		
Yasal Güç	Antalya	450	3,01	0,83	-0,881	0,378
	Afyonkarahisar	359	3,06	0,85		
Örgütsel Özdeşleşme	Antalya	450	3,06	0,90	0,269	0,788
	Afyonkarahisar	359	3,05	0,91		
Örgütsel Yabancılaşma	Antalya	450	3,06	0,47	-2,640	<b>0,008*</b>
	Afyonkarahisar	359	2,97	0,52		

\*\*: $p<0,05$ ; \*: $p<0,01$

Tablo 22'de katılımcıların örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 22'ye göre Afyonkarahisar ve Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma ve güç kaynakları alt boyutu olan yasal güç kaynağı hakkındaki görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Örgütsel yabancılaşmanın en fazla görüldüğü yaş grubu ( $\bar{X}=3,09$ ) 29-36 yaş grubu arası işgörenler olduğu görülmektedir.



**Tablo 22. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Uzmanlık Gücü	20 yaş ve/veya altı	68	2,79	0,72	1,736	0,140
	21-28 yaş arası	281	3,01	0,78		
	29-36 yaş arası	247	2,95	0,78		
	37-44 yaş arası	155	2,89	0,82		
	45-52 yaş arası	58	2,92	0,77		
Beğeniye Dayalı Güç	20 yaş ve/veya altı	68	3,03	0,84	0,185	0,946
	21-28 yaş arası	281	3,05	0,99		
	29-36 yaş arası	247	3,08	0,94		
	37-44 yaş arası	155	3,12	1,04		
	45-52 yaş arası	58	3,08	1,09		
Ödüllendirici Güç	20 yaş ve/veya altı	68	2,73	0,81	2,114	0,077
	21-28 yaş arası	281	3,07	0,88		
	29-36 yaş arası	247	2,94	1,01		
	37-44 yaş arası	155	3,03	0,99		
	45-52 yaş arası	58	3,07	1,02		
Zorlayıcı Güç	20 yaş ve/veya altı	68	2,93	0,85	1,231	0,296
	21-28 yaş arası	281	3,05	0,93		
	29-36 yaş arası	247	2,90	0,87		
	37-44 yaş arası	155	2,98	0,93		
	45-52 yaş arası	58	3,11	0,96		
Yasal Güç	20 yaş ve/veya altı	68	3,02a	0,81	3,314	<b>0,010**</b>
	21-28 yaş arası	281	3,16b	0,88		
	29-36 yaş arası	247	2,99a	0,75		
	37-44 yaş arası	155	2,87a	0,84		
	45-52 yaş arası	58	3,09b	1,00		
Örgütsel Özdeşleşme	20 yaş ve/veya altı	68	3,20	0,99	0,692	0,598
	21-28 yaş arası	281	3,07	0,91		
	29-36 yaş arası	247	3,02	0,90		
	37-44 yaş arası	155	3,04	0,83		
	45-52 yaş arası	58	2,97	0,95		
Örgütsel Yabancılaşma	20 yaş ve/veya altı	68	2,94a	0,51	2,615	<b>0,034**</b>
	21-28 yaş arası	281	2,99a	0,50		
	29-36 yaş arası	247	3,08b	0,48		
	37-44 yaş arası	155	3,00b	0,48		
	45-52 yaş arası	58	2,88a	0,50		

\*\*: $p < 0,05$ ; a,b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

En düşük örgütsel yabancılaşma yaş grubu 45-52 yaş arası olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre 20 yaş ve/veya altı olan işgörenler ( $\bar{X}=2,94$ ) ile 29-36 yaş arası çalışanların ( $\bar{X}=3,08$ ) görüş farklılıklarına sebep olduğu görülmektedir. Tablo verilerine göre güç kaynağı alt boyutu olan yasal güç kaynağının 21-28 yaş arası grubunda ( $\bar{X}=3,16$ ) en çok tercih edildiği görülmektedir. 37-44 yaş arası grubu ( $\bar{X}=2,87$ ) ise yasal güç boyutunu en az tercih eden yaş grubu olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme

ve güç kaynaklarının diğer alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,005$ ).

Tablo 23'te katılımcıların örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 23. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Uzmanlık Gücü	İlköğretim	73	3,00	0,83	0,452	0,771
	Ortaöğretim	214	2,96	0,75		
	Önlisans	210	2,91	0,79		
	Lisans	184	2,89	0,80		
	Lisansüstü	128	2,99	0,80		
Beğeniye Dayalı Güç	İlköğretim	73	3,03	0,95	1,119	0,346
	Ortaöğretim	214	3,08	0,92		
	Önlisans	210	3,11	1,01		
	Lisans	184	2,96	0,97		
	Lisansüstü	128	3,18	1,08		
Ödüllendirici Güç	İlköğretim	73	3,05	0,95	0,743	0,563
	Ortaöğretim	214	2,95	0,90		
	Önlisans	210	3,07	1,00		
	Lisans	184	2,93	0,96		
	Lisansüstü	128	3,00	0,93		
Zorlayıcı Güç	İlköğretim	73	3,04	0,76	0,927	0,448
	Ortaöğretim	214	2,98	0,92		
	Önlisans	210	2,91	0,93		
	Lisans	184	3,08	0,85		
	Lisansüstü	128	2,95	1,01		
Yasal Güç	İlköğretim	73	2,93a	0,95	3,028	<b>0,017**</b>
	Ortaöğretim	214	3,10b	0,79		
	Önlisans	210	2,91a	0,83		
	Lisans	184	3,17b	0,88		
	Lisansüstü	128	2,99a	0,76		
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	73	3,09	0,99	0,575	0,681
	Ortaöğretim	214	3,11	0,91		
	Önlisans	210	3,02	0,90		
	Lisans	184	3,07	0,85		
	Lisansüstü	128	2,98	0,93		
Örgütsel Yabancılaşma	İlköğretim	73	2,98	0,42	1,131	0,340
	Ortaöğretim	214	3,06	0,48		
	Önlisans	210	2,99	0,48		
	Lisans	184	3,02	0,53		
	Lisansüstü	128	2,95	0,52		

\*\*: $p<0,05$ ; a,b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 23'e göre sadece güç kaynaklarının alt boyutu yasal güç kaynağında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Yasal güç kaynağı eğitim düzeyi lisans

( $\bar{X}=3,17$ ) olan grup tarafından en çok tercih edilmektedir. Önlisans eğitim düzeyinde ise ( $\bar{X}=2,91$ ) en az tercih edilir olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre Tukey testi sonuçlarında lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlar ile ilköğretim düzeyinde eğitim alan çalışanların birbirleri ile görüşlerinin farklı olması bu konudaki görüş ayrılığının sebebidir. Örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme konuları ve güç kaynaklarının diğer alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,005$ ).

Tablo 24’de katılımcıların örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre örgütsel yabancılaşma görüşleri ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu elde edilmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre halkla ilişkiler ( $\bar{X}=3,10$ ) departmanı çalışanları diğer departmanlara göre daha fazla örgütsel yabancılaşma içerisindedirler. Diğer taraftan yiyecek içecek departmanı ( $\bar{X}=2,91$ ) çalışanları diğer departman çalışanlarına göre en az örgütsel yabancılaşmanın olduğu departman olarak göze çarpmaktadır. Araştırma verilerine göre kat hizmetleri ( $\bar{X}=3,08$ ) departmanı örgütsel yabancılaşmanın diğer departmanlara göre yüksek olduğu bir diğer departmandır. İnsan kaynakları ( $\bar{X}=3,07$ ) departmanı ise örgütsel yabancılaşmanın yüksek olarak görüldüğü bir diğer departman olarak bulunmuştur.

Tablo 24 verilerine göre güç kaynağı alt boyutu uzmanlık gücü görüşleri ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Verilere göre diğer departman çalışanları ( $\bar{x}=2,74$ ) uzmanlık güç kaynağını en az kullanan departman olarak elde edilmiştir. Uzmanlık güç kaynağının otel yöneticileri tarafından en fazla kullanıldığını algılayan departman ise halkla ilişkiler ( $\bar{x}=3,17$ ) departmanı olarak bulgulanmıştır. Örgütsel özdeşleşme ve diğer güç kaynakları boyutları, işgörenlerin çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,005$ ).

**Tablo 24. Katılımcıların Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Uzmanlık Gücü	Yiyecek İçecek	193	2,92a	0,77	3,134	<b>0,049**</b>
	Kat Hizmetleri	126	2,83a	0,80		
	Satış Pazarlama	99	3,12b	0,75		
	Önbüro	151	2,90a	0,74		
	İnsan Kaynakları	105	2,95b	0,84		
	Halkla İlişkiler	73	3,17b	0,69		
	Diğer	62	2,74a	0,90		
Beğeniye Dayalı Güç	Yiyecek İçecek	193	3,00	0,95	0,804	0,567
	Kat Hizmetleri	126	2,96	1,02		
	Satış Pazarlama	99	3,21	1,00		
	Önbüro	151	3,11	0,97		
	İnsan Kaynakları	105	3,13	1,05		
	Halkla İlişkiler	73	3,03	0,97		
	Diğer	62	2,99	0,96		
Ödüllendirici Güç	Yiyecek İçecek	193	2,98	0,97	0,959	0,452
	Kat Hizmetleri	126	2,86	0,97		
	Satış Pazarlama	99	2,94	0,86		
	Önbüro	151	3,01	1,03		
	İnsan Kaynakları	105	3,13	0,94		
	Halkla İlişkiler	73	3,07	0,84		
	Diğer	62	3,05	0,93		
Zorlayıcı Güç	Yiyecek İçecek	193	2,93	0,86	1,750	0,107
	Kat Hizmetleri	126	3,11	0,88		
	Satış Pazarlama	99	3,05	0,98		
	Önbüro	151	3,00	0,95		
	İnsan Kaynakları	105	2,82	0,88		
	Halkla İlişkiler	73	2,90	0,91		
	Diğer	62	3,17	0,89		
Yasal Güç	Yiyecek İçecek	193	3,05	0,86	1,979	0,066
	Kat Hizmetleri	126	3,02	0,94		
	Satış Pazarlama	99	2,91	0,84		
	Önbüro	151	3,02	0,82		
	İnsan Kaynakları	105	2,92	0,73		
	Halkla İlişkiler	73	3,30	0,77		
	Diğer	62	3,12	0,81		
Örgütsel Özdeşleşme	Yiyecek İçecek	193	3,02	0,94	0,246	0,961
	Kat Hizmetleri	126	3,00	0,87		
	Satış Pazarlama	99	3,12	0,87		
	Önbüro	151	3,06	0,86		
	İnsan Kaynakları	105	3,07	0,94		
	Halkla İlişkiler	73	3,07	0,94		
	Diğer	62	3,10	0,90		
Örgütsel Yabancılaşma	Yiyecek İçecek	193	2,91a	0,46	2,932	<b>0,008*</b>
	Kat Hizmetleri	126	3,08b	4,96		
	Satış Pazarlama	99	3,00b	0,60		
	Önbüro	151	2,95a	0,47		
	İnsan Kaynakları	105	3,07b	0,50		
	Halkla İlişkiler	73	3,10b	0,48		
	Diğer	62	3,08b	0,57		

