



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KURUMSAL POLİTİKANIN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ISPARTA İLİ PTT ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN NİTEL
BİR ANALİZ**

Duygu AKSU

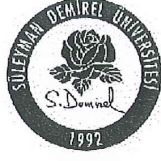
1730203023

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Elvettin AKMAN

ISPARTA-2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Duygu AKSU
Anabilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Tez Başlığı	Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Bir Analiz
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında jürimiz 27/12/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;

OY BİRLİĞİ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
 Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
 Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Doç. Dr. Elvettin AKMAN/ Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem AKMAN/ Süleyman Demirel Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ERDOĞAN/Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	
Jüri Üyesi		<input type="checkbox"/> Kabul <input type="checkbox"/> Ret	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 9-(8) Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde düzeltmeleri yapılan tezi aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da başarısız bulunarak tezi kabul edilmeyen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça kısmında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Duygu AKSU
27.12.2019

(AKSU, Duygu, *Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2019)

ÖZET

Yabancılaşma insanın doğasında olan ve her zaman içinde varlığını devam ettirecek bir uzaklaşma hali olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma bireyin kendisine, çevresine, topluma, sosyal ve çalışma hayatına yansıyor olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bireyin işe yabancılaşması kurum içerisinde meydana gelen sorunlar ile yakından ilgilidir. Kurumsal politika kaynaklı görev tanımının eksikliği, rol belirsizliği, adaletsizlik ve iletişimsizlik işe yabancılaşmanın ana sebepleri arasında yer almaktadır. İşe yabancılaşmanın sonuçları ise motivasyonun kaybedilmesi, performansta düşüklükler, yaratıcılığın körelmesi, tatminsizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma olarak ortaya çıkıp kuruma mali ve yapısal olarak zarar vermektedir.

Bu tez çalışmasının amacı kurumsal politikanın çalışanların işe yabancılaşma düzeyinde nasıl bir etkisi olduğunu saptamak ve işe yabancılaşma düzeyinin en aza indirilmesi için öneriler sunmaktır. Çalışmanın amacı kapsamında Isparta ili PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışanlarından 34 kişi belirlenerek yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veri elde edilmiştir. Çalışmada verilerin toplanması için kullanılan yöntem; görüşmenin yapısı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme, iletişim ve kayıt biçimi bakımından sözel görüşme ve görüşme yapılan birey sayısı bakımından bireysel görüşme tekniği olarak belirlenmiştir. Bu teknik nitel olarak analiz edilmiş derinlemesine görüşme tekniği olarak da adlandırılmaktadır. Görüşme içerisinde çalışanlara 17 soru yöneltilmiş ve cevaplar nitel olarak analiz edilip tablo ve grafikler üzerinde gösterilmiştir. Bu çalışmanın verileri MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile analiz edilmiştir.

Kurumsal politikanın çalışanların işe yabancılaşma düzeyinde etkisi var mıdır ana sorusu üzerine yazılan tez çalışmasında elde edilen analiz sonuçları; kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerinde etkisi olduğunu ve bu etkinin çalışanlar üzerinde kurumsal bağlılığın azalması, kuruma karşı güvensizlik, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı, performans düşüklüğü ve işe yabancılaşma olarak sonuçlandığı yönünde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Yabancılaşma, İşe Yabancılaşma, Kurumsal Politika, Kurumsal Performans, Isparta PTT Başmüdürlüğü.

(AKSU, Duygu, *The Impact of Corporate Policy on Work Alienation: A Qualitative Analysis on PTT Employees in Isparta Province*, Master's Thesis, Isparta, 2019)

ABSTRACT

The concept of alienation is defined as a state of alienation which is inherent in human beings and will continue to exist at all time. Alienation reflects on the individual, his / her environment, society, social and working life and causes negative results. The alienation of the individual from work is closely related to the problems that occur within the institution. Lack of job description based on corporate policy, role ambiguity, injustice and lack of communication are among the main reasons for alienation from work. The consequences of alienation from work are the loss of motivation, low performance, blinding creativity, dissatisfaction, burnout and quitting, causing financial and structural damage to the organization.

This thesis aims to determine the effect of corporate policy on the level of alienation of employees and to provide suggestions for minimizing the level of alienation. Within the scope of the aim of the study, 34 persons from the PTT Main Directorate of Isparta province were identified and data were obtained by a semi-structured interview method. The method used for data collection in the study; semi-structured interviews in terms of the structure of the interview, verbal interview in the form of communication and recording, and individual interview technique in terms of the number of individuals interviewed. This technique is also called qualitatively analyzed in-depth interview techniques. In the interview, 17 questions were posed to the employees and the answers were analyzed qualitatively and shown on tables and graphs. The data of this study were analyzed with MAXQDA 2020 Analytics Pro program.

The results of the analysis obtained in the thesis written on the question of whether corporate policy has an effect on the level of alienation of employees from work; It is evaluated that corporate policy has an effect on alienation to work and this effect results in decreased corporate loyalty, insecurity towards the company, job dissatisfaction, loss of motivation, poor performance and alienation.

Keywords

Alienation, Alienation to Work, Corporate Policy, Institutional Performance, Isparta PTT Main Directorate.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xii
GRAFİK DİZİNİ.....	xiv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL POLİTİKA VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLİŞKİLİ KONULARI	4
1.1. Kurum Kavramına İlişkin Kavramsal Çerçeve	4
1.2. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Kavramsal Çerçeve	6
1.3. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları İle İlişkili Konular	8
1.3.1. Kurum İmajı.....	9
1.3.2. Kurum Kimliği	10
1.3.3. Kurum Kültürü.....	11
1.3.4. Kurumsal Yönetim.....	12
1.3.5. Kurumsal Davranış	13
1.3.6. Kurumsal Performans	14
2. POLİTİKA VE KURUMSAL POLİTİKA KAVRAMLARI VE NİTELİKLERİ	16
2.1. Politika Kavramı Tanımı ve Nitelikleri.....	16
2.2. Kurumsal Politika Kavramı ve Nitelikleri.....	18
3. KURUMSAL POLİTİKANIN TEMELİNİ OLUŞTURAN BİLEŞENLER.....	19
3.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	21
3.2. Stratejik Plan Oluşturma ve Kurumlarda Uygulama Örnekleri	23
3.3. Performans Yönetim Sisteminin Programlanması	29

4. KURUMSAL POLİTİKANIN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ.....	31
4.1. Kurumsal Politikanın Bireysel Performans Üzerine Etkisi.....	33
4.2. Kurumsal Politikanın Takım Performansı Üzerine Etkisi.....	35
4.3. Kurumsal Politikanın Kurumsal Performans Üzerine Etkisi	37

İKİNCİ BÖLÜM

YABANCILAŞMA, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖNLEYİCİ POLİTİKALAR

1. YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	40
2. YABANCILAŞMA KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KONULAR	44
2.1. Anomi ve Yabancılaşma İlişkisi.....	46
2.2. Stres ve Yabancılaşma İlişkisi.....	47
2.3. Çatışma ve Yabancılaşma İlişkisi.....	48
2.4. Şeyleşme ve Yabancılaşma İlişkisi	49
2.5. Tükenmişlik ve Yabancılaşma İlişkisi	51
2.6. Bürokrasi ve Yabancılaşma İlişkisi	52
2.7. İş Tatmini ve Yabancılaşma İlişkisi	53
3. YABANCILAŞMAYA KATKISI OLAN DÜŞÜNÜRLER	54
3.1. Hegel'in Yabancılaşmaya Katkısı	55
3.2. Feuerbach'ın Yabancılaşmaya Katkısı	56
3.3. Marx'ın Yabancılaşmaya Katkısı	57
3.4. Durkheim'in Yabancılaşmaya Katkısı	58
3.5. Fromm'un Yabancılaşmaya Katkısı	59
3.6. Seeman'ın Yabancılaşmaya Katkısı	60
3.7. İbn Haldun'un Yabancılaşmaya Katkısı.....	62
3.8. Gazali'nin Yabancılaşmaya Katkısı	63
4. İŞE YABANCILAŞMA VE BOYUTLARI	64
4.1. Güçsüzlük Boyutu	66
4.2. Anlamsızlık Boyutu.....	67
4.3. Normsuzluk (Kuralsızlık) Boyutu	68
4.4. Yalıtılmışlık (Topluma Yabancılaşma) Boyutu	69
4.5. Kendine Yabancılaşma Boyutu	70
5. İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ.....	72
5.1. Bireysel Nedenler	74
5.2. Çevresel Nedenler	75
5.3. Kurumsal Nedenler.....	76

6. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI.....	77
6.1. İş Tatminsizliği.....	80
6.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması	81
6.3. Mesleki Tükenmişlik.....	82
6.4. Örgütsel Sessizlik.....	83
6.5. İş Performans Düşüklüğü	84
7. İŞE YABANCILAŞMAYI ÖNLEYİCİ POLİTİKALAR	85
7.1. İş Tasarımı Politikası İle Önleme.....	87
7.2. Olgunlaşma Kuramı İle Önleme.....	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISPARTA İLİ PTT ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ

1. PTT’NİN TARİHÇESİ VE KURUMSAL POLİTİKASI	102
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	103
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	103
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	104
5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	105
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	105
7. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI	106
8. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ	107
9. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	109
9.1. Demografik Sorulara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	109
9.2. Tanıma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	115
9.3. Mesleki Tükenmişlik Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	117
9.4. İş Tatmini Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	118
9.5. Bireysel Çevresel ve Kurumsal Sebepler Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	121
9.6. Kurumsal Güven Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	122
9.7. Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	124
9.8. İş Tasarımı Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	125
9.9. Performans ve Motivasyon İlişkisi Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	130
9.10. Yönetici Tutumu Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	134
9.11. Kurumsal Politika Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	137
9.12. Anlamsızlık Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	139

9.13. Kurumsal İletişim Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	140
9.14. Yabancılaşma Kavramı Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi ...	142
9.15. İşe Yabancılaşma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	145
9.16. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	161
9.17. Önleyici Politikalar Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	169
9.18. Araştırma Bulgularının Sözcük Frekanslarının Analizi ve Görüşme Sürelerinin Değerlendirilmesi	178
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	182
KAYNAKÇA	187
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	204

KISALTMALAR

Y.K.Ü	: Yönetim Kurulu Üyeleri
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi
BPY	: Bireysel Performans Yönetimi
P.D.S	: Performans Değerlendir Sistemi



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kurumun Temel Özellikleri.....	5
Şekil 2. Kurumsallaşmanın Belirtkenleri	7
Şekil 3. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları İle İlişkili Konular	8
Şekil 4. Kurum Kültürü Bileşenleri	12
Şekil 5. Kurumsal Yönetim Paydaşları	13
Şekil 7. Stratejik Plan Oluşturma Adımları.....	25
Şekil 8. Stratejik Plan Uygulama Örnekleri.....	28
Şekil 9. Yabancılaşma Kavramı İle İlişkili Konular	45
Şekil 10. Feuerbach'ın Yabancılaşma Kuramı.....	57
Şekil 11. İş Tasarımı Aşamaları	88
Şekil 12. Karakter Özellikleri Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli	116
Şekil 13. İş Tatmini Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	118
Şekil 14. İş Sevme Sebebi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli.....	119
Şekil 15. İş Sevmeme Sebebi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli.....	120
Şekil 16. Bireysel Kurumsal ve Çevresel Faktörler Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli	121
Şekil 17. Kuruma Güvensizlik Nedeni Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli	123
Şekil 18. İş Tasarımı Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli	126
Şekil 19. İş Tasarımı ve İşe Yabancılaşmanın Nedenleri Kod Birlikte Oluşma Modeli.....	127
Şekil 20. İş Tasarımı Koduna İlişkin Verileri İçerir Kod Alt Bölümler Modeli ve Frekanslı Gösterimi	128
Şekil 21. Personel Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı	129
Şekil 22. İş Planım Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı	130
Şekil 23. Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli	133
Şekil 24. Motivasyonunu Nasıl Sağlıyor Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli	134
Şekil 25. Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli	136
Şekil 26. Kurumsal Politika Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli	137
Şekil 27. Kurumsal Politika Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	138
Şekil 28. İletişimde Zorlanıyorum Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli	142
Şekil 29. Yabancılaşma Kavramına İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Model.....	143

Şekil 30. Yabancılaşma Kavramı Kod Alt Kod Bölümler Modeli	144
Şekil 31. İşe Yabancılaşma Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	146
Şekil 32. İşe Yabancılaşma Nedenleri Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	146
Şekil 33. İşe Yabancılaşma ve Mesleki Tükenmişlik Koduna İlişkin Kod Sistemi.....	148
Şekil 34. İşe Yabancılaşma ve İş Tatmini Koduna İlişkin Kod Sistemi	149
Şekil 35. İşe Yabancılaşma ve Kurumsal Güven Koduna İlişkin Kod Sistemi	150
Şekil 36. İşe Yabancılaşma ve Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Koduna İlişkin Kod Sistemi	150
Şekil 37. İşe Yabancılaşma ve İş Tasarımı Koduna İlişkin Kod Sistemi.....	151
Şekil 38. İşe Yabancılaşma ve Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kod Sistemi	152
Şekil 39. İşe Yabancılaşma ve Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Kod Sistemi	153
Şekil 40. İşe Yabancılaşma ve Anlamsızlık Koduna İlişkin Kod Sistemi	155
Şekil 41. İşe Yabancılaşma ve Kurumsal İletişim Koduna İlişkin Kod Sistemi.....	156
Şekil 42. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	164
Şekil 43. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli	165
Şekil 44. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşma İlişkisi ve İşe Yabancılaşım Koduna İlişkin Kod Sistemi	166
Şekil 45. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Kod Teori ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli	167
Şekil 46. Etkiler Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı	168
Şekil 47. Önleyici Politika Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli	169
Şekil 48. Önleyici Politika Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	172
Şekil 49. Araştırma Bulgularının Sözcük Sıklığını Gösterir Kelime Bulutu.....	180

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsal Performansı Arttıran Politikalar.....	38
Tablo 2. Yabancılaşma Kavramına Katkısı Olan Düşünürler.....	54
Tablo 3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları.....	65
Tablo 4. Yabancılaşmanın Nedenleri.....	73
Tablo 5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları.....	79
Tablo 6. İş Tasarımı Politikası İle İşe Yabancılaşmayı Önleme.....	92
Tablo 7. İşe Yabancılaşmanın ve Olgunlaşmamanın Nedenlerinin Karşılaştırılması.	100
Tablo 8. Olgunlaşma Kuramı İle İşe Yabancılaşmayı Önleme.....	101
Tablo 9. İncelenen Belgelerde Cinsiyet Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu	109
Tablo 10. İncelenen Belgelerde Yaş Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu .	110
Tablo 11. İncelenen Belgelerde Medeni Hal Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu	110
Tablo 12. İncelenen Belgelerde Eğitim Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu	111
Tablo 13. İncelenen Belgelerde Kurumda Çalışma Süresi Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu	112
Tablo 14. İncelenen Belgelerde Gelir Düzeyi Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu.....	114
Tablo 15. İş Tasarımı Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu	125
Tablo 16. Performans ve Motivasyon İlişkisi Kodlu Soruya İlişkin Çapraz Tablo	132
Tablo 17. Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu.....	135
Tablo 18. Anlamsızlık Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu	139
Tablo 19. İşe Yabancılaşma ve Cinsiyet Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo.....	157
Tablo 20. İşe Yabancılaşma ve Medeni Hal Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo.....	158
Tablo 21. İşe Yabancılaşma ve Yaş Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo .	159
Tablo 22. İşe Yabancılaşma ve Eğitim Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo.....	159
Tablo 23. İşe Yabancılaşma ve Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo.....	160

Tablo 24. İŖe YabancılaŖma ve Unvan DeęiŖkeni İliŖkisi Koduna İliŖkin apraz Tablo	160
Tablo 25. AraŖtırma Bulgularının Sözcük Frekans ve Derecelerin Belge Temelli Gösterimi	178
Tablo 26. GrŖme Sürelerinin Belge Temelli Gösterimi	181



GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1. Memleket Koduna İlişkin Değişkenlerin Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği.....	111
Grafik 2. Unvan Koduna İlişkin Değişkenlerin Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği ...	112
Grafik 3. Mesleki Tükenmişlik Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafiği.	117
Grafik 4. Kurumsal Güven Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafiği	122
Grafik 5. Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafiği.....	124
Grafik 6. Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği	131
Grafik 7. Kurumsal İletişim Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği.....	140
Grafik 8. Yabancılaşma Kavramı Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Grafiği.....	143
Grafik 9. İşe Yabancılaşma Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Grafiği	145
Grafik 10. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Grafiği.....	161

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Hayatımın her anında yanımda olan uzakları yakın edip sonsuz güvenen annem Hülya Aksu'ya, her zaman arkadayım sözü ile beni cesaretlendiren babam Nazif Aksu'ya ve yol göstererek hep yanımda olacağım kardeşim Nuh Mehmet Aksu'ya ailem oldukları için sonsuz teşekkür ederim. Eğitimim boyunca ikinci evim olan ve benden desteğini, sevgisini ve ilgisini esirgemeyen canım teyzem Gül Aydoğan'a, kızları Fatıma Zeynep ve Hatice Kübra'ya gönülden sevgi ile teşekkür ederim.

Akademik kariyerimin yüksek lisans basamağında bana danışmanlık yaparak eşlik eden, görüşleri, yönlendirmeleri, deneyimleri ve tavsiyeleri ile bu yolda emin adımlar ile yürümemi sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Elvettin Akman'a sonsuz teşekkür ederim. Tüm öğrencilerine başarmanın ilk olarak çok istemekten geçtiğini öğreten ve derslerinde her kelimesini özen göstererek dinlediğim, enerjisini ve desteğini öğrencilerinden asla esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem Akman'a sonsuz teşekkür ederim.

Isparta'da geçen lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca örnek aldığım, saygı ile fikirlerini, önerilerini ve tavsiyelerini dinlediğim, derslerine özen ile hazırlandığım ve öğrencilerine birey olarak verdiği değere ayrıca saygı duyduğum Prof. Dr. Yakup Altan'a bu yolda bana kattıkları için çok çok çok teşekkür ederim.

Başarımı benimle kutlayan ve üzüntümü benimle paylaşan canım arkadaşım Beyza Karakoç ve Oğuzhan Korkmaz'a sevgileri için özel olarak sonsuz teşekkür ederim.

Yardımlarını ve neşelerini tez aşamamda benden esirgemeyen Suna Cansu Aka, Gamze Senger ve Dudu Çetin'e desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Her zaman için yardımı, yönlendirmeleri, fikirleri ve sevgisi ile hayatıma ortak olan ve başarımın hep arkasında durup bana destek olarak güç veren değerli arkadaşım Gökhan Kalın'a ayrıca sonsuz teşekkür ederim.

Tezimde yaptığım görüşmeye katılmayı kabul edip bilgi ve tecrübelerini benden esirgmeden samimiyet ile paylaşan Isparta PTT Başmüdürlüğü çalışanlarına yardımlarından ve ilgilerinden dolayı her birine teşekkür ederim.

Duygu AKSU
ISPARTA/2019

GİRİŞ

Yönetim anlayışında meydana gelen gelişmeler çalışanların birey olarak değerlendirilmesi gerektiği ve makine ya da araç olarak görülmeden insan ilişkilerine önem verilerek yönetim psikoloji temelli yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Kurum ve örgüt kavramlarının sadece yöneticiden ve yönetimden ibaret olmadığı, çalışanlarında bu bütünün bir parçası olduğu düşüncesi gelişimin ve ilerlemenin temel mantığını oluşturmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde kurum ve kuruluşların yapısında düzenlenen kurallar, yönetmelikler, tutumlar ve politikalar başarı ile birlikte olumlu imaj, itibar, güven ve kurumsal performans düzeyinde artış olarak geri dönüş sağlamaktadır. Yönetimin yapısı ve işleyişi noktasında insan ilişkilerine önem vermeden, çalışanları sadece kar odaklı görerek onların psikolojik durumlarının görmezlikten gelinmesi kurumun ve çalışanların çift yönde olumsuz etkilenmesi ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların motivasyon ve performansının dikkate alınmaması, iş kaynaklı yaşanan sorunların yönetim tarafından çözülmemesi ve çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak hissetmemesi iş tatminsizliği, performans düşüklüğü, kuruma güvensizlik, işi bırakma düşüncesi ve işe yabancılaşma olarak kurum ve bireylere zarar vermektedir.

“Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz” başlıklı tez çalışması kurumsal politikanın çalışanların üzerindeki etkilerini araştırmak ve özellikle işe yabancılaşma noktasında etkisini analiz etmek amacı ile yazılmıştır. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kurumsal politika kavramı üzerine yazılmış olup Kurumsal Politika ve Kurumsal Performans İlişkisi olarak adlandırılmıştır. İkinci bölüm işe yabancılaşma kavramını üzerinde durup Yabancılaşma, İşe Yabancılaşma ve Önleyici Politikalar olarak adlandırılmıştır. Üçüncü bölüm tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturup Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz olarak adlandırılmıştır. İlk bölüm kurum ve kurumsallaşma kavramının kavramsal çerçevesinin çizilmesi ve iki kavram ile ilişkili konuların sıralanması ile başlamıştır. Kurum ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin altı konunun arasındaki ilişki araştırılmıştır. Aralarında ilişki olduğu düşünülen konular kurum imajı, kurum kimliği, kurum kültürü, kurumsal yönetim, kurumsal davranış ve kurumsal performans olduğu yönündedir. İlk bölüm için önem taşıyan iki nokta ise

kurumsal politikanın temelini oluşturan bileşenler ve kurumsal politikanın performans üzerine etkileri başlıklı konularıdır. İlk bölümde kurumsal politika ve kurumsal performans arasındaki ilişki tablo, grafik ve şekil yardımları ile gösterilmiştir.

İkinci bölüm yabancılaşma kavramının kavramsal olarak ifade edilip ilişkili konuları arasındaki bağın araştırılması ile başlamıştır. Bu noktada yabancılaşma kavramı ile ilişkisi olan yedi konuya yer verilmiştir. Yabancılaşma ile arasında ilişki olan konular; anomi, stres, çatışma, şeyleşme, tükenmişlik, bürokrasi ve iş tatmini olarak belirlenmiş ve aralarında nasıl bir ilişki olduğu anlatılmıştır. Yabancılaşma kavramının gelişiminde katkısı olan sekiz düşünürü yer verilmiştir. Araştırma içerisinde yer verilen kişiler; Hegel, Feuerbach, Marx, Durkheim, Fromm, Seeman, İbn Haldun ve Gazalidir. İşe yabancılaşma konusunda işe yabancılaşmanın beş boyutuna ve alt başlıklar halinde toplanmış üç nedenine yer verilmiştir. Nedenler bireysel, çevresel ve kurumsal olarak sıralanmış ve araştırma içerisinde bireylerin neden işe yabancılaştıkları araştırılmıştır. Tezin araştırma kısmı içinde önem taşıyan iki önemli konusu işe yabancılaşmanın sonuçları ve işe yabancılaşmayı önleyici politikalar başlığı altında araştırılmıştır.

Üçüncü bölüm tezin araştırma kısmını oluşturmaktadır. İlk olarak araştırmanın amacına, önemine, kapsamına, kısıtlarına, evren ve örnekleme, yöntemine, veri toplama aracına, araştırma sorularına ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırma kısmı nitel analiz yöntemi kullanılarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin PTT’de uygulanmasını içermektedir. Örneklem grubu olarak Isparta PTT Başmüdürlüğü belirlenmiş ve kurumun bünyesinde çalışan 34 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırmanın amacı dahilinde çalışanlara 17 ana soru ve 17 sorunun kapsadığı alt soruları ile birlikte toplam 49 soru sorulmuştur. Araştırma bulgularının analiz edilmesinde MAXQDA 2020 Analytics Pro programı kullanılmıştır. Araştırmanın son bölümü Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi olarak adlandırılıp analizler alt başlıklar şeklinde değerlendirilmiştir. Her soru için ayrı alt başlık kullanılmış ve bulgular tablo, şekil ve grafik gösterimi ile yorumlanmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın amacı dahilinde geliştirilen dört ana hipotez ve ilk hipotezden türetilen altı alt hipotezin araştırma bulgularının analiz edilmesi sonucunda ret ya da geçerliliğine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Kurumsal politikanın çalışanlar üzerindeki etkisinin analizler sonucunda ayrıntılı olarak ortaya koyulması için bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Çalışma kurumların politikalarında, stratejik planlarında ve performans programlarında yer alan ifadelerin uygulamada ne kadar başarılı olduğunu göstermek adına yapılmıştır. Kurumsal politikanın çalışanları çeşitli yönden etkilediğinin ortaya koyulması çalışmanın literatüre katkıları arasında yer almaktadır. Analizler sonucunda çalışmada kurumsal politikanın çalışanları mesleki tükenmişlik, iş tatminsizliği, kuruma güvensizlik, işini sevmeme, iletişimsizlik ve işe yabancılaşma olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Hem kurumsal politikanın hem de yönetici tutumunun kurumsal güveni olumsuz etkilediğinin bulunması çalışmanın literatüre bir diğer katkısıdır. Elde edilen veriler arasında yer alan yönetici tutumunun çalışanları olumsuz etkilediği ve yönetici tutumunun kurumsal güvensizliğe neden olduğu bulgusu çalışmanın literatüre bir katkısı olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç ve öneriler başlığı altında araştırma bulgularının sonuçlarına ve tartışmasına yer verilmiştir. Araştırma sırasında tutulan araştırmanın saha günlüğü notlarına sonuç kısmında değinilmiştir. Verilerin analizi sonrasında çözülemeyen sorunlar belirtilmiş ve araştırmacılar ve PTT için hangi konularda çalışma yapmalarına yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL POLİTİKA VE KURUMSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

İlk bölümde kurum ve kurumsallaşma kavramının kavramsal çerçevesi çizilmiş ve kurum ve kurumsallaşma kavramlarına ilişkin altı konu arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlk bölüm için önem taşıyan iki nokta ise, kurumsal politikanın temelini oluşturan bileşenler ve kurumsal politikanın performans üzerine etkileri başlıklı konulardır. Ayrıca bu bölümde kurumsal politika ve kurumsal performans ilişkisi üzerinde durulmuştur.

1. KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLİŞKİLİ KONULARI

Kurum ve kurumsallaşma kavramlarının alt başlığı olarak kurum kavramının özelliklerine ve kurumsallaşmasının belirtkenlerine yer verilmiştir. Konunun içerisinde kurum ve kurumsallaşma kavramları ile ilişkili olan konulardan, kurum imajı, kimliği, kültürü, kurumsal yönetim, davranış ve performans konularına yer verilmiştir.

1.1. Kurum Kavramına İlişkin Kavramsal Çerçeve

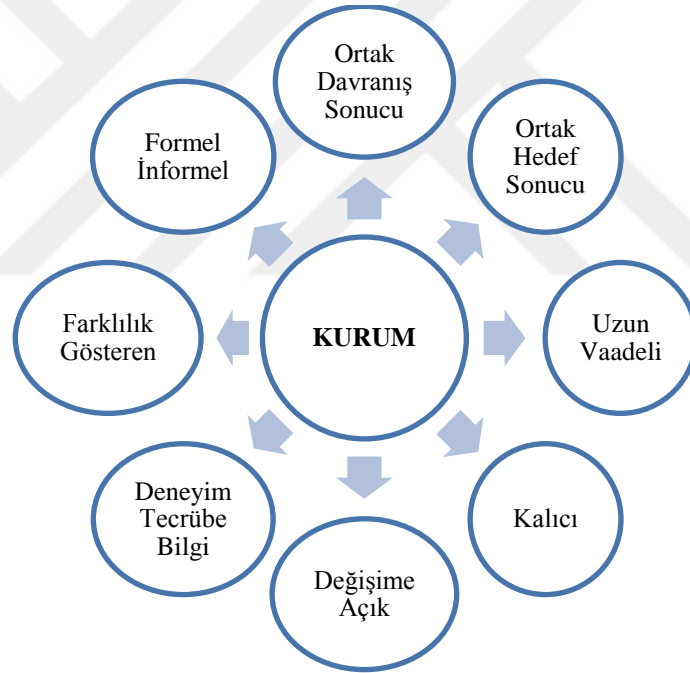
Kurum kavramı, bir sistemi nitelendirmek için kullanılmaktadır. Bu kavramın oluşabilmesi için öncelikle ortak hedef ve ortak amaçta bir araya gelen bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Ortak amaç için toplanan insanların kalıcı olarak bir araya gelmesi gerekmektedir. Kalıcı olarak kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda bir araya gelen insanların yönetilmesi ve aralarındaki uyumun sağlanması gerekmektedir. Kurumların yapısı ve ilkeleri özgün olmalıdır. Tüm bu bileşenleri içeren kurum kavramı; amaçların, hedeflerin, işlevselliğin, özgün ve kalıcılığın olduğu bütüncül ilişki ile birbirine bağlı olan sistemi temsil etmektedir. Kurumun oluşması için gerekli niteliklerin ve özelliklerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Kurumun nitelikleri aşağıda belirtilmiştir:¹

¹Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2015, s. 15-16.

- Kurumun oluşması için öncelikli olarak aynı hedef ve aynı menfaat uğruna kişilerin toplanması sağlanmalıdır. Ortak duyguları taşıyan bireylerin yapmış olduğu işlerin, hareketlerin ve davranışların sonucu kurumu oluşturmaktadır.
- Kurumlar değişime ve yeniliğe açık olmalıdır.
- Hayatın her alanında olduğu gibi kurumlar içinde önemli ve hayati olan bilgi, birikim, tecrübe, eğitim ve öğrenmeye açık değildir.
- Coğrafi, kültürel, ekonomik ve eğitim temelli farklılıkların önemli bir faktör olmasından kaynaklı olarak kurumlar çeşitli coğrafyalarda işleyiş ve kuruluş bakımından farklılık göstermektedir.

Aşağıdaki Şekil 1 yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde Vural ve Bat tarafından ortaya koyulmuştur.

Şekil 1. Kurumun Temel Özellikleri



Kaynak: Vural ve Bat, 2015: 16.

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere kurumun oluşması ve devamlılığının sağlanması için temel özellikleri vardır. Temel özelliklerden sekiz tanesi araştırma içerisinde şekillendirilmiştir. Temel özellikler olarak belirlenenler kurumun oluşması ve uzun ömürlü olması açısından önem taşımaktadır. En önemli olan özellik ortak çıkar, menfaat ve hedef uğruna toplanan insanların varlığıdır. Kurumlar için uzun ömürlü olmak ve geçici olmamak il sırada gelmektedir. Kurumların devamlılıklarını sağlamak için yenilikçi politikalara öncelik vermeleri gerekmektedir. Kurumun devamlılığı için uzman

kadroya ve uzman görüşlere gereksinim duyulmaktadır. Kuralları belirlemek üzere kullanılan formel ve informel kavramları da kurum için önemli bir konudur. Kuralların biçimsel bir şekilde mi yoksa biçimsel olmayan bir şekilde mi belirlendiğine ışık tutan kavramlar kurumun temel özellikleri arasında yer almaktadır.

1.2. Kurumsallaşma Kavramına İlişkin Kavramsal Çerçeve

Kurumsallaşma kavramı, kurumu oluşturan bireylerin aynı hedefler için bir araya gelmesi sonucunda bireylerin süreklilik kazanan eylemlerini ve davranışlarını nitелеmek için kullanılmaktadır. Sürekli tekrar eden davranışların ve kuralların bütünü kurumsallaşma hakkında bilgi vermektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan ve oluşmasında önemli rol oynayan bileşenler; kurum içerisinde çalışanlar arasında geçen iletişim ve üslup kalıpları, kurumun ücret politika sistemi, ceza-ödül sistemi, yönetime katılım şekilleri ve hedef kitesine verdiği değerdir. Kurumsallaşma kavramı kurumun ticari ve toplumsal hayatta profesyonel görünmesi ve hedef kitleye güven vermesi açısından da önemlidir. Kurumsallaşmaya verilen önemin artması sonucunda kurum içsel ve dışsal faktörlerden daha az etkilenmektedir. Kurumsallaşma hedef kitleye ve iş ortaklarına güven vermekte ve böylelikle kurumsallaşan kuruma itibar kazandırmaktadır. Kurumsallaşma kuruma düzen ve sistematiklik getirmektedir. Düzenin sağladığı bütünleşme ile istikrar sağlanmakta ve bu istikrar kurumun politikasına, kurallarına, yönetimine, işleyişine, ilişkilerine ve özgünlüğüne yansımaktadır. Kurumsallaşma bir sistemin, amaçlar bütünü ve örnek alınan modelin bir sonucudur. Kurumun kurumsallığını gösteren ve bu konuda hedef kitleye fikir veren belirtkenleri vardır. Kurumsallaşmanın belirtkenleri şu şekildedir;²

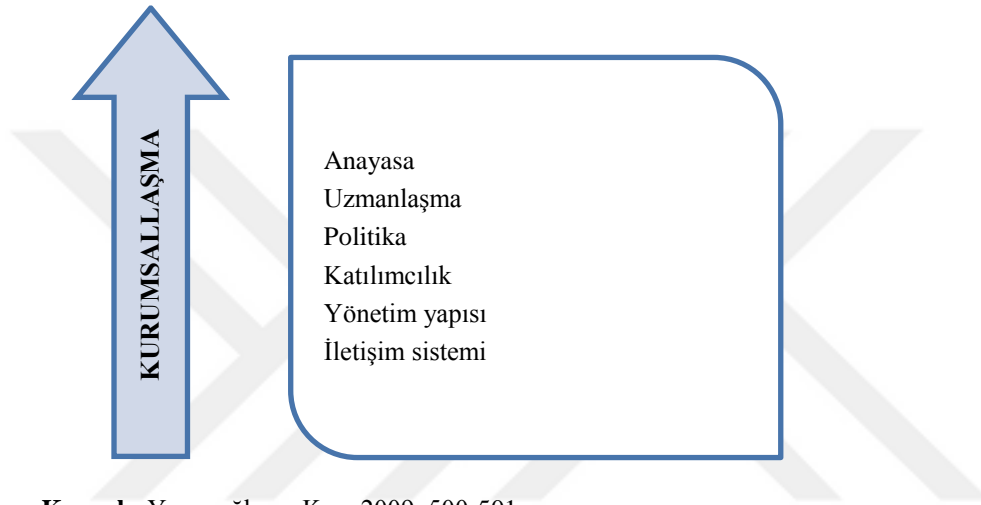
- Kuruma özgü olarak oluşturulmuş kuralları, cezaları, yönetimin işleyiş şeklini ve sınırlarını belirleyen bir anayasanın olması,
- Uzmanlaşma önem verildiği, uzman kişiler ile oluşturulmuş uzman bir kadro ile çalışma ve biçimsel yönetim sisteminin olması,
- Özgün bir politikanın olması,
- Katılım ilkesinin gereklerinin yerine getirilmesi ve demokratik olmaya özen gösterilmesi,

² İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt:21, s. 499-501.

- Yönetim yapısının katı olmayıp bürokrasiden uzak durarak destekleyici olmaya önem vermesi,
- İşlerin ve işleyişin önündeki engelleri kaldıran ve kurum içi çatışmayı engelleyen bir iletişim sisteminin olması kurumun kurumsal olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir.

Aşağıdaki Şekil 2 kurumsallaşmanın belirtkenlerini Yazıcıoğlu ve Koç tarafından ortaya koyulmuştur.

Şekil 2. Kurumsallaşmanın Belirtkenleri



Kaynak: Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501.

Şekil 2’de gösterildiği üzere kurumsallaşmanın anlaşılması ve kurumsallaşma düzeyinin artması için belirlenen altı adet belirtken vardır. Bir kurumun belirli kurallarının olması ve işleyişin sınırlılıklarını belirleyen anayasasının olması kurumsallaşmış olduğuna dair bir belirtkendir. Diğer önemli olan belirtkenden uzmanlaşma konusu ise bir kurumun iş hayatında başarısı ve etkisi hakkında fikir sahibi olma açısından belirleyicidir.³

Uzmanlaşmış kişiler ile çalışmak ve uzman bir kadroya sahip olmak kurumsallaşmanın bir belirtkenidir. Uzmanlaşma sayesinde işleyiş bir düzene kavuşmakta ve herhangi bir başarısızlığa ödün verilmemektedir. Kurumsal politikanın kurum içerisinde oluşturulması ve bu politikaya bağlı kalarak işleyişin idame edilmesi kurumsallaşmanın belirtkenleri arasındadır. Politika bir yol gösterme aracıdır. Politika sayesinde değer sistemi oluşturulur, kurallar ve ilkeler belirlenir, sorunların çözümünde adımlar takip edilir ve iş tasarımı gereklerine uygun olarak eylem planı hazırlanır.

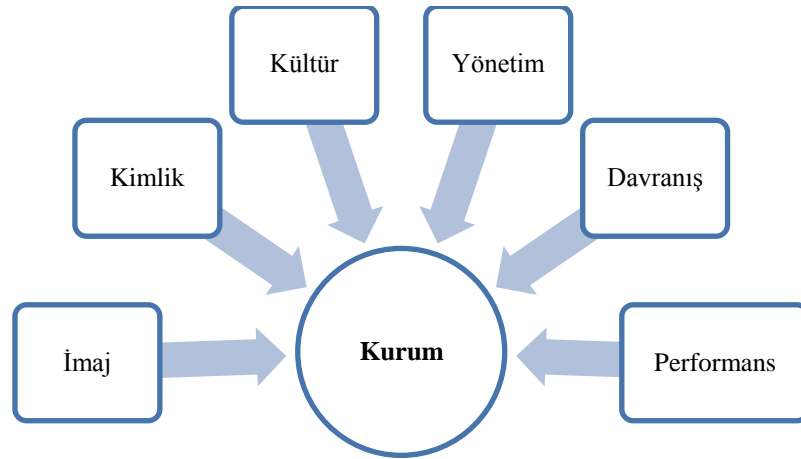
³ Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500.

Kurumsallaşmanın belirtkenlerinden katılımcılık ve yönetim yapısının birbiri ile yakından ilgilidir. Yetki devrinde istekli olma, yönetimin baskıcı olmaması, destekleyici ve esnek olması, insan kaynaklarına önem verilmesi, yönetimin kararlarına katılmada ve ast-üst ilişkisinde insancıl olma kurumsallaşmanın belirtkenleri arasındadır. İşleyişi hızlandıran aynı zamanda çatışma ve olası sorunları engellen iletişim sisteminin varlığı kurumsallaşma açısından önemli bir belirtkendir.

1.3. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları İle İlişkili Konular

Kurum kavramı çeşitli özellikleri bulunan sistemi tanımlamak için kullanılmıştır. Kuruluşu, gelişimi ve kalıcılığı ile ilgili konularda karşılaşılan aksaklıklar kurum ile ilişkili konuların doğmasına sebep olmuştur. Kurum içinde ya da dışarısında olumsuz olarak etli eden aksaklıkların analiz edilmesi, sorunların kaynağının bulunması, ihtiyaçların belirlenmesi ve çözüm odaklı politikaların kavramsallaştırılması ile çeşitli kavramlar kurum ile ilişkili konular olarak belirlenmiştir.⁴ Çalışma içerisinde kurum kavramı ile ilişkili konular kurumun performansı, kimliği, kültürü, imajı, yönetim ve davranışı olarak belirlenmiştir.