\*\* : p < 0,05; a, b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 25’te katılımcıların örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin sektör tecrübelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 25. Katılımcıların Görüşlerinin Sektör Tecrübesine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>Uzmanlık Gücü</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,92	0,81	0,683	0,604
	2-4 yıl arası	241	2,94	0,79		
	5-7 yıl arası	191	2,92	0,80		
	8-10 yıl arası	168	2,91	0,79		
	11 yıl ve/veya üstü	101	3,06	0,74		
<b>Beğeniye Dayalı Güç</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	3,18	0,98	0,469	0,758
	2-4 yıl arası	241	3,04	0,98		
	5-7 yıl arası	191	3,07	1,01		
	8-10 yıl arası	168	3,09	1,00		
	11 yıl ve/veya üstü	101	3,06	0,74		
<b>Ödüllendirici Güç</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,85	1,08	1,681	0,152
	2-4 yıl arası	241	3,11	0,93		
	5-7 yıl arası	191	3,00	0,87		
	8-10 yıl arası	168	2,96	0,94		
	11 yıl ve/veya üstü	101	2,92	0,98		
<b>Zorlayıcı Güç</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,83	0,91	2,288	0,058
	2-4 yıl arası	241	3,10	0,90		
	5-7 yıl arası	191	3,04	0,89		
	8-10 yıl arası	168	2,91	0,94		
	11 yıl ve/veya üstü	101	2,92	0,86		
<b>Yasal Güç</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,95	0,93	1,021	0,395
	2-4 yıl arası	241	3,02	0,77		
	5-7 yıl arası	191	3,00	0,87		
	8-10 yıl arası	168	3,14	0,83		
	11 yıl ve/veya üstü	101	3,06	0,84		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,94	0,93	1,166	0,325
	2-4 yıl arası	241	3,02	0,95		
	5-7 yıl arası	191	3,06	0,86		
	8-10 yıl arası	168	3,17	0,91		
	11 yıl ve/veya üstü	101	3,07	0,84		
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	1 yıl ve/veya daha az	108	2,91a	0,46	2,329	<b>0,045**</b>
	2-4 yıl arası	241	3,03b	0,50		
	5-7 yıl arası	191	2,99a	0,47		
	8-10 yıl arası	168	3,08b	0,50		
	11 yıl ve/veya üstü	101	2,97a	0,50		

\*\*: $p < 0,05$ ; a,b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma konusu görüşleri ile sektör tecrübesi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre 8-10 yıl arası sektör tecrübesine sahip otel çalışanları örgütsel yabancılaşma konusunda

en olumsuz ( $\bar{x}=3,08$ ) görüş belirten grup olarak tespit edilmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın en az görüldüğü yaş grubu ise 1 yıl ve/veya daha az sektör tecrübesine sahip otel çalışanları olarak görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları konuların çalışan görüşleri ile sektör tecrübesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,005$ ).

Tablo 26’da katılımcıların örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları alt boyutları konularına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 26. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Uzmanlık Gücü	1 yıl ve/veya daha az	107	2,92	076	0,921	0,451
	2-4 yıl arası	279	2,90	0,83		
	5-7 yıl arası	218	2,99	0,79		
	8-10 yıl arası	129	3,00	0,75		
	11 yıl ve/veya üstü	76	2,84	0,69		
Beğeniye Dayalı Güç	1 yıl ve/veya daha az	107	3,11	1,01	0,901	0,463
	2-4 yıl arası	279	2,98	0,92		
	5-7 yıl arası	218	3,11	0,97		
	8-10 yıl arası	129	3,13	1,09		
	11 yıl ve/veya üstü	76	3,15	1,01		
Ödüllendirici Güç	1 yıl ve/veya daha az	107	3,14	0,96	1,115	0,348
	2-4 yıl arası	279	2,94	0,93		
	5-7 yıl arası	218	2,95	0,95		
	8-10 yıl arası	129	3,03	0,94		
	11 yıl ve/veya üstü	76	3,06	0,99		
Zorlayıcı Güç	1 yıl ve/veya daha az	107	2,91	1,03	1,596	0,173
	2-4 yıl arası	279	3,03	0,86		
	5-7 yıl arası	218	2,93	0,88		
	8-10 yıl arası	129	2,92	0,89		
	11 yıl ve/veya üstü	76	3,18	0,98		
Yasal Güç	1 yıl ve/veya daha az	107	3,06	0,91	0,078	0,989
	2-4 yıl arası	279	3,03	0,86		
	5-7 yıl arası	218	3,05	0,83		
	8-10 yıl arası	129	3,02	0,74		
	11 yıl ve/veya üstü	76	3,00	0,87		
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıl ve/veya daha az	107	3,14	0,97	1,537	0,190
	2-4 yıl arası	279	2,97	0,91		
	5-7 yıl arası	218	3,09	0,86		
	8-10 yıl arası	129	3,16	0,92		
	11 yıl ve/veya üstü	76	2,97	0,86		
Örgütsel Yabancılaşma	1 yıl ve/veya daha az	107	2,96	0,45	1,125	0,343
	2-4 yıl arası	279	3,04	0,49		
	5-7 yıl arası	218	3,00	0,46		
	8-10 yıl arası	129	2,95	0,56		
	11 yıl ve/veya üstü	76	3,04	0,50		

\*\*: $p<0,05$ ; a,b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışma bulgularına göre örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları konularında çalışan görüşleri ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,005$ ). Tablo 27’de katılımcıların görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 27. Katılımcıların Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Uzmanlık Gücü	1300 TL ve/veya daha az	134	2,84	0,77	0,905	0,461
	1301-1900 TL	308	2,99	0,78		
	1901-2500 TL	209	2,93	0,76		
	2501-3100 TL	121	2,95	0,86		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,86	0,78		
Beğeniye Dayalı Güç	1300 TL ve/veya daha az	134	3,00	1,07	1,387	0,237
	1301-1900 TL	308	3,02	0,91		
	1901-2500 TL	209	3,13	0,98		
	2501-3100 TL	121	3,09	1,03		
	3101 TL ve/veya üstü	37	3,36	1,09		
Ödüllendirici Güç	1300 TL ve/veya daha az	134	3,06	1,00	1,654	0,159
	1301-1900 TL	308	2,95	0,93		
	1901-2500 TL	209	3,11	0,91		
	2501-3100 TL	121	2,89	0,99		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,86	0,96		
Zorlayıcı Güç	1300 TL ve/veya daha az	134	2,93	0,93	0,650	0,627
	1301-1900 TL	308	3,04	0,89		
	1901-2500 TL	209	2,96	0,92		
	2501-3100 TL	121	3,01	0,91		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,84	0,84		
Yasal Güç	1300 TL ve/veya daha az	134	3,03	0,87	1,004	0,404
	1301-1900 TL	308	3,01	0,81		
	1901-2500 TL	209	3,06	0,81		
	2501-3100 TL	121	3,12	0,94		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,83	0,74		
Örgütsel Özdeşleşme	1300 TL ve/veya daha az	134	3,15	0,90	1,401	0,232
	1301-1900 TL	308	3,04	0,89		
	1901-2500 TL	209	3,05	0,90		
	2501-3100 TL	121	3,09	0,93		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,77	0,93		
Örgütsel Yabancılaşma	1300 TL ve/veya daha az	134	2,98	0,51	1,840	0,119
	1301-1900 TL	308	3,00	0,47		
	1901-2500 TL	209	3,08	0,50		
	2501-3100 TL	121	2,98	0,51		
	3101 TL ve/veya üstü	37	2,88	0,48		

\*\*: $p<0,05$ ; a,b: Tukey testi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışma bulgularına göre örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları konularında çalışan görüşleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,005$ ).

Tablo 28’de katılımcı görüşlerinin şehirlere göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Tabloda dikkat çekici nokta örgütsel yabancılaşma düzeyine ait verilerdir. Nitekim örgütsel yabancılaşma konusunda iller arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Antalya ili otel çalışanlarının Afyonkarahisar ili otel çalışanlarına göre daha fazla örgütsel yabancılaşma içerisinde olduklarını göstermektedir. Elde edilen bu veriler kıyı turizminde çalışan otel işgörenlerinin daha fazla örgütsel yabancılaşma yaşadıkları biçiminde yorumlanabilir.

**Tablo 28. Güç Kaynakları-Örgütsel Özdeşleşme-Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine İlişkin Katılımcıların Görüşlerinin Şehirlere Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Uzmanlık Gücü	Antalya	450	2,89	0,80	-1,966	0,504
	Afyonkarahisar	359	3,00	0,76		
Beğeniye Dayalı Güç	Antalya	450	3,07	0,99	-0,039	0,969
	Afyonkarahisar	359	3,07	0,98		
Ödüllendirici Güç	Antalya	450	2,96	0,95	-1,131	0,258
	Afyonkarahisar	359	3,04	0,95		
Zorlayıcı Güç	Antalya	450	2,98	0,87	-0,158	0,874
	Afyonkarahisar	359	2,99	0,95		
Yasal Güç	Antalya	450	3,01	0,83	-0,881	0,378
	Afyonkarahisar	359	3,06	0,85		
Örgütsel Özdeşleşme	Antalya	450	3,06	0,90	0,269	0,788
	Afyonkarahisar	359	3,05	0,91		
Örgütsel Yabancılaşma	Antalya	450	3,06	0,47	-2,640	<b>0,004*</b>
	Afyonkarahisar	359	2,97	0,52		

\*:  $p<0,01$

Çalışmanın bu kısmında Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin demografik özelliklerine göre durumu ortaya konulmuştur. Kadın ve erkek çalışanların görüşlerinin örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme ve güç kaynakları konularında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Öte yandan otel çalışanlarının görüşlerinin medeni durumları ile farklılaştığı görülmektedir. Buna göre evli otel çalışanları, bekar otel çalışanlarına göre daha fazla yabancılaşmaktadırlar. Diğer yandan evli otel çalışanları yasal güç kaynağını daha



fazla kullanırken, bekar çalışanların daha düşük olarak yasal güç kaynağını kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca Afyonkarahisar ile Antalya illerinde çalışan işgörenlerin görüşlerinin çalıştıkları departmana göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda çalışılan departmana ile göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Antalya ilinde çalışan otel işgörenleri Afyonkarahisar ilinde çalışan otel işgörenlerine göre daha fazla örgütsel yabancılaşma belirtileri göstermişlerdir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının görüşlerinin sektör tecrübesi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın izleyen kısmında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 5.7. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 29’da yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik uygulanan Pearson Kolerasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Tablo 29’daki bulgulara göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasındaki kolerasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki Pearson Kolerasyon katsayıları incelendiğinde, uzmanlık gücü ile genel yabancılaşma arasında orta kuvvette negatif yönde kolerasyon vardır ( $-0,40 < r = -0,472 < 0,59$ ). Yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücü ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları olan güçsüzleşme ( $r = -0,400$ ), anlamsızlaşma ( $r = -0,325$ ) ve kendine yabancılaşma ( $r = -0,354$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 29’a göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından olan beğeniye dayalı güç kaynağı ile genel yabancılaşma arasında orta kuvvette negatif yönde kolerasyon vardır ( $-0,40 < r = -0,434 < 0,59$ ). Beğeniye dayalı güç kaynağı ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları olan güçsüzleşme ( $r = -0,309$ ), anlamsızlaşma ( $r = -0,344$ ) ve kendine yabancılaşma ( $r = -0,354$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Öte yandan ödüllendirici güç kaynağı ile genel yabancılaşma arasında

orta yönlü negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $-0,40 < r = -0,333 < 0,59$ ). Ödüllendirici güç kaynağı ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları olan güçsüzleşme ( $r = -0,213$ ), anlamsızlaşma ( $r = -0,258$ ) ve kendine yabancılaşma ( $r = -0,311$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 29. Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi**

Değişkenler		Güçsüzleşme	Anlamsızlaşma	Kendine Yabancılaşma	Genel Yabancılaşma	Özdeşleşme
Güç Kaynakları	Uzmanlık Gücü	-0,400*	-0,325*	-0,354*	-0,472*	0,237*
	Beğeniye Dayalı Güç	-0,309*	-0,344*	-0,354	-0,434*	0,304*
	Ödüllendirici Güç	-0,213*	-0,258*	-0,311*	-0,333*	0,287*
	Zorlayıcı Güç	0,214*	0,279*	0,307*	0,340*	-0,213*
	Yasal Güç	-0,60*	-0,65*	0,037	-0,044*	-0,09*

\*:  $p < 0,01$

Araştırmanın izleyen kısmında otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin anlaşılabilmesi için çok değişkenli doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu doğrultuda Tablo 30'da yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 30. Güç Kaynakları İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	$b_j$	$S(b_j)$	t	p	ANOVA
Sabit	1,902	0,312	6,087	<b>0,000*</b>	F=18,379 P=0,000*
Uzmanlık Gücü	0,115	0,056	2,075	<b>0,039*</b>	
Beğeniye Dayalı Güç	0,203	0,043	4,719	<b>0,000*</b>	
Ödüllendirici Güç	0,174	0,043	4,067	<b>0,000*</b>	
Zorlayıcı Güç	-0,084	0,046	-1,929	<b>0,047*</b>	
Yasal Güç	-0,033	0,050	-0,674	0,500	

Bağımlı Değişken; Örgütsel Özdeşleşme \* $p < 0,01$ ;  $b_j$ : Beta Katsayı;  $S(b_j)$ : Standart Hata

Tablo 30'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=18,379; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\mathbf{\ddot{O}\ddot{O}=1,902+0,115UG+0,203BDG+0,174\ddot{O}G-0,084ZG+\mathcal{E}}$$

Kurulan söz konusu bu model yöneticilerin kullandıkları uzmanlık gücündeki 1 birimlik artışın, örgütsel özdeşleşmede 0,115 değerinde bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile yöneticilerin uzmanlık güç kaynağını tercih etmeleri, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kullandıkları beğeniye dayalı güç kaynağındaki 1 birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,203 değerinde bir artışa sebep olmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin beğeniye dayalı güç kaynağını tercih etmeleri, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine olumlu etki etmektedir.

Tablo 30'daki veriler incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları ödüllendirici güç kaynağında 1 birimlik artışın, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,174 birimlik bir artışa sebep olduğu görülmektedir. Verilerde dikkat edilmesi gereken nokta ise yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı güç kaynağındaki 1 birimlik artışın örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,084 değerinde bir azalışa neden olmasıdır. Bir diğer bulgu ise yöneticilerin kullandıkları yasal güç kaynağındaki 1 birimlik artışın örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,033 değerinde bir azalmaya sebep olmasıdır. Nitekim yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde etkilidir. Bu durum; *“otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* biçiminde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezini desteklediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 31'de yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel yabancılaşmaya etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çok değişkenli doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 31'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=54,628; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\mathbf{\ddot{O}Y=4,321-0,241UG-0,183BDG-0,0874\ddot{O}G+0,078ZG+\mathcal{E}}$$

**Tablo 31. Güç Kaynakları İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Ait Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	$b_j$	$S(b_j)$	t	p	ANOVA
Sabit	4,321	0,180	23,938	<b>0,000*</b>	F=54,628 P=0,000*
Uzmanlık Gücü	-0,241	0,032	-7,518	<b>0,000*</b>	
Beğeniye Dayalı Güç	-0,183	0,025	-7,374	<b>0,000*</b>	
Ödüllendirici Güç	-0,087	0,025	-3,526	<b>0,000*</b>	
Zorlayıcı Güç	0,078	0,027	2,954	<b>0,000*</b>	
Yasal Güç	-0,09	0,029	-0,303	0,762	

Bağımlı Değişken; Örgütsel Yabancılaşma \*p<0,01;  $b_j$ : Beta Katsayı;  $S(b_j)$ : Standart Hata

Kurulan model doğrultusunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından olan uzmanlık gücündeki 1 birimlik artış, örgütsel yabancılaşma oranında 0,241 değerinde bir azalmaya neden olmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin beğeniye dayalı güç kaynağındaki 1 birimlik artışın örgütsel yabancılaşma üzerinde 0,183 değerinde bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları ödüllendirici güç kaynağındaki 1 birimlik artış ise örgütsel yabancılaşma üzerinde 0,874 oranında bir azalmaya neden olmaktadır. Araştırmanın dikkat çeken bir diğer bulgusu ise yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı güç kaynağındaki 1 birimlik artışın örgütsel yabancılaşma üzerinde 0,078 değerinde bir artışa neden olmasıdır. Öte yandan yöneticilerin kullandıkları yasal güç kaynağındaki 1 birimlik artış, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,09 değerinde bir azalmaya neden olmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkilidir. Bu durum; *otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” biçiminde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezini desteklemektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular; yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularının ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın temel konusunu oluşturan yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin belirlenmesi sağlanmıştır. Afyonkarahisar ve Antalya illerinde çalışan otel işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmadaki bulgular hakkında genel bir değerlendirme yapılması gerekirse; yöneticilerin en fazla yasal güç kaynağını kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Otel yöneticileri en az

uzmanlık gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca otel işgörenlerin görüşlerinin; medeni durum, işletmenin faaliyet gösterdiği il, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, sektör tecrübesi özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öte yandan işgören görüşlerinin; cinsiyet, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularının ilişkili olduğu ortaya çıkan sonuçlarla ifade edilmiştir. Araştırmanın sonraki bölümünde sonuç, tartışma ve öneriler başlığı altında sonuçlar özet olarak ortaya konulup, konuyla ilgili çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarla karşılaştırılarak tartışma yapılmış ve ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe, bir işletmenin rekabetçi yapısını geliştirmesi, örgüt çalışanlarının ürettikleri hizmetin kalitesini yükseltmeleri ile mümkün olabilecektir. Turizm sektöründe, otel işletmeleri önemli bir yere sahiptirler. Ürettiği hizmetin kalitesi ile değerlendirilen otel işletmelerinde işgörenlerin verimli çalışabilmeleri için örgüte aidiyet içinde olmaları büyük önem taşır. Demirci (2010), çalışmasında örgüt çalışanlarının huzurlu ve kendilerini rahat hissettikleri zaman, örgütün diğer örgütlere göre daha rekabetçi konuma ulaştığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla örgütlerin işgörenleri, hem elde tutabilme hem de verimli bir biçimde yönetebilme konularına eğilim göstermeleri gerekmektedir (Demirci, 2010). İşgörenlerin örgütün belirlediği hedeflere ikna olabilmesinde, örgüt içi yönetim etkin rol oynar.

Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için, otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olmalıdır. Nitekim örgütsel özdeşleşmenin örgüt için olumsuz sonuçları olabilecek pek çok durumu olumluya çevirdiği görülmektedir. Tüzün (2009), örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça çalışanların iş doyumu düzeylerini arttırdığını ifade etmektedir (Tüzün, 2009: 734). Popoola (2005), çalışmasında örgütsel özdeşleşme-iş doyumu arasında benzer sonuçlar olduğunu vurgulamaktadır (Popoola, 2005: 59-60). Örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalma görülmektedir (Solmaz, 2010: 40-41). Öte yandan örgütsel özdeşleşme çalışan performansına da olumlu etki edecektir (Bulut, 2015). Yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin örgüt çalışanları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesinin örgüte olumlu getirileri olacağı açıktır. Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme düzeyi yükseldikçe iş performansının da olumlu biçimde artış gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç örgütsel özdeşleşmenin örgüte olumlu etkileri olduğunu destekler niteliktedir. Otel işletmelerinde başarının elde edilebilmesi ve örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için işgörenlerin örgütsel özdeşleşme duygularının yüksek olması gerekmektedir. Örgütle bütünleşmiş ve örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyen ve bu hedeflere ulaşabilmek için en iyi performansı ortaya koymaya çalışan işgören otel işletmelerinde başarının elde edilmesinde büyük pay sahibidir. Solmaz (2010), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin olumlu etkilerini

ortaya koymuştur. Buna göre örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmiştir (Solmaz, 2010: 40-41). Nitekim özdeşleşme olgusu örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı örgütler için işgörenlerin olası yabancılaşma duygusu içinde olmaları mümkündür. Otel işletmelerinde işgörenlerin yabancılaşma duygusu içinde olmaları üretilen hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Müşteri memnuniyeti odaklı faaliyet gösteren otel işletmelerinde hizmet kalitesinin düşmesi örgütün başarısız olması ile aynı anlamı taşıyabilmektedir. Olası bir başarısızlığı önüne geçebilmek için işgörenlerin örgütle olan bağları kuvvetlendirilmesi, örgütün hedeflerinin benimsenmesi ve örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi büyük öneme sahiptir. Otel işgörenlerinin örgüte karşı geliştirecekleri tutumların oluşmasında örgüt yöneticileri üzerinde dikkatle durulmalıdır. Çünkü yönetici sahip olduğu yetki gereği işleyişi sağlar, örgüt hedeflerine ulaşabilmek için işgörelere yön verir. Otel işletmelerinde işleyişin sağlanabilmesi için yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Otel yöneticilerin var olan güç kaynakları aracılığıyla işgöreleri örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirmektedirler. Bu noktada otel yöneticisi kullandığı güç kaynağı ile işgöreleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye neden olabilmektedir. İşgörelerin örgütle özdeşleşme duygusu içinde olmaları veya örgüte karşı yabancılaşma duygusu içinde olmalarında yöneticinin etkisi büyüktür. Örgütsel yabancılaşma turizm sektörünün önemli sorunları arasındadır. Yabancılaşma hem işgören üzerinde hem de örgüt üzerinde pek çok olumsuz etkiye neden olmaktadır. Uysaler (2010), yaptığı çalışmasında örgütsel yabancılaşma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Örgüte yabancılaşma duygusu içinde olan işgörelerin iş tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır. Hizmet üreten otel işletmelerinde işgörelerin yaptıkları işten memnun olmaları müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin arttırılmasında olumlu etkiye sahiptir. Bu nedenle yabancılaşma duygusu yerine özdeşleşme duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

Afyonkarahisar ve Antalya ilinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları konusu ile ilgili bir değerlendirme yapılacak olursa otel yöneticilerinin uzmanlık güç kaynağı kullanımına dikkat etmek

gerekmektedir. Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi ve birikim neticesinde diğerlerini ikna gücünü ifade etmektedir. Bu güç kaynağının temelinde liderin alanında uzman olduğu düşüncesi yer almaktadır. Alanında uzman kişilerin otel yönetiminde etki sahibi olması otel işletmelerinin başarısı ve geleceği için olumlu etkiye sahiptir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları genel olarak değerlendirildiğinde, uzmanlık güç kaynağının daha fazla kullanılması gerekmektedir. Uzmanlık gücünün liderin sahip olduğu bilgi, beceri, alanında uzmanlık ve diğerlerini sahip olduğu bilgiyle ikna edebilme potansiyeli olduğu bilindiği üzere bu güç kaynağının kullanılması daha olumlu sonuçlar doğuracaktır biçiminde değerlendirilebilir. Otel işletmelerinde yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanmaları, bilgiyle ikna gücü ilkesi gereği işgörenler üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Beğeniye dayalı güç kaynağında liderin sadece o kişi olduğu için, ona duyulan saygıdan dolayı isteklerini yerine getirme olduğu göz önünde bulundurulursa olası bir yönetici hatası örgütün başarısına olumsuz etki edecektir. Ödüllendirici güç kaynağında temel işleyiş yöneticinin vaat edileni yerine getirmesiyle çalışmaktadır. Ancak ödüllendirici güç kaynağında yöneticinin ödül dağıtımında olası bir adaletsiz dağıtım gerçekleştirilmesi işgörenler üzerinde olumsuz etkiye sahip olacağı gibi, performansı da olumsuz etkileyecek ve bu doğrultuda örgütsel başarı olumsuz etkilenecektir. Ödüllendirici güç kaynağının olası diğer olumsuz etkisi ise işgörenlerin ödüle bağımlı hale gelmeleri ve bunun sonucunda örgüt için rutin her iş ile birlikte ödül beklentisi içinde olmalarıdır. Bu doğrultuda beklentiler yerine getirilmediğinde yani yönetici tarafından ödül verilmediğinde performans düşüklüğü yaşanması olasıdır. Zorlayıcı güç kaynağında yöneticiler cezalandırma kontrolüne de sahiptir. Zorlayıcı gücün temelinde korku yatmaktadır. Nitekim emir alan birey verilen emirlere uymaması durumunda karşılaşılabileceği olumsuzluklardan korktuğu için gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Dolayısıyla zorlayıcı güç bireyler üzerinde sık kullanılırsa rahatsızlık yaratabilir (Polat, 2010: 9). Öte yandan güç kaynakları ile ilgili yapılan çalışma sonuçları da dikkat çekicidir. Akyüz, Kaya ve Aravi (2015), yaptıkları çalışma neticesinde güç kaynaklarının önemini ve etkilerini ortaya koymuşlardır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme ve yasal güç kaynağının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları ifade edilmiştir.



Yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı güç kaynağı ise iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Çalışanların iş tatmini üzerinde en etkili güç kaynağının ise ödüllendirici güç kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Turizm sektöründe çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları örgütsel özdeşleşmenin oluşabilmesi için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yöneticinin kullandığı güç kaynağı iş tatmin düzeyi üzerinde belirleyici etkiye sahiptir.

Afyonkarahisar ve Antalya illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin katılımı sonucunda örgütsel özdeşleşme ile ilgili veriler değerlendirildiğinde her iki il için de özdeşleşme orta düzeyde bir aritmetik ortalama değerine sahiptir. Örgütsel özdeşleşmenin örgütlerde ortaya çıkardığı olumlu durumlar düşünüldüğünde her iki il için de özdeşleşmenin orta düzeyde olması olumsuz bir durum olarak ifade edilebilir. Özdemir (2007), yaptığı çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artış gösterdiğini ifade etmiştir. Benzer bir çalışma Çırakoğlu (2010), tarafından örgütsel özdeşleşme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Nitekim araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel özdeşleşmenin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bulut (2015), örgütsel özdeşleşmenin çalışma performansını olumlu etkilediğini belirlemiştir. Demirci (2010), ise örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin örgüt çalışanları üzerindeki olumlu etkileri oldukça açıktır. Nitekim Topcu (2015), çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini üzerinde caydırıcı etkisini olduğunu ifade etmiştir. Bu durum örgütüyle bütünleşmiş çalışanların işten ayrılmayı düşünmedikleri biçiminde yorumlanabilir. Öte yandan örgütsel özdeşleşme konusuyla ilgili dikkat çekici bir çalışma olan ve Kesen (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel özdeşleşme ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça bireysel yaratıcılık düzeyinin de artış gösterdiği vurgulanmıştır. Cüce, Güney ve Tayfur (2013), tarafından yapılan bir çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algıları artış gösterdikçe örgütsel özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel adalet algılarının sağlanabilmesi ve örgütsel özdeşleşmenin oluşturulabilmesi için

yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici örgüt içerisinde işleyişi sağlarken dikkatli olmak zorundadır. Sahip olduğu gücü en iyi biçimde kullanıp, çalışanların özdeşleşme duygularını oluşturabilmek örgütün başarılı olmasında temel etkindir. Örgütsel özdeşleşme duygusunun oluşturulamadığı örgüt çalışanları olası bir yabancılaşma durumu içerisinde olabilirler. Nitekim otel işletmelerinde işgörenlerin otele yabancılaşması örgüt başarısını sekteye uğratacaktır.

Çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşma verileri incelendiğinde; Antalya ilinde çalışan otel işgörenlerinin Afyonkarahisar ilinde çalışan işgörelere göre daha fazla yabancılaşma düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum Afyonkarahisar otel işletmeleri için daha olumlu olarak değerlendirilebilir. Örgütsel yabancılaşma ile birlikte ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar Antalya ilinde Afyonkarahisar iline oranla daha fazla görülmektedir biçiminde ifade edilebilir. Örgütsel yabancılaşma düzeyinin Antalya ili otel çalışanlarında daha fazla görülmesinin sebepleri arasında kıyı otellerinin uzun çalışma saatleri, otellerin mevsimsel özellik göstermesinden dolayı etkin yönetim felsefelerinin benimsenmemiş olması, mesai, ücret vb motive edici unsurları yeterince oluşturulamamış olması gibi nedenleri sıralamak mümkündür. Afyonkarahisar ilinde bulunan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin düşük çıkmasının sebepleri arasında ise; bölgede bulunan otel işletmelerinin yılın on iki ayı faaliyette bulunması, etkin bir yönetim felsefesinin benimsenmesi, etkili yönetici rolü, seçilen güç kaynağının etkisi, mesai, ücret, düzenli çalışma saatleri gibi unsurları sıralamak mümkündür. Otel işletmeleri için işgörenlerin yabancılaşma duygusu içerisinde olmaları olumsuz bir durumdur. Hizmet üreten otel işletmelerinde bu hizmeti müşteriye sunan unsur insan kaynağıdır. İşine soğumuş ve örgüte yabancılaşmış bir işgören en iyi hizmeti sunmak için yeterince gayret göstermeyecektir. Bu durum da işletmenin geleceğine zarar verecektir. Günsal (2010), yaptığı çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyleri düşüş göstermektedir. Bu durum örgüt içerisinde yönetici önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Gürcü (2012)'de çalışmasında benzer sonuca ulaşmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel yabancılaşma düşmektedir. Nitekim örgüt içerisinde adaletli bir yönetimi

sağlayabilmek için yöneticinin bilinçli bir biçimde sahip olduğu gücü iyi kullanması gerekmektedir. Koyuncu (2013)'ya göre örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça çalışanların yaptıkları işten tatmin olma düzeyi düşüş gösterecektir. Çilesiz (2014), otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşma düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacağını ifade etmiştir. Nitekim ortaya çıkan sonuç otel işletmeleri için örgütsel yabancılaşma olgusunun pek çok olumsuz duruma sebep olduğunu göstermektedir. Üretilen hizmet kalitesinin artırılabilmesi için öncelikle işgörenlerin özdeşleşme duyguları geliştirilmeli ve olası yabancılaşma duygularına sebep olabilecek durumlara önlemler alınması gerekmektedir.