Şekil 3. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları İle İlişkili Konular



Kaynak: Uzoğlu, 2001:337.

Şekil 3'ten anlaşılacağı üzere kurum kavramına etki eden ve kurum içerisinde oluşan konulardan altı tanesi çalışmaya konu edilmiştir. Kurum kavramı hayatın içerisinde olan bir oluşumdur. Sosyal ve ekonomik yaşantının yapı taşları arasında

⁴ Sevil Uzoğlu, "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", Kurgu Dergisi 2001, Sayı:18, s. 337.

önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple kavram toplumun kültüründen, yapısından, bireylerin rollerinden ve insanların günlük aktivitelerinden doğrudan etkilenmektedir. Kurumlar düzenin oluşmasına olanak sağlayarak toplumun beklentilerine cevap vermektedir. Beklentilerin karşılanması noktasında insanlara güven vererek dayanırlık kazanmaktadır. Kurumda davranışların düzene oturması, toplum ile bağ oluşturulması ve problemlerinin çözülüp ihtiyaçlara cevap verilmesi için çok yönlü bir hizmet ağına ihtiyaç duyulmaktadır.⁵ Bu noktada kavram ile alakalı konular ortaya çıkmakta ve ilişkili konulara kurumun gelişmesi bakımından ihtiyaç duyulmaktadır. İlişkili konular aynı zamanda kurum kavramının çok yönlü araştırılmasına da fırsat vermektedir.

1.3.1. Kurum İmajı

Kurum imajı, zihinsel olarak hedef kitlenin aklında oluşan tabloya işaret etmektedir.⁶ Kurum imajı sayesinde kurumun izleyicilerine karşı ön fikir oluşturması kolaylaşmaktadır. Kurum imaj kavramı konusunda müşterilerin ve izleyicilerin zihinde oluşanlar ise ilk olarak kurumun sloganı, tanıtımda kullandığı logosu ve kurumun ismidir.

Kurum imajı satın alınan bir ürün sonrasında kendiliğinden olumlu veya olumsuz izlenim ile oluşabilir. İmajın yönetilebilir olmasından kaynaklı bazı durumlarda kurumun karşı tarafa sergilediği davranışlar sonucunda da bilinçli bir şekilde oluşturulabilir. Her iki durumunda olmadığı zamanlarda bireyler duydukları, izledikleri veya kişisel yargı sistemleri aracılığı ile bir kurumun imajına karşı tutum ve tavır sergileyebilir. Kurum imajı, kurumun yetki sınırları dışında da olduğu için bu konuyu denetim altına almak önemli bir sorundur.⁷ Kurumların, örgütlerin ve kuruluşların imajları konusunda hedef kitlelerini, müşterilerini ve rakiplerini etkilemek ve onların ilgi alanına girip tercih edilebilirliği arttırmak için kurum içerisinde imaj yönetimine önem verilmesi gerekmektedir.

Kurum imajının yönetiminde ve korunmasında önemli hususlar vardır. Bunlar imaja olumlu katkılar sağlamaktadır. Fakat dikkat edilmediği zamanlarda kuruma

⁵ Geoffrey M. Hodgson, "What Are Institutions?", *Jei Journal of Economic Issues*, 2006, Vol:XL, No:1, p. 2-7.

⁶ Edmund R. Gray and John M. T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Article in Long Range Planning*, 1998, Vol:31, No:5, p. 696-697.

⁷ Erkan Akgöz ve Vural Çağlıyan, (Ed. Aykut Bedük), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular İtibar Yönetimi*, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 243-244.

olumsuz imaj olarak zarar vermektedir. Kurum imajında izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibidir;⁸

- Hizmet sunumu çift yönlü olarak kontrol edilmelidir. Öncesinde ve sonrasında gerekli bilgilendirmeler yapıp memnuniyet ve şikayetler dikkate alınmalıdır.
- Kaliteli dönüşler almak adına kurumsal reklama uygun bütçe ayrılmalıdır.
- Tedarikçiler, alıcılar, satıcılar ve müşteriler ile iş ilişkilerine dikkat edilip toplam kalite yönetimine önem verilmelidir.
- Kurumun güven vermesi için kaliteli hizmet anlayışına ve kişisel verilerin korunmasına özen gösterilmelidir.
- Sunulan hizmetin amaca ve bütçeye hitap etmesi noktasında gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Kurum imajının oluşturulmasında gösterilen hassasiyetin kurum imajının devamlılığını sağlamak ve imajı korumak noktasında da gösterilmesi gerekmektedir.

1.3.2. Kurum Kimliği

Kurum kimliği kavramı, yaygın olarak kurumun stratejisini, liderlerin yönetim anlayışını ve kurumun kültürünü içermektedir. Kurumun tasarlanması sürecinde davranışların ve eylemlerin toplamı kimliğin oluşmasına katkı sağlamaktadır.⁹ Kurum kimliğini oluşturmak ve gelişimine katkı sağlamak kurum devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Başarılı kimlik yönetimi etkili tanıtım ve başarılı halkla ilişkiler sayesinde yürütülmektedir.

Kurum kimliği yazılı olmaktan daha çok görsellik ile ilgili bir unsurdur. Kurum kimliği aynı zamanda kurum imajı yönetimini de beraberinde getirmektedir. Kurum kimliğini oluştururken hedef kitleye doğru bir şekilde kendini anlatmak ve onlarında doğru bir şekilde anlamasını sağlamak önemli bir adımdır.¹⁰ Kimlik çalışması kurumsal reklam anlayışına da katkı sağlamaktadır. Tanıtım ve halkla ilişkiler ağı kurum kimliği ile birlikte oluşmaktadır. Doğru kimlik yönetimi kurumun geleceği ve hedeflerinin yönetimini kolaylaştırmaktadır.

⁸ M. Nejat Özüpek, Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, Tablet Kitapevi, Konya, 2005, s. 154.

⁹ T. C. Melewar, Elif Karaosmanoğlu and Douglas Paterson, "Corporate Identity: Concept, Components and Contribution", Article in Journal of General Management, 2005, Vol:31, No:1, p. 60.

¹⁰ İdil Tamer, Örgüt Yönetimi Bir Derleme Dokuzuncu Bölüm İtibar Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 128.

Kurum kimlik yönetimi, kurumun yönetiminin ve çalışanların sorumluluğu altındadır. Yönetimin destekleyici ve yol gösterici rolü ile çalışanları bu sürece dahil etmek başarı oranını arttırmaktadır. Bu sebeple kurum kimliğinde istenilen sonuç toplam kalite yönetimi ile birlikte gelmektedir. Kurum kimlik yönetiminin doğru yapılmasının kuruma çeşitli faydaları vardır. Kurum kimliğinin kuruma sağladığı faydalar şu şekildedir;¹¹

- Hedef kitlesine kendini etkin ve özgün bir kimlik ile tanıtan kurumlar hizmet standartlarında bir değişikliğe gittiği zaman yanlış anlaşılmadan hızlı bir şekilde onaylanmaktadır.
- Kimlik tanıtımında başarı, rakipler arasındaki yarışı kazanmayı sağlamaktadır.
- Kurum kimliğinin kurum imajını etkilemesi sonucunda ihtiyaç duyulan reklam çalışmaları daha hızlı yürütülmektedir.
- Kimlik sayesinde doğru tanıtım ve doğru anlama süreci verimli işlediğinden karşılaşılan engeller külfetsiz bir şekilde aşılmaktadır. Böylece engellere karşı alınacak önlemler daha net görülmektedir.
- Kurum kimliğinin özgün ve etkin yapılması yatırımcılar açısından kurum vizyonunun net anlaşılmasını sağlayarak yeni iş alanlarının kurulması hızlanmaktadır.

1.3.3. Kurum Kültürü

Kültür kavramı bireylerin özellikleri, çeşitli coğrafyalarda yaşayan farklı grupların yapısı ve kurumların değerleri, düzenleri ve işleyişleri hakkında genel bilgiler vermektedir. Kültürün çeşitli faktörlerden etkilenip çeşitli unsurlardan beslendiği için bireylerde, gruplarda veya kurumlarda farklılık göstermesi doğal bir sonuçtur. Kültür öğrenilen, aktarılan ve gelişim gösteren bir özelliğe sahiptir.¹² Kültürün gelecek kuşaklara aktarımı için önemli olan unsur ise dildir. Dilin bilgi ve tecrübeler ile beslenip kültürü aktarması kalıcılığı sağlamaktadır. Kültür aktarılırken aynı kalmamakta ve değişime uğrayarak gelişim göstermektedir. Kurum kültürünün gelişimi noktasında dil kadar önemli olan diğer unsur ise yönetimin politikalarıdır. Politika sayesinde kurum kültürünün devamlılığı sağlanmaktadır.

¹¹ Muharrem Tuna ve Ayşen Akbaş Tuna, Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 16-18.

¹² Metin İşçi, Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme, Der Yayınları, İstanbul, 2013, s. 39-41.

Kurum kültürü, kurum içerisinde çalışan bireylere yol gösteren ve onların yönlendirilmesine ışık tutan bir kavrama işaret etmektedir. Kurum dışında kültür kavramı başka kurumlardan ayırıcı fonksiyon olarak rol oynarken kurum içinde birleştirici olabilmektedir. Kurum içerisinde benimsenen ve devamlılığı sağlanan kültürün varlığı performansa verimlilik, kuruma ise standart ve düzen getirmektedir. Kültür, çalışanlar üzerinde olası iş kaynaklı sorunların engellenmesinde rol oynamaktadır. Kurum kültürünün oluşması için öncelikli olarak temel bileşenlere ihtiyaç vardır. Kurum kültürünün bileşenler şu şekildedir;¹³

Şekil 4. Kurum Kültürü Bileşenleri



Kaynak: Bakoğlu, Aşkun ve Yıldırım, 2016: 25-28.

Kurum kültürünün oluşması, aktarılması ve devamlılığının sağlanması için bileşenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Aktarım yapmak çalışanların kurumun amaçlarını benimsemesi ve kültüre uygun davranışları sürdürmesi sonucunda gerçekleşmektedir.¹⁴ Kültürün aktarılması ve kalıcılığının sağlanması için çalışanların yönetim içerisinde katılmasına izin verilmelidir. Çalışanların katılımı ile kurum kültürü benimsenip hızlı bir şekilde gelişip aktarılmaktadır.

1.3.4. Kurumsal Yönetim

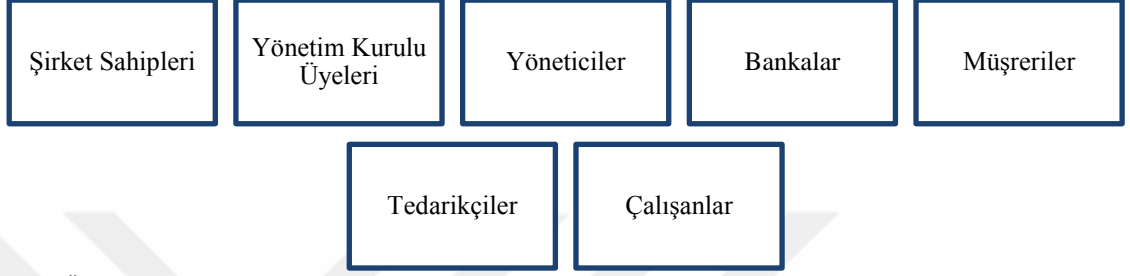
Kurumsal yönetim kavramı, kurumun idaresi konusunda işleyişin yürütülmesi ile ilgili konuları içermektedir. Kurumsal yönetim, çalışanların işe alım sürecinden başlayıp işlerine son verilmesi aşamasına kadar geçen süreçte tüm adımları içine almaktadır. Çalışanın yönlendirilmesi ve iş performans düzeylerinin takip edilmesi kurumsal yönetimin görevleri arasındadır. Yol gösterici olma, destekleme ve motive etme yine kurumsal yönetimin sorumluluklarındandır. Kurumun genel işleyişi içerisinde karşılaşılan sorunları çözme ve gerekli kaynakların temini yönetime düşmektedir.

¹³ Refika Bakoğlu, Olcay Bige Aşkun ve Hakan Yıldırım, Türkiye’de Kamu Kurum Kültürü, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016, s. 15-29.

¹⁴ Edwinah Amah and Mildred Daminabo Weje, “Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations”, Research on Humanities and Social Sciences, 2013, Vol:3, No:15, p. 42.

İzlenilecek yol için gerekli olan politikalar yönetim tarafından belirlenmektedir. Kurumsal yönetim tarafından belirlenen politikalar (denetim, ücret, terfi, ödül, ceza vb.) yönetimin başarısı için büyük önem taşımaktadır.¹⁵ Kurumsal yönetim kavramı çok paydaşı olan ve çok düzlemli bir ortamda gerçekleşen ilişkiler bütünü ile ilgili konuları da içermektedir. Kurumsal yönetime katılan pay sahipleri şu şekildedir;¹⁶

Şekil 5. Kurumsal Yönetim Paydaşları



Kaynak: Özsoy, 2011: 11.

Kurumsal olarak yönetimin başarısı katılım ilkesine verilen değer ile artmaktadır. Katılım ilkesi birden fazla görüşün yönetimde pay sahibi ve söz sahibi olması ile alakalıdır. Şekil 5’den anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim için yönetmeye ortak olanlar; liderler, yönetimden sorumlu bireyler, personeller, para politikasında aktif rolü olan aktörler, yönetim kurulu üyeleri (Y.K.Ü) ve hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan hedef kitle yeni müşterilerdir. Paydaşların artması ile oluşturulan sistem yönetişimi mümkün kılmaktadır. Kurumsal yönetimin aktif ve etkin bir şekilde devam etmesi için paydaşların yönetime dahil olması gerekmektedir. Yönetişime kurumsal yönetim de yer verilmesi ve katılımçılık ilkesinin benimsenmesi karşılıklı olarak paydaşların olumlu etkilenmesi ile sonuçlanmaktadır.

1.3.5. Kurumsal Davranış

Davranışın oluşması için bir olguya, oluşuma, etkiye, tepkiye veya bir eyleme gerek duyulmaktadır. Davranışta bulunmak kimi zaman bilinçli ve planlı olmaktadır. Bazı zamanlarda ise davranış bireylerin ve kurumların etki alanı dışında gelişmektedir. Kurumlar içinde davranışın oluşma konusu benzerlik göstermektedir. Kurum davranışları amaçlar, stratejiler ve politikalar doğrultusunda kurum imajına zarar

¹⁵ Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 5-6.

¹⁶ Zeynep Özsoy, Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu, İmge Kitapevi, Ankara, 2011, s. 11-50.

vermeyecek planlı ve bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Kriz anı, olağanüstü hal ve beklenmeyen ani durumlarda ise plansız bir şekilde kurumsal davranış oluşabilmektedir. Kurumsal davranış olgusu tepkilerin, geri dönüşlerin, şikayetlerin, memnuniyetlerin ve kararların sonucunda bütüncül bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal davranış hedef kitleye sergilenen ile sınırlı değildir. Çalışanların bireysel, grup olarak ya da kurumsal olarak olaylara bakış açıları, tepkileri ve etkileri bakımından kolektif olarak aynı eylemde bulunmaları kurumsal davranışı oluşturmaktadır.¹⁷ Davranışın doğru anlaşılması eylemin neden ve hangi sebepten kaynaklı olarak oluştuğu konusunda fikir vermektedir. Kurumsal davranış kurumun genel işleyişine ve devamlılığına etki ettiği için yönetimlerin çalışmalarını bu olgu üzerine yöneltmeleri gerekmektedir.

Kurumsal davranışın oluşmasında kurum içi etkileşim unsuru önemli bir yer tutmaktadır. Bu etkileşim kurumun içinde, dışında ve çevresinde gelişebilmektedir. Kurumsal davranışın oluşmasında etkisi olan gelişmeler yönetim kaynaklı veya yönetime karşı meydana gelmektedir. Kurumsal davranışı etkileyen diğer bir unsur ise adil iş dağıtımını noktasında ortaya çıkmaktadır. Kurum içi etkileşimlerin olduğu kadar kurum dışında meydana gelen etkileşimlerinde davranışın şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Kültürel, çevresel ve toplumsal kaynaklı etkileşim kurum davranışını oluşturabilmektedir. Bilgileri doğru analiz etmek ve kurumsal davranışı analiz etmek kuruma yarar sağlamaktadır.¹⁸ Kurumsal davranış sayesinde iş kaynaklı sorun yaşayan çalışanlar üzerinden analizler doğru bir şekilde yapılmaktadır. Sorunların nasıl aşılacağı hakkında politikalar geliştirilebilmektedir. Sorunların davranış kaynaklı olarak çözümü performansı ve etkinliği artırıcı yönde de rol oynadığı için yöneticilerin davranış konusuna önem vermeleri gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti, işi yapmak istememe, örgütsel sessizlik ve kuruma karşı olumsuz tavır sergilemek olumsuz kurumsal davranışlar arasında yer almaktadır. Bu sorunların önceden izlenerek önlenmesi kurum ve çalışan açısından önem taşımaktadır.

1.3.6. Kurumsal Performans

Başarılı firmalar, kurumlar, örgütler ve kuruluşlar başarının anahtarını performans kavramında bulmuşlardır. Birçok ekonomist performans konusunun sosyal,

¹⁷ Ayla Okay, Kurum Kimliği, Derin Yayınları, İstanbul, 2012, s. 170-171.

¹⁸ İbrahim Ethem Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Yayın, Ankara, 2000, s. 26-41.

siyasal ve ekonomik olarak gelişimde belirleyici olduğu yönünde benzer olarak düşünülmektedir. İşletme ve kurumlara ortak olarak ekonomistlerin tavsiyesi ise performans odaklı çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. Kurumsal performansın tanımı yapılırken ve çalışanlara aktarımı sağlanırken verimlilik, kurum içi çatışma ve esneklik kavramları göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁹ Kurumda performans odaklı olunurken verimliliği göz önünde bulundurma performansın artmasına olanak sağlamaktadır. Esneklik kavramı kurum içerisinde yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkarmakta ve bürokratik engelleri aşmaktadır. Kurum içi çatışmalar iş kaynaklı sorunlar yaşanmasına neden olduğu için performans odaklı anlayışta çatışma ortamının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Kurumun başarılı olarak performans düzeyinde sürekli artışı yakalayabilmesi için yeniliklere açık olup teknolojik olarak gelişime açık olması gerekmektedir. Aynı kalmak, yerinde saymak veya süreç ve üretim noktasında karmaşık kuralları benimseyerek kolaylıklardan uzak durmak kurumsal performansın düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların ve kurumun performansının artması için kurum tarafından yapılması gerekenler şu şekilde sıralanmıştır,²⁰

- Bilgi paylaşımı ve özgür düşünme alanının oluşturulmasında cesaretlendirici olmak,
- Bireysel ve kurumsal gelişimi destekleyerek riskleri ortadan kaldırmak,
- Kurumsal politika yapımında inovasyon düşüncesini destekleyerek performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek,
- Dış ve iç çevresel faktörlerin başarısızlık ve performans düşüklüğü üzerindeki entegrasyonunu azaltmak.

Kurumların performans olgusuna gereken önemi göstermeleri toplam olarak kurumsal başarıya ve istikrara katkı sağlamaktadır. Çalışanların bireysel gelişimine katkı sağlayan ve onları her yönde destekleyen yönetimler aynı zamanda başarıya da ulaşmaktadır. Performans konusunun yönetilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi de kurum içinde önem taşımaktadır.

¹⁹ Omar Taouab and Zineb Issor, "Firm Performance: Definition and Measurement Models", European Scientific Journal January, 2019, Vol:15, No:1, p. 94.

²⁰ Nguyen Thi Canh vd..., "The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms", Sustainability Journal, 2019, Vol:11, Issue :13, p. 2.

2. POLİTİKA VE KURUMSAL POLİTİKA KAVRAMLARI VE NİTELİKLERİ

Konu başlığı içerisinde politika ve kurumsal politika kavramlarına ilişkin olarak tanımlara ve özelliklere yer verilmiştir. İki kavram içinde hazırlık, uygulama ve analiz aşamaları için dikkat edilmesi gereken unsurlar incelenmiştir.

2.1. Politika Kavramı Tanımı ve Nitelikleri

Politika kavramı, hedeflenen eylemlerin hangi aşamadan geçeceğini, uygulanması gereken yöntemleri, sürece katılacak aktörleri ve ihtiyaç duyulan stratejiyi planlayan adımların bütününe kapsamaktadır. Politika olgusu plan ve strateji sayesinde yol gösterici olarak kuruma katkı sağlamaktadır. Politika önceden üzerinde çalışılıp bir plan olarak açıklanması gereken resmi bir kavramdır. Bu kavramının tasarlanması, planlanması ve uygulanması için belirli bir zamana ve işlevselliğe ihtiyaç vardır.²¹ Politikalar gerekli araştırmalar ve analizler sonucunda oluşturulduğu için bilimsel olma özelliği de taşımaktadır. Politika ile yönetimlerin hareketleri ve adımları aşamalı olarak belirlenmektedir.

Problem ve aksaklıklar yaşandığı zaman kurumun ilk adresi politika ve politika uygulamalarıdır. Politika sayesinde tutarlı, belirli ve kararlı bir yol çizilmektedir. Politikayı oluşturmak kadar önemli olan diğer bir konusu ise politikayı geliştirmektir. Politika oluşmak izlenecek yolu belirlerken geliştirmek için ise neye karar verileceğini belirlemektedir. Politikanın geliştirilmesi başarılı olmak için neler yapılacağı hakkında fikir üretilmesi sürecini kapsamaktadır. Politikanın oluşumu ve gelişimi sürecinde benimsenmesi gereken değerler vardır. Bunlar kurumun her eyleminde verimlilik artışının sağlanması ve uygulamaya geçilecek her adımda bütçe sınırları içerisinde ekonomik olmaktır. Politikanın oluşturulması ve uygulanması sürecinde dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde sıralanmıştır;²²

- Politikalar gerekli analizler sonucunda kurumun ihtiyacına göre belirlenmelidir.
- Politikanın belirlenmesinde stratejik plan dahilinde alınan kararlar önem ve öncelik taşımaktadır.
- Politikanın kurumun yapısı ve özellikleri ile uyumlaştırılması gerekmektedir.

²¹ Yusuf Şahin, Kentleşme Politikası, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2015, s. 10.

²² General Secretariat of the Government of the Republic of Macedonia, Policy Development Handbook, Skopje Design, Macedonia, 2007, p. 8-12.

- Politika oluşturma ve uygulama süreçleri için gerekli bütçenin finanse edilmesi gerekmektedir.
- Politikanın mevzuat ve gelişmelerin işığında gerekli düzenlemeleri içermelidir.
- Politika oluştururken ve uygulanırken hukuki olarak yasal düzenlemelere dikkat edilmelidir.
- Politika oluşturulurken izlenen her adımda ve her aşamada adil ve Őeffaf olunmalıdır.
- Analizler, değerlendirmeler ve hazırlıklar sonucunda ortaya çıkan politikanın kurum içerisinde benimsetilerek uygulamaya geçilmesi sağlanmalıdır.

Politikanın oluşturulması ve uygulanması sürecinde dikkat edilmesi gerekenler unsurlardan anlaşılacağı üzere politikanın oluşturulmasından uygulanmasına kadar geçen aşamalarda planlı, kararlı, sürekli, sistematik ve biçimsel anlayışta gerçekleşen uzun süreli bir süreç vardır. Politika kavramının en genel özelliği geçici olmamasıdır. Uzun alışmalar sonrasında ortaya çıkan politikalar kurumlar için kalıcı ve süreklilik arz etmektedir. Bu kavram izlenecek yolları planlı bir Şekilde gösterdiği için kurum içerisinde düzenin kurulmasını sağlamaktadır. Yeni bir iş adımımda, kriz anında veya karşılaşılan büyük çaplı sorunlarda politika sayesinde çatışma ortamından uzaklaşılmaktadır. Politika olağanüstü durumlarda fikir ayrılıklarının yaşanmasını engelleyip en uygun yola işaret etmektedir. Bu yönü ile politika kavramı uzlaşıyı ve fikir birliğini beraberinde getirmektedir. Politika kavramının bütünleştirici özelliği katılımcılık ilkesinin benimsenmesinden kaynaklanmaktadır.

Politika oluşumu bilgi birikimi, tecrübe aktarımı, çözüm nerileri, fikir beyan edilmesi ve en iyi yolun bulunmasında tüm kararların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Politika kavramının oluşumunun içerisinde katılım, yönetişim ve iş birliği de yerini almaktadır.²³ Bu kavram kişisel çıkarları ve kişisel menfaatleri içermemektedir. Politikanın oluşturulmasında ortak kısıas kurumun çıkarlarını, geleceğine ilişkin hedeflerin ve amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu süreci kolaylaştırmak için inceleme, gözetleme, araştırma, kritik etme ve analiz etme yöntemlerine başvurulmalıdır. Politika oluşumu paydaşların, aktörlerin, katılımcıların ve metotların olduğu çok yönlü ve sistematik eylemler bütünüdür. Biçimsel bir Şekilde yönetilmesi kurum açısından hızlı ve yerinde karar almayı ve sorunlara en doğru Şekilde

²³ Münci Kapani, Politika Bilimine Giriş, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 2009, s. 19-27.

yaklaşarak kriz ortamından çatışma yaşamayarak çıkma olanağı vermektedir. Politika kavramının eylem planı ve yol gösterme haritası olarak da tanımlanması politikaların kurumlarda her aşamada ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

2.2. Kurumsal Politika Kavramı ve Nitelikleri

Kurumsal politika kavramı, kurum içerisinde bütüncül ilişkiler sistemi dikkate alınarak hazırlanmış eylemlerin tamamını tanımlamak için kullanılmaktadır. Kurumsal politikanın oluşturulmasında kurumun kimliği, kültürü, imajı, yönetimi ve davranışı bütün olarak ele alınmaktadır.²⁴ Kurumsal politikanın kurumdaki işlevsel yönü, elde edilmek istenen ve uzak durulması gereken konularda plan oluşturarak tüm süreçlerin izleneceği ve takip edileceği düzlemi belirlemektedir. Bu sebeple kurumun özelliklerinin iyi analiz edilip sonrasında politikanın hazırlanması gerekmektedir. Kurumsal politikanın etkisini arttırmak ve toplam başarıyı sağlamak açısından dikkat edilmesi gereken faktörler vardır. Kurumsal politikanın başarısını arttırmak için takip edilmesi gerekenler şu şekildedir;²⁵

- Kurumsal politikanın başarılı olması için çalışanların bu kavramı nasıl algıladıklarına dikkat edilmelidir.
- Kurumsal politika çalışanlar tarafından anlaşıldıktan ve benimsedikten sonra nasıl bir davranış içine girdikleri takip edilmelidir.
- Davranış analizi ve kontrolü çalışanların tutumları, çıkarları ve kuruma bağlılık düzeyleri ihmal edilmeden yapılmalıdır.
- Politika başarısını arttırmak için yapılması gereken son husus ise çalışanların kurumun kültürü ve iklimine bağlı eylemde bulunmasını sağlamaktır.

Kurumsal politikanın başarısını arttırmak için takip edilmesi noktasında yönetim, strateji, işe alım, yükselme, kriz anları ve terfi durumları gibi kurumdaki tüm fonksiyonların politika ile düzenlendiği anlaşılmaktadır. Kurum için hayati fonksiyonların politika ile oluşturulması, düzenlenmesi ve uygulanması çıktıları ve sonuçları işlevsel kılmaktadır. Bu işlevsellik kuruma düzen, performans ve kalıcılık sağlayıp kurum ömrünü uzatmaktadır. Aynı zamanda kurumsal politika çalışanlar

²⁴ Murad Yüksel ve Tamer Bolat, “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2016, 11(3), s. 174-175.

²⁵ Yeliz Mohan Bursalı, “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Temel Dayanaklara İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2017, Cilt:4, Sayı:12, s. 143-154.

arasında uyum sağlayıp bireylerin motivasyon ve performans durumlarında artışları sağlamaktadır. Kendini çalıştığı kurumda güvende hissedenden ve kriz halinde kurumsal politika sayesinde yöneticisine güvenen bireyler hata yapmaktan ve işini kaybetmekten korku duymamaktadır. Sorunlara hızlı çözümler ile müdahale etme fırsatı veren politika olgusu kurum içerisinde zaman yönetimi konusunda da etkili olmaktadır.

3. KURUMSAL POLİTİKANIN TEMELİNİ OLUŞTURAN BİLEŞENLER

Küreselleşme ile birlikte değişim kavramı her alanı etkisi altına almış ve belirli gelişmelere sebep olmuştur. Kamu sektörü yönetim, işleyiş, politika, kanun ve uygulamalar açısından küreselleşmenin getirmiş olduğu değişimden büyük ölçüde etkilenmiştir. Kamu yönetimi alanının konusu içerisinde yer alan yönetim, yöneticilik ve yönetme anlayışı küreselleşme ile değişmek ve dönüşmek zorunda kalmıştır. Değişim yönetim yapısının faaliyetlerini, amaçlarını, politikasını, kültürünü ve sistemini biçimsel olarak geliştirmiştir. Yönetimin her basamağında yaşanan değişimler geleneksel anlayıştan kopup yeni yönetim anlayışına geçilmesini sağlamıştır. Yönetimde yaşanan değişimler ile birlikte yeni anlayış kamu yönetimine farklı bakış açıları ve yenilikçi düşünce tarzı getirmiştir. Küreselleşme ile yönetim anlayışında yaşanan diğer gelişmeler şu şekildedir,²⁶

- Yönetim değişime ve yeniliğe açık bir hale gelmiştir.
- Planlar profesyonel bir şekilde hazırlanmaya başlamıştır.
- İş performansına ve kurum performansına önem verilmiştir.
- Girdi kontrolü yerini çıktı ve sonuç analizine bırakmıştır.
- Yarış ortamı içine katılan kamu yönetimi rekabete yönelim göstermiştir.
- Birlikte yönetim, şeffaflık, açıklık ve katılım ilkesi literatüre girmiştir.
- Halk kavramı yerine müşteri kavramı tercih edilip yenilikçi düşünce tarzına önem verilmiştir.

Yeni anlayış biçimsel ve sistematik bir şekilde değişimleri yönetime entegre etmiştir. Bu sayede amaçları, hedefleri, süreçleri ve ilkeleri olan yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sağlanmıştır. Katı yönetim anlayışı esnetilerek yönetimde bürokrasinin yeri azaltılmıştır. Ölçümler ile yönetime yeni politikalar ve yeni değerlendirme

²⁶ Neşe Songür, Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın, Ankara, 2011, s. 192-196.

sistemleri kazandırılmıştır. Bu anlayış sistemi, belirli programların ve belirli standartların oluşturulmasının gereğini doğurmuştur. Yönetimin kararların belirlenmesi, hedeflerin, amaçların ve geleceğe dönük beklentilerin plan olarak açıklanması gereği yeni yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler arasında yer almaktadır. Gelişmeler sayesinde yönetim anlayışına giren performans kavramı kurum ve çalışanlar için yönetilmesi gereken ve öncelikli olarak önem taşıyan konular arasına girmiştir. Performans kavramı ayrıca izlenmeyi ve değerlendirmeyi de gerektirmektedir.

Geleneksel yönetim yapısının anlayışında eksik olan planlama ve süreç odaklı yönetim anlayışı yeni yönetim sistemi ile giderilmiştir. Yönetime belirli bir standart kazandıran ve sistematik bir biçimde ölçülmesini, ödüllendirilmesini ve denetlenmesini sağlayan yenilikler şeffaflık ilkesinin bir gereği olarak açıklanıp duyurulması gerekmektedir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu yenilikler sayesinde değişen ve gelişen sistemin sınırlılıkları kanun ile belirlenmiştir. Kanun ile yönetimin niteliklerinin, amaçlarının, sistemlerinin ve programlarının belirlendiği bu anlayış yeni kamu yönetiminde reform niteliğinde gelişimleri içermektedir. Tez çalışmasının konusu açısından da önem taşıyan bu yenilikler kurumsal politikanın oluşturulmasında temel bileşen durumundadır. Kurumsal Politikanın Temelini Oluşturan Bileşenler adlı başlıkta üç alt başlık ile yeni yönetim anlayışının getirdikleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın 1.3 başlıklı konusunun alt başlıkları şu şekildedir;

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- Stratejik Plan Oluşturma ve Kurumlarda Uygulama Örnekleri,
- Performans Yönetim Sisteminin Programlanması,

Şekil 6. Kurumsal Politikanın Bileşenleri



Kaynak: Arslan, 2012: 23.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince stratejik olarak kurumların planlarını oluşturması ve oluşturulan plan kapsamında belirlenen göstergeler ile performansın yönetilmesi gerekmektedir. Stratejik plan yapılırken kurumun amaçların açıklanması, geleceğe dair ulaşılması gereken hedeflerin belirlenmesi ve

görevlerinin tanımlanması için misyon ve vizyonun kamuoyuna duyurulması yeni anlayışının getirdikleri arasında yer almaktadır.²⁷ Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama ve performans programının oluşturulması aynı zamanda kurumsal politikanın bileşenleri arasında yer alıp kurumsal politikanın oluşturulmasını sağlamaktadır. Kurumsal politikanın başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için planlama ve performans konularına önem verilmesi gerekmektedir.

3.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Yeni yönetim anlayışının temellerini hukuki yoldan oluşturan ve sınırlarını maddeler ile çizen Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak kamuoyuna duyurulmuştur. Bu konunun çıkarılmasındaki amaç yönetim için gerekli olan politikaları hazırlarken, uygularken ve denetlerken belirli ilkeler ve standartlar içerisinde kurallara uyup düzenlemektir. Kurumların kaynaklarını en doğru ve en kaliteli şekilde kullanılmasını sağlayan kanunun kapsamında yer alan temel ilkeler vardır. İlkelerin en başında kurum kaynaklarının kullanılmasında israfının önüne geçilmesi ve maliyetin makul seviyede tutulmasını sağlayan ekonomiklik gelmektedir. Yönetim için alınan kararlarda fikir birliğine varmak ve etkin yönetimi sağlamak amacı ile benimsenen diğer ilke katılımcılık ilkesidir. Kurumların ve yönetimlerin aldıkları kararlarda, uyguladıkları politikalarda ve hayata geçirdikleri programlarda uymaları gereken diğer ilke açıklık ilkesidir.²⁸ Açıklık ilkesi beraberinde şeffaflık ilkesini getirmektedir. İşleyiş ve yönetim yapısının bu iki ilkeye önem vermesi aynı zamanda kurumun hesap vermesini gerekli kılan hesap verilebilirlik ilkesine de zemin hazırlamaktadır.

Kamusal politikanın belirlenmesinde temel bileşenler olarak yer alan stratejik planlama ve performans programı konusu kanunun üçüncü bölümünde yer alan dokuzuncu maddesinde esasları ve fıkrası ile birlikte yer almaktadır. Kanunda stratejik plan, kurumun amaçlarının yazılı olduğu, yönetim ve uygulama açısından temel alınması gereken ilkelerin belirlendiği, yol gösterici olma niteliği taşıyan politikaların oluşturulduğu, hedeflerin ve yöntemlerin açıkça ifade edildiği yazılı bir plan olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kanunda yer alan bilgiye göre stratejik plan kaynakların temini,

²⁷ Ahmet Arslan, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama- Performans Programı- Faaliyet Raporlaması- İç Kontrol Sistemi Teori- Mevzuat- Uygulama, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 22-23.

²⁸ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Birinci Bölüm Amaç, Kapsam ve Tanımlar, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (24.10.2019).

dağıtımı, denetimi ve kurumsal açıdan performansın ölçütlerinin belirlendiği de bir plandır. Bu planın belirlenmesi için kaynak alınacaklar kanun tarafından kalkınma planları, yıllık programlar, kurum politikaları ve ilgili uygulamalar olarak belirlenmiştir.²⁹ Tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik plan kurumun hedefleri, misyonu, amaçları ve vizyonu açısından kamuoyuna bilgi vermektedir. 5018 sayılı kanunca her kurumun stratejik plan oluşturması ve kurumun ilgili sayfalarında belirtilip açıklanması zorunlu hale gelmiştir. Tanımdan sonra kanundaki maddeye göre stratejik planlama ve performans konusu hakkında verilen bilgilerden anlaşılanlar şu şekildedir;

- Stratejik plan kurumların ve yönetimlerin genel işleyiş ve hedefleri doğrultusunda sürecin izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi amacı ile hazırlanmaktadır.
- Stratejik plan hazırlanırken politikalar, yıllık programlar, kanunlar ve uygulamalar esas alınmalıdır.
- Plan hazırlanırken uyulması gereken ilkelere ve mevzuata dikkat edilmelidir.
- Stratejik planda kurumun görevlerini içeren misyon kısmına ve geleceğe dair ulaşılması hedeflenen vizyon kısmına yer verilmelidir.
- Planda belirlenen amaçlar ve hedefler ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Stratejik planda performans yönetimine yer verilmeli ve performansın değerlendirilebilmesi için ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Performans programı için performansın hedeflerini ve göstergelerini belirleyen bir çalışma hazırlanmalıdır.
- Kurumların ücret politikasını hazırlanırken stratejik planda performans esasına dayalı bir sistem kurulması için esaslar yer almalıdır.
- Performansın denetimi yapılmalıdır ve bu denetim performans göstergeleri çerçevesinde yapılmalıdır.

5018 Sayılı Kanun stratejik planın oluşturulmasına ve performans yönetimine geniş ölçüde yer vermektedir. Bu kanun yeni yönetim anlayışının temel ilkelerine, prensiplerine ve hedeflerine maddeler ile kaynaklık etmektedir. Geleneksel düşünce anlayışı ile ortada çıkan gizlilik esası bu konun ile ortadan kalkarak yerine açıklık ilkesini getirmiştir. Yetki devrinde yaşanan isteksizlik yeni yönetim anlayışında

²⁹ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Üçüncü Bölüm, Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (24.10.2019).

katılımcılık ilkesi ile azaltılmasını amaçlanmıştır. Topluma veya hedef kitleye bilgi vermekten kaçınan kurumların yeni bir sorumluluğu ortaya çıkmıştır. Hem yeni yönetim anlayışında hedeflenen hem de kanunda hedeflenen yeni sorumluluk hesap vermek ve bilgi vermek ile alakalıdır. Hesap verebilirlik ilkesi hedef kitlenin bilgi almasının yolunu açarken aynı zamanda kurumların daha kolay ve gözle görülür bir şekilde denetlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu denetim sayesinde verimlilik kontrolü sağlanmakta ve kamu kaynaklarının israfının önüne geçilmektedir. Yeni yönetim anlayışı ve 5018 Sayılı Kanun kurumları ve yönetimleri gelişim açısından desteklemekte ve küreselleşme ile gelen değişim olgusunda değişime katkı sağlamaktadır. Kanunda geçen ve yeni yönetim anlayışı için de önemli bir yer tutan performans konusu başarı, verimlilik, etkin olma ve etkililik açısından kurumların yönetmesi ve denetlenmesi için politikalarında yer vermeleri gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

3.2. Stratejik Plan Oluşturma ve Kurumlarda Uygulama Örnekleri

Plan oluşturmak hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi ve zaman açısından kullanılan önemli ve verimli bir yöntemdir. Kurumlar ve yönetimler ilkeleri belirleyerek devamlılığı sağlamak, hedeflere ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek adına gerekli analizleri yapıp bu doğrultuda stratejik plan oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik plan yönetime gelen yeni anlayış ile ortaya çıkan, hedefleri ulaşılabilir kılan, zamanı yöneten ve performansı arttıran yönetsel ve kurumsal bir politika aracıdır.³⁰ Bu planın oluşturulmasında yatan anlayış katı kurallardan, bürokrasiden ve gerçekçi olmayan hedeflerden kurumu kurtularak kurum için doğru bir politikanın, amaçların, ilkelerin ve hedeflerin belirlenmesidir. Yönetim ve uygulama noktasında stratejik adımlar atılması gereği üzerinde duran plan kurumların, örgütlerin ve kuruluşların gelecekleri açısından da önem taşımaktadır.

Stratejik plan oluşturma anlayışının hukuksal bakımdan temelleri 2003 tarihinde 5018 sayılı kanun ile atılmıştır. Kanun, yönetimin yapısına ve işleyişine çeşitli ilkeler getirerek yönetimi dönüştürüp etkilemiştir. İlkelerden en önemlileri arasında yönetimin karar alma noktasında uyması gereken katılımcılık, denetimi kolaylaştırması açısından saydamlık ve hesap verebilirlik, liderlerin özellikleri arasında bulunması gereken

³⁰ Yüksel Demirkaya, Kamu Yönetiminde Planlamayı Yeniden Keşfetmek: Stratejik Planlama, V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Özet Kitabı, İstanbul, 2019, s. 10.

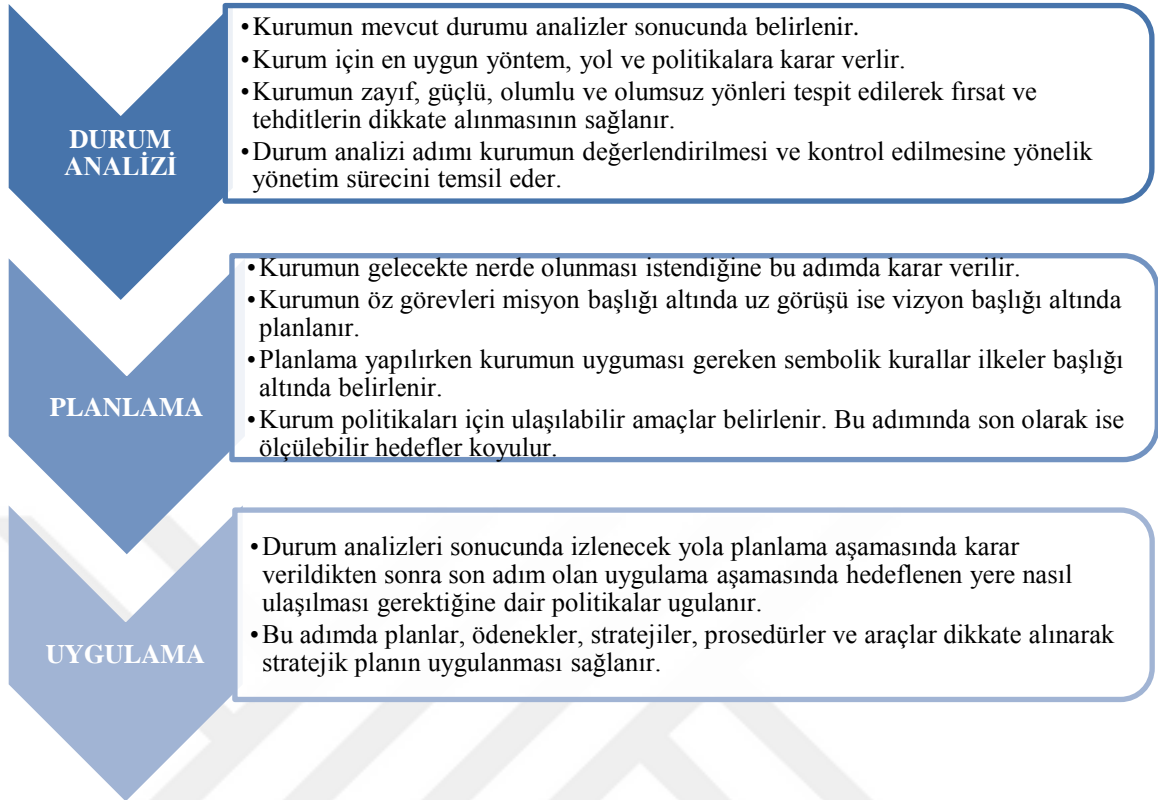
demokratiklik ve kaynakların kullanımını düzenleyip israfın önlenmesini amaçlayan ekonomiklik ilkesi bulunmaktadır. Stratejik plan yapılırken ilk adım kurumun yapısına ve kültürüne uygun olarak gerçekçi ve ulaşılabilir amaçların, yönetim ilkelerinin ve hedeflerin analizler yapılarak belirlenmesi noktasında atılmalıdır. Kurumun politikası açısından önem taşıyan yönetimi sistematik ve biçimsel olarak düzenleyen ölçütlerin belirlenmesi stratejik plan açısından atılması gereken diğer bir adımdır.³¹ Stratejik planın tanımlarından anlaşılacağı üzere, yönetimde eylemi gerçekleştirilirken stratejik olmak en doğru ve en güvenilir yolu seçmek demektir. Bu plan mevcut durumu ortaya koymak ve durumu iyileştirmek için yapılan çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Stratejik plan, kurumun kararlarının alınması ve uygulaması noktasında en uygun yolu belirleyip sonuçların analiz edilmesini ve denetimi kolaylaştırmayı amaçlayan yönetim sürecidir. Bu süreç kurumsal politikanın gelişmiş ve gelişmeye ihtiyacı olan yanlarını ortaya koyarak fırsat ve tehdit durumundaki her olayda kuruma yol göstermektedir.

Stratejik plan kurumun gelecekteki hedefleri, yapısı, durumu ve özellikleri göz önünde bulundurularak belirli süre kapsamında oluşturulan bir politika aracı veya yol göstericidir. Stratejik plan oluşturmanın kuruma çeşitli faydaları vardır. Bunlardan ilk kurumun mevcut durumunun ortaya çıkarılması ve dikkate alınması gereken unsurların ayrıntılı bir şekilde fark edilmesinin sağlanmasıdır. Diğer bir faydası ise bu plan sayesinde kurumun ilerlemesi, büyümesi ve uzun ömürlü olması açısından sorulacak her soruya cevap bulunmasıdır.³² Kurumun amaçlarının ne olduğu, amaçların nasıl belirlenmesi gerektiği, hedeflere nasıl ulaşılacağı, hangi ilkelerin benimsenmesi gerektiği ve oluşturulacak politikayı nasıl uygulanacağına ilişkin tüm sorular stratejik plan sayesinde cevaplanmaktadır. Stratejik plandan verimli ve istenilen bir şekilde faydalanabilmek için dikkat edilmesi ve takip edilmesi gereken adımlar vardır. Bu adımlar aynı zamanda kurum ve örgütlere yol gösterici olma özelliği de taşımaktadır. Stratejik plan oluşturulurken dikkat edilmesi gereken adımlar şu şekildedir;

³¹ Sefa Usta, Mustafa Kocaoğlu ve M. Fatih Bilal Alodalı, Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Katılımcı Stratejik Planlama Anlayışı: Konya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme, V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Özet Kitabı, İstanbul, 2019, s. 85.

³² Güven Murat ve Muhlis Bağdigen, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s. 75-76.

Şekil 6. Stratejik Plan Oluşturma Adımları



Kaynak: Murat ve Bağdigen, 2008: 76-77.

Şekil 7’den anlaşılacağı üzere stratejik plan üç adımda oluşturulmaktadır. İlk adım kurumun mevcut durumunun hakkında analiz yaparak bilgi vermektedir. Durum analizi yapılmasının kuruma ve plana yönelik çeşitli faydaları vardır. Bunlardan en önemlisi kurumun nerde ve hangi seviyede olduğuna dair analizler sonrasında net bir şekilde karar verilmesidir. Kurumun tüm yönleri ile analiz edilmesi sonrasında kurum için en uygun yol haritasına durum analizi adımıyla karar verilmektedir. İkinci adım planlama olarak stratejik plan dahilinde belirlenmiştir. Planlama adımıyla takip edilmesi gereken beş önemli unsur vardır. Bunlardan ilki öz görevin yani misyonun belirlenmesidir. Misyon kurumların var olmasının temel nedenidir. İkinci unsur uz görüşün yani vizyonun belirtilmesidir. Uz görüş kurumların gelecekte gelmek istedikleri ve olmak istedikleri yeri ifade etmek için kullanılır. Üçüncü unsur ilkelerin belirlenmesidir. Kurumların faaliyetlerinde ve politikalarında yönetsel, sistematik ve işlevsel olarak uymaları gereken sembolik kurallar bütünü ilke olarak tanımlanmaktadır. Dördüncü unsur amaçların belirtilmesidir. Amaçlar kurumun var olma sebebine hizmet etmektedir. Son unsur ise hedeflerin belirlenmesidir. Kurum amaçlarını gerçekleştirmek

için hedefler ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Stratejik plan oluşturulurken son adım planın uygulanması ile alakalıdır. Uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken kurallar, prosedürler, programlar ve mevzuatlar vardır. Uygulama adımı diğer tüm adımları kapsayan, yönlendiren ve uyum içinde olunması gereken bir adımdır.

Sonuç olarak stratejik planlama kurumlar arasındaki rekabette yer bulabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek adına kullanılması gereken yönetsel ve sistemsal bir tekniktir. Bu teknik kurumların amaçlarını gerçekleştirme, hedeflerine ulaşması ve yönetimlerini kontrol etmeleri açısından zorunluluk halini almıştır. Planlama yapmak son zamanlarda yeni yönetim anlayışının ekseninde zaman, stres, toplam kalite ve performans yönetimine de katkı sağlamaktadır. Stratejik plan ile çalışanlar ve yöneticiler kriz durumlarında kendilerini güvende hissederek stres yönetiminde çatışma yaşamadan kurtulmaktadır. Plan belirli bir süreyi kapsayacak şekilde hazırlandığı için kurumun zaman yönetimini de yapmış olmaktadır. Planın ilkeleri arasında yer alan katılımcılık ilkesi sayesinde yönetime paydaşlar katılarak toplam kalitenin gelişmesi sağlanmaktadır.³³ Stratejik plan performansın kontrol edilmesine ve yönetilmesine de olanak vererek bireysel ve kurumsal performansın ölçütleri ile beraber değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Performans kavramının plan ve politikada adaletli olarak uygulanması çalışanların kuruma karşı güvenlerini de arttırmaktadır.

Kurumların planı uygulamaya geçirebilmesi için gerekli diğer adımları takip etmeleri gerekmektedir. Planın uygulanması son adımda gerçekleşen bir eylemdir. İlk adımlar ise durum analizi ve planlama şeklinde belirlenmiştir. Kurumun planının uygulamaya geçilmesinden önce görevlere yönelik misyon tanımlamasının, geleceğe işaret eden vizyon tanımlamasının, kuruluş nedeni ile bütünleşik amaçların ve gerçekçi hedeflerin neler olduğuna karar verilmeleri, gerekmektedir. Analizler sonucunda hazır olan plan mevzuatlar, kurallar ve ilkeler çerçevesinde uygulanmalıdır.³⁴ Uygulanma sonrasında planın etkileri takip edilmeli ve performansın izlenmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu sebeple planın sadece üzerinde çalışıp analizler sonrasında hazırlanması yeterli değildir.

³³ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi, 2008, Cilt: 22, Sayı: 4, s. 20-21.

³⁴ Volkan Erkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktör, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2008, s. 79.

Kurumlarda stratejik planlama yapılırken biçimsel, işlevsel ve sistematik olmaya önem gösterilmelidir. Planlama belirli bir süre zarfında ortada veya uzun zamanlı olarak hazırlandığı için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Stratejik planın özellikleri şu şekilde belirlenmiştir;³⁵

- Plan ulaşılabilecek hedefleri içermektedir. Ulaşılamayacak ve gerçekçi olmayan hedefler planda yer alamaz.
- Plan gelişimlerden etkilenen dinamik ve sistematik bir sürece işaret eder.
- Plan kurumun var olma sebebine uygun amaçları gerçekleştirmek için yapılır.
- Plan kurumun nerde olması gerektiğine ve nerede olmak istediğine yönelik atılması gereken adımlarda yol göstericidir.
- Plan saydamlık ilkesi etrafında denetime ve hesap verme sorumluluğuna olanak sağlamaktadır.
- Plandan istenilen sonuçların alınması için katılımcılık ilkesini zorunlu kılar.

Çalışma içerisinde stratejik plan örnekleri için dört farklı kuruma yer verilmiştir. Bunlardan ilki merkezi yönetim kuruluşları arasında bakanlık bünyesinde yer alan Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı'dır. İkincisi yerinden yönetim kuruluşları arasında fonksiyonel özellik taşıyan üniversitelerden Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) olarak belirlenmiştir. Üçüncüsü özel kuruluş statüsünde bulunan vakıflardan Türk Silahlı Kuvvetleri Mehmetçik Vakfı olarak belirlenmiştir. Sonuncusu ise anonim şirket olma özelliği taşıyan Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi (PTT) olarak belirlenmiştir.

Şekil 8'de belirlenen kurumların stratejik plan dahilinde resmi internet sayfalarında yayınladıkları bilgilerin hangi başlık ile açıklandığı belirtilmiştir.

³⁵ Murat ve Bağdigen, 2008, s. 77.

Şekil 7. Stratejik Plan Uygulama Örnekleri



Kaynak: <https://www.icisleri.gov.tr/hakkimizda>, <https://w3.sdu.edu.tr/sayfa/5528/misyon-vizyon>,
<https://www.mehmetcik.org.tr/temel-gorevlerimiz> ve
https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_misyon_vizyon_ve_degerlerimiz
(27.10.2019).

İçişleri Bakanlığı'nın stratejik plan uygulamasında kendine misyon olarak ülke güvenliğini sağlama ve huzur ortamı oluşturmada insan odaklı olmayı benimsemiştir. Gününden ve Geleceğinden Emin Türkiye mottosu ise bakanlığın geleceğe ilişkin vizyonudur. Temel değerler olarak nitelenen ilkelerden bazıları ise hukukun üstünlüğü, özgürlük-güvenlik dengesi ve adalet ve merhamet olarak belirlenmiştir.

SDÜ'nün stratejik plan uygulamasında kendilerine görev olarak etkileşimci eğitim sunmayı, araştırma yaparak hizmet vermeyi ve sorunları çözmeyi benimsemiştir. SDÜ'nün gelecek vizyonu ise ilham veren bir eğitim kurumu olmaktır. Hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerine değer olarak seçtikleri ilkelerden bazıları ise disiplinler arası bilimsel yaklaşım, akademik özgürlük, öğrenci odaklılık ve iş tatminini geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Mehmetçik Vakfı'nın stratejik plan uygulamasında kendilerine temel görev olarak şehitlerin arkada bıraktıkları ailelerine bakım, eğitim ve sosyal destek sağlayarak toplumsal barışın ve ulusal birliğin güçlenmesi noktasında katkıda bulunmayı belirlemiştir. Vakfın kuruluş amacına hizmet eden ve ulaşılabilir

özellik taşıyan hedefi ise bağış ve yatırımlar ile sürekli gelişim sağlamak ve Türk ulusunun takdirine layık örnek bir yardım kuruluşu olmaktır. Görevlerini ve hedeflerini yerine getirirken benimsedikleri değerlerden bazıları yüksek sorumluluk duygusu, yardım severlik ve dürüstlük olarak belirlenmiştir.

PTT'nin stratejik plan uygulamasında kendilerine görev olarak belirledikleri misyon evrensel hizmet sunmaktır. Geleceğe ilişkin planlarını yansıtan vizyon görüşleri ise dünya markası olmaktır. Diğer kurumlardan ayrı olarak plan dahilinde kamuoyuna açıkladıkları entegre yönetim sistemi politikaları PTT'nin genel olarak amaçlarını, hedeflerini ve kültürlerini yansıtmaktadır.

Stratejik plan uygulama örneklerinden anlaşılacağı üzere belirlenen politikalar birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılık kurumun kurulma gayesi ve faaliyetlerinin birbirine benzerlik göstermemesi ile doğru orantılıdır. Her kurumun ulaşmak istediği seviye ve hedefledikleri amaçlar farklıdır. Amaçları gerçekleştirmek için benimsedikleri ilkeler farklılık göstermektedir. Bu sebepten uygulama örnekleri kuruma özel ve ulaşılabilir olma özelliği taşımaktadır.

Özet ile kurumları ayakta tutmak ve gelecekte söz sahibi olabilmeleri için planlı ve programlı olmaları gerekmektedir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu gelişmeler yarış ortamını ve stratejik olmayı zorunlu kılmıştır. Bu sebeple 5018 sayılı kanun ile stratejik plan yapmak kurumların sorumlulukları arasına girmiştir. Planların stratejik olarak doğru yapılması gerekli adımların eksiksiz izlenmesi ve verilerin analiz edilmesi ile mümkün olmaktadır. Planın hatasız ve doğru yapılması kurumlara yarış ortamında söz hakkı tanımaktadır.³⁶ Stratejik olmanın sağladığı faydalar ve avantajlar sayesinde kurumlarda performans ve kalite artışı yaşanmaktadır. Yönetimde olduğu gibi plan hazırlanırken de çalışanları önemsemek ve fikirlerini dinleyip sürece dahil etmek başarı oranını arttırmaktadır. Katılım ilkesini uygulamak stratejik planın başarısını olumlu etkilediği gibi çalışanları da olumlu etkileyip bireysel performansı arttırarak iş kaynaklı sorunlar yaşanmasını engellemektedir.

3.3. Performans Yönetim Sisteminin Programlanması

Performans programı, kurumun bireysel, takım ve kurumsal olarak hedeflediği performansa ulaşabilmesi adına hazırlanan bir programdır. Bu program hedeflenen

³⁶ Şükrü Muslu, "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 2014, Cilt:3, Sayı:3, s. 169.

amaca ulaşmak adına yapılması gereken faaliyetleri ve projeleri kapsamaktadır. Stratejik plan ve kurumun politikaları ile bütüncül bir ilişkide hazırlanan programda kurumun kaynak ihtiyacı ve performansı ölçülebilmek adına gerek duyulan göstergelere yer verilmektedir. Bu programda performans bilgilerine yer verilmesi kuruma sonuç ve çıktı odaklı olma fırsatı tanıyarak kurum için avantaj sağlamaktadır. Performans programı oluştururken dikkat edilmesi gereken şu şekilde sıralanmıştır,³⁷

- Performans programı stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile uyumlu olmalıdır.
- Programda performansın ölçülmesini sağlayan göstergelere yer verilmelidir.
- Program için gerekli kaynak temininde harcamalar sorumlu birim tarafından finanse edilmelidir.
- Performans programı sonuç odaklı ve gerçekçi olmalıdır.
- Uygulama aşamasında planlanan faaliyetler ve projeler belirlenmelidir.

Performans programı yapmanın kuruma sağladığı yararlar arasında yönetme eyleminin kalitesinin artması ve alınan kararların sağlamlığı yer almaktadır. Performansın programlanması aynı zamanda kurumsal politikanın kalitesini arttırmaktadır. Kurumsal politika oluşturulduğunda performans yönetim sisteminin programlanması sayesinde sonuçlar net bir şekilde görülmektedir. Denetim yapmak ve değerlendirmeler yapmak performans programı ile kolaylaşmaktadır. Performans programı oluşturmanın bürokrasi üzerinde de etkisi vardır.³⁸ Eski yönetim anlayışında katı kurallar ve yeniliğe açık olmadan belirlenen kurallara itaat var iken yeni anlayış sayesinde belirlenirken performans programı sayesinde bürokrasi azalmakta ve göstergeler ile performans ölçülmektedir. Bürokrasinin temelinde girdi odaklı olmak varken bu program sayesinde önemli olan çıktı odaklı olmaktır. Performans yönetiminin personelin ihtiyaçlarını karşılama ve potansiyellerini belirleyip hedef koyma noktasında da yararları vardır. Fakat programının başarıya ulaşmasında tek etken yönetim ve mevzuatlar değildir. Kurumsal temelli olarak performans programının başarıya ulaşması için personelin bu programa katılımı sağlamak ve adaletli olmak gerekmektedir.

³⁷ Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Performans Programı Hazırlama Rehberi, T.C. Maliye Bakanlığı, [Http://Strateji.Gop.Edu.Tr/Dosya/25_03_Yyyy_10_46_20.Pdf](http://strateji.gop.edu.tr/dosya/25_03_YYYY_10_46_20.pdf) (28.10.2019).

³⁸ Erhan Karacan, “Abd’de Performans Bütçe Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, 2013, Sayı:89, s. 63-87.

4. KURUMSAL POLİTİKANIN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Performans kavramı, kurumsal politika tarafından hedeflenen iş, hizmet ve ürün miktarına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumda çalışanların iş kaynaklı davranışları sonucunda ortaya çıkan performansın toplamı kurumsal performansa etki etmektedir. Bu sebeple kurumda bulunan herkesin ortak amaç uğruna sarf ettikleri tüm çaba performans olarak nitelenip kurumu doğrudan etkilemektedir. Performans işin niteliği, kurumun devamlılığı, çalışanların bağlılığı ve hizmetin kalitesi üzerinde etkiye sahip olduğu için bu kavramın kurumlarda yönetilmesi gerekmektedir. Performansın istenilen şekilde yönetilebilmesi için ilk yapılması gereken işe uygun, alanında yetkin ve kurum kültürüne uyum sağlayabilecek bireyin seçilmesidir. Uygun bireyin kuruma katılması sağlandıktan sonra diğer atılacak adım taze kanı çalışma ortamında doğru bir şekilde yönlendirilmesidir.³⁹ Performansın yönetilmesine imkan veren sistem belirli ve planlı bir zaman içerisinde etkisi göstermektedir. Kurumun politikasına uygun ve hedeflenen performansa en kısa zamanda ulaşılmasına olanak verecek planın yapılması yönetime yol gösterme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yüzden planın geliştirilmesi ve bireyler üzerindeki etkisinin takip edilip değerlendirilmesi gerekmektedir.

Performans hakkında doğru bilgilere ulaşabilmek adına gerekli değerlendirmelerin ve ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Performans kavramı bireyler ve yönetimler açısından önemli olduğu için sürecin yönetilmesi şarttır. Performans yönetimi için gerekli planlama yapılmalıdır. Amaçların sınırsız olarak değil belirli bir süre ve belirli bir dönem zarfında belirlenip performans izlenmesinin sonucunda çıktılar analiz edilmelidir. Performans yönetimi için planlama kadar ilkelerin belirlenmesinde önemlidir. Bu süreçte benimsenen ilkelerin başında gerçekçi ve ölçülebilir performans hedefleri koyma ve verimlilik gelmektedir.⁴⁰ Performans yönetiminin yapılmasındaki amaç, kurum çalışanlarının potansiyeli hakkında bilgi edinerek kurumun devamlılığını sağlamak için kurumun yapısına uygun etkili hizmet sunumunu kolaylaştırmaktır. Etkili hizmet verilmesi sadece yönetimin performansına bağlı değildir. Kurum toplam olarak yönetim sürecine performans açısından dahil olduğu zaman hedeflenen performansa ulaşılmaktadır.

³⁹ Evrim Mayatürk Akyol, Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 75-77.

⁴⁰ Macit Suküt, "Eğitim Kurumlarında Performans Değerleme Üzerine Bir Çalışma", Jebpır Dergisi, 2016, Cilt:2, Sayı:1, s. 45-46.

Kurumların hedefledikleri performans düzeyine ulaşmaları ve bu düzeyin hedeflenenden daha yukarıya çıkabilmesi için yönetimlerin uyguladıkları politikalar vardır. Bunun için yöneticiler çeşitli yollara başvurarak çalışanlarının performanslarını ölçmeye ve ölçümler sonucunda gerekli uygulamalara gitmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yapılan analizler sonucunda çalışanın performans düzeyi istenilen bir seviyede ise personel güçlendirmeye değilse performansın iyileştirilmesine karar verilmektedir. Performans üzerinde yapılan bu analizler genel olarak performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Performans değerlendirmesindeki temel anlayış çalışanın mevcut performansı ve geçmiş zamandaki performansının belirlenerek standartlara göre değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yapılırken dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde belirtilmiştir;⁴¹

1. Kurum içerisinde yapılacak işin standartları belirlenmelidir,
2. Belirlenen standartlar göre çalışanların performansları değerlendirilmelidir,
3. Çalışanlardan geri dönüşler alınması için amaçlar doğrultusunda bireylerin motive edilerek performanslarında iyileştirmeler yapılmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken maddeler performans yönetiminin bir sistem olarak işlediğine işaret etmektedir. Bu sistemin süreçleri ve takip edilmesi gereken adımları vardır. İlk adım çalışanlara hangi standartlar içerisinde değerlendirilecekleri hakkında bilgi vermektir. Çalışan nasıl değerlendirildiği hakkında net olarak bilgi sahibi değil ise uygulanan yönetimin adil ve eşit olmadığını düşünecektir. Bu sebeple standartların belirlenmesi ve bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi bireylere denetlenme konusunda güven vermektedir. Diğer adım çalışanları değerlendirmek ve sonuçları analiz etme ile ilgilidir. Bu adımda çalışanların performansının ne düzeyde olduğuna ve uygulanması gereken politikaların hangileri olduğuna verilir. Son adım ise geri dönüşlerin yaşandığı bir adımdır. Burada önemli olan performans üzerindeki eksiklerin belirlenmesi ve giderilmesi için çalışmalarda bulunmaktır. Performansı arttırmak için yapılacak çalışmaların başında motivasyon kavramı gelmektedir. Çalışanlar için motive edilmek ve motivasyonun artırılması yönünde kurumsal politikalar geliştirmek performans yönetiminin başarısına etkide bulunmaktadır. Kurumsal politikanın performans üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde ölçüp değerlendirebilmek adına bireysel, takım ve kurumsal performansın ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Hangi

⁴¹ Gary Dessler, Human Resource Management Twelfth Edition, Pearson Education, England, 2011, p. 332.

noktada iyileştirmeye ihtiyaç olduğunu ve hangi performans türünde yanlış politikalar uygulandığına bu şekilde karar verilmelidir. Kurumun performansının analizi ayrı ayrı inceleme sonunda yapılmalıdır.

4.1. Kurumsal Politikanın Bireysel Performans Üzerine Etkisi

Bireyler çalıştıkları kuruma performansları ile katkı sağlayarak kurumun gelişime ve başarısına ortak olmaktadır. Kurumun stratejik planında ve kurumsal politikasında yer alan gelecek hedefleri ve ilkelerine uygun olarak belirlenmiş amaçların yerine getirilebilmesi için bireylerin performanslarına önem verilmesi gerekmektedir. Bireysel performans yönetimi çalışanların kişisel olarak seviyelerini belirledikleri için herkes kendi performansını bu sayede görebilmektedir.⁴² Kişilerin performansları hakkında fikir sahibi olmaları kuruma geri bildirim ve katkı açısından fayda sağlamaktadır. Bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi ayrıca çalışanları motive etmektedir. Bireysel performans sistemi bireylerin kişisel gelişime katkı sağladığı için kurum içerisinde uzmanlaşmak ve yetkinleşmek de kolay hale gelmektedir. Bu sistemin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin bireyleri nasıl motive edeceği hakkında politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

Bireysel performans kavramı ise çalışanların birey olarak üye oldukları kuruma sağladıkları performanslarının, katkılarının ve verimliliklerinin değerlendirilmesi ve yönetilmesi sürecini nitelemektedir. Bu sürecin amacı bireylerin performanslarına göre karar verilmesinin sağlanmasıdır. Bireysel performans yönetimi (BPY) cezaları değil başarıyı ve verimliliği esas alan bir yönetim anlayışıdır. Değerlendirmeler sonrasında ücret politikası, ödül sistemi ve yükseltme kararları belirlenerek bireylerin ve kurumların yararına dönüşler alınması sağlanmaktadır.⁴³ Süreci başarılı bir şekilde yönetmek motivasyonu kurum içinde sağlamak ve kurumsal politikanın insan odaklı olması ile doğru orantılıdır. İnsanı odak merkezi olarak alan politikalar belirlenip ölçütler ile birlikte performansın değerlendirilmesi gerekmektedir. Bireylerin performansları değerlendirilirken yöneticilerin ve kurumun uyması gereken değerler yani ilkeler vardır. Bu ilkelerin başında performansın sayılabilir olması gelmektedir. Sayılamayacak performanslar için benimsenen diğer bir ilke performansın ölçülebilir

⁴² Ian O' Boyle, "Individual Performance Management: A Review of Current Practices", Asia-Pacific Management and Business Application, 2013, 1(3), p. 157.

⁴³ Kamil Ufuk Bilgin, "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", Sayıştay Dergisi, 2007, Sayı:65, s. 81.

olmasıdır. Bireylerin performanslarının değerlendirilmesinin ve ölçülmesinin kuruma çeşitli yararları vardır. Performans yönetiminin başarısının ve performansın artması kurumdaki politikalara bağlıdır. Bireysel performansı yönetmenin kuruma ve çalışanlara olan faydaları şu şekilde sıralanmıştır;⁴⁴

- BPY çalışanların bireysel başarısının fark edilmesini sağlamaktadır.
- Göstergeler sayesinde ölçülebilen ve sayılabilen gerçek performans ortaya çıkmaktadır.
- Performansının seviyesini öğrenen çalışanın motivasyonu artmaktadır.
- Sistemin yönetilmesi kurumda adalet anlayışı getirmektedir.
- BPY sayesinde performansın güçlendirilmesi ya da iyileştirilmesi gereken yönleri belirlendiği için çalışanların iş tatminsizliği giderilmektedir.
- BPY sürecinin analiz aşamasında yer alan iş tasarımı sayesinde çalışanlar anlamsızlık ve belirsizlik yaşamayarak işlerine karşı yabancılaşmamaktadır.

BPY anlayışının sağladığı faydalardan anlaşılacağı üzere kurumun politikalarında insan odaklı olmak gelişim için önemli bir unsurdur. Kurumsal politikanın bireysel performans üzerindeki olumlu etkileri bireysel ve kurumsal başarı, motivasyon, iş tatmini ve kuruma bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal politika oluşturulurken insan odaklı olunmaz ise bireylerin ve aynı oranda kurumun başarısı olumsuz etkilenmektedir. Bireyler iş tatminsizliği sorunu ile karşılaşp işlerinden ayrılma niyetinde olmaktadır. İş kaynaklı sorunların artması da bireylerin işe yabancılaşması sorununu doğurmaktadır.

Kurumlar hedef kitlesine, ortaklarına ve çalışanlarına karşı kurumsal olarak başarı elde etmek istiyorsa kurumsal politikalarında BPY anlayışına yer vermeleri gerekmektedir. Kurumda hangi politikanın doğru anlaşıldığı ve doğru uygulandığı açısından fikir oluşturmaktadır. Oluşan fikirler ve yapılan değerlendirmeler çalışanların yönlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Performansının güçlendirilmesine ya da iyileştirilmesine karar verilen bireylerin bu sayede gelişmelerinin önündeki engeller kalkmaktadır. Eğer başarılı ve etkili şekilde yönetilen bir performans sistemi olmaz ise kurum politikası için belirlenen hedeflere ve amaçlara istenilen oranda ulaşamayacaktır. Bireysel olarak performansı ölçülemeyen çalışanlar hakkında analiz edilmesi gereken

⁴⁴ Bilgin, 2017, s. 82.

bilgilere erişilemeyecektir.⁴⁵ Değerlendirme yapılmadan ve performans ölçülmeden yönetim çalışanlara adil olarak davranamayacağı için kuruma karşı güvensizlik yaşanmaya başlayacaktır. Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması için kurumlar bireysel performansı yönetip motivasyonu, iş tatminini ve üretkenliği artıracak politikalar geliştirmelidir. Bireylerin performansını sinerjik olarak arttıracak ve kuruma katkı sağlayacak takımlar oluşturulmalıdır.

4.2. Kurumsal Politikanın Takım Performansı Üzerine Etkisi

Performans yönetiminin odaklandığı nokta etkili yönetim sayesinde bireylerin kurumsal amaçlarını gerçekleştirmesi ve en iyi hizmeti hedef kitleye sunması için çalışanların performanslarını kullanmasına olanak vermesidir. Performansın yönetilmesi süreci yöneticilerin ve çalışanların hedeflerin nasıl gerçekleşeceği noktasında bilgilerini paylaşmalarını içermektedir. Performansın yönetilmesi geri dönüşlerin yaşanmasını sağlayarak öğrenmeyi ve gelişimi hızlandırmaktadır. Bunun sonucunda ise performans ilerleyerek artmakta ve kurumun başarısına katkı sağlamaktadır.⁴⁶ BPY sürecinin tanımlanması yapılırken tüm adımlarda çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde sergilemesi üzerinde durulmaktadır. Kurumun performansını ise bireylerin ve takımların amaçlara ulaşabilmek adına katkıları ile oluşan performanslarının toplamı oluşturmaktadır.

Takım performansının yönetilmesinde esas olan bölümlerin ve ekiplerin hedeflere ulaşmasında yardımcı olmaktır. Kurumsal politika içerisinde takımların performanslarına yönelik uygulama ve iyileştirmelere yer verilirse bu sayede yöneticiler çalışanların takım içerisinde tüm potansiyellerini görme fırsatı yakalayarak kurumun gelişimine katkı sağlayabilecektir. Kurum içerisinde bireylerin ortak gaye de toplanıp yaptıkların işin, ortaya koydukları ürünün ve verdikleri hizmetin takip edilme süreci takım performansının yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir. Kolektif olarak bir araya gelen ve ekip ruhu önemsenerek oluşturulan takımların liderler tarafından

⁴⁵ Uduak Ime Tommy vd..., "Effective Performance Management Systems and Employee Productivity: Evidence from Multichoice Company, Nigeria", International Journal of Management Sciences and Business Research, 2015, 4(5), p. 39-40.

⁴⁶ Performance Management Toolkit for Immunization Supply Chain Managers, 2016, p.6-32. https://www.unicef.org/supply/files/Performance_Management_Toolkit_Final_14_July_2016.pdf (29.10.2019).

yönetilmesi kuruma kalite artışı olarak yansımaktadır. Takım performansının yönetilmesinde dikkat edilecek unsurlar şu şekilde sıralanmıştır;⁴⁷

- Çalışma ortamında takımın kurulması için birlikte yapılacak bir işin varlığı ve bu iş için uygun nitelikte olan bireylerin bir araya toplanması gerekmektedir,
- Kurumun ihtiyacı doğrultusunda aynı hedefe odaklanan takım üyelerinin nasıl ve ne şekilde çalışacağına dair lider tarafından bilgilendirilmesi gerekmektedir,
- Her bireyin yetenekleri ayrı olarak belirlenmeli ve yetkinlikleri oranında takım içerisinde yapabileceği iş ile görevlendirilmelidir,
- Takım üyelerinin birbiri arasındaki fikir alışverişi sağlanmalı ve lider tarafından duygusal denge oluşturulmalıdır,
- Takım performansının artırılması için bireylerin takım olarak motive edilmesi gerekmektedir. Bunun için takımlara birlikte düşünmenin önemi anlatılıp beklentilerine karşı cevap verilmelidir,
- Takım içerisinde üyelere saygınlık kazanmak açısından kurullar ile değil iletişim ile yaklaşılmalıdır. Ortak düşünme alanının iletişim yolu ile oluşturulması performansı artırıcı yönde etki etmektedir,
- Liderin ve üyelerin yanlış seçimi, iletişimde ve motivasyonda yaşanan eksiklikler, görev tanımında ve iş dağıtımında adaletsiz olunması takım performansını olumsuz etkileyeceği için bu unsurlara önem verilmesi gerekmektedir.

Takım performansının yönetilmesinde dikkat edilecek unsurlardan anlaşılacağı üzere performansı takım içerisinde arttırmanın yolu iletişim ve ortak düşünme alanı oluşturmaktan geçmektedir. Kurumsal politika oluşturulurken birlikte takım olarak yapılması gereken işlere yer verilmesi kuruma ve bireylere kolaylık sağlayarak başarı getirmektedir. Takım oluşturmak ve performanslarını yönetmek işleri hızlandırarak daha fazla hizmet verilmesini sağlamaktadır. Eğer kurumlarda takım oluşturulmaz ise yöneticiler çalışanların tam olarak yetkinliklerini göremeyecek ve kurum içerisinde çalışanların yanlış yönlendirilmesine sebep olacaktır. Kurumda bireylerin yanlış yönlendirilmesi hem iş kaynaklı sorunların yaşanmaya başlamasına hem de kurumsal performansın olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır.

⁴⁷ T. Martin Ringer, "Leadership for Collective Thinking in The Work Place", Team Performance Management: An international Journal, 2007, Volume:13, No:3/4, p. 131.

Kurumsal politika ve liderlerin tutumları takımların verimliliği, performansı ve takım oluşturma sürecinde ki adımlar ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Kurumsal politika performansa ve iletişime önem verdiği sürece takımlarda başarılı olabilmektedir. Takımları oluştururken iletişim unsurunu göz ardı etmek çatışma ortamı oluşturacağı için performansta olumsuz olarak etkilenmektedir. Takım performansındaki başarının sağlanması için kurumsal politikanın üç unsuru belirlemesi ve açıklaması gerekmektedir. Bunlar ilki takım üyelerine uygun görevin belirlenmesi ve açıklanması ile ilgilidir. İkincisi takım üyeleri arasındaki ilişkinin iletişim yoluyla sağlanmasıdır. Sonuncusu ise takımların oluşturma süreci ve süresi ile ilgili bilgilerin belirlenmesi ile ilgilidir.⁴⁸ Bu üç unsur takımın performansını doğrudan etkilemektedir. Liderlerin bu süreci verimli şekilde yönetmesi ve kurumsal performansa katkı sağlayabilmesi adına iletişime ve üyelerin duygusal tepkilerine önem vermeleri gerekmektedir.