Afyonkarahisar ve Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgören görüşlerinin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İşgörenlerin görüşlerinin değiştiği bireysel özellikleri ile ilgili sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Medeni durum değişkeninde örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yarmacı (2012) otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme ile medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

- Medeni durum değişkeninde, evli işgörenler bekar işgörelere göre daha fazla örgütsel yabancılaşma düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Erkılıç (2012) otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada ise işgörenlerin medeni durumları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediğini ifade etmiştir. Eryılmaz (2010) öğretmenlerin örgüte olan yabancılaşma düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel yabancılaşma ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Salihoğlu (2014) çalışanların yabancılaşma ile medeni durum değişkeni arasında altboyut olan kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre evli çalışanlara bekar çalışanlara göre daha fazla yabancılaşma duygusu içindedirler.

- Medeni durum değişkeninde, evli işgörenler bekar işgörelere göre yasal güç kaynağını daha fazla tercih etmektedirler. Benzer bir sonucu Demir'de (2017) çalışmada elde etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre evli öğretmenlerin yasal güç kaynağı puan ortalaması yüksek olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada aynı

sonuçları vermiştir. Evli otel işgörenlerinin yasal güç kaynağı puan ortalamalarının bekar işgörelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evli işgörelerin kurallara daha uyumlu oldukları biçiminde yorumlanabilir.

- İşletmenin faaliyet gösterdiği il değişkeninde; Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörelerin Afyonkarahisar ilinde çalışan işgörelere göre daha fazla örgütsel yabancılaşma düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum Antalya ilinde çalışan otel işgörellerinin örgütle olan bağlarının daha az olduğunu biçiminde yorumlanabilir. Öte yandan örgütsel yabancılaşmanın işletmeye olan olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin bu konuyu detaylı biçimde incelemeleri gerekmektedir. Nitekim örgütsel yabancılaşma hem işgöreni hem de otel işletmelerini olumsuz etkileyecektir. Bu noktada otel yöneticileri işgöreleri yabancılaşmaya yönelten sebepleri tespit etmeli ve bu durumun önlemlerini almaları gerekmektedir. Ürettiği hizmetle nitelendirilen otel işletmelerinde işgörelerin örgüte yabancılaşma içerisinde olmaları örgütün benimsenmesinde engel teşkil eder ve örgütünü benimseyemeyen işgören üretilen hizmetin kalitesinin en üst düzeyde tutulmasında istenilen performans gösteremeyecektir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan otel işletmeleri için durum daha olumlu olarak nitelendirilebilir.

- Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Zafer (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda cinsiyet değişkeninde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu çalışmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Öte yandan Kayalı (2011) ve Özdemir Demirel (2012) çalışmalarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemeye çalışmışlardır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının bu çalışmalarda cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Cömert (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların cinsiyet değişkeninde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diş (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre ise okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güce ilişkin algılarının cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık

gösterdiği belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağını kullanımına ilişkin algılarının kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu ifade edilmiştir.

- Otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Erkılıç (2012) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya göre örgüte yabancılaşma ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eryılmaz (2010) lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerine yaptığı çalışmasında öğretmenlerin örgüte olan yabancılaşma düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Salıhoğlu (2014) yaptığı çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışanların örgütsel yabancılaşma ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aliyev (2014) çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Yarmacı (2012) çalışmasında otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ve kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha fazla örgütsel özdeşleşme duygusuna sahip olduklarını ifade etmiştir.

- Katılımcıların görüşleri örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkılıç (2012) otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel yabancılaşmanın yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Yarmacı (2012) otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile işgören yaş aralığı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir.

- Katılımcı görüşleri yasal güç kaynağı konusunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- Otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma konusunda çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgular arasındadır. Bu sonuca göre; önbüro departmanının çalışan işgörenler, diğer departman çalışanlarına göre daha az örgüte yabancılaşmaktadırlar. Öte yandan halkla ilişkiler departmanı çalışanları, diğer departman çalışanlarına göre en fazla örgüte yabancılaşma duyan işgörenler olarak tespit edilmiştir. Babür (2009) tarafından otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma

düzeyleri departmanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkılıç (2012) çalışmasında otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanı çalışanlarının diğer departmanlara göre daha fazla yabancılaştıklarını ifade etmiştir. En az yabancılaşma içerisinde olan departman ise satış pazarlama olarak tespit edilmiştir.

- Otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme konusunda çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yarmacı (2012) otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel özdeşleşme ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş ve satış pazarlama, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin diğer departmanlara göre örgüte daha fazla özdeşleşme içinde olduklarını belirtmiştir.

- Katılımcı görüşlerinde dikkat çeken bir diğer unsur ise, halkla ilişkiler departmanı çalışanları yöneticilerinin en fazla uzmanlık güç kaynağını kullandıklarını düşünmektedirler. Güç kaynakları arasında en fazla kullanılması gereken ve yöneticinin sahip olduğu bilgi, birikim, tecrübe ve uzmanlık bileşiminden gelen ikna gücünü ifade eden uzmanlık gücünün kullanılması otel işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi için olumlu bir durum olarak ifade edilebilir.

- Katılımcı görüşleri doğrultusunda örgütsel yabancılaşma konusunda sektör tecrübesine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Babür (2009) otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda turizm sektörü çalışma süresi ile örgüte yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Erkılıç (2012) çalışmasında turizm sektöründe çalışma süresi ile yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı kolerasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından olan uzmanlık gücü, beğeniye dayalı güç, ödüllendirici güç arttıkça işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri artmaktadır. Ancak yöneticinin zorlayıcı güç kaynağı ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü kolerasyon olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticinin zorlayıcı güç kaynağını kullanımının artması, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde azalışa sebep olmaktadır şeklinde ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuçlar *“otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”*

biçiminde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezini desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının işgören üzerinde bıraktığı etki ve bu etkinin örgütün geleceğine yön verdiği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme duygusunun yüksek olduğu işgörenler otel hedeflerini benimseyecek, elde edilecek başarıyı kendi başarısı gibi görecektir ve olası bir olumsuz durumu kendi olumsuz durumu gibi değerlendirecektir. Dolayısıyla işgörenler, hizmet üreten ve bu hizmeti insan unsuru aracılığıyla müşterisine aktaran otel işletmelerinde daha büyük önem taşır. Örgütle özdeşleşen işgören yaptığı işi severek yapacak ve yaptığı işten elde ettiği doyum daha fazla olacaktır. Tüzün (2009) çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin iş doyumunu üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Otel işletmelerinde işgörenlerin işten doyum düzeylerinin yüksek olması üretilen hizmet kalitesinin arttırılmasına olumlu etki edecektir. Popoola (2005) çalışması da benzer sonuçları göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttırıldıkça işten aldıkları doyum düzeyi de artış göstermektedir. Çırakoğlu'nun (2010) çalışmasında ulaştığı sonuç aynıdır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan işgörenler yaptıkları işten daha fazla doyum almaktadırlar. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini de etkileyecektir. Solmaz (2014) çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Topcu (2015) çalışmasında benzer sonuçları elde etmiştir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Tuna ve Yeşiltaş (2014) otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel özdeşleşme arttıkça işten ayrılma niyetinin düşeceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç işgören devir hızını düşürülmesine doğrudan etki edeceği ve örgütü pek çok olumsuz durumdan kurtaracağı için önem taşımaktadır. Ancak örgütsel özdeşleşmenin sağlanması yöneticinin olumlu etkisi ile mümkün olabilecektir. Yönetici kullandığı güç kaynağını doğru biçimde seçmeli ve örgüte en uygun olan güç kaynağı ile örgütün işleyişini sağlamalıdır. Güç kaynakları kullanımında ve örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta örgütsel adalet unsurudur. Yönetici hangi güç kaynağını kullanırsa kullansın mutlaka adaletli davranmak zorundadır. Çünkü Cüce, Güney ve Tayfur'un (2013) çalışmalarında belirttiği gibi işgörenlerin örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi de artış

göstermektedir. Bir diğer ifade ile işgörenler örgüt içerisinde adaletli bir yönetim uygulandığını düşündüklerinde örgütsel özdeşleşme duyguları artmaktadır. Turunç ve Çelik (2010) ise yaptıkları çalışmada örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin de işgören performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Cömert (2014) yaptığı çalışmada yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum yönetim ve yönetici faktörünün örgüt içerisinde taşıdığı önemi bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı korelasyon olduğu araştırma sonuçları arasındadır. Elde edilen bu sonuca göre; otel yöneticilerinin uzmanlık gücü, beğeniye dayalı güç, ödüllendirici güç kaynağı kullanımları otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeylerini azaltırken, yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağını kullanımları ise otel işgörenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeylerini arttırmaktadır. Bu doğrultuda *“otel işletmeleri yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel yabancılaşma algıları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* biçiminde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezi de desteklenmektedir. ;Otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının örgüte olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda işgören açısından örgüte yabancılaşma gibi olumsuz bir duygu durumu içine girilmemesi için üzerinde durulması gereken bir konudur. Nitekim örgütsel özdeşleşme otel işletmelerinde işgören başarı düzeyini olumsuz olarak etkilemektedir. Uysaler (2010) yaptığı çalışmada örgütsel yabancılaşmanın iş tatminini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Otel işletmelerinde işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları üretecekleri hizmeti doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple otel işletmelerinde olası örgütsel yabancılaşma hizmet kalitesini de olumsuz olarak etkileyecektir. Koyuncu (2013) yaptığı çalışmada benzer sonuçları elde etmiştir. Örgütsel yabancılaşma düzeyinin artması iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Yalçın ve Koyuncu (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yabancılaşmanın işgörenlerin iş tatmini düzeyini olumsuz etkilediği göstermektedir. Otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşmanın önüne geçebilmek için yöneticinin etkisi önemlidir. Otel yöneticisi kullandığı güç kaynağı ile örgütsel yabancılaşma durumunun oluşumuna sebep olabilir. Dolayısıyla yönetici kullanacağı güç kaynağını çok dikkatli seçmelidir. Uzmanlık gücü yöneticinin sahip