4.3. Kurumsal Politikanın Kurumsal Performans Üzerine Etkisi

Çalışma hayatında kurumların başarıyı yakalaması ve devam ettirmesi noktasında belirleyici olan, iş için doğru bireyi seçilmektir. Kurumda çalışacak doğru çalışana sahip olmak her kurum için kritik derecede önem taşıyan faktörlerin arasında yer almaktadır. Bu yüzden kurumların bünyesine doğru kişiyi katabilmek adına politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Kurumsal politika oluşturulurken kuruma verimli olabilecek ve uyumlu çalışabilecek doğru kişinin seçilmesi, kurum içerisinde tutulması ve işe çekilmesi noktasında zaman ve çaba harcanarak gerekli maliyetin ayrılmasında uygulamalara yer verilmelidir.⁴⁹ Kurumun performansı toplam olarak bireylerin ve takımların performansının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumsal performans düzeyinde artış yaşanmasının ilk adımı bireysel ve takım performansına kaynaklık eden insan kaynağının yönetilmesi ile başlamaktadır. Kurumsal politika uygulamaları ile kurumun performansının artması için izlenmesi gereken süreçler şu şekildedir;⁵⁰

- İlk olarak işe uygun personel seçilmeli ve kurum içerisinde kalması sağlanarak kurumsal stratejiye uygun olarak amaçların benimsenmesi gerekmektedir,

⁴⁸ Per Eisele, “The Predictive Validity of The Team Diagnostic Survey”, Team Performance Management: An international Journal, 2015, Vol:21, Iss:5/6. p. 295.

⁴⁹ Stewart R Clegg, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis, Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice, Sage Publications, London, 2016, p. 161.

⁵⁰ Clegg, Kornberger and Pitsis, 2016, p. 162.

- Bireylerin ve kurumun performansını arttırmak için çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine imkan verilmelidir,
- Kurumu benimsemek ve işe olan bağlılığın artması açısından iş güvenliğine ve adil yönetim anlayışına önem gösterilmelidir,
- Kurum kaynaklarının kurumsal performans hedeflerine uygun olarak kullanılması ve yönetilmesi sağlanmalıdır.

Kurumsal performansı kurum içerisinde yer alan insan kaynağının eylemleri ve çalışmaları belirlemektedir. Yönetimlerin başarıyı elde edebilmesi için çalışanların duygusal ve psikolojik durumlarına dikkat etmesi gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken ilk olarak kurumsal politika belirlenirken performans yönetimine uygun politikalar hazırlamaktır. Hazırlanan politikalar herkes için kapsayıcı ve adaletli olmalıdır. Performansın artması için izlenecek süreçler takip edildiğinde yönetimler bireysel, takım ve kurumsal olarak başarıyı yakalayarak devamlılık ve toplam katile açısından başarı elde etmektedirler. Kurumsal performansın sağlanması ve zaman içerisinde takip edilerek artması için kurumun politikasında yer alması gereken konulara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal Performansı Arttıran Politikalar

Kurumsal Politika	Kurumsal Performansa Etkisi
İnsan Kaynağı Yönetimi	Kurumu oluşturan insan kaynağını yani çalışanları yönetmek verimlilik ve başarı sağlayarak kurumsal performansa etki etmektedir.
Lider Tutumları	Demokratik, bilgilendirici ve etkileşimli lider tutumları çalışanların performansını arttırmaktadır.
İşe Alım	Politikada işe alım sürecini belirleyerek işe uygun çalışanı seçmek performansın ilk belirleyicisidir.
Performans Değerlendirme	Performansın izlenmesi ve denetlenmesi kuruma doğru bilgiler verdiği için atılacak adımlara daha sağlıklı karar verilmektedir.
Eşitlik	Kurum içerisinde adil ve adaletli olma anlayışın egemen olması kurumsal güvenini arttırarak performansı olumlu etkilemektedir.
Gerçekçilik	Ulaşılabilir hedefler koymak performansı arttırmaktadır.
Ücret	Performansa göre ücret politikası geliştirmek çalışanları tatmin ettiği için kuruma başarı sağlamaktadır.
Eğitim	Çalışanların gelişimine katkı sağlamak kurumsal performansı olumlu etkilemektedir.
İlerleme ve Yükselme	Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşması performansı pozitif yönde etkilemektedir.
İş Güvencesi	Çalışanlar iş yerlerinde işten atılma korkusu yaşamadıkları oranda performans sergilemektedir.

Kaynak: Clegg, Kornberg and Pitsis, 2016: 195.

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere kurumsal politikanın kurumsal performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Kurumların çalışanlarını bireysel ve takım olarak değerlendirmesi ve sonucunda etkili politikalar uygulaması kurumsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.⁵¹ Performans yönetiminde artırıcı yönde etkisi olan faktör çalışanların motive edilmesi ile ilgilidir. Motivasyon arttığı zaman kurum küreselleşen yarış ortamında avantajlı olarak yer almaktadır. Kurumun devamlılığı ise yarışta ne kadar var olduğu ile alakalıdır. Performans yönetilmeli aynı zamanda da değerlendirilmelidir. Çünkü kurumsal başarıyı performansın sadece yönetilmesi değil değerlendirilmesi getirmektedir. Değerlendirme noktasında adil olmak ve eşitlik ilkesine önem vermek güveni sağlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde kurum ve kurumsallaşma kavramları ile ilişkili konulardan kurumun performansı, kimliği, kültürü, imajı, kurumsal yönetim ve kurumsal davranışa yer verilmiştir. Kurumların kimliğinin, kültürünün ve belirli bir imajının olması tanıtım ve tanıma noktasında kuruma katkısı olan ve önem verilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Kurumun performansı, kurumsal yönetimi ve kurumsal davranışı ise doğrudan kurumun politikası tarafından belirlenmesi gereken konular arasındadır. Politika olgusu, plan ve strateji sayesinde yol gösterici olarak kuruma katkı sağlamaktadır. Belirli bir politikası ve planı olmayan kurumların başarıyı yakalayabilmeleri olanaksız olarak görülmektedir. Bu noktada kurumların gelişmek, ilerlemek ve hedeflenen noktaya ulaşabilmek adına kurumsal politikaya ihtiyaçları vardır. Bölüm sonu değerlendirmesi olarak, kurum ve kurumsallaşma kavramlarının geliştirilmesi ve kurumsal politikanın yapım sürecinde atılması gereken adımlar ilk bölümde yer aldığı görülmektedir. Kurumsal politikanın performans üzerindeki etkisi ise ikinci bölüm ile bağlantılı olarak araştırılmıştır. İkinci bölüm yabancılaşma, işe yabancılaşma ve önleyici politikalar başlığı altında toplanıp kurumsal politikanın çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile yazılmıştır. Kurumda yer alan politikalar, yer alması gereken önleyici politikalar ve bu politikaların çalışanlar üzerindeki etkisi ikinci bölümde yer almaktadır.

⁵¹ Pankaj Kumar, R. Nirmala and Nandakumar Mekoth, "Relationship between Performance Management and Organizational Performance", Acme Intellectuals International Journal of Research in Management, 2015, Vol:9, No:9, p. 8-12.

İKİNCİ BÖLÜM

YABANCILAŞMA, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖNLEYİCİ POLİTİKALAR

İkinci bölüm yabancılaşma kavramının kavramsal olarak ifade edilip ilişkili konuları arasındaki bağın araştırılması ile başlamıştır. Bu noktada yabancılaşma kavramı ile ilişkisi olan yedi konuya yer verilmiştir. Yabancılaşma kavramının gelişiminde katkısı olan sekiz düşünür incelenmiştir. İşe yabancılaşma konusunda işe yabancılaşmanın beş boyutuna ve alt başlıklar halinde toplanmış üç nedenine yer verilmiştir. Tezin araştırma kısmı içinde önem taşıyan iki önemli konusu işe yabancılaşmanın sonuçları ve işe yabancılaşmayı önleyici politikalar başlığı altında araştırılmıştır.

1. YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yabancılaşma kavramı literatüre Latince'den kazandırılmış bir sözcüktür. Latince ‘alienare’ sözcüğünden üretilmiş olup yabancı, başkası ve bireyin kendisinden uzaklaşması anlamına gelmektedir.⁵² Aynı kelimenin farklı dillerde kullanımı mevcut olup İspanyolca ‘alienado’ yabancılaşmış anlamına gelirken, Fransızcada kullanımı ‘aliene’ olup anlam olarak yine yabancılaşmış olarak kullanılmaktadır. İlk kullanımları bugün ki tanımına denk gelmese de önceden alienado ve aliene kavramları akıl hastaları ve ruh sağlığı yerinde olmayan bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır. Yabancılaşmaya bireyin kendisine yabancılaşması olarak bakılıp bunun bir ruh sağlığı problemi olduğu düşünülmüştür. Bunun farklı bir örneği İngilizce de ‘alienist’ yani psikiyatrist, ruhbilimci ve akıl hastalıkları uzmanı olarak kullanılmaktadır.⁵³ İlk kullanımları psikoloji alanında tanım bulurken daha sonraki zamanlarda kavram zenginleşmiş ve kullanım alanı genişlemiştir. En temel ve yaygın kullanım anlamı ile yabancılaşma bireyin kendine, etrafına, çevresine, başka bir bireye veya herhangi bir şeye yabancı olup uzaklaşma durumudur.

Kavram ilk olarak antik çağlarda metafizik alanında incelenmiş ve tartışılmıştır. Endüstri Devrimi ve 18.yy sonrasında kavram sadece metafizik alanının konusu

⁵² Mehmet Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 195.

⁵³ Emrah Köksal, “Kurumsal Yabancılaşma”, Polis Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt:12 (2), s. 108.

olmaktan çıkıp farklı alanlarında araştırma konusu haline gelmiştir.⁵⁴ Psikolojik, teolojik ve metafizik anlamlar yüklenen yabancılaşma kavramı modern çağlara geldikçe anlam olarak zenginleşmiş ve farklı bilim alanlarının konusu olmaya başlamıştır. İnsanın kendine yabancılaşması ile başlayan süreç, aileyi, toplumu, çevreyi ve iş hayatını etkilediği için insan ilişkilerinin önemsendiği her alanda farklı şekillerde ele alınıp araştırma ve inceleme konusu olmuştur.

Türkiye’de yabancılaşma konusu ile ilgili olarak yazılan ilk tez 1987 yılında İşletme Anabilim Dalında yazılmıştır. 1987-2019 yılları arasında ise Ulusal Tez Merkezinde yabancılaşma konulu 349 adet tez bulunmaktadır. Bu tezlerin yazılmış oldukları anabilim dalları; İşletme, Mimarlık, Sağlık Bilimleri, Siyasal Bilimler, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Kamu Yönetimi, Psikoloji, İletişim Bilimleri, Ekonomi, Hukuk, Turizm, Felsefe ve Din Bilimleri, Türk Dili ve Edebiyatı ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği gibi birbirinden oldukça farklı alanlardır.⁵⁵ Bu alanların birbirinden farklı olmasına rağmen aynı konuyu ele almaları yabancılaşma olgusunun her alana hitap ettiğini ve her alanda etkili bir sorun olduğunu göstermektedir.

Yabancılaşma olgusu tarihsel konsept ve yapıya sahip bir kavramdır.⁵⁶ Eğer bir insan yabancılaşma problemi ile karşılaşmış ise bu bir şeyden, bir sonuçtan veya bir kaynaktan meydana gelmiştir. Bu sebeple yabancılaşma kavramı insan kaynaklı olayların ve koşulların etkileşimi ile ilişkilidir. Yabancılaşmanın aşılması ise yine aynı ilişki temeline dayanmaktadır.

Yabancılaşma kavramı antik çağlardan bu yana araştırılan ve incelenen bir konu olmuştur. Önceden kavramın tanımlanması metafizik, teolojik ve psikolojik olarak yapılmıştır. Tanımlamaların birbirinden farklı oluşu ve ortak bir paydada buluşulamamasının ardından ilk bilimsel çalışma Hegel tarafından yapılmıştır. Hegel teolojik olarak tanımlanan ve psikolojik bir rahatsızlık olarak bakılan yabancılaşma konusuna yazmış olduğu eserinde yer vererek kavrama bilimsel bir açıdan yaklaşmıştır. 14 Ekim 1806 yılında Hegel tarafından yazılan ve aynı zamanda Hegel’in ilk kitabı olma özelliğini taşıyan Tinin Görüngü Bilimi isimli kitap yabancılaşma kavramı

⁵⁴Ahmet Erkasap, Örgütsel Yabancılaşma, (Ed. Beliz Ülgen), Örgüt Yönetiminde Duygular, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 40.

⁵⁵ Ulusal Tez Merkezi, “Yabancılaşma Konulu Tezler”, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, (01.08.2019).

⁵⁶ Istvan Meszaros, Marx's Theory Of Alienation, The Merlin Press Ltd, London, 2005, p. 8.

hakkında yazılan ilk bilimsel eser olma özelliğini de taşımaktadır. Hegel yabancılaşmayı metafizik olarak değil doğal ve doğa ile var olan bir kavram olarak nitelemektedir. Hegel'in kitabında yabancılaşma olgusu ile arasında ilişki kurulan üç unsur vardır. Bunlar; insan, toplum ve doğadır. Hegel'e göre bu üç unsur varlığını devam ettirdiği sürece yabancılaşmada her zaman var olacaktır.⁵⁷ Bu eser ile birlikte yabancılaşma konusu bilimsel olarak araştırılmış ve bilimsel kaynaklı tanımlaması yapılmıştır. Hegel sonrasında pek çok düşünür yabancılaşma konusuna eserlerinde bilimsel olarak yer vermiş ve metafizik ötesinde tanımlamalarda bulunmuştur. Her bir düşünür konuyu kendi alanında ele alıp yabancılaşma kavramını için kendi alanı ve çalışmaları doğrultusunda farklı tanımlamalarda bulunmuştur.

- Seeman'a göre yabancılaşma, modern toplumların tipik bir örneğidir ve insan potansiyelinin ahlaka aykırı bir inkarını temsil eder.⁵⁸ Toplum bilimsel çalışmalarda bulunan Seeman yabancılaşma kavramını modern toplum etrafında tanımlamıştır.
- Marx'a göre yabancılaşma, doğal olarak değil her zaman bir şeyin sonucu olarak ortaya çıkar. Yabancılaşmanın meydana gelmesi için belirli sosyal koşulun oluşması lazımdır. Yalnızca bir şeyden ve bir sebepten yabancılaşma vardır.⁵⁹ Yabancılaşmanın meydana gelmesinde belirli bir sosyal koşul olarak tanımlanan ise ekonomik güç olarak değerlendirilmektedir. Kişinin emeğinin karşılığını alamaması ve çıkardığı emeğin şeye dönüşmesi Marx için yabancılaşma nedenidir.
- Durkheim'e göre yabancılaşma, bir normalsizlik halidir ve bu normalsizlik hali anomi olarak tanımlanır.⁶⁰ Bu durum içerisinde bulunan kişiler yabancılaşmış yani toplum ile arasında bağlantı kaybı bulunan bireylerdir ve varlıkları toplumda normal değildir.
- İbn Haldun'a göre yabancılaşma, kişinin ilk önce insan olmasını ve kul olmasını unutup kendini kaybetmesi durumudur. Kendini kaybeden bir insanı

⁵⁷ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci ve Tamara Fettahlıoğlu, "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, S.15, s. 572.

⁵⁸ Melvin Seeman, "On the Personal Consequences of Alienation in Work", American Sociological Review, Vol: 32, No:2, pp. 273-285.

⁵⁹ Karl Marx, Early Writings Harmondsworth, (Çev: R. Livingstone And Gregor Benton), Penguin Books, London, 1975, pp. 429.

⁶⁰ Emily Kistler, "Backup of Marx, Durkheim, Weber and Alienation", <http://www5.csudh.edu/dearhabermas/theory06.htm>, (05.09.2019).

yabancılaşmış olarak tanımlamıştır.⁶¹ Her açıdan kendini yabancılaşma olgusundan koruyan ve kendini kaybetmeyen kişileri de asabiyyet kavramı ile tanımlamıştır.

- Gazali'ye göre yabancılaşma, tüketimde, üretimde ve hayatın içinde bulunan her şeyde amaçsız yapılan her eylemin sonucu olarak kişinin gaflete düşmesi ve kendi kendine yabancılaşması durumudur.⁶² Gazali yabancılaşma kavramını tanımlarken vurgu yaptığı nokta bireyin sistemli ve planlı yaşaması ve çalışmasıdır. Bu sayede birey yabancılaşmaya uğramayacak ve gaflete düşmeyecektir.

Yabancılaşma için yapılan farklı tanımlarından da anlaşılacağı üzere bu konu felsefi, teoloji ve bilimsel yönlerden ele alınmıştır. Konunun incelenmesinde tarihin, alanların ve yaşanılan dönemlerin farklı oluşu yabancılaşma farkı bakış açıları kazandırmıştır. İbn Haldun yabancılaşmaya dinsel açıdan yaklaşırken, Marx yabancılaşmayı bir sebepten kaynaklanarak ortaya çıktığını savunmuştur. Gazali yabancılaşmayı üretim ve tüketimde amaçsızlığa düşmekle başladığını ifade ederken, Seeman bu olgunun ahlak dışı olduğunu ifade etmiştir. Durkheim yabancılaşmayı toplum bilimi açısından değerlendirmiş ve yabancılaşmış kişilerin toplumla arasında olan bağın kaybolması şeklinde tanımlayarak bu tanımlamaya anomi ismini vermiştir. Bu tanımlar yabancılaşmanın birbirinden farklı sebeplerden ötürü meydana gelebileceğini ve farklı boyutlarda etki edebileceğini göstermektedir. Tanımlamaların ve düşünürlerin farklı olması çeşitli fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olduğundan dolayı yabancılaşma kavramı için ortak bir tanımlama yoktur. Tek bir tanımın olamaması aslında bu kavramın çeşitliliğini ve zenginliğini göstermektedir.

Yabancılaşma kavramının tek değil birbirinden farklı birçok tanımı vardır. Düşünürler kendi alanında yabancılaşmayı tanımlamış ve eserlerinde farklı bir boyutta yabancılaşmaya yer vermiştir. Genel bir tanımlama ile yabancılaşma farklı sebeplerden olsa bile kişinin kendinden, çevresinden, bireyden, nesneden veya herhangi bir şeyden uzaklaşması yani yabancı hale gelmesi durumudur. Metafizikten felsefeye, ekonomiden sosyolojiye birbirinden farklı birçok bilim alanı kavramı çeşitli yönleri ile zaman içinde ele alınmıştır. Sanayi devrimi ile yabancılaşma konusunun çalışılmasına karşın ilk

⁶¹ İ. Erol Kozak, İnsan-Toplum-İktisat İbn Haldun'dan Yola Çıkılarak Çok Yönlü Bir Tahlil Denemesi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 104.

⁶² Kozak, 1999, s. 107.

bilimsel çalışma 1806 yılında Hegel tarafından ortaya konulmuştur. Hegel'in kavrama bilimsel bir boyut kazandırmasından sonra yabancılaşma olgusu üzerine çeşitli düşünürler çalışmalarda bulunmuştur. Yabancılaşma kavramının gelişmesine ve araştırılmasına katkıda bulunan düşünürlerden bazıları; Feuerbach, Marx, Durkheim, Fromm, Seeman, İbn Haldun ve Gazali'dir. Hegel'in kavrama bilimsel bir bakış kazandırmasının ardından yabancılaşmayı soyut olmaktan kurtararak somut ve daha yaygın bir şekilde bilime kazandıran ise Marx olmuştur.⁶³ Bu sayede yabancılaşma kavramı tanımlamanın ötesine geçilerek araştırılmaya başlanmıştır. Yabancılaşma kavramının çeşitli düşünürler tarafından farklı bilim alanları içerisinde araştırılması konunun çeşitli kavramlar ile ilişkisini de ortaya çıkarmıştır. Yabancılaşma kavramı ile ilişkili konular, yabancılaşmanın boyutları, nedenleri ve sonuçları ile birlikte ele alınıp kavramın bilimsel ve yaygın bir boyut kazanmasını sağlamıştır. Yabancılaşma ile ilişkili konular araştırmanın yedi alt başlık olarak ele alınmış ve kavramlar arasında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır.

2. YABANCILAŞMA KAVRAMI İLE İLİŞKİLİ KONULAR

Yabancılaşma bireyin kendinden, çevresinden, herhangi bir kişiden veya herhangi bir şeyden uzaklaşmaya başlayarak kendine, etrafındakilere, işine ya da topluma yabancı hale gelme durumudur. Yabancılaşmanın nedenleri, sonuçları ve araştırılmasını kolaylaştırmak için kategorileştirilmiş boyutları vardır. Hegel'in Tinin Görüngü Bilimi adlı kitabında belirttiği üzere yabancılaşma ile insan, toplum ve doğa arasında bir ilişki vardır. Bu unsurlar varlığını devam ettirdiği sürece de yabancılaşmada her zaman var olacaktır. Yabancı hale gelme ve yabancılaşmış olma insanın doğasında olan ve ilk çağlardan bu yana varlığını devam ettiren bir sorundur. Yabancılaşma bireyin kendi ile alakalı olarak başlayabileceği gibi çevresel faktörler ile alakalı olarak da başlayabilmektedir. Yabancılaşmanın başlaması bireyin kendinde hasara veya soruna neden olabileceği gibi işine, ilişkilerine ve yaşamış olduğu topluma da etki etmektedir.⁶⁴ Bu sebeplerden dolayı yabancılaşma olgusu; bireyin kendinden uzaklaşmasına, ekonomik olarak yabancılaşma yaşamasına, çalışma hayatında işe yabancılaşmaya,

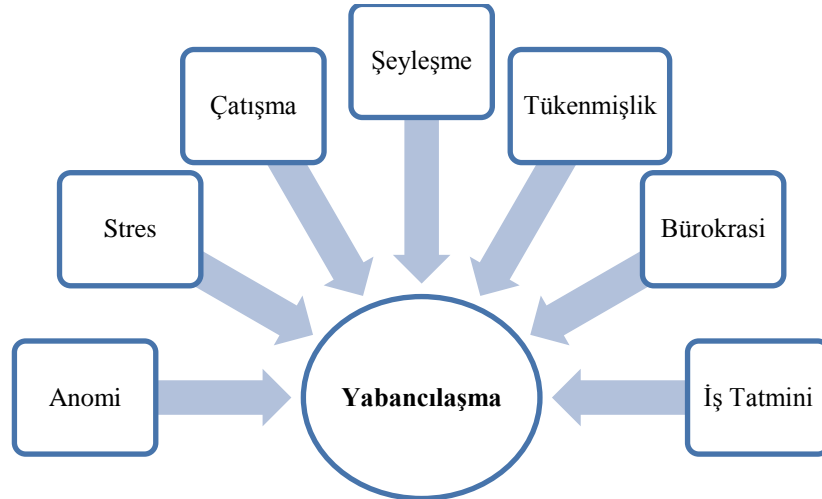
⁶³ Silah, 2005, s. 197.

⁶⁴ Güneş Han Salihoğlu, "Örgütsel Yabancılaşma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2014, Cilt 6, Sayı 2, s. 3.

toplumdan bireyin kendini soyutlamasına ve sosyal hayattan yabancılaşmaya kadar her alana etki edebilecek bir uzaklaşma ve yabancılaşma sorununa neden olmaktadır.

Yabancılaşma sorununu ortaya çıkaracak pek çok bireysel, çevresel ve kurumsal sebep vardır. Bunlardan bazıları; bireyin kendini tanımaması veya birden çok sebepten dolayı kendini yetersiz görmesi, çevresinde ki insanların bireyi olumsuz etkilemesi, çalıştığı ortamda bulunan bir takım sorunlar ve bunlara benzer birçok sorun yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yabancılaşmaya sebep olan nedenler üç başlık altında çalışmada toplanmıştır. Bunlar bireysel yani bireyin ailesinden, eğitimden, kültüründen, kişisel özelliklerinden ve değer sisteminden kaynaklanan nedenler, çevresel yani bireyin kendi kontrolü haricinde meydana gelen ekonomik, toplumsal, politik ve kentleşme kaynaklı nedenlerdir. Son olarak ise kurumsal yani bireyin çalışmış olduğu iş yerinin kurumsal politikasından, yönetim tarzından ve yönetici tutumundan kaynaklı olarak ortaya çıkan nedenler şeklinde sıralanmıştır. Nedenlerin birbirinden ayrı ve çeşitli olması konunun her boyuttan araştırılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Yabancılaşma sorunu geçmişten günümüze farklı alanların çalışma konusunda yer aldığı için yabancılaşma kavramı ile ilişkisi olan bir den fazla konu vardır. Çalışma alanlarının birbirine farklılık göstermesi yabancılaşma kavramının çok yönlü ve her alana hitap eden bir sorun olduğunu da göstermektedir. Yabancılaşma kavramı ile ilişkili olan yedi konu Şekil 9’da gösterilmiştir.

Şekil 8. Yabancılaşma Kavramı İle İlişkili Konular



Kaynak: Han, 2014: 3.

Şekil 9’dan anlaşılacağı üzere yabancılaşma kavramı ile ilişkisi olan yedi konu gösterilmiştir. Bunlar; anomi, stres, çatışma, şeyleşme, tükenmişlik, bürokrasi ve

iş tatmini olarak belirlenmiştir. Yabancılaşma kavramına sebep olan nedenlerin ve konuyu araştıran bilim dallarının birbirinden farklı oluşu kavram ile ilişkisi olan konuların sayısını arttırmıştır. Yabancılaşmanın toplum bilimciler tarafından ele alınması anomi kavramı ile ekonomi alanında yabancılaşma konusunu ele alması şeyleşme kavramını ile ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bu konuların bazıları yabancılaşmanın nedenleri arasında bazıları ise sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Yabancılaşma sorununun engellenmesi ve yabancılaşmanın etkilerinin minimize edilmesi için kavram ile ilişkili olan konulara önem verilmesi gerekmektedir.

Yabancılaşma ile ilgili konular sosyal hayatta toplumdaki anlamsızlıklar, zıtlıklar ve bölünmeler sonucunda meydana gelmektedir. İş hayatında ise liderlik ve yönetim süreçlerinde yaşanan sorunlar yabancılaşma kavramı ile ilişkili konuları ortaya çıkarmaktadır. Yönetimin kurumsal olarak benimsediği politikalar, çalışma hayatının kalitesi, kurumun etkisi, güç uygulamaları, bireysel ve grupsal temelli faktörler yabancılaşma sorunu ile yakından ilişkilidir.⁶⁵ Kavram ile ilişkisi olan konulardan iş tatmini, bürokrasi ve mesleki tükenmişlik yabancılaşmanın iş kaynaklı ve kurum kaynaklı olarak ortaya çıkması ile alakalı olup önlenmediği zaman bireye ve kuruma yapısal ve işlevsel yönden zararlar vermektedir.

2.1. Anomi ve Yabancılaşma İlişkisi

Anomi kavramı sosyoloji alanından bilimsel çalışmalara kazandırılmış bir sözcüktür. Kavram ilk olarak 1893 yılında Durkheim tarafından yazılan Toplumsal İşbölümü Üzerine adlı kitapta “Anomik İşbölümü” olarak kullanılmıştır. Bir diğer Durkheim’e ait olan 1897 yılında yazılan İntihar adlı kitapta anomi kavramı “Anomik İntihar” olarak kullanılmıştır. Toplumsal İşbölümü Üzerine adlı kitapta toplumsal işbölümünün dayanışmayı beraberinde getirememesi ve bunun sonucunda toplumda düzensiz ilişkilerin oluşması hali “Anomik İşbölümü” olarak tanımlanmıştır. Toplumda düzenin bozulması ve dayanışmanın sağlanamaması halinde ekonomik fonksiyonların bozulması ve ekonomik hayatta iflaslar yaşanması bunun beraberinde işveren ve iş gören arasındaki ilişkilerin daha sert hale gelerek bozulması “Anomik İşbölümüne” örnek olarak verilmiştir. İntihar adlı kitapta anomi düzensizlik hali olarak tanımlanmış ve düzensizliğin olması durumunda ihtirasların sınır tanımayarak daha da artacağı

⁶⁵ David A. Buchanan and Andrzej A. Huczynski, Organizational Behaviour, Pearson Education, United Kingdom, 2016, p. 594.

belirtmiştir.⁶⁶ Düzensizlik ve sınır tanımama durumu sonrasında gelen ekonomik anomi intihara sebep olabileceği gibi boşanmaların çok yaşandığı ülkelerde boşanma bir anomik intihar hali olarak örneklendirilmiştir.

Tanım olarak anomi, toplumda düzeni sağlayan kuralların veya normların etkisini kaybetmesi ile toplumda meydana gelen bozukluk, kargaşa, çöküntü ya da çatışma hali olarak tanımlanır.⁶⁷ Anominin meydana gelmesi ile insan yaşadığı toplumdaki uzaklaşır ve bir takım değer ve yaşam için gerekli olan amaçlar bütünü kaybeder Bunun sonucunda ise anomi toplumda bireyselleşme eğilimine sebep olup kişileri toplumdaki uzaklaştırmaktadır.

Anomi sonrası toplum içinde bireyselleşme ve toplumdaki düzenin dışına çıkma hali yabancılaşma kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Birbiri ile tamamen ilişkili olmayan kavramlar birbirlerine taban tabana zıt olarak da görülmemektedir. Her anomi yabancılaşmayı doğurmadığı gibi her yabancılaşmanın sebebi de anomi değildir. Kavramlar arasındaki ilişki bir bakıma aynı son ile karşı karşıya gelmelerinden meydana gelmiştir.⁶⁸ Her iki kavramda toplumsal durumlardan kaynaklanan sonuçları nitelendirme ve sebep gösterme adına doğmuş ve sonrasında psikolojik ve toplum bilimsel açıdan incelenmeye başlanmıştır.

2.2. Stres ve Yabancılaşma İlişkisi

Stres kavramı 17.yy dan günümüze kadar kullanılan bir sözcük olup ilk zamanlarda elem, keder, dert, sıkıntı ve felaket anlamları ile kullanılmıştır. 18.yy ve 19.yy da kavram bugün ki anlamına yakın bir şekilde herhangi bir bireye, sağlığa ya da psikolojik duruma yapılan baskı, zorlama ve güç uygulama anlamlarına gelecek şekilde kullanılmıştır.⁶⁹ Gelişen çevresel, teknolojik ve toplumsal şartlar karşısında değişimlere ayak uyduramama bunun sonucunda ise bireyin, örgütlerin ve toplumun etkilenmesi stres durumudur. Stresin bazı durumlarda bireye ve başarıya olumlu sonuçlar kattığı

⁶⁶ Barlas Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1981, s. 26-31.

⁶⁷ Özgen Yalçın ve Ali Dönmez, “Sosyal Psikolojik Açısından Yabancılaşma: Dean’ın Yabancılaşma Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2017, Cilt: 8, Sayı:2, s. 153.

⁶⁸ Pars Esin, İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s. 102.

⁶⁹ Barış Çökük, “Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 2018 Cilt: 9 Sayı:2, s. 61-65.

bilinmektedir. Olumsuz bir etki ile stres, bireyde iş tatminsizliği, uyku bozukluğu, yoğunlaşma eksikliği ve bunun sonucunda motivasyon kayıplarına sebep olmaktadır.

İş hayatında kurumlar stres ve kriz ile geniş ölçüde karşılaşmaktadır. Stres sorununa çeşitli etmenler sebep olabilmektedir. Çalışanların üzerinde yüksek seviyede olumsuz etkiye sahip olan stres kişisel çevre kaynaklı ve iş çevresi kaynaklı meydana gelmektedir.⁷⁰ Bunun ile birlikte yönetimden kaynaklanan yönetici davranışları, politikalar, katı yapı ve prosedürler de stresi tetiklemektedir. Esnek yapıya sahip olmak, karışık işlemler bütünün hafifletmek ve kurumda insan ilişkilerine önem vermek stresin önüne geçmek için uygulanan adımlar arasındadır. Çalışanları takip etmek, kurum içerisinde psikolojik durumları analiz etmek, norm ve pratiklerde kolaylaştırıcı değişimlere gitmek stresin olumsuz sonuçlarını engellemek için yapılması gerekenlerdendir.

Bireysel stres kişide olumsuz durumlara sebep olabileceği gibi toplumsal stres de şiddet ve öfke kontrolünün kaybedilmesine sebep olabilmektedir. Kurumsal açıdan çalışma hayatında bireylerin işlerinde başarılı olmaları, yaratıcı düşünce ve kurumsal başarıyı yakalamaları adına stresin en az seviyede tutulması gerekmektedir.⁷¹ Çalışanların ve bireylerin örgütsel açıdan yoğun stres yaşamaları kuruma ve örgüte karşı yabancılaşma durumuna neden olmaktadır. Stres ve yabancılaşma arasındaki ilişki ortaya çıkma noktasında baskı ve zorlama durumları olarak aynı kaynağa sahip olmaları bakımından birbirine bağlıdır. Bireylerin stres yaşadıkları ortamdan uzaklaşmak istemesi noktasında da yabancılaşmanın aynı zamanda bir uzaklaşma hali olarak tanımlanması durumunda konular birbiriyle ilişkilidir.

2.3. Çatışma ve Yabancılaşma İlişkisi

Çatışma, bireylerin birbirlerini yanlış anlaması, iletişim eksiklerinin olması, amaç ve çıkarların karşı karşıya gelmesi, güvensiz ilişki ortamlarında ve huzursuz ortamlarda meydana gelen bir kaos halidir.⁷² Çatışma toplumun her yerinde farklılıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Kaçınılmaz bir durum olan

⁷⁰ Sheila M. Keegan, *The Psychology of Fear in Organizations: How to Transform Anxiety into Well-being, Productivity and Innovation*, Kogan Page, London, 2018, p. 99.

⁷¹ Eren Erkilic , “Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” , VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2012, s. 807.

⁷² Seyhan Bilir Güler, Tülay Demiralay ve Artin Vural Minaslı, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına Etkisi” , *Social Sciences Research Journal*, Vol:8, Issue:1, pp. 215.

çatışma önlenmediği veya yönetilmediği zaman hem bireyde hem de örgütte büyük, kalıcı ve maliyeti yüksek hasarlara sebep olmaktadır. İş ortamında meydana gelen çatışmanın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;⁷³

- Çalışma hayatında tabu olarak görülen çatışma kavramı yaygın olarak yanlış anlaşılakta ve yönetilmesi kurumlar için zor olmaktadır,
- Çatışma kaçınılmaz ve her zaman var olacak bir kavramdır,
- Çatışma işlevsel (kurum için yararlı) ve işlevsiz (kurum için zararlı) olmak üzere iki türü vardır,
- Kurumların risklere, başarıyı aşağı çeken çıktılara, çatışmaya ve çatışma potansiyeli taşıyan dönüşlere odaklanması gerekmektedir,
- Başarısız politikalar ve adaletsiz yönetim uygulamaları iş ortamında çatışmaya sebep olarak çalışanları, takımları ve kurumu zarara uğratmaktadır.

Çıkarların çarpıştığı, iş tanımının doğru bir şekilde yapılmadığı ve ast-üst ilişkisinden kaynaklanan sorunların varlığı işverenleri ve iş görenleri olumsuz şekilde etkileyerek tepkilere yol açmaktadır. Bu tepkiler genellikle ortaya çatışma-yabancılaşma ya da işbirliği-yardımlaşma olarak kendini göstermektedir. Çatışma olgusu ortaya sözlü-sözsüz veya fiziksel bir tepki olarak meydana gelirken yabancılaşma olgusu kendini belli etmeden oluşmaktadır.⁷⁴ Çatışma ve yabancılaşma arasındaki ilişki birbirlerini meydana getirme noktasında fonksiyonel bir özellik taşımaktadır. Yabancılaşmanın başlaması ve devam etmesi örgüt içinde çatışmanın başlamasına ve çatışmanın temelini oluşturulmasına sebep olmaktadır. İş kaynaklı olarak başlayan yabancılaşmanın en sonunda çatışma olabileceği gibi çatışmanın en sonunda da yabancılaşma olabilmektedir. Bu sebeple çatışma ve yabancılaşma arasındaki ilişki hem fonksiyonel hem de neden-sonuç ilişkisidir. İki kavramda kurum içerisinde performans ve işleyiş bakımından yönetilmesi ve önlenmesi gereken kavramlardır.

2.4. Şeyleşme ve Yabancılaşma İlişkisi

Şeyleşme kavramı literatüre Karl Marx ile giren bir sözcüktür. Şeyleşme kavramından anlaşılan, bireyin metaya yönelmesi durumudur. Bu durumu Marx “Meta

⁷³ David Liddle, *Managing Conflict A Practical Guide To Resolution in the Workplace*, Kogen Page, New York, 2017, p. 13-14

⁷⁴ Özcan Yeniçeri, *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 54.

Fetişizmi” olarak tanımlamaktadır. Meta Fetişizmi, insan aklı ile üretilen ürünlerin ve bu ürünlerin kişiselleştirilmesi ve şeylerin varlıklara dönüşmüş halini temsil etmektedir.⁷⁵ Bu kavram insan aklıyla üretilen ürünlerde yabancılaşmaya uğramış emeğin somut olmayan ürününü temsil ederek bu emeği veren kişilerin kendi aralarında kurduğu ilişkiyi yansıtmaktadır. Meta Fetişizminin oluşumu ve gerçekteşen bu süreç de şeyleşme olarak tanımlanmaktadır. Kavram Karl Marx tarafından literatüre kazandırmış ve şeyleşme olgusu üzerinde çalışan ve kavramı geliştiren Georg Lucaks çalışmaları ile olmuştur. Georg Lucaks şeyleşme kavramını emeğin ve işgücünün onu üreten işçiden ayrılarak onun sadece bir şeye yani hali hazırda pazarda satılmak üzere nesneye dönüşmesi olarak tanımlamaktadır.⁷⁶ Kişilerin çalışma ortamında el emeği ile ya da sadece zaman harçayarak vaktinin emeğe dönüşmesi ile ortaya çıkan iş ve emek şey olarak ifade edilmektedir. Şey, emeğin amddeye dönükmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların emeklerini şey olarak görmesi ve bundan hoşnut olmaması şeyleşme süreci olarak ifade edilmektedir.

Lucaks kapitalizmi bütün yönleri ile şeyleşme olgusuna maruz bırakılmış bir süreç olarak görmektedir. Lucaks yabancılaşma kavramı yerine şeyleşme kavramını kullanarak iki kavram arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kavramları birbiri yerine kullanmasındaki sebep şeyleşme olgusunun yabancılaşma olgusundan daha genel bir yargı olduğunu düşünmesidir.⁷⁷ Lucaks’ın kullanımından da anlaşılacağı üzere iki kavram birbiri ile yakından ilişkilidir. Yabancılaşmanın bir sonucu olarak şeyleşme olgusu ortaya çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da şeyleşme, bireyin kullanmış olduğu sözlerin ve yapmış olduğu eylemlerde yabancılaşmanın bir tür fonksiyonu olarak ortaya çıkarma halidir.⁷⁸ Şeyleşme yabancılaşmanın özel bir boyutu ya da hali olarak değerlendirilmektedir. Yani şeyleşme süreci insan bilincinin yabancılaşmaya uğramış ve yabancılaşmış halidir. İnsanların şeyleşmesi ile başlayan bu süreç bireyler arasındaki ilişkiyi de etkileyerek şeyler arası ilişkiler haline gelerek dönüşmektedir. Bu süreç ekonomi ile alakalı olup bireyleri etkilemektedir.

⁷⁵ Bertell Ollman, Yabancılaşma Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı, (Çev: Ayşegül Kars), Yordam Kitap, İstanbul, 2008, s. 306-308.

⁷⁶ Rasim Sarıkaya, “Bir Reklam Mecrası Olarak Birey: Şeyleşme”, Yeni Düşünceler Dergisi, 2017, Cilt:8, s. 63.

⁷⁷ Ömer Osmanoğlu, “Hegel’den Marcuse’ye Yabancılaşma Olgusu”, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2016, Cilt:2, Sayı:3, s. 83.

⁷⁸ Ziya Demir, “Karl Marx’ın Bakış Açısından Kapitalist Toplumda Yabancılaşma ve Sonuçları”, Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi, 2018, Cilt: 3, Sayı: 5, s. 70.

2.5. Tükenmişlik ve Yabancılaşma İlişkisi

Kavram ilk kez Amerika'da 1970 zamanlarında Herbert J. Freudenberger ile kullanılmaya başlamıştır. İlk zamanlarda tükenmişlik kavramı bireyin enerji kullanmada, güç kullanmada veya kaynakları kullanmada isteksizlik ve bunun sonucunda da bireyin tükenmeye başlaması anlamına gelecek şekilde kullanılmıştır. Günümüzde kullanımı daha da genişleyen yabancılaşma kavramının yapılan araştırmalar sonrasında tükenmişlik kavramı ile yakından ilgili olduğu ortaya konulmuştur.⁷⁹ Aralarındaki ilişkinin iki kavramda neden olan sebeplerin birbiri ile benzerlik gösterdiği gerekçesi ile olduğu belirtilmiştir. Çalışma hayatında meslek ve tatmin noktasında kendini gösteren tükenmişlik sorunu, büyük değişimler, yetersiz destek, iletişim ve koordinasyon eksikliği ve kurumsal problemler sebebiyle meydana gelmektedir.⁸⁰ Politikaların çalışanlar için yetersiz oluşu, kurum-birey eşleşmesinin kötü seçilmesi, örgüt içerisinde yanlış konumlandırma ve görev dağıtımında yapılan tahmin hatası bireyin tükenmişlik yaşayarak işe yabancı hale gelmesine neden olmaktadır.

Yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişki güçlü ve doğrusal olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma ve tükenmişliğe sebep olan faktörler arasında bulunan stres iki kavramı da doğrudan etkilemektedir. Hem yabancılaşma hem de tükenmişlik olgusu bir sürece işaret etmekte ve bu süreç için güçlü nedenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yabancılaşmaya ve tükenmişlik haline neden olan faktörlerin araştırılarak belirlenmesi ve belirlenen faktörlerin ortadan kaldırılması hayat kalitesinin artırılabilmesi için gereklidir. Bireyin tükenerek çaba gösterememesi ve bunun sonucunda sürekli olarak yaşamında güçsüzlük hissetmesi kendine, hayatına ve işine yabancılaşması sonucunu meydana getirmektedir.⁸¹ Güçsüzlük durumunu aynı zamanda yabancılaşmanın alt boyutları arasında yer almaktadır. Her iki kavramda hayatın her alanında kullanılarak etkisi bakımından olumsuz sonuçlara sebep olan durumlardır. Ortaya çıkmaları ve etkileri bakımından da birbirine benzeyen yabancılaşma ve tükenmişlik kavramları hem

⁷⁹ N. Derya Ergun Özler ve Meltem Özçınar Dirican, "Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, Sayı:39, s. 294-296.

⁸⁰ Bettina Von Stamm, *Managing Innovation, Design and Creativity*, Wiley Ltd, England, 2003, p. 303-306.

⁸¹ Ezgi Kırıcı ve Aziz Gökhan Özkoç, "Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2016, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 23-24.

bireysel hem de kurumsal açıdan ortadan kaldırılması ve sonuçlarının en aza indirilmesi gereken önemli konulardır.

2.6. Bürokrasi ve Yabancılaşma İlişkisi

Bürokrasi kurumlar için hızlı büyüme ve istikrarın önünde duran engeller arasında önem bir sorundur. Yönetim ve yönetim alanlarında görülen ilk yönetsel boşlukta bürokrasiye yönelmek ve acil politika oluşturmaktan kaçınmak kurumsal açıdan öncelikle kurtulmak gereken yönetim hatasıdır.⁸² Kamu yönetiminin ilk olarak yönetim üzerinde büyük yer kaplayan bürokrasi uygulamalarından vazgeçmesi gerekmektedir. Politika sistemi üzerinde hatalara yol açan ve yönetsel gücün azalmasına neden olan bürokrasi kavramı aynı zamanda ekonomi ve sosyal hayatı da olumsuz etkilemektedir. Özgür düşünce ortamını oluşturmak ve ideolojileri çalışanlara benimsetmek için bürokrasinin azalması gerekmektedir. Bürokrasiye itaat etmemek ve bürokrasinin gücünden vazgeçmek yönetimlere yeni bir anlayış ile birlikte hızlilik ve verimlilik sağlamaktadır. Bürokrasi kavramı çalışma hayatında verimsizlik, işlerin hantal yürümesi, katı kurallar, yetki devrinde gönülsüzlük, kırtasiyecilik, ast-üst ilişkilerinde otoriteye aşırı bağlılık ve verimsizlik olarak tanımlanmaktadır. Bürokrasinin olumsuz yönleri çalışanların karşısına hep bir engel olarak çıkmaktadır. Bu olumsuzluklara ve engellere örnek aşağıda belirtildiği gibidir;⁸³

- Bürokrasinin hiyerarşi temelli olması eşitlik kavramı önünde engel teşkil ederek çalışanı olumsuz yönde etkilemesi,
- Bürokraside yetki devri için gereken özenin gösterilmemesi ve bunun sonucunda ağır işleyen bir kamu yönetiminin olması,
- Çalışma hayatında kariyer gelişimine izin verilmemesi ve tüm bu olumsuzluklar karşısında bireyde işe yabancılaşma sorununun başlaması örnek olarak verilmiştir.

Yabancılaşma ve bürokrasi arasında önemli bir ilişki vardır. Bürokrasi çalışma hayatında işe yabancılaşmanın sebepleri arasındadır. Bürokratik yapıda özgür ifade ortamının yoksunluğu, yaratıcı düşüncelerin ve meslekte ilerlemelerin engellenmesi ile

⁸² Ergun Özbudun vd..., Perspectives on Democracy in Turkey, Turkish Political Science Association, Ankara, 1988, p. 92-93.

⁸³ Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar, Umutepe Yayınları, Kocaeli, 2016, s. 260-275.

katı kuralların varlığı yoğun olarak bireyde işe yabancılaşmaya neden olmaktadır.⁸⁴ Ayrıca bürokraside işe almada liyakat esaslarına uymama ve iş tanımında eksikliklerden kaynaklı meydana gelen işe yabancılaşma sonucunda iş tatmini azalmakta ve iş yerinden uzaklaşma niyeti oluşmaktadır.

2.7. İş Tatmini ve Yabancılaşma İlişkisi

İş tatmini kavramı bireyde duygusal yönden yer bulmakta ve anlam olarak çalıştığı ortamdan, iş arkadaşlarından ve yöneticisinden memnun olma ve bu bileşenlerden dolayı mutluluk hissinin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır.⁸⁵ İş tatmini için en önemli unsurlar arasında yapmış olduğu işin niteliği, almış olduğu ücretin değeri, yükselme ve ilerleme fırsatının varlığı, çalışma ortamı, çalışma saatleri ve çalışanlar arasındaki iletişim düzeyinin yüksekliği yer almaktadır. Bireylerin iş konusunda tatmin ve mutlu olmalarını etkileyen faktörlerin ortadan kalması ile iş tatminsizliği olarak bireye duygusal yönden zarar vermektedir. İş tatmininin sağlanmasında örgüte ve kuruma önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Çalışanın iş tatmininin sağlanması durumunda işten ayrılmaların azalması, iş verimliliğinin artması, örgütü ve kurumu benimseme sayesinde hem bireysel hem de kurumsal performans düzeyinde artışı sağlamaktadır.⁸⁶ Ayrıca iş tatmini yüksek olan çalışanların performans ve motivasyon durumları yüksek olduğu için işe yabancılaşma düzeyi de düşüktür.

Yabancılaşma ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişki ters yönlü olarak ifade edilmektedir. Bireyde iş tatmini düzeyi ne kadar yüksek ise işe yabancılaşması o kadar az ve yabancılaşma düzeyi de ne kadar fazla ise çalışanın iş tatminsizliği o kadar yüksek olmaktadır.⁸⁷ İşinden memnun olmayan, iş tatminsizliği yaşayan, kuruma ve işine karşı kendini dışlanmış olarak hisseden bireyde işine karşı memnuniyetsizlik, uzaklaşma hali ve yabancılaşma görülmektedir. Bu memnuniyetsizlik hali bireyde işinden kaynaklı psikolojik sorunlar yaşama olasılığını da arttırmaktadır. Bu iki kavramının birbiri ile olan bağına bir diğer örnek iki kavramın ortaya çıkmaması için alınan önemlerin

⁸⁴ Melike Artar, “Örgütlerde Yabancılaşma”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, 2016, Sayı:333, s. 36-37.

⁸⁵ Ömer Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, Cilt:27, Sayı:1, s. 124-125.

⁸⁶ Murat Güler, Hakan Turgut ve H. Nejat Basım, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2018, Cilt:10 Sayı:3, s. 814.

⁸⁷ Mehmet Turan ve Gülşah Parsak, “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Cilt: 20, Sayı:2, s. 7.

birbirine benzerlik göstermesi ile alakalıdır. Hem işe yabancılaşmaya hem de iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasında en önemli etkenler, stres, çalışma ortamının kalitesizliği, çatışma hali, katı yönetim şekli, ast-üst ilişkilerinde aşırı bürokrasi ve yükselmeye izin verilmemesi olarak sıralamaktadır. Bu etkenlerin en aza indirilmesi ve ortaya çıkmasını önlemek için önlemler alınması işe yabancılaşma ve iş tatminsizliğini azaltarak hem kuruma hem de bireye verimlilik, performans ve başarı noktasında katkı sağlamaktadır.

3. YABANCILAŞMAYA KATKISI OLAN DÜŞÜNÜRLER

Yabancılaşma kavramı Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan bir kavramdır. Kavram ortaya çıktıktan sonra teolojik, metafizik, sosyolojik ve psikolojik alanlarda incelenerek tanımlanmaları yapılmaya başlamıştır. Yabancılaşma için ilk bilimsel çalışmanın yapılması sonrasında kavram gelişerek zenginleşmiştir. Yabancılaşma kavramı günümüzde çeşitli birçok alanın konusu haline gelerek araştırılan ve tartışılan bir olgu haline gelmiştir.⁸⁸ Bireysel ve psikolojik bir sorun olarak başlayan yabancılaşma zamanla çevresel ve toplumsal açıdan da sorun teşkil etmesi sebebi ile çözüm bulunması ve etkilerinin en aza indirilmesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Yabancılaşmanın çeşitli alanlarda bir sorun olarak görülmesi, nedenleri ve sonuçları ile konunun araştırılmaya başlamasına sebep olmuştur.

Tablo 2. Yabancılaşma Kavramına Katkısı Olan Düşünürler

DÜŞÜNÜRLER	KATKILARI
Hegel	Tinin Görüngü Bilimi adlı eser ile yabancılaşma konusunda ilk bilimsel çalışmayı yapmıştır.
Feuerbach	Din eleştirisi ile kavrama katkıda bulunmuştur.
Marx	Soyut bir anlam olmaktan kurtararak somut bir anlam kazandırmıştır.
Durkheim	Anomi kavramı ile yabancılaşmaya katkı sağlamıştır.
Fromm	Ekonomik gelişmeler ışığında yabancılaşma kavramına katkıda bulunmuştur.
Seeman	Yabancılaşmanın boyutlarını ortaya koyarak kavramı zenginleştirmiştir.
İbn Haldun	Yabancılaşma kavramına İslam açıdan yaklaşarak kavramı geliştirmiştir.
Gazali	Üretim ve tüketim ile bir ilişki kurarak yabancılaşma kavramını yeni çalışmalar kazandırmıştır.

Kaynak: Silah, 2005: 197, İşcan ve Moç, 2018: 380, Şimşek, 2006: 572 ve Kozak, 1999:104-107.

⁸⁸ Ejder Çelik ve Emine Babaoğlu, “Üniversite Öğrencilerinin Yabancılaşma Düzeyi”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017, Cilt 18, Sayı 1, s. 406.

Tabloya göre yabancılaşma kavramı üzerine yapılan çalışmalar düşünürlerin ilgi alanları ve görüşleri ile aynı yönde çeşitlilik göstermiştir. Konu hakkında ilk bilimsel çalışmaya yapıldıktan sonra din, ekonomi, sosyal ve toplum bilimleri alanlarında da yabancılaşma konusu ele alınmıştır. Tabloya göre Müslüman düşünürlerden ilk olarak İbn Haldun'un daha sonra ise Gazali'nin yabancılaşma üzerine çalışmalar yaptığı anlaşılmaktadır.

3.1. Hegel'in Yabancılaşmaya Katkısı

Yabancılaşma kavramı uzun yıllardır üzerinde fikir yürütülen bir konu olmuştur. Din, felsefe, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi çeşitli dalların çalışma alanlarında yer almıştır. Hegel ise yabancılaşma kavramına bilimsel bir bakış açısı kazandıran ilk düşünür olmuştur. İlk zamanlarda kullanım alanı teolojik ve insanüstü olarak yorumlanırken Hegel sayesinde yabancılaşma kavramı bilimsel alana taşınmıştır. Bilimsel bir bakış açısı ile konuya yaklaşarak kavramının teolojik anlamlardan felsefi anlamlara taşınmasını sağlamıştır. Böylelikle Hegel yabancılaşmanın sadece teolojik ve düşünme boyutunda olmadığını göstermiştir. Kavramın teolojik düşünme alanından çıkıp yabancılaşma halinin insana da atfedilen bir durum olduğunu göstermesi Hegel tarafından konuya sağlanan önemli katkılar arasında yer almıştır. Hegel yabancılaşma kavramına Tinin Görüngü Bilimi adlı eserinde yer vermiştir.⁸⁹ Kavrama tek bir noktadan değil farklı bakış açıları ile yaklaşmıştır. Teolojik anlamda yabancılaşma kavramı için bir ayrılma hali olarak görülürken Hegel bu algıyı kırmıştır. Yabancılaşmayı sadece ayrılma hali olarak değil aynı zamanda bütünleşme durumu olarak da ele alıp bir sentez içerecek şekilde betimlemiştir.

Hegel sayesinde bilimsel çalışmaya konu olan yabancılaşma kavramı metafizik anlamından uzaklaşarak farklı bilim alanlarının konusu haline gelmeye başlamıştır. Teolojik anlamda uzaklaşma ve yabancılaşma halini tekdüzelikten kurtaran Hegel artık kavramın insani olarak da kullanıldığını göstermiştir. Kişinin sadece yaratıcıdan değil aynı zamanda kendinden de yabancılaşabileceği hali bilimsel olarak çalışılmaya başlamıştır.

Hegel için yabancılaşma kavramı bireyin kendi varlığında bir ayrıma giderek ortaya çıkmıştır. Bireyin hem fiziki olarak hem de ruhsal olarak varlığının arasındaki

⁸⁹ Sibel Özbudun, George Markus ve Temel Demirel, Yabancılaşma Ve, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2007, s. 16-18.

ayrımdan yola çıkan Hegel yabancılaşma kavramına ulaşarak bu kavramı kullanmaya başlamıştır. Hegel fiziksel ve ruhsal ayrımdan kaynaklanarak bireyin kendi kişiliğinden uzaklaşmasını durumunu yabancılaşma hali olarak tanımlamıştır.⁹⁰ Hegel yabancılaşma olgusundan genel olarak bir ayrılış, kopuş, uzaklaşma ve dışsallaşma durumu anlaşılmaktadır. Hegel'in yabancılaşma konusunu teolojik anlamdan kurtararak bilimsel bir bakış açısı kazandırmasından sonra konu hakkında çalışanların sayısı artmıştır. Yabancılaşmanın insani boyutunu fark eden düşünürler çok sayıda konu için eser vermiştir. Yabancılaşma konusu farklı kişiler sayesinde farklı bilim alanlarında çalışılarak zenginleşmiş ve konu çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

3.2. Feuerbach'ın Yabancılaşmaya Katkısı

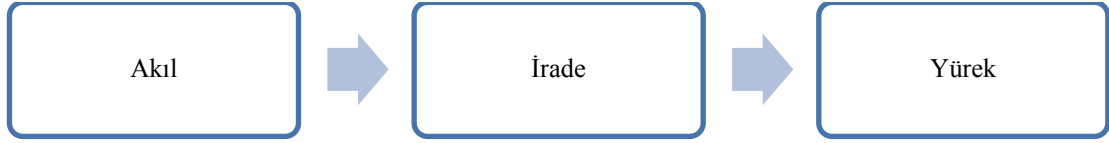
Yabancılaşma kavramı Hegel tarafından bilimsel literatüre kazandırıldıktan sonra Feuerbach da yabancılaşma konusu hakkında çalışmalarda bulunmuştur. Hegel yabancılaşmayı insan doğası ile ilişkilendirerek açıklarken Feuerbach yabancılaşma konusuna dinsel boyuttan yaklaşmıştır. Feuerbach yabancılaşma kavramını tanrı ile ilişkilendirerek açıklamıştır. Feuerbach tanrının varlığı düşüncesini bireyin yabancılaşmasında önemli bir etken olarak açıklamıştır. Tanrının varlığı düşüncesini zihinden atmak ile yabancılaşmanın önüne geçileceğini savunmuştur. Ona göre tanrı insan düşüncesinde var olmaktadır ve tanrı insanı yaratmamıştır aksine insan düşünceleri ile tanrıyı yaratmıştır. Bu yüzden kişinin zihinden tanrı düşüncesini atmak ile yabancılaşmanın ortadan kalkacağını savunmuştur.⁹¹ Feuerbach'a göre kişiler kendi düşüncelerinde kendilerine ait özellikleri tanrıya ait olarak görmüştür. Kişilerin kendi kişiliklerini ve benliklerini oluşturan özellikleri tanrının özellikleri gibi görmeleri ve bu düşünceler ile aslında kişinin kendi öz benliğine uzaklaşması durumunu Feuerbach yabancılaşma olarak tanımlanmıştır. İnsan tanrıda olduğunu düşündüğü ama aslında tanrıda değil de bireyin kendisinde olan özellikleri görmesi ve benimsemesi ile yabancılaşma halinden kurtulmuş olacaktır. Bireyin öz benliğine kavuşması ve yabancılaşmadan uzaklaşması için gerekli olan özellikleri Feuerbach şu şekilde

⁹⁰ Ufuk Kaya ve Neslihan Serçeoğlu, "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Çalışma ve Toplum Dergisi, 2013, Cilt:1, s. 318.

⁹¹ Ayşe Sümeyye Turan, "Feuerbach'ın Yabancılaşma Kuramı Ekseninde İvan Karamazov'un Tanrı Düşüncesi", III. Asya Dilleri ve Edebiyatları Uluslararası Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, Kayseri, 2014, s. 362-370.

sıralamıştır; akıl, yürek ve irade. Bu üç özelliğin kişi tanrıda değil de kendinde olduğu anlar ve kendi özüne dönerse yabancılaşmadan kurtulacağını öne sürmüştür.

Şekil 9. Feuerbach'ın Yabancılaşma Kuramı



Kaynak: Turan, 2014: 370.

Feuerbach yabancılaşma kavramına dinsel olarak yaklaşmıştır. Yabancılaşmayı zihinde var olan tanrı düşüncesi ile ilişkilendirerek açıklamıştır. Kişinin kendi özünden kopması ve kendi özelliklerini tanrıya atfetmesini yabancılaşma olarak tanımlayan Feuerbach, yabancılaşmadan kurtulmak için bireyin akıl, idare ve yüreğini kullanması gerektiğini ve bireyin zihninden tanrı düşüncesini atarak kendi özüne dönmesi gerektiğini savunmuştur.

3.3. Marx'ın Yabancılaşmaya Katkısı

Yabancılaşma kavramının sistematik olarak gelişimine katkı sağlayan kişiler arasında Marx da yer almaktadır. Yabancılaşma kavramına eserinde yer verip çalışmaya başlaması 1844 yılına denk gelmektedir. 1844 yılında Paris El Yazmaları adlı eserinde yabancılaşma kavramını kullanmıştır. Marx yabancılaşmayı önem ile üzerinde durduğu konular arasında yer alan özgürlük olgusunun önünde duran engellerden biri olarak görmüştür.⁹² Marx yabancılaşma kavramını sistematik olarak bu eserinde somut hale getirmiş ve özgürlük önündeki önemli engellerden biri olarak gördüğü için yabancılaşmanın aşılması gerektiğini düşünmüştür. Marx yabancılaşma kavramını emek kavramı ile ilişkilendirerek açıklamıştır.

Yabancılaşma kavramını hem toplumsal hem de iktisadi anlamda değerlendirip çözüm bulmaya çalışmıştır. Yabancılaşmayı “yabancılaşmış emek” olarak nitelendirmiştir. Marx'a göre işçinin emeği karşısında ortaya çıkardığı ürüne yabancı hale gelmesi emek boyutunda bir yabancılaşma halidir. İşçinin emeğine yabancılaşma sürecini insan-doğa ilişkisine bağlayarak açıklamıştır. Marx'ın düşüncesine göre doğa insanın ihtiyaç duyduğu tüm ürünleri insana ve işçiye doğal olarak vermiştir.

⁹² Ziya Dinçsoy, “Marx'ta Yabancılaşma, Özgürlük ve İnsan Doğası”, Düşünbil Dergisi, 2018, Sayı:35, s.1.

İhtiyaçlarını karşılaması ve ihtiyaç duyduğu ürünleri işçiye temin etmesi insan-doğa ilişkisi ile bakıldığında vazgeçilmez bir ilişki türü olarak nitelemiştir. Bu vazgeçilmez ilişki türü işçinin nesnelere kölesi olmasını sonucu doğurur ve bunun sonucunda ne kadar çok üretirse üretsün işçi ürettiğine yani emeğine yabancı hale gelir bu durumu da Marx yabancılaşmış emek olarak tanımlamıştır.⁹³ İşçinin emeğine yabancılaşması kendine yabancılaşmasını ve kendine yabancılaşması da diğer insanlarla olan ilişkisini etkilediği için Marx yabancılaşmanın önüne geçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Marx'ın düşüncesine göre yabancılaşma komünizm ile önlenmektedir. Marx komünizm kavramını özel mülkiyetin ortadan kaldırılması olarak olumlu anlamda kullanmıştır. Eğer özel mülkiyet ortadan kaldırılır ise işçi emeğine yabancılaşmayacaktır ve böylelikle de yabancılaşmanın önüne geçileceğini ifade etmiştir.

Marx yabancılaşmayı bireysel olarak değil toplumsal bir sorun olarak ele almıştır ve çözümünü yine toplumsal olarak düşünmüştür. Emek-işçi-üretim üçgeni içerisinde yabancılaşmayı değerlendiren Marx sorunu ve çözümü için de yine aynı üç unsuru kullanmıştır. Marx'a göre yabancılaşma özgürlük önünde duran engeldir ve çözümü emek, işçi ve üretimi içine alan komünizmdir.

3.4. Durkheim'in Yabancılaşmaya Katkısı

Toplum için sorun arz eden önemli konulardan biri olan yabancılaşma konusu hakkında Durkheim çalışmalarda bulunmuştur. Durkheim 1897 yılında yazmış olduğu İntihar isimli kitabında yabancılaşma kavramı için çalışmalarının alt yapısını oluşturmaya başlamıştır. İntihar kitabında modernleşme sorunu ele almıştır. Modernleşme ile meydana gelen bir takım sorunlar ve modernleşme olgusuna ayak uyduramayan bireylerde meydana gelen olumsuz etkileri dile getirmiştir. Bu sorunlardan en önemlisinin modernleşmenin getirdikleri ile değil götürdükleri ile alakalı olduğunun üzerinde durmuştur. Modernleşmenin toplumsal sorun teşkil ederek bireyi bunalıma sürüklediğini belirtmiştir. Bunalım yaşayan bireyde toplumdaki uzaklaşma halinin ortaya çıktığını ve modernleşmeden kaynaklı bireyin intihara yönelme durumunun olduğunu savunmuştur.⁹⁴ Durkheim toplumsal sorun yaşayarak toplumdaki uzaklaşan ve bir takım değer ve toplumsal öğeleri kaybeden bireylerde oluşan intihara

⁹³ Emine Aydoğan, "Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı", Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015, Sayı:54, s. 276-280.

⁹⁴ Ayşegül Elif Karagülle ve Berk Çaycı, "Ağ Toplumunda Sosyalleşme ve Yabancılaşma", The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, 2014, Volume:4, Issue:1, pp. 5.

yönelme ve toplumdaki uzaklaşma halini yabancılaşma kavramı ve uzaklaşma ile ilişkilendirmiştir.

Durkheim yabancılaşma kavramını eserlerinde farklı bir terim ile kullanmıştır. Anomi kavramını yabancılaşma kelimesinin yerine kullanmayı uygun görmüştür. Anomi kavramı bir tür karmaşa ve toplumsal değerlerin kaybedilmesi sonucunda meydana gelen kuralsızlık halini temsil etmektedir. Durkheim insanı toplum ve sosyal hayat bağlamında ele almıştır. İnsanı toplumsal ve sosyal hayatta var olan sosyal bir varlık olarak tanımlamıştır. Toplum ve insanı bir bütün olarak değerlendiren Durkheim bu bütünü bozulması ve zarar görmesi halinde bireyin yalnız kalacağını ve toplumdaki uzaklaşacağını savunmuştur. Toplumdan uzaklaşan ve toplum bilincini kaybeden bireyci bireyde anomi başlayacağını vurgulamıştır.⁹⁵ Durkheim için yabancılaşma, toplum bilincinin kaybedildiği ve bütünleşmenin yok olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Toplumsal sistemlerin, normların ve kuralların ortadan kalkması olarak tanımlanan anomi bir yabancılaşma halidir. Anomiyi yabancılaşma kavramı ile eş anlamlı olarak kullanan Durkheim toplumdaki uzaklaşma ve ayrılma haline dikkat çekmiştir. Böyle durumları kriz hali olarak nitelendiren Durkheim intiharı, anomiyi ve yabancılaşmayı toplumsal, ekonomik, sosyolojik ve kültürel kaynaklı kuralların yok olması, kuralsızlık halinin meydana gelmesi ve toplumsal sistemin çürümesi olarak tanımlamıştır.

3.5. Fromm'un Yabancılaşmaya Katkısı

Fromm yabancılaşma kavramını bireysel ya da toplumsal olarak ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele almıştır. Yabancılaşmanın meydana gelmesinde hem bireysel hem de toplumsal etmenlerin aynı anda bir bütün olarak etki ettiğini savunmuştur. Fromm için önemli olan insan doğasıdır ve yabancılaşmanın ortaya çıkmaması için insan doğasında bazı bileşenlerin bir arada olması gerektiğini ileri sürmüştür. Fromm insan doğasında sevgi, kişilik, kimlik, toplumsal aidiyet duygusu, saygı ve irade var ise bireyde yabancılaşma halinin meydana gelmeyeceğini belirtmiştir.⁹⁶ Fromm

⁹⁵ Özgen Yalçın ve Ali Dönmez, "Sosyal Psikolojik Açısından Yabancılaşma: Dean'ın Yabancılaşma Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2017, 8(2), s. 153-154.

⁹⁶ Arzu Ertaylan, "Fromm'un Yabancılaşma Kuramı Perspektifinden Haneke Sinemasındaki Yabancılaşmış Karakterlerin Analizi:7. Kıtı", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2018, Yıl: 6, Sayı: 77, s. 153-154.

yabancılaşmayı açıklarken kullandığı insan doğası ile temel olarak toplumsal karakter kavramına işaret etmiştir. Marx'ın ifadesinin aksine Fromm yabancılaşmanın sadece işçilerde meydana gelmediğini toplumsal olarak herkeste meydana geldiğini ifade etmiştir. Üretim ve tüketimde emeğin şeylere dönüşmesini şeyleşme olarak nitelendiren Fromm sanayi toplumlarında meydana gelen yabancılaşma olgusunun ortadan kaldırılması noktasında umutlu olmadığını da belirtmiştir. İnsanın doğasına ve çeşitli duygularına değinen Fromm yabancılaşma kavramının toplumsal karakter olduğuna ve önlenmesinin zor olduğuna değinmiştir.

Fromm yabancılaşmış bireylerin insan doğasından, insan doğasını meydana getiren bileşenlerden, toplumsal olarak birlikte yaşadığı bireylerden ve özellikle kendisinden uzaklaşmış olduğunu belirtmiştir.⁹⁷ Bu uzaklaşma halini aynı zamanda soyutlanma hali olarak da tanımlayan Fromm toplumda yabancı hale gelen insanların yaşamış olduğu yalnızlık haline dikkat çekmiştir. Fromm yabancılaşmanın önlenmesi noktasında umutsuz olduğunu belirterek yabancılaşma kavramını aslında bir hastalık hali olarak görmüştür.

Fromm yabancılaşan ve yalnızlaşan bireylerde meydana gelen psikolojik durum ve toplumsal yapı içerisinde oluşan olumsuz etkilerin üzerinde durmuştur.⁹⁸ Bu etkilerden en önemlisi yabancılaşan bireylerin kendi güçlerinin ve zenginliklerinin farkında olamamasından kaynaklı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Fromm'un ifadesinden yabancılaşmanın olumsuz sonucu olarak değerlendiren bu hislerin bireyi yoksunlaştırmış ve bireyin kendini nesne olarak hissetmesine sonuç olarak ise yabancılaşp yalnız kalmasına sebep olduğu anlaşılmıştır.

3.6. Seeman'ın Yabancılaşmaya Katkısı

Yabancılaşma kavramı farklı zamanlarda farklı alanların konusu haline gelerek araştırılan bir konu olmuştur. Çeşitli alanlarda birçok kişi yabancılaşma kavramı için birbirinden farklı tanımlamalar yapmıştır. Seeman tanımlamaların ötesinde yabancılaşma kavramı adına yapılan araştırmalara farklı bir bakış açısı getirmiştir.

⁹⁷ İbrahim Yalçın ve Seçkin Can Koyuncu, “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014, Cilt: 16, Sayı: 26, s. 87.

⁹⁸ Funda Çivit Kökden ve Murşit Işık, “Çalışma Hayatında Duygusal Emek Ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2018, Cilt: 23, Sayı:4, s. 1221.

Seeman sayesinde yabancılaşma konusu daha net ve anlaşılır bir hal almıştır. Yabancılaşma kavramının boyutları olduğunu ortaya koyan Seeman konu üzerinde sistematik açıdan bir inceleme yapmıştır.⁹⁹ Seeman yabancılaşmanın boyutları olduğunu ileri sürerek kavram için tek bir tanım yapmanın doğru olmadığını savunmuştur. Yabancılaşma konusunda tek ve genel geçer tanımı yetersiz görerek yabancılaşmaya çok boyutlu olduğunu belirtmiştir. Bu sayede yabancılaşmanın hangi boyutlarda ve hangi sonuçlara sebep olarak meydana geldiği üzerinde kapsamlı araştırmalar yapılmaya başlamıştır.

Yabancılaşma konusunda hem sistematik hem de ilk ampirik çalışmalar 1959 yılında Seeman tarafından yapılmıştır. Konuya farklı bir bakış kazandıran Seeman yabancılaşmanın boyutları olduğunu ve yabancılaşma kavramının tek bir tanıma sığmayacağını açıklamıştır. Seeman yabancılaşmanın boyutlarını çalışırken fikirlerinden etkilendiği sosyal bilimciler olmuştur. Bu sosyal bilimcilerden bazıları; Weber, Marx, Durkheim ve Mill gibi sosyal yaşam ve toplum konusunda çeşitli çalışmaları olan kişilerdir. Yabancılaşmaya yeni bir bakış açısı ile yaklaşan Seeman aynı zamanda sosyal yabancılaşma fikrinin doğmasını da sağlamıştır. Seeman yabancılaşmanın beş boyutu olduğunu ifade etmiştir. Yabancılaşmanın boyutları; kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma (yalıtılmışlık), kuralsızlık (normsuzluk), anlamsızlık ve güçsüzlük olarak ifade etmiştir.¹⁰⁰ Yabancılaşmanın boyutlarının açıklanmasından sonra ise kavram ampirik olarak araştırılmaya başlanmış ve birey üzerindeki etkileri boyutları ile birlikte çok yönlü olarak incelenmiştir. Sosyal ve psikolojik olarak bireyin her yönden etkilendiğini düşünerek farklı boyutlarda yabancılaşma kavramının araştırılması gerektiğini savunmuştur. Seeman sistematik ve ampirik olarak yabancılaşmanın boyutlarını ortaya koyarak konu hakkında daha kolay araştırma yapılmasının ve diğer konu hakkında çalışacak olan sosyal bilimcilerin yolunu açılmıştır. Yabancılaşmayı beş boyutta inceleyen Seeman kavramın gelişmesine ve derinine araştırılmasına katkıda bulunmuştur.

⁹⁹ Fatma Nur Tuğal, Yunus Topsakal ve Esengül İplik, “Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü”, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2017, Cilt:7, Sayı:3, s. 481.

¹⁰⁰ Kemal Er, “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayii Örneği”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2007, Cilt:4, Sayı:1, s. 24.

3.7. İbn Haldun'un Yabancılaşmaya Katkısı

Yabancılaşma kavramı çeşitli alanlarda ve çeşitli dinlerde ele alınan ve özellikle de ilk zamanlarda teolojik olarak tanrı ile ilişkilendirilen bir konu olmuştur. Yabancılaşma kavramına tanrıdan uzaklaşma ve din dışı olarak teolojik ve psikolojik bir anlam yüklenmiştir. Genel itibari ile yabancılaşma kavramını batılı sosyologlar çalışmış ve geliştirmiş olmasına karşın ilk örnekleri karşımıza İslam dünyasında İbn Haldun ile çıkmıştır.¹⁰¹ İbn Haldun yabancılaşmaya dair düşüncelerini ve konu ile bağlantılı diğer konuları Mukaddime isimli eserinde İslam açısından konuya yaklaşılarak düşüncelerini kaleme almıştır.

İbn Haldun'un yabancılaşma hakkındaki düşüncelerinin kaynağı İslam'ın emeğe ve çalışmaya bakış açısı ile şekillenmiştir. İslam çalışmanın dini bir görev olduğunu, çalışmayı değerli kılanın amaç olduğunu, zenginliğin emek ile birlikte geldiğini ve ayrıca medeniyetin gelişiminde elin oldukça değerli olduğunu vurgulamaktadır. İbn Haldun İslam ışığında yabancılaşmayı emeğin yabancılaşması olarak değerlendirip yorumlamıştır. İbn Haldun yabancılaşmayı amaçsız yapılan ticaretin insan karakteri üzerindeki bozucu bir etkisi, zenginliğin kokuşmuş hali, bireyin İslam çerçevesinde kul olduğunu unutmaması olarak tanımlamıştır. İbn Haldun yabancılaşmaya uğramamak için çözümü ‘‘asabiyyet’’ kavramında bulmuştur.¹⁰² Bireyin tüm bu sebeplerden ötürü insan olduğunu unutarak kendisini kaybetmesini yabancılaşma olarak kavramlaştırmıştır. İbn Haldun yabancılaşmayı sadece İslam açısından yorumlanmamıştır. Devletin aşırı otoriter olmasını ve yönetim baskısı sonucunda kişilere baskı ve zorlama uygulamasını siyasi yabancılaşma olarak, kişilerin emeklerini değerinin altında satılmasına zorlayarak ya da emeklerini elinden alarak halkı güçsüz duruma sokmasını da iktisadi yabancılaşma olarak nitelendirmiştir. İbn Haldun asabiyyet kavramını bireyin her bakımdan kendine güvenmesi, moral ve ahlak düzeyi yüksek olan simgeleyen insan tipidir olarak tanımlamıştır.

İbn Haldun yabancılaşmanın önüne asabiyyet duygusunu koruyarak geçilebileceğini belirtmiştir. Bu kavram yabancılaşmamış bir bireyi temsil ederek, ahlaki yönden güçlü, etik değerlerine sahip çıkan, haysiyetli ve şahsiyetli kişilere işaret

¹⁰¹ Bekir Koç, ‘‘Yabancılaşma ve Modern Tüketim Mabetleri Üzerine Bir Çözümleme’’, Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı:2, s. 208.

¹⁰² Kozak, 1999, s. 85-105.

etmektedir.¹⁰³ İbn Haldun eğer birey yabancılaşmaya uğramak istemiyorsa asabiyyet kavramına önem vermesi gerektiği ve asabiyyet duygusunu güçlendirerek özgüvenini yüksek tutması gerektiğini savunmuştur.

3.8. Gazali'nin Yabancılaşmaya Katkısı

Gazali yabancılaşma kavramı hakkında olan düşüncesinde İslam'dan etkilenerek eserlerinde yer vermiştir. Gazali insanı anlamak ve anlamlandırmakta en önemli olanın insan özünü çok iyi kavramak ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. İnsan özünün iyi anlaşılması bireyin davranışlarını ve tutumlarını anlamakta kolaylık sağlayacağını vurgulamıştır.¹⁰⁴ Gazali bireyin dini tutumlarını, davranışlarını ve özünü açıklarken üzerinde önem ile durduğu faktörler vardır. Bu faktörler; insan doğası, nefis, akıl, kalp ve toplum yapısıdır. İnsan davranışlarını, davranışların sebepleri ve sonuçlarını iyi kavrayabilmek adına bu faktörler üzerinde yoğunlaşan Gazali, bireyde yabancılaşma halini yine aynı bileşenler etrafında yorumlamıştır.