olduğu bilgi, birikim, deneyim ve uzmanlığa dayalı ikna gücünü ifade ettiği için yöneticiler tarafından daha fazla kullanılması tavsiye edilen güç kaynağıdır. İşgörenlerin örgüte yabancılaşma durumları yöneticinin kullandığı yönetim kaynaklı olduğu gibi örgütsel durumlara da bağlı olabilir. Yöneticilerin kullanacakları güç kaynaklarını uygulama biçimleri de işgörenlerden sağlanacak geri dönüşlerde belirleyici olmaktadır. Gürcü (2012), yaptığı çalışmasında örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın dikkat çeken sonucu ise işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri düştükçe örgütsel yabancılaşma düzeyinin artış göstermesidir. Bu sonuç örgütün işleyişini sağlayan yöneticilerin gücü kullanım biçimlerinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Güç kaynakları arasında ödüllendirme temeline dayanan ödüllendirici güç kaynağı yönetici tarafından tercih edilecekse ödüllerin dağıtımında oluşabilecek adaletsizlik algıları işgörenlerin örgüte karşı yabancılaşma içerisine girmelerine sebep olabilir. Bu durumda konuya yalnızca tek bir güç kaynağının kullanımı ile ilişkili olarak düşünülmemelidir. Yönetici sahip olduğu gücü işgörenlerine adalet olgusunu iyi benimsemiş olarak yaklaşmalıdır ki örgütsel yabancılaşma durumlarını en aza indirebilsin. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer unsur ise Taştan, İşçi ve Arslan'ın (2014) çalışmalarında belirttiği gibi örgütsel destek unsurunun sağlanmasıdır. Yapılan çalışma örgütsel destek algısı artıkça örgütsel yabancılaşma düzeyinin azaldığını göstermektedir. Yönetici işgörelere sağladığı destek ile örgütsel yabancılaşma düzeyini en aza indirebilir. Öte yandan Çilesiz (2014) çalışmasında örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel yabancılaşma arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bu doğrultuda örgüte bağlılık hissedemeyen işgören örgütsel hedefleri ve örgüt başarısını kendi başarısı gibi hissetmeyecektir. Otel yöneticilerinin dikkat etmesi gereken husus en doğru güç kaynağını en uygun biçimde kullanmak ve işgörenler üzerinde oluşabilecek olumsuz durumları en aza indirmektir. Çünkü örgütsel yabancılaşma içerisinde olan işgörenler olası işten ayrılma niyetine sahiptirler. Tuna ve Yeşiltaş (2014), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin artışının işten ayrılma niyetini artırdığını belirlemiştir. Otel işletmelerinde işgören devir hızını en düşük düzeyde tutabilmek ve olası işgören ayrılığı neticesinde yeni işgören temini, işe alışma, öğrenme ve verimliliğin

arttırılması gibi sorunların önüne geçebilmek için işgörenin örgüt içinde kariyerine devam ettirilmesi ve performans düzeyinin arttırılması gerekmektedir. Bu hedeflerin sağlanmasında engel olan örgütsel yabancılaşmanın önüne geçilmesinde en büyük görev otel yöneticilerine düşmektedir. Yapılan çalışmalar örgütsel işleyişin hedeflere yönelik sağlanabilmesi için yöneticinin taşıdığı önemi göstermektedir. Dolayısıyla otel yönetiminde başarılı olabilmek için otel yöneticilerinin kullandığı güç kaynağı seçiminde işgörenler üzerinde verimliliği artırıcı olanları kullanması sürekliliğin sağlanmasında doğrudan etkiye sahiptir.

Sonuç olarak araştırmanın yürütüldüğü beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticiler tarafından, beğeniye dayalı güç ve uzmanlık güç kaynağının diğer güç kaynaklarına göre daha fazla kullanıldığı belirlenmiştir. Öte yandan otel yöneticileri tarafından uzmanlık güç kaynağının daha az tercih edildiği görülmektedir. Otel işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri ise orta düzeyde tespit edilmiştir. Afyonkarahisar ilinde çalışan otel yöneticileri uzmanlık gücünü Antalya ilinde çalışan otel yöneticilerin göre daha fazla kullanmaktadırlar. Araştırmanın dikkat çekici bir diğer bulgusu ise Antalya ilinde çalışan otel işgörenlerinin Afyonkarahisar ilinde çalışan işgörelere göre daha fazla örgütsel yabancılaşma düzeyine sahip olmalarıdır. Çalışmada elde edilen bulgular ve çıkan sonuçla ilgili olarak literatüre, işletmelere ve ilgili taraflara ve bundan sonra araştırma yapacaklara birtakım öneriler getirilebilir. İlgili öneriler aşağıda sıralanmıştır:

-Literatürde güç kaynakları konusu ile ilgili yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak güç kaynakları konusunun turizm sektöründe ve özellikle otel işletmeleri üzerinde geniş bir yer bulduğunu söylemek mümkün değildir. Bu doğrultuda öncelikle otel işletmelerinde güç konusunun önemine değinilmeli ve otel işletmelerinde güç kaynakları konusu kapsamlı biçimde ele alınmalıdır.

- Turizm sektöründe ve özellikle otel işletmelerinde güç kaynakları konusunun ele alınması hem işletmeye büyük fayda sağlayacak hem de yöneticilerin örgütün verimliliğinin arttırılabilmesi için en doğru güç stilini kullanmasını sağlayacaktır.

- Bu çalışmada otel yöneticilerinin en az uzmanlık güç kaynağını kullandığı görülmektedir. Uzmanlık gücü, liderin sahip bilgi ve alanında uzmanlığıyla ikna gücünü ifade eder. Nitekim uzmanlık güç kaynağının yöneticiler tarafından daha yaygın biçimde kullanılması gerekmektedir.

- Yapılan çalışma sonucunda ödüllendirici güç kaynağının otel yöneticileri tarafından yüksek denilebilecek düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Bu durum işgören üzerinde ödüle bağımlılık oluşturabileceği için otel yöneticilerinin dikkat etmesi gereken unsurlar arasındadır.

- Otel işletmeleri için önemli bir konu olan örgütsel özdeşleşme düzeyleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum otel işgörenlerinin kendilerini örgüte tam anlamıyla ait hissetmemediklerini göstermektedir. Dolayısıyla bu durum işgörenlerin örgütün hedeflerini benimsemelerine ve örgütün başarısı için etkin biçimde çalışmalarına engel teşkil edebilir. Bu durumun önüne geçebilmek için işgörenlerin özdeşleşme duygularının yüksek tutulması gerekmektedir. Otel yöneticileri, işgörenlerin örgütle bütünleşebilmeleri sağlamalıdır. Örgütsel birliğin sağlanabilmesi ve örgütsel özdeşleşmenin oluşturulabilmesi için otel çalışanlarına değer verildiği gösterilmelidir. Bu doğrultuda ikna edici sosyal organizasyonlar gerçekleştirilmesi örgütsel özdeşleşmeye olumlu etki edebilir.

- Otel işletmelerinin önemli sorunları arasında bulunan yabancılaşma Afyonkarahisar ilinde çalışan işgörenlerde, Antalya ilinde çalışanlara göre daha az tespit edilmiştir. Bu durum Afyonkarahisar için daha olumlu olarak ifade edilebilir. Yabancılaşmanın otel işletmelerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde durum Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan otel işletmeleri için daha olumlu olarak düşünülebilir. Antalya ilinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yabancılaşmanın önüne geçilmesi için işgörenlerin örgüte olan bağlarının güçlendirilmesi ve örgüte olan özdeşleşme duygularının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada otel yöneticisinin önemi göze çarpmaktadır. Otel yöneticileri işgörenleri üzerinde bıracakları etki ile örgütsel yabancılaşmanın önüne geçebilirler.

- Örgütsel yabancılaşma duygusunun önüne geçebilmek için örgütsel özdeşleşmenin sağlanması gerekmektedir. Çünkü örgüte aidiyet içinde olmayan çalışan örgüte soğuma ve akabinde yabancılaşma içinde olacaktır. Bunun önüne

geçebilmek için örgütsel yabancılaşmaya neden olan unsurlar araştırılmalı ve bu olumsuz durumlar ortadan kaldırılmalıdır.

- Gerek örgütsel özdeşleşmede gerekse örgütsel yabancılaşmada kilit rol yöneticiye aittir. Otel yöneticileri sahip oldukları gücü örgütün lehine en iyi biçimde kullanmalıdırlar.

- Bu araştırma Afyonkarahisar ve Antalya illerinde belirli bölgelerde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş bir evrenle yapılacak çalışmalar sonuçların daha genellenebilir olması açısından önem taşımaktadır.

- Bu alanda benzer çalışmalar yapmak isteyenlere öncelikle yönetici görüşlerinin çalışmaya dahil edilmesidir. Böyle bir çalışma düşünülen-gerçekleşen bilgileri vereceği için bir farklılık kazandıracaktır.

- Benzer çalışma yapmak isteyen araştırmacılar turizm sektörü açısından öncelikle güç kaynakları konusunda yoğunlaşmalı ve konunun sektör açısından sahip olduğu önem ve etkileri incelenmelidir. Ayrıca güç kaynaklarının iş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet vb. konulara olan etkilerinin incelenmesi önemlidir.

Sonuç olarak Afyonkarahisar ve Antalya ilinde faaliyette bulunan otel işletmeleri çalışanlarının görüşleriyle güç kaynakları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma konularının incelendiği ve konuların birbiriyle olan ilişkisinin açıklandığı bu çalışmada veriler açıklanıp, ilgili taraflara öneriler getirilmiştir. Otel işletmelerinde işgören büyük öneme sahiptir. Hizmet aktarımında insan kaynağı yeri doldurulamaz bir etkiye sahiptir. Nitekim bu etkiyi olumluya çevirip örgütsel başarının elde edilmesinde yönetici rolü yadsınmaz. Yönetici sahip olduğu gücü gereği hem işleyişi sağlar hem de işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz izlenimler bırakır. Bu izlenimler örgüt içerisinde hedeflere ulaşılmasında pay sahibidir. Bu payı olumluya dönüştürebilmek için otel yöneticilerinin ellerinde bulundurdukları gücü etkin, örgütün verimliliğini artıracak şekilde ve örgüt işgörenleri üzerinde en olumlu izlenimi yaratacak biçimde kullanmalıdırlar. Bu husus, otel işletmelerinde otel yöneticilerinin sahip olduğu önemi ortaya koymaktadır. Otel yöneticileri işgörenleri üzerinde bırakacakları etki ile işgörenlerin örgüte karşı duygularının belirlemelerinde önemli etkiye sahiptirler. Dolayısıyla hizmet üreten ve bu hizmet ile değerlendirilen otel işletmelerinde işgörenlerin örgütle

bütünleşip özdeşleşme içerisinde olmaları ve örgütsel yabancılaşmanın en alt düzeyde tutulması hem işletmenin geleceği açısından hem de hizmet kalitesinin artırılması açısından büyük önem taşır.