Gazali yabancılaşmaya uğrayan bireyler hakkında yorumda bulunurken kaynak olarak Kur'an-ı Kerim'i göstermiştir. Yabancılaşan bireylerin Allah'ı unuttuğunu ve Allah'ın da unuttuğu kişiler olarak yabancılaştıklarını belirtmiştir. Gazali insanların yaptığı her faaliyette bir amaç olması gerektiğini vurgulamıştır. Hedeflerin hayatı anlamlaştırdığı üzerinde durmuştur. Amaçsız faaliyette bulunmayı, çalışmalarda sistemsiz ve plansız olmayı hiçleşme, yok olma ve yabancılaşma olarak tanımlamıştır.¹⁰⁵ Gazali'nin işaret ettiği nokta sadece bireyin yabancılaşması değil hayat içerisinde çok yönlü bir yabancılaşmadır. Gazali amaçsız ve plansız yapılan her çalışmada, her üretimde ve her tüketimde yabancılaşma olabileceğine işaret etmiştir. Yabancılaşma konusuna çok yönlü yaklaşan Gazali insan doğası, nefis, akıl, kalp ve toplumda amaçsız olmamayı, tertipli ve planlı hareket edilmesi gerektiğini ve bu şekilde davranıldığı takdirde yabancılaşma yaşanmayacağını belirtmiştir. Bu noktada hadisi kaynak gösteren Gazali, Peygamber Efendimizin "Gereksiz yapılan her davranışı bırakmak o kişinin Müslümanlığının güzelliğindedir" sözüne işaret etmiştir. Bu hadis

¹⁰³ Yaylagül Ceran, "İbrahim Erol Kozak İbn Haldun'a Göre İnsan-Toplum-İktisat Kitap Değerlendirmesi", Divan İlmî Araştırmalar Dergisi, 2006, Sayı:21, Cilt:2, s. 201.

¹⁰⁴ İlhan Topuz, "Gazali'de Dini Tutum ve Davranışlar Dini Yaşam Biçimleri", Marife Dergisi, 2011, s. 161-165.

¹⁰⁵ Kozak, 1999, s. 106-107.

üzerine yabancılaşma kaynaklı düşüncelerini ifade eden Gazali'ye göre amaçsız ve plansız olmak bireyin yabancılaşmasının ana sebepleri arasında yer almaktadır.

Gazali'nin yabancılaşma hakkındaki düşüncelerinin kaynağı da İbn Haldun gibi İslam olmuştur. Yabancılaşmanın sebepleri ve sonuçları ile alakalı çalışmalarında Kur'an ve hadis kaynaklı çalışmalar ortaya koymuştur. Amaçsız olmamayı, yapılan her işte, her faaliyette ve her çalışmada planda olmayı ve bireye faydası olmayan işlerle uğraşmamayı tavsiye etmiştir. Bunların aksinin kişiyi gaflete düşüreceğini ve gaflet halinin de bireyi kendine ve etrafına yabancılaştıracağını açıklamıştır.

4. İŞE YABANCILAŞMA VE BOYUTLARI

Yabancılaşma kavramı bireysel, kültürel ve sosyal açıdan kişileri her dönemde ve her zaman olumsuz olarak etkileyen bir sorun olarak görülmüştür. Sanayi Devrimi sonrasında yabancılaşmanın farklı bir türü ortaya çıkmış ve bu yabancılaşma türü işe yabancılaşma olarak adlandırılmıştır. Bu devrim sonrasında işçiler zamanlarının çoğunu çalışma ortamlarında geçirmeye başlamıştır. Çalışma ortamında geçen zaman içerisinde işverenlerin olumsuz tutumları işçileri kötü yönde etkilemiştir.¹⁰⁶ Çalışanların psikolojik durumları ve performansına katkı sağlayacak motivasyon durumları göz ardı edildiğinden sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. İş yerinde işçi-işveren arasında meydana gelen olumsuz olaylar sonrasında işçi işine, emeğine ve çalışma ortamına yabancı hale gelmiştir. İşe yabancılaşan bireylerde çalışmada verimsizlik, motivasyon kaybı, iş performans düşüklüğü, iletişim sorunu, örgütsel sessizlik, kuruma karşı bağlılığın azalması, yeni korkusu, iş tatminsizliği ve işten ayrılma isteği ortaya çıkmıştır.

İşe yabancılaşma, çalışanın işinden beklediği ile işinden bulduğun arasında meydana gelen uyumsuzluk ve hayal kırıklığı hali olarak tanımlanmıştır. İşe karşı duyulan yabancılaşma hali çalışanın vermiş olduğu hem psikolojik hem de fiziksel bir tepki hali olarak değerlendirilmiştir.¹⁰⁷ Genel bir ifade ile işe yabancılaşma, çalışılan kurumda yanlış ve eksik uygulanan politikalar sonucunda bireyin işinden uzaklaşması ve soğuması olarak tanımlanmıştır. İşe yabancılaşma bireyin işinden, işvereninden,

¹⁰⁶ Nazan Kartal, "Sağlık Çalışanlarının İşe Yabancılaşma Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Üniversite, Kamu ve Özel Hastane Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme", Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 2017, Cilt: 8, Sayı: 21, s. 115-116.

¹⁰⁷ Bengü Hırlak, Hüseyin Çiçeklioğlu ve Mustafa Taşlıyan, "İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması", Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 2018, Cilt:22, Sayı:2, s. 249.

örgütünden, kurumundan, çalışma ortamından ve çalışma arkadaşlarından kaynaklı sorun yaşaması sonrasında duygularını dışavurum halinde sergilemesi olarak ifade edilmiştir. İşe yabancılaşmanın çeşitli sebepleri ve sonuçları vardır. İşe yabancılaşmanın nedenlerinin ve sonuçlarının doğru analizi yabancılaşmanın engellenmesi için önemli bir adım olarak görülmüştür.

İşe yabancılaşma sorununun boyutları ile değerlendirilmesi bireyin hangi nokta da ve hangi aşamada yabancılık ve uzaklaşma yaşadığı hakkında bilgi vermektedir. İşe yabancılaşmanın tanımlanan beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar Seeman tarafından ampirik bir araştırma sonrasında ortaya konulmuştur. İşe yabancılaşmanın boyutları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Güçsüzlük	Çalışma hayatında yönetim için karar alınırken bu süreçte etkin olamama ve söz söyleyememe boyutudur.
Anlamsızlık	Bireyin iş yerinde birbiri ile ilişkili olan konuları, kendi ile alakalı karar verilmesi gerektiğinde rolünü ve önemini anlayamama boyutudur.
Normsuzluk	Topluma, iş yerine ve sosyal hayata karşı uyum sorunu yaşayıp kurallara uyumama boyutudur.
Yalıtılmışlık	Normsuzluk yani kuralsızlık boyutunun ilerlemiş hali olarak toplumdaki kopma ve uzaklaşma boyutudur.
Kendine Yabancılaşma	Bireyin amaç, hedef ve beklentilerinin sorumlulukları ve yaşadıkları ile uyumsuzluğu sonucunda psikolojik olarak kendinden uzaklaşıp kendine yabancılaşması boyutudur.

Kaynak: Kartal, 2017: 116.

İşe yabancılaşmanın dinsel ve teolojik alandan koparak somut olmaya başlaması ve insana da atfedilerek kullanılmaya başlamasından sonra yabancılaşma kavramı üzerine ilk ampirik çalışma Seeman tarafından yapılmıştır. Seeman yapmış olduğu çalışma ile 1959 senesinde yabancılaşmanın beş boyutu olduğunu öne sürmüştür. İşe yabancılaşmanın beş boyutu; kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma (yalıtılmışlık), kuralsızlık (normsuzluk), anlamsızlık ve güçsüzlük olarak ifade edilmiştir.¹⁰⁸ Yabancılaşmanın boyutları bireyin yabancılaşmasının sebebi ve ilerleme düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Yabancılaşma düzeylerinin boyutlar halinde isimlendirilmesi konunun düzenli bir şekilde araştırılmasını da kolaylaştırmıştır.

¹⁰⁸ Fulya Mürteza, Ülker Çolakoğlu ve Hakan Atay, “İşgörenlerin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ile Demografik Faktörleri Arasındaki Farklılaşma: Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, ADÜ Journal of Travel and Tourism Research, 2017, Sayı:12, s. 4-5.

Tablo 3'e göre işe yabancılaşmaya etki eden en önemli iki boyut güçsüzlük ve anlamsızlık boyutudur. Diğer üç boyut bireyin kendisine ve çevresine yabancılaşması ile yakından ilgilidir. Katılım ilkesinin uygulanmamasından kaynaklı olarak çalışma hayatında işe yabancılaşma sorunu olarak ortaya çıkan güçsüzlük ve anlamsızlık hali bireyde olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olmaktadır. Kurumda sessiz kalmak, kararlara katılmamak ve özgür düşünce ortamının oluşmaması sonrasında ortaya çıkan bu iki boyut kurumsal bağlılığın azalmasına ve iş performans düşüklüğüne de sebep olmaktadır.

4.1. Güçsüzlük Boyutu

Güçsüzlük kavramı, bireyin kendisi tarafından yapabileceğini düşündüğü davranış ve faaliyetleri kendisinin iradesi haricinde başka biri tarafından yapılması, faaliyetin sonuçlarına kişinin müdahil olmaması ve sonuçlar karşısında çaresiz kalıp sonuçları değiştirememesi hali olarak tanımlanmıştır.¹⁰⁹ Güçsüzlük tanımlamasında kişinin iradesini kaybetmesi durumuna, kontrol yeteneğini yitirmesine ve sonuçları değiştirmede başarısız kalma haline dikkat çekilmiştir. Bu durumda bireyler güçsüzlük hissederken aynı zamanda da uzaklaşmaktadırlar.

Güçsüzlük bireysel açıdan, sosyal bakımdan ve çalışma yaşamında karşılaşılan bir yabancılaşma boyutudur. Güçsüzlük hali bireyin kontrol etme becerisini kaybetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Güçsüzlük boyutunu yaşayan güçsüz birey, iradesi dışında gerçekleşen ve sonuçlarını değiştiremediği durumlarda kendi kendini yönlendiremediğinde yönlenmek için başka birine ihtiyaç duymaktadır. Güçsüzlük boyutunun temel nedeni teknolojik gelişmeler karşısında ve yönetimin yapısı karşısında bireyin etki etme gücünü kaybetmesi sonucu bireyin kontrolü dışında olayların gerçekleşmesidir.¹¹⁰ Güçsüzlük halinde görülen en yaygın durum meydana gelen olaylara karşı sadece tepki vermektir. Güçsüzlük yaşayan birey olaylar ve sonuçlar karşısında etki etmek yerine tepki vermeyi tercih etmektedir. Güçsüzlük hali iş yaşamı için en çok özdeşleşerek kullanılan bir yabancılaşma boyutudur. Birey güçsüz hale

¹⁰⁹ Yunus Zengin ve Erdoğan Kaygın, "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *International Journal of Academic Value Studies*, 2016, Cilt:2, Sayı:5, s. 83.

¹¹⁰ Fuat Korkmazer ve Erhan Ekingen, "Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2017, Number: 63, p. 462.

geldiğinde ve sadece tepki vermekle yetindiğinde iş hayatı bakımından olumsuz sonuçlar doğmaktadır. Birey kendini güçsüz hissettiğinde ve olaylara karşı müdahil olamadığında güçsüzlük halinin son noktası işten ayrılma niyeti olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti öncesinde gerçekleşen durumlar ise yönetimi, süreci, iş akışını ve iş yaşamı koşullarını etkilemede yetersizlik ve güçsüzlük olarak ortaya çıkmıştır.

Güçsüzlük boyutu psikolojik olarak meydana gelen bir duruma da işaret etmektedir. Olaylar karşısında etki edilemediğinden verilen çaresiz bir tepki sonucudur. Psikolojik olduğu kadar bedenen de bireye zarar veren bir boyuttur. İş hayatında sorunlara, örgüte karşı sessizlik yaşamaya, yönetim yapısına ve çalışma şartlarına karşı etki etme halini, özerklik duygusunu, kontrol yeteneğini ve psikolojik olarak dayanma gücünü kaybeden bireyde meydana gelen işe veya kendine yabancılaşma hali güçsüzlük boyutu olarak tanımlanmıştır.

4.2. Anlamsızlık Boyutu

Yabancılaşma halinin anlamsızlık boyutu bireyin inanç ve değer sisteminde meydana gelen bozulma ve değişimlerle alakalı olarak ortaya çıkmıştır. Bireye anlamsız gelmeye başlayan durumlar sonrasında neye nasıl inanacağı noktasında sorun yaşamaya hali anlamsızlık kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Her zaman kişinin inanç ve değer sisteminde varlığını devam ettiren doğruların artık kişi için bir anlamının kalmaması ve bunun sonucunda bireyin bu doğrulara olan inancını kaybetmesi hali anlamsızlık olarak tanımlanmıştır. İşe yabancılaşma noktasında anlamsızlık boyutu örgüt içerisinde her zaman inanılan ve ihtiyaç duyulan hislerin zamanla ve karşılaşılan sorunlarla önemini kaybetmesi ile ortaya çıkmasıdır. İşine veya örgütüne karşı anlamsızlık hissi taşıyan bireyde kendi çıkarları ve örgütün çıkarları karşı karşıya gelip yabancılaşma hali yaşanmaya başlaması söz konusudur.¹¹¹ Anlamsızlık yaşayan ve sistemi anlamakta zorlanan bireyler diğer çalışma arkadaşları ile kendi yaptığı iş arasında bağ ve anlam ilişkisi kuramadığından bütünleşme duygusunu da zamanla kaybedip işine ve kendine yabancılaşmaktadır.

¹¹¹ Arzu Eryılmaz ve Berrin Burgaz, “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 2011, Cilt: 36, Sayı: 161, s. 274.

Yabancılaşmanın kategorisi arasında yer alan anlamsızlık boyutu, bilişsel bir olguya işaret etmektedir.¹¹² Bireyin neye inanması gerektiği noktada ya da inanması gereken şey konusunda belirsizlik yaşadığı anda hissettiği duygu anlamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Kararlar karşısında bireyin minimum standartlara sahip olması bu durumda söz konusudur.

Değerlendirme veya anlamsal olarak bağ kurmak istenildiğinde sonuca varamama hali ve daha önceden kullanılan değer yargı sisteminin çökmesi ve inancın kaybedilmesi anlamsızlık boyutu olarak tanımlanmıştır. İş hayatında anlamsızlık yaşamının en temel sebebi yönetime katılmama ve söz hakkı bulunamamasından kaynaklanmaktadır.¹¹³ Yönetime katılmayan ve olaylar karşısında fikirlerini beyan edemeyen bireylerde başkalarının talimatları ile hareket etmenin sonucunda kendi doğrularına yabancılaşıp kendi değerlerine karşı anlamsızlık hissi yaşamalarına neden olmuştur. Başkaları tarafından sürekli olarak yönlendirilen bireylerde zaman içerisinde neye inanacağına yönelik inanç zayıflamıştır. Neye inanacağına karar veremeyen ve bunun kararını vermekte zorlanan kişilerde kendi doğrularına karşı inanç kaybı yaşanmasına sebep olmaktadır.

4.3. Normsuzluk (Kuralsızlık) Boyutu

Normsuzluk diğer bir kullanımı ile kuralsızlık, Durkheim'in eserlerinde yabancılaşma kavramını anlatırken kullandığı anomi kavramı ile arasında anlamlı olarak ilişki kurulmuştur. Normsuzluk boyutu, değer yargılarının anlamı kaybetmesi ile ortaya çıkmaktadır. Amaçlar ile amaçları gerçekleştirmek için kullanılan araçlar arasında meydana gelen uyuşma sorunu ve dengenin bozulması hali normsuzluk olarak değerlendirilmiştir. Normsuzluk boyutunun yaşanmasına sebep olan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanmıştır;¹¹⁴

- İşe hayatında ekonomik olarak kötüleşme ve batmaların meydana gelmesinde,
- İş hayatında kriz ve kaos durumlarında,
- Çalışma hayatında ast-üst ve işveren-işçi ilişkilerinde,

¹¹² Hamid Sarfraz, "Alienation: A Theoretical Overview", Pakistan Journal of Psychological Research, 1997, Vol:12, No:1-2, p. 52-53.

¹¹³ Erhan Kılınc, "İşletmelerde Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", Journal of Social And Humanities Sciences Research, 2018, Vol:5 Issue:30, p. 4025.

¹¹⁴ Sadi Yılmaz ve Pınar Sarpkaya, "Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009, Cilt:6, Sayı:2, s. 322-323.

- Bürokrasinin ve uzmanlaşmanın çok çeşitli olarak artması durumlarında meydana gelmektedir.

Normsuzluk boyutunun oluşmasında süreğen ilişkilerde bozukluk, kriz halinin yaşanması, kaosa sürüklenmeler, iflas durumlarının yaşanması ve bunun sonucunda kural sisteminin çökerek belirsizliğe sürüklenme halinin meydana gelmesi etkili olmaktadır. Belirsizlik, karmaşa ve kaos olarak tanımlanan anomi kavramı bu sebeplerden ötürü normsuzluk ile ilişki kurularak birlikte kullanılmıştır.¹¹⁵ Çeşitli sebeplerden dolayı toplumda, sosyal hayatta, ailevi yaşamda ve iş hayatında normsuzluk yaşayan kişiler düzenleyici kurallara karşı inancını ve bağlılığını kaybederek sisteme karşı yabancılaşmıştır. Düzenleyici kurallara karşı yabancılaşan bireyler o normlara bağlı kalmayarak kural dışı davranışlarda bulunmaktadır. Normsuzluk içerisinde davranışlarını sergileyen bireyler sisteme, topluma ve örgüte karşı istenmeyen, uygun görülmeyen ve onaylanmayan davranışlar gerçekleştirdiği için zamanla dışlanarak ve uygunsuzluk ile suçlanmışlardır.

Normsuzluk boyunda önemli olan nokta norm, kural, düzen sistemi, değer sistemi ve düzenleyici kuralların önemini kaybedip artık değersizleşmesidir. Normsuz olarak sosyal hayatta, toplumda veya iş hayatında davranışlarını sergileyen bireyler ise sistemden dışlanarak yabancılaşma yaşamalarına sebep olunmuştur. Sonuçlarının olumsuz olarak değerlendirildiği normsuzluk için belirli dış etmenlere ihtiyaç duyulmaktadır.

4.4. Yalıtılmışlık (Topluma Yabancılaşma) Boyutu

Her toplumun kendi örf ve kültürüne göre yazısız kuralları vardır. Bu kurallara yazısız olmasına rağmen uyulması beklenmektedir. Uymayanlar toplum tarafından dışlanıp ve ötekileştirilmektedir. Yalıtılmışlık bireyin kendini toplumdaki ayrı, uzak ve yabancı hissetme halidir.¹¹⁶ Topluma karşı yabancılaşan birey yazısız örf ve göreneğe göre davranmak istemeyip ve bu gerekliliği kendisinde görmemektedir. Toplum tarafından belirlenen kurallara, bireye biçilen role ve kültüre ait olan geleneklere karşı isteksiz ve yabancı olma durumu yalıtılmışlık olarak tanımlanmıştır. Yalıtılmış olan bireylerde

¹¹⁵ Hasan Tutar, “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, Cilt:65, Sayı:1, s. 180.

¹¹⁶ Fatma Demirez ve Nuray Tosunoğlu, “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2017, Cilt:9 Sayı:2, s. 72.

topluma karşı sorumluluk ve kendini o topluma karşı ait hissetme duygusu bulunmamaktadır.

Yalıtılmışlık boyutunda, soyutlanma, topluma yabancı hale gelme, geleneklere karşı aidiyet duygusu hissetmeme, toplumun biçmiş olduğu rolü üstlenmede yabancılaşma ve topluma göre hareket etmeme durumları vurgulanmıştır. Toplumda bir başkası için önemli olan toplumsal kurallar yalıtılmış bir birey için bir anlam ifade etmemektedir.¹¹⁷ Topluma yabancılaşan kişiler de topluma karşı uzaklaşma hali, soğuma ve yabancılaşma hali görülmektedir. Yabancılaşmanın toplumsal hali olarak ortaya çıkan toplumsal yabancılaşma boyutunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Yalıtılmış kişisel bireysel ya da psikolojik sebeplerden dolayı kendi istekleri doğrultusunda topluma yabancılaşabilecekleri gibi toplum tarafından dışlanıp bu dışlanma sebebi ile de topluma yabancılaşmış olabilmektedir. Yalıtılmışlığın çeşitli sebepleri olduğu sonuçları da çeşitlilik göstermektedir. Topluma yabancılaşan birey o toplumun kurallarına uymayarak topluma yabancı hale gelmektedir. Bu yabancılaşmanın sonucunda topluma karşı normsuz olarak davranışlarını sergilemektedir.

Yalıtılmışlık boyutu birey ve toplum arasındaki ilişkiden kaynaklanan bir boyuttur. Bireyin toplum kurallarına ayak uyduramamasından ya da o kurallara karşı tamamen kendini yabancı hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Topluma yabancılaşan bireyler toplum tarafından da uzak durulan ve yabancı olarak görülen kişilerdir. Kişinin yalıtılmışlık hali kendi tercihinden dolayı meydana geldiği gibi toplumdan etkilenmesi sonucu da topluma yabancılaşma hali olarak oluşabilmektedir. Toplumsal yabancılaşmaya etki eden unsurlar arasında toplumun kültürüne uzak olma, bireyin kişisel imajının toplum tarafından kabul görmemesi ve geleneklere karşı anlam verememe bulunmaktadır.

4.5. Kendine Yabancılaşma Boyutu

Yabancılaşmanın boyutları içinde en son yabancılaşma olarak tanımlanan boyut bireyin kendine yabancılaşmadır. Kişi çeşitli sebeplerden dolayı kendine yabancılaşmaktadır. Hayatına katlanamama, hayata katılamama, işine kendini yeterince verememe, yaşama, işe, topluma, sosyal hayata kendini dahil edememe durumu ve çeşitli sebeplerden dolayı düşünceler çerçevesinde kendine yabancı hale gelmesi kişinin

¹¹⁷ Erkan Faruk Şirin, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Orijinal Araştırma Dergisi, 2009, Cilt:4, Sayı:4, s. 166.

kendine yabancılaşması olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁸ Bilincin yok olması, kendinden soğuma ve kendinden uzaklaşma olarak da tanımlanan kendine yabancılaşma boyutu ilk iki boyutta bahsedilen güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları ile yakından ilgilidir. Güçsüzlük duygusunu taşıyan birey ilk olarak kendine yabancılaşma yaşamaktadır. Güçsüzlük hissi bireyde depresyon, uzaklaşma ve çaresizlik halinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu sebepler aynı zamanda bireyin kendine yabancılaşmasının da sebepleri arasında yer almaktadır.

Kendine yabancılaşan bireyler yapmayı sevdiği işleri ve başarmayı sevdiği şeyleri artık yapamadığını gördüğü zaman anlamsızlık yaşayarak kendinden uzaklaşma yoluna girmektedir. Başarısızlık, güçsüzlük, anlamsızlık ve yaptığı işlerden dolayı zevk alamama durumu kendine yabancılaşan bireylerde sıklık ile görülmektedir.¹¹⁹ Bu durumların yaşanmasının asıl sebebi olarak yaratıcılık halinin engele uğraması ve mutluluk hissinin ortadan kalkması olarak gösterilmektedir. Kendine yabancılaşan bireyler yabancılaşma sonucunda kendi duygularını değerlendirememektedir. Duygularını anlamayan ve ne hissettiğini değerlendiremeyen bireyler daha çok kendinden uzaklaşıp yabancılaşmaktadır. Duyguları kontrol edemeden kaynaklı bu uzaklaşma psikolojik olarak bireyi olumsuz etkilemektedir.

Kendine yabancılaşan birey ailesine, topluma, sosyal yaşama ve iş hayatına karşıda yabancılaşma yaşamaktadır. Kendine yabancılaşan bireyde yalnızlık ve toplumdan kopma eğilimleri görülmektedir. Kendine yabancılaşmanın sebepleri arasında bireysel, çevresel ve kurumsal sebepler yer almaktadır. Kendine yabancılaşmanın sonuçları bireyin kendisini etkilediği kadar çevresini ve kurumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin kendine yabancılaşmasının engellenmesi birçok sorunun çözülmesinde ve bireyin daha kaliteli bir hayat sürmesinde katkıda bulunmaktadır. Yabancılaşmanın bireysel olarak meydana geldiği durumlarda ilk olarak bireyin kişisel sorunlarının çözülmesi gerekmektedir.

¹¹⁸ Hayrettin Usul ve Aysel Atan, "Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014, Cilt:16, Sayı:26, s. 2-6.

¹¹⁹ Alican Afşar, "Duygusal Zeka Algılamalarının Yabancılaşma Üzerine Etkisi", Social Sciences Studies Journal, 2015, p. 5-9.

5. İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ

İşe yabancılaştırmanın önüne geçmek için bu soruna sebep olan nedenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenlerin belirlenmesi bireyin duygu, düşünce ve tutumlarının sebeplerini ortaya koymayı kolaylaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı işe yabancılaştırmanın nedenlerini bulmak, sorunun çözümü için ilk adım olarak değerlendirilmektedir. İşe yabancılaştırmanın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler bireysel, çevresel ve kurumsal olarak üç başlık altında toplanmaktadır. İşe yabancılaştırma konusunda en fazla etkiye sahip olan kurumsal nedenlerdir.¹²⁰ Yönetimin şekli, yöneticinin tutumu, örgüt yapısının büyüklüğü, yönetime katılıp katılmama durumu, iş tanımının doğru yapılmayışı, örgüt içi iletişim ve çalışma ortamının koşulları işe yabancılaştırmanın nedenleri arasında yer almaktadır. İşe yabancılaştırmanın kurumsal nedenlerini kurumsal politika kaynaklı olarak ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal politikanın personel odaklı belirlenmemesi ve personelin yapısının ve durumunun değerlendirilmeden uygulanmasından kaynaklı işe yabancılaştırma sorunu çalışan açısından önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. Politikaların çalışanlara uygun olmaması yoğun stres ve baskı altında çalışmalarına sebep olduğu için işten uzaklaşma, işte ayrılma ve işe yabancılaştırma sorunları kurumu ve bireyi olumsuz etkilemektedir.

İşe yabancılaştırma çalışma ortamında mesleki olarak beklentilerin karşılanmadığı zamanlarda duygusal olarak hayal kırıklığı kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal politikanın adil ve insancıl olmayışı çalışanları etkileyen en önemli etmenler arasında yer almaktadır. İşinden umduğunu ya da beklentilerini bulamayan çalışan işine karşı soğuma ve uzaklaşma yaşamaktadır.¹²¹ Katılım ilkesinin göz ardı edildiği, bireylerin kendini gerçekleştirmesine ve mesleki olarak yükselmesine izin verilmediği iş ortamında birey işine, kurumuna ve mesleğine karşı yabancılaştırmaktadır. İşe yabancılaştırma işin özelliği ile de yakından ilgilidir. Ağır koşullar altında çalışıp yetersiz ücret ile karşılaşan çalışanlar yabancılaştırma olgusu ile daha çok karşılaşmaktadır. Çalışma hayatında monotonluğun olması, bireyin yaratıcılık duygusunun körelmesi, çalışma ortamının ergonomik olarak elverişsiz olması ve diğer çalışanlar arasında sürekli çatışma halinin varlığı işe yabancılaştırmaya en çok neden olan faktörler arasında

¹²⁰ Nuran Akşit Aşık, “Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaştırma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 2018, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 31.

¹²¹ Hüseyin Şimşek, Refik Balay ve A. Salih Şimşek, “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaştırma”, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 2012, Cil:2, Sayı:1, s. 55.

sayılmaktadır. İşe yabancılaşmaya sebep olan kurumsal etkenlerin kurumsal politika ve yönetici tutumu kaynaklı olarak önleyici yönde çalışmalar yapılması işe yabancılaşmanın en aza indirmesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 4. Yabancılaşmanın Nedenleri

Bireysel Nedenler	Çevresel Nedenler	Kurumsal Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • Aile • Eğitim • Kültür • Kişilik Özellikleri • İnanç • Tutum ve Değerler • Beklentiler • Hedefler • Yaş • Cinsiyet • Medeni Durum • İhtiyaçlar • Sorumluluklar • Psikolojik Sorunlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik Yapı • Teknolojik Yapı • Toplumsal Yapı • Kültürel Yapı • Sanayileşme • Kentleşme • Politika Yapısı • Hukuki Yapı • Sendikal Örgütlenmeler • Sosyoekonomik Yapı • Sosyodemografik Yapı • Sosyokültürel Yapı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim Şekli ve Yapısı • Örgüt Büyüklüğü • Katılım İlkesi • İş Tanımı • İş Bölümü • Çalışma Koşulları • Bürokrasi • Çatışma • Ücret Politikası • Merkezileşme • Yetki Devri • İletişimsizlik • Lider Tutumu • Liyakatsizlik

Kaynak: Kanten ve Ülker, 2014: 17-18 ve Keser, 2006: 155-175.

Tablo 4'e göre işe yabancılaşmanın nedenleri üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar bireysel nedenler, çevresel nedenler ve kurumsal nedenler olarak sıralanmıştır. Bireysel nedenler kişinin kendisi ile alakalı olan nedenlere işaret etmektedir. İşe yabancılaşma konusunda bireysel kaynaklı olarak aile yapısı, kişinin kişilik özellikleri, inanç, değer ve tutumundan kaynaklı sorunlar, yaş, cinsiyet ve medeni hal ile alakalı sorunlar ve kişiye yüklenen sorumluluklar kişinin bireysel kaynaklı olarak işe yabancılaştıran nedenler arasındadır. Kişinin almış olduğu eğitim sonrasında kendi alanında iş bulamaması ve istemediği halde başka bir meslek dalında mecburen çalışması bireyin işe yabancılaşmasında bireysel sebepler arasında yer almaktadır. Çevresel nedenler değiştirilmesi mümkün olmayan kişinin iradesi haricinde meydana gelen faktörlerdir. Tabloda çevresel nedenler sosyoekonomik, sosyo-kültürel ve sosyodemografik yapı kaynaklı olarak belirlenmiştir. İşe yabancılaşmaya etkisi olan nedenler sırası ile ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel kaynaklı olarak sıralanmıştır. İşe yabancılaşmaya sebep olan nedenler arasında sonuncusu ise tabloya göre kurumsal nedenler olarak belirlenmiştir. Kurumsal nedenler yönetimin yapısı, yönetim şekli, lider tutumu, iş bölümü, bürokrasi, çalışma koşulları ve merkezileşme ile alakalı olarak işe

yabancılaşmaya sebebiyet vermektedir. Tabloda belirtilen kurumsal nedenler kurumsal politika ile doğrudan alakalıdır. Kurumsal kaynaklı işe yabancılaşma bu sorunların yönetim ve politika temelli çözülmesi önlenebilmektedir. İşe yabancılaşma önlenmesi için bireysel, çevresel ve kurumsal nedenlerin iyi analiz edilip etkilerinin en aza indirilmesi adına çalışmalar ve uygulamalar yapılması gerekmektedir.

5.1. Bireysel Nedenler

İşe yabancılaşma bireysel, çevresel ve kurumsal nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatında mesleğine ve işe yabancılaşma kurumsal sebeplerden kaynaklandığı gibi bireysel nedenlerden de meydana gelmektedir. İş hayatında olan olumsuzlukları, sorunları, çatışmaları ve tatminsizliği sadece kurumsal politika kaynaklı olarak değerlendirmek doğru değildir. Kurumda sadece bir kaç kişi işe yabancılaşma sorunu ile karşılaşılıyorsa bu soruna bireysel kaynaklı yaklaşmak daha doğru olarak nitelendirilmektedir.¹²² İşe yabancılaşma bireysel nedenlerden kaynaklı olarak meydana gelmiş ise birey sorumluluklarını, isteklerini, ihtiyaçlarını ve kişisel özelliklerini tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir. İşe yabancılaşmaya sebep olan bireysel nedenlerin tespit edilip ortadan kaldırılması için odak merkezine bireysel sorunların alınması önem göstermektedir. Bireyin işinden neden uzaklaştığı ve motivasyon kaybına neyin neden olduğunu belirlemek için beklentilerine, aile yapısına, eğitimine, kültürüne, kişilik özelliklerine, inanç ve değer tutumuna bakılması gerekmektedir.

Çalışma motivasyonunun kaybedilmemesi, iş tatmininin yüksek tutulması ve kişisel sorunların işe yansıtılmaması işe ve mesleğe yabancılaşmamak için önemli hususlar arasında yer almaktadır. Kişi sosyal hayatında ve toplumda yaşamış olduğu sorunlar karşısında uyumunu, istediğini, mutluluk halini ve kontrol yeteneğini kaybederek yabancılaşmaya başlaması çalışmış olduğu kurumu da olumsuz yönde etkileyerek çok yönlü bir yabancılaşma yaşamasına sebebiyet vermektedir.¹²³ İşe yabancılaşan birey bireysel olarak çalıştığı ortama karşı bağıni ve kurumdaki rolüne karşı hissizleşerek uzaklaşma yaşamaktadır. Bireysel kaynaklı işe yabancılaşmayı kurumsal olarak çözmek doğru olmamaktadır. Bireyin kendini tanıyıp kendine özel çözüm yolları bulması işe yabancılaşmanın önüne geçmede başarı sağlamaktadır.

¹²² Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi, İstanbul, 2006, s. 155-156.

¹²³ Mehtap Demir, Siyret Ayaş ve Bora Yıldız, "Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi, 2018, Cilt:16, Sayı:32, s. 236.

Bireysel açıdan ailevi problemlerin çözülmesi, kişisel sorunlara öncelik verilerek bireyin psikolojik açıdan rahatlamasının sağlanması ve işe uygun eğitimin alınması işe yabancılaştırmanın en aza indirilmesi için öncelikli çözüm önerileri olarak değerlendirilmektedir. İşe yabancılaştırmanın kaynağında bireysel sorun olarak görülen sebepler arasında psikolojik sorunlar yer alıyor ise kurumun personele sağlık açısından dikkat edip yardım etmesi gerekmektedir. Psikolojik kaynaklı olarak ileri boyuta yabancılaştırma yaşayan çalışana destek verilip rehberlik edilmesi hem kurum hem de birey adına faydalı olmaktadır.

5.2. Çevresel Nedenler

İşe yabancılaştırmanın çevresel yani bireyin kişisel sebeplerinden ya da kurumun politikalarından kaynaklanmayan ekonomik yapı, teknolojik yapı, sanayileşme, kentleşme, toplumsal yapı ve dinamikler, kültürel farklılıklar, politika yapısı, hukuki yapı ve sendikal örgütlenmeler gibi çeşitli faktörlere bağlı nedenleri bulunmaktadır. Bu faktörler genel olarak sosyo-ekonomik ve sosyo-demografik nedenler olarak adlandırılmaktadır.¹²⁴ Gelişmekte ve değişmekte olan çağda hıza ayak uyduramayan, hayatı anlamsızlaşan, kentleşme sonucunda kentlileşemeyen ve teknolojiyi anlamada zorluk çeken bireyler uzaklaşarak hem kendilerine hem de işlerine yabancılaştırma yaşamaktadırlar. Ekonomik sebeplerden dolayı kişilerin yaşadıkları çevre ve oturdukları konutlar yabancılaştırma yaşamak için diğer sebepler arasında yer almaktadır. Toplumsal yapıya ayak uyduramayan ve kültürel olarak farklılık yaşayan bireyler çevresel kaynaklı yabancılaştırılmaktadır. Sabit bir işte çalışmayan sürekli iş değiştiren ve sosyal bakımdan güvencesi olmayan bireylerde yabancılaştırma sorunu daha yoğun olarak yaşanmaktadır. Çevresel nedenlerin sebep olduğu olumsuzluklar sebebi ile birey beklentileri ile yaşadıkları arasında çatışmaya ve güçsüzlüğe düşerek işinden, kendinden ve toplumdan uzaklaşarak yabancılaştırma sorunu ile karşı karşıya gelmektedir.

Çevresel kaynaklı yabancılaştırma yaşayan bireyler ellerinde olmayan sebepler karşısında kendilerini güçsüz, çaresiz ve yalnız hissederek kendilerinden, işlerinden ve toplumdan uzaklaşmaktadırlar. Bu uzaklaşma anlamsızlık ve kuralsızlık halini ortaya çıkararak bireyleri umutsuzluğa sürüklemektedir. Çevresel nedenler bireylerde kültür

¹²⁴ Haluk Tanrıverdi ve Onur Cüneyt Kahraman, “Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaştırma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016, Cilt: 18, Sayı: 3, s. 469-470.

şoku, uyum sorunu ve yabancılaşma olarak etkisini göstermektedir.¹²⁵ Kendini ait hissetmediği bir çevrede yaşamak, kültürüne yabancı olduğu insanlar ile çatışma ortamında kalmak, sanayileşme ve teknolojinin getirdiği yeniliklere yetişememek bazı bireyleri psikolojik olarak etkilerken bazı bireyleri ruh sağlığı yönünden ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Çevresel nedenler arasında yer alan kentleşme ve ekonomik yapıdan kaynaklı sorunlar yabancılaşmayı en çok etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Sığınmacıların veya kentleşme ile yaşadıkları yerlerden ayrılan kişilerin uyum süreci ve adapte olamama sorunu çevresel neden olarak yabancılaşma sebepleri arasında yer almaktadır. Çevresel nedenler varlığını hep koruyacağı için birey bu faktörleri göz önünde alarak yaşamayı öğrenmesi gerekmektedir.

5.3. Kurumsal Nedenler

İşe yabancılaşma üzerinde etkisi en çok olan etmenler kurumsal kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal nedenler kurumsal politika ışığında ortaya çıkan sorunları kapsamaktadır. Bu nedenler yönetim şekli, örgütün yapısı, katılım ilkesi, iş tanımı, iş bölümü, çalışma koşulları, çalışma ortamı, bürokratik yapı, ücret politikaları ve merkezileşme konuları ile ilgilidir. İşe yabancılaşmanın kurumsal nedenler ile ortaya çıkması yönetim yapısı ve kurumsal politika ile doğrudan alakalıdır.¹²⁶ Örgütün büyük yapıllı olması, katılım ilkesinin ihlal edilmesi, çalışma koşullarının elverişsiz olması, motivasyonu önemsemeyen ve yaratıcılığın gelişimine katkı sağlamayan kurumlar yabancılaşma sorunu ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Kurum içinde yabancılaşmanın önüne geçilmesi kurumsal performansı artıracacağı için bireyin işe yabancılaşmasına neden olan kurumsal nedenlerin iyileştirilip gereken önlemin alınması gerekmektedir. Çalışanlarına önem veren, yönetim psikolojisini dikkate alan, iş bölümünü adaletli bir şekilde ayarlayan, iş tanımını eksiksiz yapan, kurum içerisinde ki bireylerin gelişimine olanak veren, merkezileşmeyi değil yeni yönetim esaslarını tercih eden kurum ve örgütlerde işe yabancılaşma daha az görülmektedir.

Kurumsal nedenler ile işine ve mesleğine yabancılaşan bireyler kendilerini kurum içinde yetersiz görmektedir. Yabancılaşmanın verdiği güçsüzlük ile bireyler

¹²⁵ Coşkun San, "Kentlileşememenin Nedeni Olarak Yabancılaşma ve Anomi", Yaratıcı Drama Dergisi, 2011, Cilt:6, Sayı:11, s. 85-89.

¹²⁶ Pelin Kanten ve Funda Ülker, "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Sayı:32, s. 17-18.

yaptıkları işi anlamsız bulup işten tatminsizlik çekerek gelecekları için umutsuzluğa sürüklenmektedir. İşe yabancılaşma psikolojik olarak kuruma verilen bir tepki halidir.¹²⁷ Yönetim yapısından şikayet eden, kendini örgüt ile özdeş hissetmeyen ve beklediğini işinde bulamayan bireyler işine yabancılaşmaktadır. İşe yabancılaşmanın kurumsal nedenlerinden en etkili olanlar ise yetki devrinde isteksizlik, merkezileşme, katı bürokratik yapı, yükselmeye izin verilmemesi, yönetim yapısı, lider tutumu, liyakatsizlik, çalışanlar arasında adaletsizlik, eşit olmayan iş yükü ve aşırı denetim olarak sıralanmaktadır. Kurumsal kaynaklı işe yabancılaşmada etkisi olan diğer faktörler ise geçmişte tecrübe edilmiş kötü olaylar, deneyimler ve grup özellikleri olarak etki göstermektedir. Hizmet içi eğitime gereken özenin gösterilmesi, bürokrasiden kaçınan ve etkileşimci değil dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yönetim yapıları, adalet anlayışına önem verilmesi ve çalışanların psikolojik durumuna gereken önemin verilmesi ile kurumlarda kurumsal kaynaklı olan işe yabancılaşmanın önüne geçilebilmektedir.

6. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

İşe yabancılaşma kavramı kişinin benliğinden, etrafından ve mesleğinden uzaklaşması ile başlayan bir süreci tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu sürecin boyutları, nedenleri ve sonuçları vardır. İşe yabancılaşmanın sonuçları işletme, kurum, kuruluş ve örgütler için birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. İşe yabancılaşmanın en yaygın sonucu verimlilik ve performans düşüklüğünün yaşanması, işe devamsızlığın artması, yeniliğe ve gelişime kapalı hale gelmesi ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasıdır.¹²⁸ İşe yabancılaşma kurumun maliyetini, bireyin tutum ve davranışlarını, performansı, bireyin yaşam kalitesini, çalışanın iş yerine bağlılığını, motivasyonu, gelişimi ve çalışma arkadaşları arasında uyumluluğu olumsuz yönde etkilemektedir. İşe yabancılaşan bireyde iş tatminsizliği, yaratıcılık düzeyinde düşüş, üretkenlikte azalma, stres, kuruma karşı bağlılığın azalması, işe devamsızlıklarda artış, işe gelmede azalış ve işine karşı uzaklaşma gibi çeşitli sonuçlar şeklinde meydana gelmektedir. İşe yabancılaşmanın tüm bu sonuçları iş ortamında çatışma ve uzaklaşma

¹²⁷ İsmail Tokmak, “Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014, Cilt:6, Sayı:3, s. 138-139.

¹²⁸ Seçil Taştan, Emre İşci ve Burcu Arslan, “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Sayı:19, s. 124.

halinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Sonuçlar hem bireyi hem de kurumu etkilediği için önlemlerin kapsamlı bir şekilde alınması gerekmektedir.

İşe yabancılaştırmanın sonuçları yabancılaştırmanın sadece psikolojik olarak meydana gelen bir uzaklaşma olmadığını aynı zamanda fiziksel yönden de bir uzaklaşma olduğunu göstermektedir. Yabancılaştırma yaşayan bir bireyin işine gelmek istememesi, devamsızlık yapması ve sorumluluklarından kaçarak görevini yerine getirmemesi işe yabancılaştırmanın fiziksel açıdan sonuçları olduğunu göstermektedir.¹²⁹ İşe yabancılaştırmanın sonuçları kurumsal politika ve çalışma koşulları ile yakından ilgili olduğu için çözüm ve önlenme noktasında da yine kurumsal politikaya başvurmak gerekmektedir. İşe yabancılaştırma genellikle gelişime ve yeniliğe açık olmayan örgütlerde görülmektedir. Bireyin yaratıcılığını ortadan kaldıran ve bireyin gelişmesine izin vermeyen örgütler personelin işe yabancılaştırma sorunu ile sıklıkla karşılaşmaktadır. İşe yabancılaştırmanın olumsuz sonuçları ile karşılaşmamak için kurum yeniliğe, gelişime ve yaratıcı fikirlere açık olması gerekmektedir. Ayrıca yönetimlerin bürokrasiden ve merkeziyetçilikten uzak bir tavır sergilemeleri çalışanlara birey olarak değer vermeleri ve kurumu ilgilendiren kararlarda çalışanların yönetim eylemine katılmaları ile birlikte kararların alınması gerekmektedir.

İşe yabancılaştırmanın sonuçları sadece çalışanı birey olarak değil aynı zamanda kurumu kurumsal yönden de olumsuz etkilemektedir. İşe yabancılaştırmanın sonuçları tez çalışması içerisinde beş alt başlıkta incelenmiştir. Bunlar; iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, mesleki tükenmişlik, örgütsel sessizlik ve iş performans düşüklüğü şeklinde belirlenmiştir. İşe yabancılaştırmanın sonuçları Tablo 5’de beş madde halinde incelenmiştir.

¹²⁹ Muharrem Tuna ve Murat Yeşiltaş, “Etik İklim, İşe Yabancılaştırma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt:25, Sayı:1, s. 108.

Tablo 5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İş Tatminsizliği	Çalışanın işinden memnun olmadığı ve kurumun politikalarından kaynaklı hedeflerini, amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştiremediği durumlarda ortaya çıkan mutsuzluk halidir.
Örgütsel Bağlılığın Azalması	Yönetimin yapısı, politikaları ve tutumları sonucunda bireyin kendini çalıştığı yere ait hissetmeyerek uzaklaşması halidir.
Mesleki Tükenmişlik	Çalışma ortamında yoğun bir şekilde hissedilen stres sonucunda oraya çıkan mesleğe karşı uzaklaşma ve yabancılaşma halidir.
Örgütsel Sessizlik	Kurum politikaları kaynaklı bilinçli olarak genel işleyiş ve olaylar karşısında konuşmama ve sessiz kalma halidir.
İş Performans Düşüklüğü	İş hayatında karşılaşılan stres, tükenmişlik, sessizlik ve kuruma karşı bağlılığın azalması sonucunda verimli ve etkin olmama halidir.

Kaynak: Tanrıverdi, 2006:3 ve Yücebalkan ve Karasakal, 2016:190.

Tablo 5’den anlaşılacağı üzere işe yabancılaşma bireyin psikolojisini ve mesleğini etkilerken kuruma verimlilik, performans ve çalışanlarını kaybetme noktasında etkilemektedir. İşe yabancılaşmanın sonuçları arasında yer alan beş maddede birey ve kurum açısından aralarında karşılıklı olarak olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. İş tatminsizliği bireyi duygusal yönden kurumu ise verimsizlik yönünden etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın azalması bireyi çalıştığı yere ait hissetmemesine sebep olurken kurum açısından etkin ve etkili çalışmayan personel sorununa işaret etmektedir. Mesleki tükenmişlik bireyin psikolojik sorunlar yaşayarak depresyona ve madde kullanımına yönelmesine sebep olmaktadır. Mesleki tükenmişlik sorunu kurumları başarısızlık ve verimsizlik noktasında etkileyerek çalışandan etkin bir şekilde yararlanılamaması durumuna sebep olmaktadır. İş performans düşüklüğü bireysel ve kurumsal olarak çift yönlü performansı olumsuz etkilediği için performans yönetimini gerekli kılmaktadır. Örgütsel sessizlik diğer sonuçlar arasında olumlu ve olumsuz bakımından etkiye sahip olan tek sonuçtur. Kurumun yararına olduğu gibi bazı durumlarda da zararına olarak kurumu maddi ve manevi olarak olumsuz etkilemektedir.

6.1. İş Tatminsizliği

İş tatmini bireyin mesleğinden, işinden ve işini oluşturan bileşenlerden duyduğu memnuniyet ve mutluluk hali ilgilidir. Psikolojik ve duygusal yönden gelişen iş tatmini hali fiziksel olarak etkilerini sergilemektedir.¹³⁰ İş tatmini olan bireyler işini severek yapan, sorumluluklarından kaçmayan, kurumunu benimseyen ve iş arkadaşları ile uyumluluk düzeyleri yüksek olan kişilerdir. İş tatminin oluşmasını ve artmasını sağlayan bileşenler vardır. Bunlar yüksek ücret, ödül sistemi, terfi olanakları, çalışma koşullarının iyi olması ve kurum içinde adil yönetim tarzının benimsenmesidir. Bu bileşenlerin olmayışı veya eksik oluşu kişinin işinden tatmin olmamasına ve iş tatminsizliği yaşamasına sebep olmaktadır.

İş tatminsizliği bireyin işinden memnun olmayışını ve kurumun politikalarından kaynaklı hedeflerini, amaçlarını ve beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkan mutsuzluk halidir. İş tatminsizliğine neden olan çeşitli faktörler vardır. Bireysel, içsel ve dışsal olarak bu faktörler üçe ayrılmaktadır. Bireysel faktörler kişinin istek, beklenti, amaç ve hedefleri ile ilgili olan faktörlerdir. İçsel faktörler işin özelliği ve kurumsal politika kaynaklı olarak ortaya çıkan faktörler ile ilgilidir. Dışsal faktörler ise iş güvenliği, kurallar ve sosyal faaliyetler ile alakalı olan dış sebeplerdir.¹³¹ Bunlardan en sık karşılaşılan faktörler ise; iş tanımının yapılmayışı, iş yükü, iş güvenliğinin olmayışı, katılım ilkesinin yok sayılması, gizlilik ilkesinin esas alınması, adil olmayan bürokratik ve merkezîyetçi politikalar, yenilikçi fikirlere karşı çıkılması ve çalışma koşullarının iyi olmayışı olarak sıralanmıştır. Kurumsal kaynaklı olarak meydana gelen bu faktörler çalışanları olumsuz yönde etkileyerek işe karşı yabancılaşmalarına yol açmaktadır. İş tatminsizliği çalışanlarda psikolojik ve davranışsal olarak bozukluklara sebep olmaktadır. İşe gelmeyi istememe, işten ayrılmayı isteme, depresyon ve madde kullanımına başlanması iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. İş tatminsizliği bireyi hayatının yer noktasında olumsuz etkilemektedir. Kurum ve örgütlerin çalışanların iş tatmini ile alakalı gereken önemi göstermeleri ve iş tatmini eğitimi vermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çatışma, stres, davranışsal ve bilişsel

¹³⁰ Nilüfer Negiz, Aygen Oksay ve Elvettin Akman, “İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Sayı:14, Cilt:14, s. 209.

¹³¹ Haluk Tanrıverdi, “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2006, Cilt:3, Sayı:1, s. 3.

bozukluklar çalışanları ve örgütleri olumsuz yönde etkileyerek bireyin yaşam kalitesini düşürdüğü gibi kurumlarında kurumsal performansını olumsuz etkilemektedir.

6.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık kavramı kurumun varlığı ve başarısı için önemli ve gereksinim duyulan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması için öncelikli olarak yapılması gereken liyakat usullerine ve işin gerektirdiklerine uygun motive olmuş bir bireyi işe alıp daha sonrada işte tutunmasını sağlamaktır.¹³² Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar işini seven, çalışma arkadaşları ile uyumlu, mesleği ile bütünleşmiş ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan bireylerdir. Örgütsel bağlılığın sağlanması ve korunması için yapılması gerekenler; personelin kurumu benimsemesini sağlamak, çalışanlara örgüt amaçlarını anlatıp kabul ettirmek, kurum amaçlarına ulaşabilmek için gayret göstermelerini sağlamak ve kurumun başarısı ve devamlılığı için örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyleri kurum içinde tutmak olarak sıralanmıştır.

Motivasyon kayıpları, çalışanların birbirini moralsizlik haline sürüklemesi, çalışma ortamında monotonluk, zaman ve stres yönetiminin olmayışı, enerji ve sinerjide meydana gelen azalmalar, iş yerinde sosyal aktivitelere olanak sağlamamak ve çalışanlara mobbing uygulamak bireylerin işe yabancılaşmasına ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır.¹³³ Bu faktörlere dikkat edilmediği ve özen gösterilmediği durumlarda bireylerde örgütsel bağlılık hali oluşmamaktadır. Örgütsel bağlılığı olan bireylerde ise bu sebeplerden kaynaklı olarak bağlılık azalmaya başlamaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının azalmasının bir diğer sebebi ise yönetici tutumu kaynaklı olarak ortaya çıkan sorunlardır.

Örgütsel bağlılığın azalması kurumsal performansı düşürdüğü gibi çalışanı da başka bir iş aramaya yöneltmektedir. Bu süreç zarfında geçen zamanda karşılıklı olarak birey ve örgüt olumsuz yönde etkilenmektedir. Birey için bu süreç yaratıcılık duygusunun körelmesine, kendine ve işine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır.¹³⁴ Kurum için de maliyet kaybına sebebiyet vermektedir. Örgütsel bağlılığın arttırılması

¹³² Gaye Atilla Gök, "Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt:14 Sayı:1, s. 105-106.

¹³³ Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Sayı:22, s. 11.

¹³⁴ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı: 29, s. 53-54.

için örgüte önemli görevler düşmektedir. Örgüt personel kaybı vermesi, performansın azalması, iş kalitesinin düşmesi ve örgütün verimsizleşmesi gibi sorunlar ile karşılaşmamak için önlem alınmalıdır.

6.3. Mesleki Tükenmişlik

Mesleki tükenmişlik sorunu çok uzun süre iş hayatında stres faktörüne maruz kalmanın sonucunda örgütten, kurumdan ve işten uzaklaşmaya neden olan bir sendrom halidir. Mesleki tükenmişlik, iş tanımının belirsiz olması ya da hiç yapılmaması, ödül sisteminin yetersiz olması, ceza sisteminin adil belirlenmemesi, çalışma saatlerinin belirlenenden fazla olması ve kötü çalışma şartlarından kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik süreci örgütsel bağlılığın azalmasına, işten uzaklaşmaya, işe devamsızlık yapmaya, iş performans düşüklüğüne ve işin kalitesiz olmasına neden olmaktadır.¹³⁵ Bu süreç kurumsal kaynaklı olarak başlayıp üç adımda birbirini izlemektedir. İlk adım çalışma ortamı ve koşullarının olumsuzlukları karşısında kurama karşı duyarsızlaşma halidir. İkinci adım duyarsızlık ve tatminsizlik hali ile bireyin kişisel başarısında azalmaların ve yaratıcılığın azalması ile ilgidir. Son adım ise mesleki ve duygusal yönden tükenmişlik sorununun meydana gelmesidir.

Mesleki tükenmişliği meydana getiren en büyük etken iş hayatında yaşanan stres halidir. Yüksek düzeyde hissedilen strese karşın hem fiziksel hem de psikolojik verilen tepkinin sonucu tükenme olarak tanımlanmıştır. Mesleki olarak tükenmiş bireylerde görülen sorunlar; yorgunluk hali, başarısızlık hali, yaratıcı düşünme yeteneğini kaybetme, örgüte ve işe karşı bağlılığın yitirilmesi, kendine, işine, kuruma, mesleğe ve çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşma ve nöro-psikolojik davranış bozuklukları olarak sıralanmıştır.¹³⁶ Tükenmişlik nefret duygusunun, kin duygusunun, memnuniyetsizlik halinin ve işten kaytarma sorununun ortaya çıkarmasına sebep olmaktadır. Mesleki tükenmişlik kurum içerisinde çok yönlü bir etkiye sahip olup çalışanı iş ve yaşantı noktasında kurumu ise başarı ve performans noktasında olumsuz etkilemektedir. Uzun süreli devam eden stres, mutsuzluk, tatminsizlik ve memnuniyetsizlik hali her iki taraf içinde istenmeyen kötü sonuçları doğurmaktadır.

¹³⁵ Ronald E. Riggio, Lyman W. Porter (Danışman Editör) ve Belkıs Özkaya (Çeviri Editörü), Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 265-266.

¹³⁶ Benan Yücebalkan ve Nilay Karasakal, "Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği", Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 2016, Cilt:1, Sayı:2, s. 190.

Kurum politikalarının yönetim psikolojisi temeline dayalı olarak oluşturulması, çalışanların potansiyeline göre iş tanımının yapılması, yenilikçi teknolojilerle beslenen ergonomik çalışma alanlarının oluşturulması ve adalet anlayışının hakim olduğu yönetim tarzının belirlenmesi mesleki tükenmişlik sorunun azaltılması, personelin kuruma karşı kazandırılması ve tükenmişliğin önüne geçilmesi için yapılması gerekenler arasındadır.

6.4. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, bireylerin çalıştıkları kurumlarda işe yabancılaşmanın vermiş olduğu etki ile çalıştıkları işyerlerinin gelişmesi ve verimliliğinin artması için gerekli destek konularında sessiz kalıp görüşlerini ifade etmeme durumudur.¹³⁷ Sessizlik hali adaletsiz yönetim tarzına karşı verilen bir tepki olarak da ortaya çıkmaktadır. Haksızlık karşısında bilişsel olarak işyerinin gelişiminin engellenmesi için fiziksel, davranışsal, psikolojik ve duysal olarak çalışanların fikirlerini beyan etmemesi örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır.

Kurumda sessiz kalınmasının önündeki olumsuz nedenlerin kaldırılması gerekmektedir. Kurumun politikasının, amaçlarının ve kültürünün gelişmesi için çalışanlar arasında sözlü iletişimin taşınarak geliştirilmesi ve aynı zamanda çalışanların özgür ifade ortamı ile görüşlerini belirtmesinin sağlanmalıdır.¹³⁸ Bilgi alışverişinde bulunmak, düşüncenin yaygınlaştırılması sağlamak ve kurumu geliştirmek dil sayesinde gerçekleşmektedir. Kurum yararına sessiz kalmak ve örgütün yaşam kalitesini aşağıya çekmek için dedikodu yapmak aynı oranda kuruma zarar vermektedir. Örgütsel sessizliğin farkı sebepleri ve farklı türleri bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik üç farklı tür şeklinde sıralanmıştır. Örgütsel sessizliğin türleri ve açıklamaları şu şekildedir;¹³⁹

- **Kabul Edilen Sessizlik:** Bu sessizlikte çalışan bilerek ve isteyerek sessizliği tercih etmiştir. Kurum için ihtiyaç durumunda ne yapılması gerektiğini bilip isteksiz kalması ve bilişsel olarak sessiz kalınması halidir,

¹³⁷ Gamze Ebru Çiftçi ve Melahat Öneren, “Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Social Sciences Studies Journal, 2017, Vol:3, Issue:5, p. 569.

¹³⁸ A. Van Iterson, Kathryn Waddington and Grant Michelson, Breaking the Silence: The Role of Gossip in Organizational Culture (Ed. Neal M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom and Mark F. Peterson), Handbook of Organizational Culture and Climate, Sage Publications, California, 2011, p. 387.

¹³⁹ Ahmet Tayfun ve Ozan Çatır, “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, Cilt:5, Sayı:3, s. 116-117.

- **Savunma Amaçlı Sessizlik:** Birey tehditlerden veya yöneticiden ceza almaktan korktuğu için bilgileri saklayıp sessiz kalmayı tercih etmiştir. Korku durumu geçince ve birey ikna edilince bu sessizlik durumu ortadan kalmaktadır,
- **Örgüt Yararına Sessizlik:** Örgüt ve diğer çalışanların menfaatini korumak adına bilinçli bir şekilde sessizlik tercih edilmiştir. Örgüt ve çalışanların çıkarlarını korumak isteyen bireyin fikirlerini açıklamamasını durumunu içermektedir.

6.5. İş Performans Düşüklüğü

Rekabetin önlenemez olduğu pazar ortamında kurumlar ve örgütler için önemli olan maddeler etkinlik, etkililik ve verimlidir. Küreselleşme ile daha da genişleyen pazar ortamında kaliteli iş ve kaliteli çalışan gittikçe önem kazanmıştır.¹⁴⁰ Gelişen ve küreselleşen rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen kurumlar ve örgütler çalışanların performansları ile yakından ilgilenmeleri ve performans sistemine önem göstermeleri gerekmektedir. Performans sisteminin en alt kısmını bireysel performans oluşturmaktadır. Bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan diğer bir performans takım performansıdır. Bu iki performansın birleşimi ise toplam olarak kurumsal performansını oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmelerin doğru ve adil yapılmadığı kurumlarda ücret sistemi, terfi olanakları, hizmet içi eğitimler ve ceza sistemi adaletli bir şekilde yapılmadığından bireysel ve kurumsal olarak çeşitli sorunlar meydana gelmektedir. Bu sorunların en büyüğü çalışanın işe yabancılaşmanın ortaya çıkması ile performans düşüklüklerinin yaşanmasıdır. İş performans düşüklüğünün ortaya çıkmasının sebepleri ise şu şekilde sıralanmıştır;¹⁴¹

- İşe uygun olmayan personel seçimi,
- Yetersiz ve ergonomik olmayan çalışma ortamı,
- Hizmet içi eğitime önem verilmemesi ve iş tanımının yapılmaması,
- İş güvenliğinin sağlanmamış olması ve iletişime önem verilmemesi,
- Ücret ve ödül sisteminin her çalışan için adil olmayışı,

¹⁴⁰ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, 2013, Sayı:88, s. 88.

¹⁴¹ Burcu Üzümlü ve Seher Uçkun, “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2018, Cilt:10, Sayı:2, s. 258.

- Eşitlik ve katılım ilkesini benimsemeden oluşturulan kurumsal politikalar.

Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve performanslarını arttırmak için yaratıcı düşünme aktiviteleri için alan oluşturulmalıdır.¹⁴² Bireylerin kuruma katkıları, eksik yönleri ve güçlendirilmesi gereken özellikleri gözlemlenmelidir. Çalışanlara potansiyelleri ve performansları noktasında yardım edilmez ise kurumun gelişimine katkı sağlamaları olanaksız hale gelmektedir. Kurumun gelişmesi çalışanların iş ortamında aktif hale gelmesi ile alakalı olduğu için geçmiş yıllara ve mevcut zamana ilişkin performans değerlendirilmesi yapılması ve değerlendirme sonucunda ödüllendirilmesi gerekmektedir.

7. İŞE YABANCILAŞMAYI ÖNLEYİCİ POLİTİKALAR

Bireylerin iş konusunda yeteneklerinden, eğitimden, performansından ve kapasitelerinden tam olarak faydalanabilmek için yönetimler tarafından desteklenmeye ihtiyaçları vardır. Bu desteğin iş ortamında farklı çeşitleri mevcuttur. İlk olarak yapılması gereken kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda uygun personel seçiminin insan kaynakları politikası ile desteklenip eğitime ve deneyime dayanan seçimler yapılmasıdır.¹⁴³ Seçilen personelin kariyer beklentileri, ücret isteği ve diğer çalışanlar ile ilişkisine önem verilerek herhangi iş kaynaklı sorun yaşamasının önü kesilmelidir. Çalışanlara kariyer yükselişine olanak verilerek kendilerini ve eğitimlerini geliştirmeleri adına bilgi aktarımında destekte bulunulmalıdır. Bulunduğu konumda başarılı olamayan bireyin yönetim içerisinde başka bir bölümde ve pozisyonda çalışmasına fırsat tanınmalıdır. Yetkinlik ve yetenek yönetimi ile çalışanların performanslarını doğru kullanmaları sağlanmalıdır. Karşılaşılan iş kaynaklı sorunlarda çalışanlar yalnız bırakılmayarak sorununun çözülmesi noktasında rehberlik edilmelidir.

İşe alım anında yapılan hatalar ve sonrasında iş ortamında olan eksiklikler çalışanı her yönden olumsuz etkileyerek işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar iş ortamlarını rahat, ergonomik ve zevkli hale geldiğini algıladığı zaman motivasyon ve performans durumlarında artmalar meydana gelmektedir. Katılım ilkesine önem verilmesi ve gizlilik ilkesinin ortadan kaldırılması ile çalışanın yönetime

¹⁴² John Hagel III, John Seely Brown and Lang Davison, The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion, Basic Books, Verdana, 2010, p. 206

¹⁴³ Raymond A. Noe vd..., Fundamentals of Human Resource Management, Mc Graw Hill Education, New York, 2018, p. 19-20.

aktif katılıp bunun sayesinde de kurum ile bağ kurulması sağlanmalıdır.¹⁴⁴ Kurum içi iletişime önem verildiğinde çalışanlar fikirlerini özgür bir ortamda dile getirip örgütsel sessizlik sorununun önüne geçilmektedir. Hizmet içi eğitimler ile çalışanların kendini gerçekleştirmesine izin verilmesi gerekmektedir. Örgütlerin ve kurumların çalışanlarını destekleyip onların performans durumlarını geliştirdiklerinde işe yabancılaşma sorununun önüne geçilerek olası sorunların engellenmesi hedeflenmelidir. Çalışanların çok yönlü olarak desteklenmesi ve kurum içerisinde özdeşleştirilmesi sağlanmalıdır. İşe yabancılaşmanın önlenmesi kurumsal performansın artmasına, şikayetlerin azalmasına, verimliliğin artmasına, yaratıcılığın gelişmesine, işte devamlılığın sağlanmasına, birey ve kurum arasında bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

İşe yabancılaşmanın ortadan kaldırılması zor bir durum olsa da etkilerini hafifletmek ve en aza indirmek olası bir durum olarak değerlendirilmektedir. İşe yabancılaşma sorununu kurumlar nedenleri, sonuçları ve boyutları ile beraber ele alıp analiz ettikten sonra önleyici politikalar geliştirmelidir. İşe yabancılaşmanın önlenmesi için kullanılacak yöntemler şu şekilde sıralanmıştır;¹⁴⁵

- **Etkin ve Etkili İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşe ve ihtiyaca uygun personel seçimi yabancılaşmanın önüne geçmek için kullanılacak ilk yöntemdir. İşe alınacak kişinin eğitimi ve yetkinlikleri doğrultusunda yönlendirilmesi hem kuruma hem de bireye fayda sağlamaktadır.
- **Yabancılaşma Yönetimi:** Kurum içerisinde yabancılaşma yönetimi sistemi kurulmalıdır. Bu sayede yabancılaşma erkenden fark edilip kolayca önlenmelidir. Bu yönetim bir ekip tarafından yönetilmelidir. İşe yabancılaşmaya sebep olan faktörler bu ekiptekiler aracılığı ile fark edilip zamanında işe yabancılaşma önlenmelidir.
- **Stres Yönetimi:** Stres, mesleki tükenmişliğin ve işe yabancılaşmanın öncü sebepleri arasında yer almaktadır. Performansın düşmesine ve çalışanlar arasında çatışma çıkmasına sebep olan stres olgusunun yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim için bir masa kurulmalı veya stresi önlemek ve azaltmak adına bir merkez açılmalıdır.

¹⁴⁴ Ayşe Gökçen ve Mustafa Fedai Çavuş, “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2014, Yıl: 2, Sayı: 1, s. 529-531.

¹⁴⁵ Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 259-260.

- **Katılımcılık İlkesi:** Çalışanların yönetim kararlarına katılması ve fikirlerini özgürce dile getirmeleri sağlanmalıdır.
- **Moral Yönetimi:** Kurum içerisinde sosyal ve kültürel aktivitelere yer ayrılarak çalışanların motivasyonları arttırılmalıdır.
- **Sosyal Politika Sistemi:** Çalışanların yaşam kaliteleri atırılıp iş güvenliğine önem verilmelidir. Böylelikle işe yabancılaşmanın önüne geçilip etkileri ve sonuçları en aza indirilmelidir.

Tez çalışması içerisinde işe yabancılaşmayı önlemek ve işe yabancılaşma düzeyinin en aza indirilmesi amacı için iki önleme politikası belirlenmiştir. İlki “İş Tasarımı Politikası” ile işe yabancılaşmayı önlemedir. İş tasarımı kaynaklı olarak yaşanan sorunlar sonrasında işe yabancılaşmayı önlemek amacı için önerilmiştir. İkinci önleme politikası ise “Olgunlaşma Kuramı” ile önleme olarak belirlenmiştir. İşe yabancılaşan çalışanların işini ve kurumu sevmesi aynı zamanda da olgunlaşma için gereken adımları ve uygulamaları içermektedir.

7.1. İş Tasarımı Politikası İle Önleme

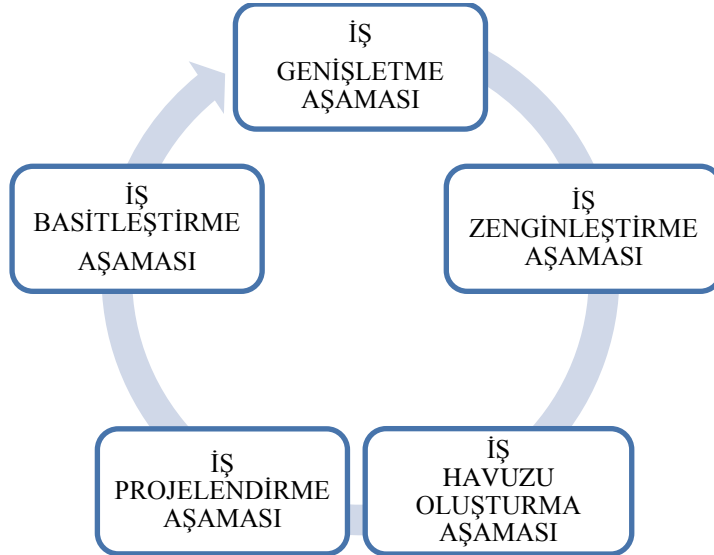
Çalışanların işe yabancılaşmaması ve kurum içerisinde kendini gerçekleştirmesine izin verilerek verimliliğini arttırmak için performans yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans yönetiminin başarılı, etkili, verimli ve etkin olarak uygulanması için üç ana aşamanın eksiksiz bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. İlk aşama analiz yani hazırlık aşamasıdır. Bireysel performans yönetimi için analiz ve hazırlık yapılan aşamayı içermektedir. Performans hazırlık aşamasında örgütün yapısal ve işlevsel olarak analizi, işin yapısının analizi, iş ölçümü, işin yeniden değerlendirilerek tasarımı ve kurumda çalışacak kişilerinin sayılarına bağlı olarak belirlenen norm kadrolama yapılmaktadır. İkinci temel aşama bireysel performansın belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada hedef ve ölçüt geliştirme, gösterge belirleme, yöntem belirleme ve değerlendirme süreçleri takip edilmektedir. Performans yönetiminin son aşaması ise hazırlık ve belirleme sürecinden geçtikten sonra bunların uygulanma sürecidir.¹⁴⁶ Bireysel performans uygulama süreci değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve kurum içinde eğitim olarak sıralanmıştır. Süreçlerin takibi ve analizlerin eksiksiz yapılması bireyin ve kurumun başarısını olumlu

¹⁴⁶ Kamil Ufuk Bilgin, “Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi”, Strategic Public Management Journal, 2015, Issue No:1, p. 29.

yönde etkileyip bireyde iş temelli sorunların ortaya çıkmasını engellemektedir. Üç ana süreçten en önemlisi bireysel performans hazırlık aşamasıdır. Bireysel performans analizi hazırlık aşaması bireysel ve kurumsal açıdan hedeflenen iki yönlü performansın artışının sağlanmasında temel oluşturmaktadır.

İş tasarımı yapılan tüm bu analiz ve ölçümler sayesinde bilgilerin yeniden düzenlenmesini içermektedir. Bu sayede işe yabancılaşan bireyler doğru bir şekilde yönlendirilmektedir. İşe yabancılaşmanın önüne geçen ve insan kaynakları yönetiminin yanlış alanlara yönlendirmesinden kaynaklı verimli bir şekilde kullanılmayan çalışanları uzmanlık alanına göre yönlendiren iş tasarım politikası beş alt başlığı içermektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır;¹⁴⁷ İş basitleştirme aşaması, iş genişletme aşaması, iş zenginleştirme aşaması, iş havuzu oluşturma aşaması ve iş projelendirme aşamasıdır. Analiz ve ölçümlerin yapılmasından sonra iş tanımı ve iş tasarımının yapılması olası belirsizliklerin ve iş kaynaklı meydana gelebilecek aksaklıkların önüne geçmektedir. Performansta meydana gelen azalmalar, tükenmişliğe sebep olan fazla iş yükü ve uzmanlık dışı bir alanda çalışıp verimsizliğin ortaya çıkmasına sebep olan iş yönlendirme hataları iş tasarımı ile en aza indirilerek çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini en aza indirmektedir.

Şekil 10. İş Tasarımı Aşamaları



Kaynak: Bilgin, 2015: 31.

Şekle göre iş tasarımı analizler sonrasında ortaya çıkan bilgiler ışığında işlerin yeniden adımlar halinde gerçekleştirilmektedir. İşlerin yeniden düzenlenmesi süreci iş

¹⁴⁷ Bilgin, 2015, p. 30-31.

basitleştirme, genişletme, zenginleştirme, havuz oluşturma ve projelendirme adımlarını içermektedir.

İş Basitleştirme: İşlerin analizi yapıldıktan sonra sadece birkaç aşama ve işlevde işlerin sadeleştirilmesi sürecidir. Bu aşamada iş az ve küçük kısımlara ayrılmıştır. İş basitleştirmekteki amaç işlerin kurumda her çalışanın yapabileceği bir hal almasını sağlamaktır.¹⁴⁸ Fazla eğitime gerek duymadan ve karmaşık iş süreçlerini içermeden iş yapılmasına olanak veren iş basitleştirme aşaması verimlilik artışı sağlamaktadır. Verimlilik sağlamanın yanında getirdiği tek olumsuz yan ise monotonluğa sebep olmasıdır. İş basitleştirme işe yabancılaşmanın boyutları arasında yer alan anlamsızlık ve güçsüzlük halinin engellenmesine olanak veren bir iş tasarım aşamasıdır.

İş Genişletme: Birbirine yakın ve sıralı şekilde yapılması gereken işlerin birleştirilmesi yönetiminin kullanıldığı iş tasarım aşamasıdır. Bu aşama işlerin çeşitlenmesini ve görevlerin artmasını içermektedir. İş basitleştirme aşamasının getirmiş olduğu monotonluğu bu aşama ortadan kaldırmaktadır.¹⁴⁹ İşe yabancılaşıp mesleki olarak yaratıcılığını kaybeden çalışanlar için bu aşama yaratıcılıklarının yeniden canlanması için bir fırsat olarak görülmektedir.

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme çok boyutlu olarak etki eden bir iş tasarım aşamasıdır. İş genişletme aşaması sonrasında çalışana kalıtım hakkının verildiği, yetki devrinin sağlandığı ve sorumluluklar ile işin zenginleşmesini içeren tasarım aşamasıdır.¹⁵⁰ Bu aşamanın çalışan üzerinde çeşitli yararları bulunmaktadır. İşin zenginleştirilmesi mental ve fiziksel olarak işten etkilenen ve yabancılaşan çalışanların verimli hale gelmesini sağlamaktadır. Çalışanın başarı düzeyini arttıran, yetkinliklerini geliştiren, yaratıcılık düzeyini arttıran, kişisel ve iş hayatında gelişim vadeden iş zenginleştirme aşaması bireyler için işi daha çekici ve anlamlı kılmaktadır. İş zenginleştirme ilk olarak iş tasarım aşaması olarak kullanılmaya başlamıştır. Çalışanlara sağladığı katkılar sebebi ile daha sonra personellerin kariyer yönetiminde de bir gelişim aracı olarak kullanılmaya başlamıştır.

¹⁴⁸ Kamil Ufuk Bilgin, Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Todaie Yayın, Ankara, 2004, s. 78.

¹⁴⁹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2012, s. 125.

¹⁵⁰ Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2011, s. 260.

İş Havuzu Oluşturma: Kurum içerisinde insan kaynaklarının kullanılmış olduğu bir yöntemdir. Kurum için ihtiyaç duyulan kadrolarda nitelikli olan adaylardan bir havuz oluşturulmaktadır. İşin yeniden tasarlanmasında yeni bir personele gerek duyulduğunda zaman kaybetmeden iş havuzundan uygun adayın seçilip işe yerleştirilmesi aşamasıdır.¹⁵¹ Bu aşama iş tasarımı için uygun adayın belirlenip işe uyum sağlamasının kolaylaştırıldığı bir süreci içermektedir. Yetkinlikleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan pozisyona yerleştirilmek bireyi olası iş kaynaklı problemlerden uzak tutmaktadır. Aynı zamanda bu aşama kuruma zaman kazandırmakta ve maliyet bakımından külfetsiz olmaktadır. İş havuzu oluşturma aşamasının birey ve kurum için en önemli avantajı ihtiyaç duyulan pozisyona en uygun kişinin seçilmiş olmasından kaynaklanan uyum ve adaptasyon sürecinin en az zamana inmesidir.

İş Projelendirme: Kurum içerisinde belirli bir amaç doğrultusunda geçici olarak görevlendirilmenin yaşandığı iş tasarım aşamasıdır. İş projelendirme aşamasında amaç iş çeşitliliğini sağlamaktır. Bu sayede monotonluk ve işe yabancılaşma yaşayan bireylerin çalışma hayatında iyileştirmeler yaşanmaktadır. İş projelendirme geçici bir süre zarfında bireyin kendi işine benzer bir pozisyonda çalıştırılmasını içermektedir. İşinden sıkılan ve işinden dolayı tatminsizlik yaşayan bireylerin çalışma hayatına kazandırılması için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde bireyin yaratıcılığı körelmemektedir. Yetkinliklerinde ve becerilerinde zenginleşme hisseden bireyin tatmin durumu ve kuruma karşı bağlılık durumunda artışlar meydana gelmektedir.¹⁵² Bireyin kendini gerçekleştirme, çalışma hayatına yenilik ve canlılığın gelmesi aynı zamanda işe karşı yabancılaşmasının da önüne geçmektedir. İş projelendirme aşamasında hem bireysel performansta hem de kurumsal performansta artış yaşanmaktadır. Her gün aynı iş ile uğraşmayan ve farklı deneyimler yaşayan bireyler için iş projelendirme aşaması etkili ve verimli bir süreçtir. Farklı pozisyonlarda çalışmak motivasyonu artırıcı yönde etki ederken aynı zamanda bireylerin sosyalleşmesini sağlamaktadır. Bu aşama yönetici ve çalışanlara çeşitli olanaklar sağlayarak iş temelli problemleri kaynağa en yakın şekilde çözülmesine katkı sağlamaktadır.

¹⁵¹ Elbeyi Pelit ve Serkan Ak, “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme”, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 2018, Cilt:10, Sayı:2, s. 41-63.

¹⁵² Ahmet Saylık ve Mahmut Polatcan, “Okullarda Rotasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 2016, Sayı:27, s. 34-35.