## KAYNAKÇA

- Aghaz, A. ve Hashemi, A. (2014). Investigating the Impact of Personality Traits on Expanded Model of Organizational Identification. *International Journal of Business and Management*, 9 (3), 148-156.
- Aguinis, H. Nesler, M. S. Quigley, B. M. Lee, S. J. ve Tedeschi, J. T. (1996). Power Bases of Faculty Supervisors and Educational Outcomes for Graduate Students. *Journal of Higher Education*, 67, 267-297.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akgün, E. (1999). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (3), 163-176.
- Akyüz, B. Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü/The Role of The Leader's Power Sources on Public Employees' Job Satisfaction. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Aldemir, S. (1995). *Dikey Bütünleşmiş Sistemlerde Güç Kaynakları ve Ödüllendirme Gücü Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aliyev, Y. ve Işık, M. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 131-149.

- Alkan, T. ve Ergil, D. (1980). *Siyaset Psikolojisi*, Ankara, Turhan Kitapevi.
- Alp, A. G. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Alguları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y. Yılmaz, K. Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3 (1), 25-52.
- Argon, T. Kurt, A. ve Yıldırım, F. A. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 26-48.
- Arslan, S. (2003). *Katılım Biçimleriyle Yabancılaşma, Makyavelizm, Bireycilik Toplulukçuluk Eğilimi ve Bazı Sosyodemografik Değişkenler Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. A. (2001). Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197- 222.
- Ashforth, B.E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity Based Perspective*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aşan, Ö. ve Eren M. A. (2006). *Güç ve Politika, Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

- Averbek, E. (2016). *İlkokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Aybar, Ş. (1995). *Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aytürk, N. (2000). Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (1), 79-110.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y.M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Balcı, A. Baltacı, A. Fidan, T. Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 2 (2), 47-74.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara.
- Başar, U. ve Basım, N. (2015). Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics (Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın



- Düzenleyici Rolü). *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 663-683.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*, Ankara, Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye.
- Başaran, S. ve Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte Güç Kavramının Analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 1 (3), 62-73.
- Behar, R. (2007). *Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının, İşgörenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bleiweiss, S. K. (2007). Self-disclosure, Evaluation And Perceptions of Power: A Supervise Perspective.(ProQuest Information & Learning). *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 68 (5), 3435-3435.
- Bolelli, M. (2012). *The Relationship Between Use of Power Sources and Compliance Behavior in Respect to Leadership Style and Task Complexity: The Case of Healthcare Professionals in Turkey*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Boroş, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12 (1), 1-27.
- Brey, P. (2007). The Technological Construction of Social Power. *Social Epistemology*, 22 (1), 71-95.
- Bulut, E. (2015). *Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1993). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Busch, P. (1980). The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force. *Journal of Marketing*, 44, 91-101.
- Büyükmeşe, T. ve Bakan, İ. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (22), 269-290.
- Cevat, E. ve Demir, K. (2003). *Örgütsel Kontrol*, (2.Baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 81-110.
- Coşkun, S. (2003). Yabancılaşma-Yabancılaştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (3), 1-7.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Çakınberk, A. Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (1), 29-48.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir

- Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 117-130.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çilesiz, E. (2014). *İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2 (3), 201-215.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)*. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Demir, K. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demirer, T. ve Özbudun, S. (1998). *Yabancılaşma*, Ankara, Öteki Matbaası.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 130-131.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları, *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 123-144.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332.
- Dirik, D. (2017). *Liderin Sosyal Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı ve Liderin Etkililiği Arasındaki İlişkiler: Cinsiyet Perspektifinden Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Döş, İ. (2011). *Okul Paydaşlarının Metaforlar Yardımıyla Okul Örgütlerini Algılama Biçimlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Dukerich, J. M. Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507–533.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü*, (Çeviren: Özer Ozankaya), İstanbul, Cem Yayınevi.
- Dutton, J. Dukerich, J. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dyer, W. (1979). Caring and Power, *California Management Review*, 21 (4), 84–89.
- Edin Belgin, E. (1995). *Güç Kaynakları ve Bunların Ortam Faktörleri İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Er, K. (2007). Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 2-40.
- Erdem, M. (2014). İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (2), 1-26.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim Dergisi*, 8 (26), 21-31.
- Erkılıç, E. (2012). *Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Erkutlu, V. (2003). *Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertoy, M. (2005). *Yabancılaşma Kuramına Çağdaş Sosyolojik Yaklaşımlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eşki, H. (2012). Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6 (11), 187-198.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Fischer, C. S. (1976). Alienation: Trying to Bridge the Chasm. *The British Journal of Sociology*, 27 (1), 39-49.
- Fodor, E. M. (1985). The Power Motive, Group Conflict, and Physiological Arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1408-1415.
- French, J. P. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power*. Michigan-Ann Arbor: Institute For Social Research, 150-167.
- Fromm, E. (1982). *Sağlıklı Toplum*, (Çeviren: Yurdanur Salman, Zeynep Tanrısever), İstanbul, Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (1996). *Özgürlükten Kaçış*, (Çeviren: Şemsa YeğİN), İstanbul, Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (1996). *Sağlıklı Toplum*, (Çeviren: Y. Salman ve Z.Tanrısever). İstanbul, Payel Yayınevi.

- Green, R. D. (1999). Leadership as a Function of Power. *Proposal Management*, 54-56.
- Grice, T. ve Paulsen, N. (2002). Multiple Targets of Organizational Identification: The Role of Identification Congruency. *Journal for Articles in Support of the Null Hypothesis*, 1 (2), 22-31.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. (2. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Güngör, H. (2010). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gürcü, Ö. (2012). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir*

- Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güzel, Ö. (2009). *The Relationship Between Social Power Bases and Organizational Commitment: the Moderating Effect of Trust in Organization*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- İplik, E. İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (12), 109-122.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 160-177.
- John J.P, French Jn. ve Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, Studies in Social Power, Ed: Dorwin Cartwright, University of Michigan. *Institute for Social Research*, Ann Arbor, 152–156.
- Jones, C. Ve Volpe, E. H. (2011). Organizational Identification: Extending our Understanding of Social Identities Through Social Networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), 413-434.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work Alienation: An Integrative, Praeger*, New York.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 413–422.
- Kaplan, M. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26, 77-97.

- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karalar, S. (2015). *Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, (3.Baskı). Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- Karanika-Murray, M. Duncan, N. Pontes, H. M. ve Griffiths, M. D. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 1019-1033.
- Karayiğit, K.Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Katrinli, A. Atabay, G. Günay, G. ve Güneri, B. (2009). Exploring the Antecedents of Organizational Identification: The Role of Job Dimensions, Individual Characteristics and Job Involvement. *Journal of Nursing Management*, 17, 66–73.
- Kavacık, M, Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 73-85.
- Kaya, N. ve Akyüz, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Kesen, M. (2016). Linking Organizational Identification With Individual Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. *Journal of Yaşar University*, 11 (41), 56-66.



- Kılavuz, M. A. (1993). *Ergenlerde Özdeşleşme ve Din Eğitimi: İHL ve GL Öğrencileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kılıç, İ. Saraçlı, S. Doğan, İ. ve Pelit, E. (2017). Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 734-747.
- Kızanlıklılı, M. M. Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 488-504.
- Kızıltan, S. G. (1986) *Çağımızda Yabancılaşma Sorunu*, İstanbul, Metis Yayınları.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 147-169.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmazer, F. ve Ekingen, E. (2017). Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Social Science* , 63, 459-470.
- Koyuncu, S. C. (2013). *Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11 (2), 97-109.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1–27.

- Kuru, F. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Lane, V. R. ve Scott, S. G. (2007). The Neural Network Model of Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2), 175-192.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001). Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197-222.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1995). Loyal From Day Note: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 45 (2), 309.
- Mann, M. (1760). *The Sources of Social Power*, Cambridge University Press.
- Marx, K. (2003). *Yabancılaşma*, (2. Baskı), Ankara, Sol Yayınları.
- Mazlum, M. M. (2014). *Okul Müdürlerinin Ahlaki (Moral) Davranışları İle Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Chaid Analizi İle İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 123-140.

- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10 (1), 113-144.
- Oruç, D. (2004). *Kocaeli'ndeki Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Yabancılaşma ve Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir Demirel, G. (2012). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değışkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (1), 237-250.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdil Sağ, G. (2010). *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özhan, T. (2016). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Özkalp, E. ve Kirel, C. (2009). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx'a ve Tönnies'e Dayalı Bir Yorum*, (Çeviren: Salih Ak), Ankara, Phoenix Yayınevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri*, Ankara, Yargı Yayınevi.

- Pelit, E. (2015). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Podnar, K. (2011). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: An Empirical Examination. *Teorjain praksa Let*, 48 (6), 1611-1627.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153 - 170.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Alguları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Rahim, M. A. (1986). Some Psychometric Properties of French and Raven Bases of Power. *Journal of Psychology*, 120, 465-472.
- Rahim, M. A. (1988). The Development of a Leader Power Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 491-503.
- Rahim, M. A. Kim, N. H. ve Kim, J. S. (1994). Bases of Leader Power, Subordinate Compliance and Satisfaction With Supervision: A Cross Cultural Study of Managers in The USA and Korea. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1 (2), 136-154.
- Rahim, M.A. ve Psenicka, C. (1996). Bases of Leader Power Workgroup Commitment and Conflict: A Structural Equations Model. *Current Topics In Management*, 1, 31-47.

- Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8 (1), 1-22.
- Ravishankar, M.N. ve Shan, L.P. (2008). The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management. *Omega*, 36, 221–234.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir, Etam Yayınları.
- Salerno, R. A. (2003). *Landscapes of Abandonment Capitalism, Modernity and Estrangement*, State University of New York Press.
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 1-11.
- San, C. (2003). Yabancılaştırma-yabancılaşma. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (3), 1-7.
- Sayers, S. (2003). Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx. *Historical Materialism*, 11 (1), 107–128.
- Schermerhorn, J. R. Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1997). *Organizational Behaviour*, (6. Baskı). USA: John Wiley And Sons, Inc.
- Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1999). Gender, Self-Esteem, and Focus of Interest in the Use of Power Strategies by Adolescents in Conflict Situations. *Journal of Social Issues*, 55 (1), 15-32.
- Scott, C.R. (2007). Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research. *Communication Studies*, 58 (2): 128-138.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24 (6), 783–791.

- Seeman, M. (1967). Powerlessness and Knowledge: A Comparative Study of Alienation and Learning. *Sociometry*, 30 (2), 105–123.
- Selvi, C. (2011). *Astrolojik Kişilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Seymen, O. Bolat, T. Bolat, O. İ. ve Kinter, O. (2017). Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkınlığı ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 63, 401-430.
- Shehada, M. ve Khafaje, N. (2015). The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (2), 82-86.
- Shukla, G.K. (1982). Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model. *Decision Sciences*, 13 (3), 82-96.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, İstanbul.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şimşek, M. Akgemci, T. Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (3. Baskı), Konya, Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş. Çelik, A. Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi İİBF, Erzurum.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (1. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 100-116.

- Taştan, S. İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Manisa.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60 (60), 657-664.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*, (2. Baskı), Ankara, Ankara İktisadî ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Topcu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 105-117.
- Tuncer, A. (1999). *Yönetim Tarzlarına Göre Liderlerin Otorite ve Güç Kaynakları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Turner, J. C. (2000). Some Current Issues in Research on Social Identity and Self-Categorization Theories. *Social Identity Context, Commitment, Content*, 1-34.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve*

- Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65 (1), 1–23.
- Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357- 371.
- Van Knippenberg, D. Van Dick, R. ve Tavares, S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (3), 457–477.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, D. ve Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, Glencoe, IL: The Free Press.



- Wong, S. Siu, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230-242.
- Yalçın, İ. ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014 (1), 86-94.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Yanar, B. (2005). *The Moderating Effects of Idiocentrism and Allocentrism, Management Power Styles and Valence of Self Goals on the Relationship Between Organizational Identification and Conflict Handling Styles*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yarmacı, N. (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yeniçeri, Ö. (1987). *Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Yeniçeri, Ö. (1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Yılmaz, M. (2000). *Teknolojik Değişim ve Yabancılaşma Sorunu: Kahramanmaraş Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yukl, G. ve Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı bu anket yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisini belirlemeye yönelik bilimsel bir araştırmaya veri toplamak için hazırlanmış olup, başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu kapsamda isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.  
**Musa KARACOR (mkaracor1@gmail.com)** Danışman: Doç. Dr. Elbeyi PELİT  
**İletişim:** Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi-Afyonkarahisar

- Yaşınız: ( ) 20 ve/veya altı ( ) 21-28 yaş ( ) 29-36 yaş ( ) 37-44 yaş ( ) 45-52 yaş ( ) 53 ve/veya üstü
- Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın
- Medeni Haliniz: ( ) Evli ( ) Bekar
- Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
- Çalıştığınız Departman: ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Kat Hizmetleri ( ) Satış-Pazarlama ( ) Önbüro  
( ) İnsan Kaynakları ( ) Halkla İlişkiler ( ) Diğer.....
- Sektör Tecrübeniz: ( ) 1 yıl ve/veya daha az ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 10 yıl ve/veya üzeri
- İşletmede Çalışma Süreniz: ( ) 1 yıl ve/veya daha az ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 10 yıl ve/veya üzeri
- Geliriniz: ( ) 1300 TL/veya daha az ( ) 1301-1900 TL ( ) 1901-2500 TL ( ) 2501-3100 TL ( ) 3101 TL/veya üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
2-İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım yoktur.	1	2	3	4	5
3-Yaptığım işle ilgili hiç yetkim/kontrolüm yoktur.	1	2	3	4	5
4- İşimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım.	1	2	3	4	5
5- İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.	1	2	3	4	5
6-İşimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor.	1	2	3	4	5
7-Çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum.	1	2	3	4	5
8-Bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
9-Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
10-Benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
11-Benim yaptığım işin gerçekten ne önemi olduğunu sorguluyorum.	1	2	3	4	5
12-Benim görevim işletmedeki işin çok azını karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
13-Bu işletmenin genel işleyişinde benim rolümün katkısını göremiyorum.	1	2	3	4	5
14-Benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15-Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5
16-Benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir.	1	2	3	4	5
17-İşim bana tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermiyor.	1	2	3	4	5
18-Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanma fırsatım olmuyor.	1	2	3	4	5
19-İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor.	1	2	3	4	5
20-İşim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.	1	2	3	4	5
21-İşim kendimi geliştirme imkanı sunacak zorlukta değildir.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiçbir Zaman Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman	
1. Birisi benim çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	1	2	3	4	5
2. Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle "onlar" yerine "biz" derim.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	1	2	3	4	5
5. Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak hissederim.	1	2	3	4	5
6. Eğer medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirse, utanç duyarım.	1	2	3	4	5

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ...

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Yönetimde uzmanlığa sahip olduğu için üstüm bana stratejiler ya da politikalarla ilgili nasihatlar verebilir.	1	2	3	4	5
2.Üstümün iş ile ilgili problemlerdeki nasihatleri genellikle doğru olduğu için daima ona danışırım.	1	2	3	4	5
3.Zor bir iş ile karşılaştığı zaman üstüm onu tamamlayabilecek uzmanlık bilgisine sahiptir.	1	2	3	4	5
4.Üstüm kendi alanında eğitilmiş olup o konunun uzmanıdır.	1	2	3	4	5
5.Üstüm işimi yapmak için ihtiyacım olan uzmanlık bilgisine sahip değildir.	1	2	3	4	5
6.Konusunda uzman olduğu için üstümün bana önerdiklerini yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
7.Üstüm işimi yapabilmek için yardım ihtiyacı duyduğunda başvurulabilecek bir birey olup önemli oranda bir iş tecrübesine sahiptir.	1	2	3	4	5
8.Üstümün hoş bir kişiliği vardır.	1	2	3	4	5
9.Üstümün arkadaşı olmak istediğim için yaptığım işle onu mutlu etmek isterim.	1	2	3	4	5
10.Üstümle kendimi özdeşleştirmek (ona benzemeye çabalamak) istemiyorum.	1	2	3	4	5
11. Her çalışana eşit davrandığı için üstümü çok beğenirim.	1	2	3	4	5
12.Üstümün kişisel özelliklerinden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
13.Üstüm ile içtenlikle iyi, kişisel ilişkiler geliştirmek isterim.	1	2	3	4	5
14.Üstüm çalışmaktan hoşlanacağım tipte bir kişi değildir.	1	2	3	4	5
15.İş performansım çok iyiyse üstüm benim için ücret artışı önerebilir.	1	2	3	4	5
16.Eğer yaptığım işin kalitesi özellikle iyi ise üstüm bunu kendi amirine duyurabilir.	1	2	3	4	5
17.İşimi çok iyi yapsam bile üstüm benim ücretimi artırmaz.	1	2	3	4	5
18.Yaptığım işler çok iyi ise üstüm benim yükselmem için fırsatlar yaratabilir.	1	2	3	4	5
19.Eğer işimde daha fazla çaba gösterirsem, üstüm ücret artışlarında bunu göz önüne alabilir.	1	2	3	4	5
20.Üstüm performans değerlendirilmesinde bana olumlu katkılar sağlayabilecek ödüller verebilir.	1	2	3	4	5
21.Eğer iş performansım sürekli olarak ortalamanın üzerindeyse üstüm benim terfimi önerebilir.	1	2	3	4	5
22.Üstüm itaatsizlik sonucunda benim hakkımda disiplin soruşturması başlatabilir.	1	2	3	4	5
23.Eğer iş performansım sürekli olarak standartların altındaysa üstüm beni kovabilir.	1	2	3	4	5
24.Eğer yaptığım iş sürekli olarak standartların altındaysa üstüm bana yazılı bir uyarı verebilir.	1	2	3	4	5
25.Eğer alışkanlık yaratmış bir biçimde işe geç geliyorsam üstüm beni cezalandırabilir.	1	2	3	4	5
26.Çalışmam başarısızsa üstüm bana ücret artışı yapılmamasını isteyebilir.	1	2	3	4	5
27.Görevlerimi yapmayı ihmal edersem üstüm beni kovabilir.	1	2	3	4	5
28.Eğer üstümün istediklerini yapmayı ihmal edersem o beni sözlü olarak azarlayabilir.	1	2	3	4	5
29.Üstümün bulunduğu pozisyon ona uygun gördüğü zaman benim faaliyetlerimi yönetme hakkı vermektedir.	1	2	3	4	5
30.Ne yapmam gerektiğine üstümün karar vermesi bence makuldür.	1	2	3	4	5
31.İş ile ilgili konularda üstümün benden iş birliği beklemesini, bulunduğu konumu itibariyle doğru bulurum.	1	2	3	4	5
32.Üstümün bulunduğu konum benim onun isteklerine uymamı gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
33.Üstümün bulunduğu konum ona benim işimin kurallarını değiştirme yetkisi vermez.	1	2	3	4	5
34.Üstüm (amirim) olduğu için üstümün isteklerini yaparım.	1	2	3	4	5
35.Üstüm, bulunduğu konum itibariyle benden istediklerini yapmamı bekleme hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

## ÖZGEÇMİŞ

Musa KARAÇOR, 1990 yılında Uşak iline bağlı Güre köyünde doğmuştur. İlköğretimi Güre Y.İ.B.O. ve Hasan Hilmi İlköğretim Okulu'nda tamamlamıştır. Eğitim hayatına Uşak Lisesi'nde devam etmiştir. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun olmuştur. 2015-2016 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi aldığı dönemlerde yaptığı akademik çalışmaları ulusal ve uluslararası kongrelerde sunan ve çeşitli dergilerde makaleleri bulunan Karaçor'un akademik çalışma alanları turizm işletmeciliği, turizm işletmelerinde yönetim, turizm sosyolojisi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