İş tasarımı işlerin yeniden dizayn edilme sürecini kapsamaktadır. İş tasarımının hiç yapılmadığı veya yanlış ve eksik yapıldığı kurumlarda performans sorunları meydana gelmektedir. Çalışanların performans sorunu yaşamaları hem birey olarak kendilerini hem de çalıştıkları iş yerlerini olumsuz olarak etkilemektedir.¹⁵³ Performansın iyi yönetilemediği yerlerde çeşitli sorunlar baş göstermektedir. Bunların başında tatminsizlik, tükenmişlik, soğuma, uzaklaşma ve yabancılaşma problemleri gelmektedir. İş tasarımının iyi yapılması ile bu problemlerin önüne geçilip etkileri azaltılabilmektedir. İş tasarımı sayesinde verimlilikte, üretimde ve performansta artışlar yaşanmaktadır. Bu artışlar çalışanların tatmin ve mutluluk düzeylerinde olumlu etkiler oluşturarak kuruma karşı bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

İş tasarım aşamalarından uygun olanın seçilip uygulanması ile hem çalışanda hem de kurumda önemli kazanımlar meydana gelmektedir. Bunlara örnek olarak sorunların ortadan kalması, mutsuzluk ve tatminsizlik hissini gidilmesi, monoton iş yaşamının hareketlilik kazanması, çalışanların eğitim düzeylerinin geliştirilmesi, yeni çalışma birimlerinin oluşturulması, işlevsiz birimlerin işlevsellik kazanması, etkisiz birimlerin ortadan kaldırılması, verimliliğin artması, doğru iş yönlendirmelerin yapılması ve performans artışlarının yaşanması verilmektedir. İş tasarımı iş kaynaklı problemlerin çözülmesi ve sorunların kaynağından analiz edilip ortadan kaldırılması için kullanılan önemli ve faydalı bir politikadır. İş tasarımı sayesinde hatalar en aza inip yüksek performans elde edilmektedir. İş tasarımın hatalı ve yanlış yapıldığı durumlarda ise adımların tekrar kontrol edilip sorun yaşanan adımda iyileştirmeler yapıldıktan sonra diğer adıma geçilmesi gerekmektedir.

¹⁵³ Enver Özkalp, “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, Kamu-İş Dergisi, 2003, Cilt:7, Sayı:2, s. 7-24.

Tablo 6. İş Tasarımı Politikası İle İşe Yabancılaşmayı Önleme

	İş Basitleştirme	İş Genişletme	İş Zenginleştirme	İş Havuzu Oluşturma	İş Projelendirme
İşin Özelliği					✓
Çalışma Ortamı					✓
Monotonluk			✓		✓
Kararlara Katılmama			✓		
Yaratıcılığın Körelmesi		✓	✓		✓
Yetki Devri Sorunu			✓		
İşe Uygun Personel Sorunu				✓	
İş Tatminsizliği			✓		✓
İşten Ayrılma Niyeti					✓
Sorumluluk İstememe	✓				
Motivasyon Sorunu					✓
İş Karmaşıklığı	✓				
Gelişime Kapalılık					✓
Performans Sorunu			✓		✓
Verimsizlik		✓	✓		✓
Anlamsızlık	✓				
Sessizlik			✓		✓
Tükenmişlik			✓		✓
Gelişim Sorunu			✓		✓
Terfi Sorunu				✓	

Kaynak: Özkalp, 2003: 19 ve Tunçer, 2013: 95.

Tablo 6’da yirmi sütun içerisinde işe yabancılaşmaya sebep olan nedenler ve sonuçlar yer almaktadır. Beş satır içerisinde iş tasarımının aşamaları yer almaktadır. İşaretlemeler ise işe yabancılaşma sorunların hangi iş tasarım aşamasında çözülebileceğini göstermektedir. Tablo şu şekilde yorumlanmıştır,¹⁵⁴¹⁵⁵

- İşe yabancılaşmaya “işin özelliği” bazı durumlarda sebep olmaktadır. İş tasarım aşamasında yer alan iş projelendirme ile bu sorunun önüne geçilebilmektedir.
- Bireyler çalışma arkadaşlarından kaynaklı “çatışma ortamından” veya çalışma ortamının ergonomik olarak çalışmaya elverişsiz olmasından kaynaklı işe yabancılaşmaktadır. İş projelendirme bireylerin farklı bir birimde farklı çalışma arkadaşları ile çalışılmasına olanak sağladığı için çalışma ortamı kaynaklı işe yabancılaşmanın önüne geçilmektedir.
- Her gün aynı işi rutin bir şekilde yapmak bireyi yaptığı işe karşı yabancılaştırmaktadır. “Monotonluk” olarak adlandırılan bu durum iş zenginleştirme ve iş projelendirme ile bireyin çalışma hayatına hareketlilik kazandırılması işe yabancılaşmanın önüne geçilmektedir.
- Kurum içerisinde “kararlara katılamama” işe yabancılaşmanın nedenleri arasında yer almaktadır. İş zenginleştirme aşaması çalışanların kararlara katılımını getirdiği için bu sorun kaynaklı işe yabancılaşmanın önüne geçilmektedir.
- Yeni fikirlere izin verilmeyen çalışma ortamlarında bireylerin “yaratıcılıklarının körelmesi” sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorun bireyin işe yabancılaşmasına neden olmaktadır. İş genişletme, zenginleştirme ve projelendirme aşamaları bireylerin yeni düşünceler üretmesine ve kendini geliştirmesine fırsat verdiği için yaratıcı düşünce kaynaklı yabancılaşma sorunun önüne geçilmektedir.
- Bürokratik ve katı merkezîyetçi yönetim tarzında “yetki devrinde isteksizlik” yaşanmaktadır. Bu sorun bireyi işine yabancılaştırmaktadır. İş zenginleştirme aşaması bireylere yetki devri verdiği için bu sorun kaynaklı yabancılaşmanın önüne geçilmektedir.
- İnsan kaynaklarının en temel görevi yerine getirilemeyip “işe uygun personel seçilmediği zaman” bu sorun hem bireyi hem de kurumu olumsuz yönde

¹⁵⁴ Özkalp, 2003, s. 7-24.

¹⁵⁵ Tunçer, 2013, s. 88.

etkilemektedir. İş havuzu oluşturma aşaması bu sorunun önüne geçmekte ve olası yabancılaşma durumunu kaynağında engellemektedir.

- Bireyler işlerini ve kurumlarını kendilerine yeterli olarak görmediğinde “iş tatminsizliği” yaşamaktadır. Bu sorun aynı zamanda işe yabancılaşmanın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. İş zenginleştirme ve iş projelendirme ile bu sorun ortadan kalmaktadır.
- Kaldıramayacağından fazla “sorumluluğu istemeyen” birey sorumluluklarından kaçarak işine yabancılaşma sorunu yaşamaktadır. İş basitleşme ile sorumluluklarını hafifletilen birey yabancılaşma sorunundan da uzaklaşmaktadır.
- Etkinlik, verimlik ve etkililik sağlayabilmenin yolu yönetimlerin motivasyon yönetimine önem vermesinden geçmektedir. “Motivasyon eksikliği” işe yabancılaşma sorunu doğurmaktadır. İş projelendirme motivasyon yönetimine önem verdiği için yabancılaşma engellenmektedir.
- Bireyler işlerini anlamadığı zaman ve “işlerin karmaşıklığından” şikayet ettiğinde iş basitleştirme aşaması uygulanmalıdır. Bu sorun işe yabancılaştırdığından iş basitleşme ile bu sorunun önüne geçilmektedir.
- Birey kendini “gelişime kapalı olarak” tutabilmektedir. Bu sorun iş projelendirme aşamasında çözülmektedir. Bireyi gelişime açık hale getirmek ve tazelenmek işe karşı yabancılaşması da engellemektedir.
- “Performans sorunu” yabancılaşma probleminin önemli sonuçları arasında yer almaktadır. İş zenginleştirme ve iş projelendirme ile yabancılaşma yaşayan bireylerin performanslarında artış yaşanmaktadır.
- İşe yabancılaşmayı ortaya çıkaran “verimsizlik” sorunu işin genişletilmesi, işin projelendirilmesi ve işin zenginleştirilmesi aşamalarında çözülmektedir.
- İş ile “anlamsızlık” sorunu yaşayan bireyler işlerine yabancılaştığı için bu sorun iş basitleştirme aşaması ile çözülmektedir. İşler basitleşme aşamasında sadeleştirildiğinden birey anlamsızlık sorunundan kurtulup yabancılaşma yaşamamaktadır.
- “Örgütsel sessizlik” bireylerin kurumda yaşadığı olaylar sonucunda bilerek kurumun yararına ya da zararına olarak sesiz kalınması durumudur. Sessizlik yaşamak yabancılaşmanın sonuçları arasında da yer almaktadır. Örgütün

zararına olacak sessizlik sorunu iş zenginleştirme ve iş projelendirme aşamalarında çözülmektedir.

- İşe yabancılaştırmanın önemli sebeplerinden biri yükselememe yani “terfi sorunudur.” Bu sorun iş havuzu oluşturma aşamasında çözülmektedir. Yetkinlikleri doğrultusunda insan kaynakları sorumluları görevde yükselmeyi kolaylaştırmaktadır.

7.2. Olgunlaşma Kuramı İle Önleme

Örgüt ve kurumların yönetim yapı ve şekline bağlı olarak benimsedikleri bir yönetim kuramı vardır. Bu kuramlar zaman içinde değişmiş ve birbirlerinin eleştirileri doğrultusunda gelişmiştir. Geçmişten günümüze kadar dört farklı yönetim kuramı geliştirilmiştir. Bunlar; geleneksel yani klasik anlayış ile şekillenen yönetim kuramı, geleneksel olmayan ve gelenekselliği eleştiren neo-klasik kuram, çağdaş ilkeler ile şekillenen modern kuram ve modernliği bir adım öteye taşıyan post modern kuram şeklindedir. Olgunlaşma Kuramı ise neo-klasik yani geleneksel olmayan yönetim kuramı içerisinde yer alan ve uygulanan bir yöntemdir.¹⁵⁶ Neo-klasik yönetim kuramında klasiklerin aksine kurumda çalışan kişilere birey olarak değer vermeye başlanmıştır. Çalışanların psikolojik durumları göz önüne alınarak onlara karşı insancıl bir yaklaşım tarzı benimsenmiştir. Örgüt yapısının oluşturulmasında davranış bilimlerinin katkısı ile yeni bir yönetim tarzı geliştirilmiştir. Neo-klasik anlayışta önemli olan birey ve örgüt arasında bağlılığın sağlanmasıdır. Bunun için işbirliğine ve insancıl ilişkilere yönetim alanında önem vermişlerdir.

Olgunlaşma Kuramı yönetimden kaynaklı sorunların ortadan kaldırılması amacı ile Chris Argyris tarafından yönetim bilimine kazandırılmıştır. Sorunların iş ortamından kaldırılması ve çözülmesi için olgunlaşmaya önem verilmesi gerektiğini savunan kurama göre olgunlaşamamanın ana nedeni yönetimdir. Yönetimin yanlış politikaları insanın olgunlaşmasına izin vermemektedir. Yönetim çalışanların gereksinimlerine kayıtsız kaldığında bireyler olgunlaşamamakta, verimsizleşmekte, kendini geliştirememekte ve iş kaynaklı sorunlar yaşamaktadır. Kurama göre olgunlaşamayan birey birilerine karşı bağımlı hale gelip üretmeyerek iş hayatında pasif rol

¹⁵⁶ İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetimi, Ekin Yayın, Bursa, 2017, s. 45.

oyunmaktadır.¹⁵⁷ Olgunlaşamayan bireyde ilgi düzeyinde düşüklük ve duyarlılıktan yoksunluk hali meydana gelmektedir. Yanlış uygulanan yönetim politikalarında biri yetki devrinde yaşanan isteksizlikler diğer ise bireyin kendini gerçekleştirip yükselmesine olanak verilmemesidir. Kurama göre çalışanların olgunlaşmasının önünde duran bir diğer engel katı hiyerarşidir. Merkezi yönetimi benimseyen, katılım ilkesine önem vermeyen ve katı yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda bireyler olgunlaşmamaktadır. Bireyin olgunlaşmak için duyduğu en temel gereksinim eğitim ve kendini gerçekleştirmektir. Olgunlaşan birey ise tam tersi özellikler taşıyarak daha etkin, ilgi düzeyi yüksek, duyarlı ve uzun süreli odaklanma yeteneğine sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Chris Argyris yönetimin insanları makine olarak görmeyen aksine onların psikolojik durumu ile yakından ilgilenen neo-klasik anlayış tarzını benimsemiştir. Eserlerini insan davranışları ve davranışların altında yatan psikolojik sebepleri açıklamak temeline yazmıştır. Olgunluk Kuramı bu eserlerin sistemini oluşturan düşünceler ışığında ortaya çıkmıştır. Olgunluk kavramı bireyin doğumundan yaşamı için geçen süre zarfında bireyin gelişimini tanımlamak için kullanılmıştır. Bu süre bir evre olarak nitelendirilip yaşam boyu gelişimi temsil etmektedir. Olgunlaşma evresinde olgun bir bireyde meydana gelen değişimler şu şekilde sıralanmıştır;¹⁵⁸

- Olgun bir birey harekete geçmek için başka birine ihtiyaç duymayıp kendiliğinden harekete geçmektedir,
- Olgun bireyde bağımlılık düzeyi oldukça düşüktür,
- Davranışlarını kontrol etmeyi ve davranışlarını yönlendirmeyi iyi bilmektedir,
- Dikkat ve odaklanma seviyesi yüksek olan olgun birey işine karşı ilgilidir,
- Olgun birey tecrübe ve deneyimlerinden her zaman için faydalanmaktadır,
- Yapabileceklerinin ve kendinin farkında olan olgun bireyin özgüveni yüksektir,
- Olgun birey bilgi düzeyini ve yeteneklerini zaman içinde tanıyan ve fark edendir.

Olgunlaşma evresinde belirtilen olgun bireyin özelliğinden anlaşılacağı üzere olgunlaşmak yaşamak, zamanı verimli kullanmak ve yaşam içerisinde edinilen tecrübeler ile yakından ilgilidir. Yaşadıkça ve zaman geçtikçe bireyde iyi ve kötü

¹⁵⁷ Aşkun ve Tokat, 2017, s. 51-52.

¹⁵⁸ Coşkun Can Aktan, "Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2011, Cilt:3, Sayı:2, s. 396-397.

anılardan biriken deneyim ve tecrübe olgunlaşmaya katkı sağlamaktadır. Olgunlaştıkça insan hayatının ilerlemesi noktasında pozitif bir yön olarak şekillenmektedir. Hayatın olgun bireye kattığı deneyim ve tecrübe ile daha az bağımlı hale gelen olgun birey tüketmek yerine üretmeye yönelmektedir. Kendini tanıyan ve etrafını yorumlayan olgun birey zamanla farkındalık düzeyini de yükseltmektedir. Olgunlaşma evresi bireye az bağımlılık daha çok farkındalık kazandırmaktadır. Bu evrenin kırılma noktası ise eğitimidir. Kişinin gelişmesi ve öz güveninin artması bakımından eğitim her dönem de önemlidir. Kendini gerçekleştirmek olgun bireyde çok yönlü düşünme becerisini ortaya çıkarmaktadır. Bu beceri bireye olgunluk kazandırırken aynı zamanda özgüven vermektedir. Zaman geçtikçe, yaşadıkça ve eğitim aldıkça olgunlaşan birey daha aktif daha başarılı daha verimli ve daha yetkin olarak olgunlaşmaktadır.

Yeni yönetim tarzını benimseyen ve geleneksellikten uzak duran Argyris klasik yönetim tarzını ve onların düşünce sistemini eleştirmiştir. Eleştiriler doğrultusunda psikoloji ve insan davranışlarını esas olan klasik olmayan yönetim tarzı Argyris'in de katkıları ile gelişmiştir. Yönetim ve yönetimden kaynaklı olarak meydana gelen sorunların üzerinde duran Argyris eleştirilerini dört unsur etrafında yapmıştır. Bu eleştiriler yönetimden kaynaklanan iş bölümü sorunu, yetki ve sorumluluk sorunu, komuta birliği sorunu ve denetim sorunu olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır,¹⁵⁹

- 1. İş Bölümü Sorunu:** İş bölümü çalışma hayatını kolaylaştırmak ve işlerin zaman açısından tasarruf sağlanarak yapılmasına olanak vermek açısından sıklıkla kullanılan bir uygulamadır. İş bölümünün her zaman için aynı yapılması, yeniliğe kapalı olması, monotonluğu beraberinde getirmesi ve sık tekrara düşmesi çalışanlar üzerinde yaratıcı düşünme yeteneğine zarar verip verimsizliğe neden olmaktadır. İş bölümünün sıradanlığı eleştirilmiş ve yenilikçi olup yeniklere açık olması gerektiği vurgulanmıştır.
- 2. Yetki ve Sorumluluk Sorunu:** Katı ve bürokrasi temelli merkezi yapı ile yönetilen sistemlerde yetkiler ve sorumluluklar tek kişide toplanmaktadır. Yetki devrinde isteksiz olma ve sorumluluklarını paylaşmak istemeyen yönetimler adaletsiz ve verimsiz olarak tanımlanmaktadır. Yetkilerin ve sorumlulukların tek kişide toplanması işlerin yavaş işlemesine ve birikmesine neden olması eleştirilmektedir.

¹⁵⁹ Cemal Öztürk, "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları", İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt:5, Sayı:8, s. 3087-3088.

- 3. Komuta Birliği Sorunu:** Klasik yönetim anlayışı ile yönetilen kurumlar emire bağlı olarak işleri yürütmektedir. Yeni yönetim anlayışının benimsenmesi emir ve komutayı hafifletmekte ve iş birliği ile işlerin yapılmasını sağlamaktadır. Yetki devrinin olmadığı yerlerde sıklık ile görülen komuta birliği sorunu yöneticinin sürekli işleri denetlemesi ve başka işler ile ilgilenememesi sorunu eleştirilmektedir.
- 4. Denetim Sorunu:** Ast-üst ilişkisinin katı olarak işlediği yönetimlerde astlar sürekli denetlenme korkusu ile işlerini verimli bir şekilde yapamamakta ve olgunlaşmamaktadır. Denetim sorunu çalışanlarda yaptıkları işi kaybetme duygusunu meydana getirmektedir. Klasik olmayan yönetim anlayışında bu sorun ortadan kalmakta ve bireyler kendi yaptıkları işi kendileri denetleyerek özeleştirir özelliklerini geliştirmektedir. Bireylerin katı ve ceza içeren bir şekilde denetlenme sorunu bireylerin olgunlaşması önündeki engel olarak görülmekte ve eleştirilmektedir.

Chris Argyris çalışanların iş ve yönetim tarzı kaynaklı sorunlardan etkilenmemesi ve olgunlaşarak verimli, etkin ve etkili bir birey olması için Olgunlaşma Kuramını geliştirmiştir. Bu kuram çalışanların olgunlaşmasını ve performans olarak iyileşmesini sağlamaktadır. Argyris'e göre bireyin olgunlaşmamasının önünde yönetim kaynaklı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar kurumda gelişime karşı gösterilen direnç, yeni korkusu, sorumluluk almaktan kaçınmak, risk almada isteksizlik ve bireyin psikolojik durumunun (motivasyon, performans, tatminsizlik, tükenmişlik vb.) dikkate alınmamasıdır. Olgunlaşma Kuramı bu sorunlar ile karşılaşan ve iş kaynaklı sorun yaşayıp olgunlaşmayan bireyler için aşamalar halinde önerilerde bulunmaktadır. Olgunlaşma Kuramının aşamaları ve uygulanma noktasında takip edilmesi gereken adımlar şu şekilde sıralanmıştır;¹⁶⁰

- İş ve yönetim kaynaklı sorun yaşayıp olgunlaşmayan bireylerin sorunları dinlenerek çözüm önerileri bulunmalı ve işe ilgisi artırılmalıdır,
- Bağımlı ve pasif hale gelen bireyler çalışma ortamında aktif hale getirilmelidir,

¹⁶⁰ Cemal Öztürk ve Ferit İzci, "15 Temmuz 2016 Sonrası Türk Silahlı Kuvvetlerinden İhraçların Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisi Perspektifinden Analizi (15 Temmuz 2016- 15 Temmuz 2017)", International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish or Turkic, Volume:12/31, p. 222-224.

- Eğitim, iyileştirme ve yetkinliklerinin artırılması ile bireylerin sorunlara, olaylara ve durumlara çok yönlü bakması sağlanmalıdır,
- İşinden kaynaklı motivasyon kaybı, iş tatminsizliği, mutsuzluk ve tükenmişlik yaşayan bireyin bilgi ve yeteneklerini kullanması sağlanmalıdır,
- Denetim sorunu kaynaklı sürekli birileri tarafından denetleneceğini düşünüp üzerinde baskı yaşayan bireyin kendine güvenmesi sağlanmalı, yeteneklerinin farkına varması sağlanmalı ve öz güveni artırılmalıdır,
- Yönetim yapısı içerisinde merkeziyetçilik ve bürokrasi azaltılıp bireyin bağımsız ve yaratıcı düşünmesi sağlanmalıdır. Kurum yeniliklere açık olmalı ve özgür düşünce sisteminin oluşmasına olanak sağlayarak yenilikçi olmalıdır. Bireylerinde bu ortamda bağımsız ve özgür biçimde düşüncelerini ifade etmesine fırsat verilmelidir.
- İşin gerektirdikleri ve yönetimin yanlış politikalarından kaynaklı olarak ortaya çıkan sorunlarla olgunlaşamayan bireyler için katılım ilkesini esas alan yenilikçi yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu sayede çalışanların yeni fikirlere açık ve katılımcı bir anlayışla verimli bir şekilde çalışmalarını sağlanmalıdır. Yönetimde ve çalışanları ilgilendiren yeni kararlar alınmasında bireylerin katılımını sağlamak hem çalışanları olgunlaştırmakta hem de etkin yönetimi kurum için sağlamaktadır.

Olgunlaşma Kuramının aşamalarından anlaşılacağı üzere bir bireyin iş ve yönetim kaynaklı sorunlardan dolayı olgunlaşamaması ile bireyin işe yabancılaşmasına sebep olan iş ve yönetim kaynaklı sorunlar birbirlerine benzerlik göstermektedir. Bu benzerlikler Tablo 7'de ayrıntılı bir şekilde karşılaştırılmıştır.

Tablo 7. İşe Yabancılaşmanın ve Olgunlaşamamanın Nedenlerinin Karşılaştırılması

İşe Yabancılaşmanın Nedenleri	Olgunlaşamamanın Nedenleri
Yetki devrinde isteksizlik	Yetki devrinde isteksizlik
Terfi sorunu	Terfi sorunu
Katı hiyerarşi ve bürokrasi	Katı hiyerarşi ve bürokrasi
Katılım ilkesinin uygulanmaması	Katılım ilkesinin uygulanmaması
Merkeziyetçilik	Merkeziyetçilik
İş tanımı eksikliği	İş bölümü sorunu
Kurumda eğitime önem vermemek	Eğitim temelli sorunlar
Kendini gerçekleştirememe	Kendini gerçekleştirememe
Motivasyon eksikliği	Psikolojik durumun göz ardı edilmesi
Performans yönetimi eksikliği	Özgüven eksikliği

Kaynak: Kanten ve Ülker, 2014: 17-18, Keser, 2006: 155-175 ve Öztürk, 2016: 3087-3088.

Tablo 7'ye göre işe yabancılaşmanın ve olgunlaşamamanın nedenleri birbirine benzerlik göstermektedir. Yönetim yapısından kaynaklanan yetki devrinde isteksizlik iki soruna da neden olmaktadır. Terfi almada sorun yaşamak bireyi hem olgunlaştırmamakta hem de işe yabancılaştırmaktadır. Bürokrasinin yoğun bir şekilde hissedilmesi ve katı ast-üst ilişkisinin bulunması her iki durum içinde sorun teşkil etmektedir. Yönetime katılamama, çalışanların fikirlerini beyan edememesi ve kendini eksik hissetme bireyin yabancılaşmasına ve olgunlaşamamasına neden olmaktadır. Sorumlulukların eşit dağıtılmamasından kaynaklı meydana gelen sorunlar yabancılaşma ve olgunlaşamamayı olumsuz yönde etkilemektedir. Kurum içerisinde kişisel gelişime izin verilmemesi olgunlaşma üzerinde olumsuz etkiye sahipken hizmet içi eğitimin eksik olması işe yabancılaşmaya neden olmaktadır. Eğitim eksikliği ile birlikte gelen kendini geliştirememe ve kendini gerçekleştirememe sorunu hem bireyi işine karşı yabancılaştırmakta hem de olgunlaşmasını engellemektedir. Çalışanların psikolojik durumlarına dikkat edilmediğinde ve bu durumlardan kaynaklanan sorunlar dikkate alınmadığında yabancılaşma ve olgunlaşamama sorunu ile karşılaşmaktadır.

Kurumda yaşanan sıkıntılar sonrasında işe yabancılaşma yaşayan bireylerin kurum tarafından özendirilmesi, etkin hale getirilmesi, sorunlarını çözmede cesaret verilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi için rehberlik alması sağlanmalıdır. İşe yabancılaşan bireylerin koçluk yöntemi, liderlik yöntemi ve bireyin olgunlaştırılması yöntemi ile yabancılaşma sorunundan kurtarılması mümkün olarak

değerlendirilmektedir.¹⁶¹ İşe yabancılaşmanın nedenleri ile olgunlaşamamanın nedenlerinin birbirine benzerlik göstermesi ve bu iki sorunun aynı yöntem ile yani Olgunlaşma Kuramı ile çözülebileceğine işaret ettiği yönünde değerlendirme yapılmıştır. Olgunlaşma Kuramında izlenen aşamaların işe yabancılaşmayı önlemek içinde kullanılması bu sorunun önüne geçip yabancılaşan bireyden verimlilik ve performans artışı yaşanmasını sağlayacağı yönünde öneride bulunmaktadır.

Tablo 8. Olgunlaşma Kuramı İle İşe Yabancılaşmayı Önleme

<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin işe ilgisi artırılır ise; işten ayrılma isteği ortadan kalkacaktır. İşe devamlılığı sağlanan bireyin işe yabancılaşmasının önüne geçilecektir.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan birey aktif hale getirilir ise; monotonluk yaşamayı engellenip bu sayede yeni sorumluluklar alarak işini sevmesi sağlanacaktır. Bu sayede bireyin işe yabancılaşması engellenebilecektir.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin çok yönlü bakması sağlanır ise; birey anlamsızlık ve güçsüzlük halinden kurtulup işine karşı yabancılaşmayacaktır.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin bilgi ve yeteneklerini kullanması sağlanır ise; bireyin iş performansında artmalar meydana gelip etkili ve verimli bir çalışan olması sağlanacaktır. Etkin, etkili ve verimli bir şekilde çalışması sağlanan birey işine yabancılaşmayacaktır.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin kendine güveni artırılır ise; bireyin örgütsel sessizlik yaşamamasının ve gelişime kapalı olması engellenecektir. Böylelikle özgüvenli olan birey işine karşı yabancılaşma yaşamayacak gelecektir.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin bağımsız düşünmesi sağlanır ise; yaratıcı düşünme yeteneği körelmez ve böylelikle birey işine yabancılaşmayıp başarı düzeyinde artmalar sağlanacaktır.
<ul style="list-style-type: none"> • İşe yabancılaşan bireyin yenilikçi ve katılımcı olması sağlanır ise; birey aktif hale gelip iş tatminsizliği, mesleki tükenmişlik, monotonluk ve verimsizlik yaşamadan işe yabancılaşması engellenebilecektir.

Kaynak: Akçay ve Bilgin, 2016: 155.

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere bireyin işe yabancılaşması ile işinden kaynaklı olgunlaşamamasının nedenleri birbirine benzemektedir. Bu sebepten dolayı bireyin olgunlaşması için uygulanan Olgunlaşma Kuramının bireyin işe yabancılaşmasını önlemek amacı ile de kullanılması aynı verimlilikte ve etkinlikte sonuçlar alınması önerilmektedir.

Bölüm sonu değerlendirmesi olarak, ikinci bölümde işe yabancılaşmanın nedenleri, sonuçları ve önleyici politikaları ile birlikte ele alındığı görülmektedir. İşe yabancılaşmanın kurumsal politikadan kaynaklı olarak meydana gelip çalışanları etkilemesine üçüncü bölümde de Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz başlığı altında yer verilmiştir.

¹⁶¹ Vildan Hilal Akçay ve Kamil Ufuk Bilgin, “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, Sayı:12 s. 155.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISPARTA İLİ PTT ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ

Çalışmanın son bölümünde kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerinde ki etkisini ortaya koymak adına Isparta ili PTT Başmüdürlüğü çalışanları üzerinden nitel bir analiz yapılmıştır. Isparta ili PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışan 34 kişi ile 17 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmış ve elde edilen veriler MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguların sonuçları diğer araştırmaların sonuçları ve makaleler ile karşılaştırılmış ve karşılaştırma sonucunda değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

1. PTT’NİN TARİHÇESİ VE KURUMSAL POLİTİKASI

PTT 1840 yılında Posta Nezareti adı ile kurulmuştur. Zaman içerisinde gelişen ve değişimlere uğrayan kurum 1901 yılında para transferi işlemlerini yapmaya başlamıştır. Para hizmetleri sonrasında telefon hizmetleri verilmiş ve sonrasında 1939 yılında PTT Genel Müdürlüğü olarak Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1954 Yılında Kamu İktisadi Teşebbüsü olmuş ve 1984 yılında Kamu İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan 233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçirilmiştir. 23.05.2013 tarih 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ile Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi adı ile yeniden yapılandırılmıştır.¹⁶²

PTT'nin kurumsal politikası¹⁶³ incelendiği zaman vizyonunda hızlı, güvenli, ulaşılabilir ve erişebilir dünya markası olmak yer almaktadır. Misyon olarak kurum sürekli iyileştirme anlayışı, uzman personel ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini evrensel hizmet yükümlülüğü doğrultusunda karşılamak şeklinde benimsemiştir. Kurumsal politikalarında yer alan son ifade ise entegre yönetim sistemi içerisinde yer alan performansın artırılması için süreçleri izleyip sürekli iyileştirmeyi ilke edinmek ifadeleri yer almaktadır.

¹⁶² PTT Kurumsal Politika Hakkında: Tarihçe,
https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_tarihce, (27.12.2019).

¹⁶³ PTT Kurumsal Politika Hakkında: Misyon, Vizyon ve Değerler,
https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_misyon_vizyon_ve_degerlerimiz,
(27.12.2019).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kurumsal politikanın işe yabancılaşma düzeyi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek ve çalışanların kurumsal politikadan nasıl etkilendiğini analizler neticesinde ortaya koymaktır. Araştırmada hedeflenen diğer amaçlar ise, işe yabancılaşma düzeyinin en aza indirilebilmesi, çalışanların işlerini severek yapabilmeleri ve performans düzeylerinde artışı en verimli şekilde sağlayabilmek adına önleyici politikalar geliştirmektir. Araştırmanın amacı dahilinde Isparta ili PTT Başmüdürlüğü çalışanları üzerinden nitel bir analiz yapılarak verilerin incelenmesi ve yorumlanması sonucunda kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatür taraması sonucunda yabancılaşma konusu üzerine Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında sekiz adet tez çalışması bulunduğu ve bunların sadece iki tanesinin işe yabancılaşma konusu üzerine yazıldığı görülmüştür. Bu alanda yazılan işe yabancılaşma konulu tezlerin azlığı araştırmanın önemini ve çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Yabancılaşma konulu tezlerin geneline bakıldığında örgütsel politika ile ilgili olan iki tezin sadece bir tanesinin işe yabancılaşma konusu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. İşe yabancılaşma konusunun kurumsal politika ile ilişkilendirilerek ele alınmaması araştırmanın önemini ve yazılma amacını ortaya koymaktadır.

Araştırma tezin içeriğinin özgün oluşu ile de önem taşımaktadır. Birinci bölümde yer alan kurum ve kurumsallaşma kavramlarının ilişki konuları arasında yer alan kurumsal performans konulu alt başlık diğer çalışmaların içerik kısmında yer almaktadır. Kurumsal politikanın temelini oluşturan bileşenler başlığı teze özgün olup diğer çalışmalar açısından farklılık içermektedir. Bunun yanı sıra kurumsal politikanın performans üzerine etkisinin araştırılmasında çalışmanın önemini gösteren diğer farklılıklar arasında yer almaktadır.

İkinci bölümün ana konusunu oluşturan yabancılaşma ve işe yabancılaşma konularında araştırmada farklılık ve önem taşıyan yabancılaşma kavramı ile ilişkilendirilen konuların farklı ve çeşitli olmasıdır. Yabancılaşma kavramına katkısı olan düşünürlerden Müslüman düşünürlere yer veren ilk çalışma olması araştırmanın

önemi arasında yer almaktadır. İbn Haldun ve Gazalinin yabancılaşmaya ilişkin düşünceleri çalışmanın diğer araştırmalardan farkını göstermektedir. İşe yabancılaşmanın nedenlerini kategorileştirilerek üç ana başlık altında araştırılıp düzen içerisinde yazılması işe yabancılaşma konulu tezler arasında farklılık oluşturmaktadır. İşe yabancılaşmanın sonuçları arasında incelenen iş performans düşüklüğü alt başlığı diğer tezlerden farklı olarak yazılmıştır. İkinci bölümün son başlığı olan işe yabancılaşmayı önleyici politikalardan iş tasarımı politikası ile önleme düşüncesi ilgili alanda yazılan tezlerin önleyici politikalarından farklı olarak tezde araştırılmıştır. Olgunlaşma kuramı ile önleme politikası işe yabancılaşma konulu tezlerden bir tanesinde geçip detaylı olarak yer verilmemiş fakat bu araştırmada ayrıntılı olarak yer verilip önleyici olma noktasında önemine detaylı olarak yer verilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma Isparta ili PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışan personelleri kapsamaktadır. Araştırma 34 personel ile sınırlı olup tüm çalışanları kapsamamaktadır. Çalışma sınırları içerisinde Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde görevli başmüdür, müdür, baş dağıtıcı, dağıtıcı, veznedar, şef, memur, gişe ve büro görevlisi ve diğer personel olarak adlandırılan firma personelinden oluşan unvanların oluşturduğu 34 kişi ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada karşılaşılan sorunlar ve engeller araştırmanın kısıtlandığı noktaları göstermektedir. Bu noktada kısıt ve sorun olarak karşılaşılan ilk engel Yozgat ili PTT çalışanlarına anket yapmak üzere alınmak istenen izin dilekçesi konusunda çıkmıştır. Araştırma için anket yapılmasına izin verilmemiş ve sebep olarak kişisel sebepler söylenip dilekçeye yazılı olarak cevap verilmemiştir. EK-1 de yer aldığı üzere Yozgat PTT Başmüdürlüğü'nün İzin Vermediğine Dair CİMER Başvurusunda "Bilgi Edinme" başlığı altında neden izin verilmediğine dair Yozgat PTT Başmüdürlüğünden yazılı açıklama talep edilmiştir fakat neden izin verilmediğine dair yazılı bir açıklama yapılmamıştır.

Araştırmada karşılaşılan diğer bir kısıt ise araştırmanın yönteminin savunmaya son bir ay kala değiştirilmek zorunda kalması ile sonuçlanmıştır. Araştırma için ilk olarak anket kullanılmasına karar verilip kısıt sonrasında yarı yapılandırış görüşme olarak yöntem değişmiştir. Bu kapsamda Isparta PTT Başmüdürlüğü tüm çalışanlara anket

yapılmasına izin vermemiştir. Sadece çalışanlara mülakat yapılmasına 33 kişi ile izin verilmiştir. EK-3 de anket yapılmasına izin verilmeyip 33 kişi ile görüşme yapılmasına dair izin dilekçesi yer almaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini PTT oluşturmaktadır. Kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştırmak adına yapılan analizde araştırmanın örneklemini Isparta ili PTT çalışanlarından Başmüdürlük bünyesinde çalışan 34 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubu arasında yer alan Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde 10 dağıtıcı, 7 diğer olarak adlandırılan firma personeli, 7 memur, 5 gişe ve büro personeli, 1 baş dağıtıcı, 1 müdür, 1 veznedar, 1 şef ve 1 başmüdür olmak üzere toplam 34 personel ile görüşülmüştür. Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde toplam 279 personel çalışmakta olup nitel analiz yapılması sebebi ile örneklem 34 kişi ile sınırlandırılarak oluşturulmuştur.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Görüşme tekniği içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış ve sonuçlar nitel araştırma yöntemi kullanılarak MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma görüşme yapısı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme olarak yapılmış ve görüşmenin genel akışı esnasında katılımcılara sondaj soruları, dolaylı sorular, yansıtma soruları ve doğrudan sorular sorma imkanı değerlendirilerek bu yöntemin avantajları verilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi için kullanılmıştır.

Araştırma görüşmenin iletişim ve kayıt biçimi bakımından sözel ve yazılı görüşme olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda yazan sorular yöneltildikten sonra alınan cevaplar not edilmiştir.

Araştırma görüşmenin birey sayısı açısından bireysel görüşme olarak adlandırılıp katılımcılar ile bire bir görüşülmüştür. 34 kişi ile görüşmenin sonucunda ortalama olarak görüşmeler 20 dakika sürmüştür.

Araştırmada yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan 17 soruya verilen cevaplar MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile analiz edilmiştir. MAXQDA 2020 Analytics Pro Programının çalışmada tercih edilmesinin sebebi ara yüzünün Türkçe

olmasıdır. Program anlaşılır ve çok yönlü nitel bir analiz yapılmasına fırsat verdiği için tercih edilmiştir. Programa belge olarak yüklenen görüşmeler belge sisteminde Word programından içe aktarılarak kullanılmaya başlamaktadır. Kod sistemi sayfasında 17 soruda ilişkisi kurulmak istenen kodlar kodlanmış ve toplam kod sistemi sayfasına 3.176 adet kod girilmiştir. Belge tarayıcı sayfasında 34 katılımcının sorulara verdikleri cevaplar, kelimeler ve cümleler teker teker kodlanarak veriler analiz edilmeye hazır hale getirilmiştir. Program içerisinde verilerin analizi üç başlık içerisinde analiz edilmiştir. Program verilerin istenilen şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Çeşitli görseller ile çalışmaya zenginlik katmaktadır. Verilerinin analizinin üç başlık altında toplanması ile veriler çalışma için analiz edilmiştir. Bunlardan ilki betimsel bulgular, ikincisi karşılaştırmalı bulgular ve sonuncusu ilişkisel bulgular başlığı altında MAXQDA 2020 Analytics Pro programı yardımı ile analiz edilmiştir. Betimsel bulgularda; frekans tablosu, frekans grafiği, kod alt kod bölümler modeli, tek vaka modeli, kelime bulutu ve kod satırı kullanılarak verilerin analizi yapılmıştır. Karşılaştırmalı bulgularda; değişkenlerde çapraz tablo, kod matris tarayıcısı, iki vaka modeli ve belge karşılaştırma kullanılarak veriler analiz edilmiştir. İlişkisel bulgularda; kod ilişkiler tarayıcısı ve kod teori modeli ile görüşmeler analiz edilmiştir. Analiz sonrasında elde edilen bulgular tablo, grafik ve şekiller ile görselleştirilip yorumlanarak çalışma içerisinde sonuçlar değerlendirilmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formda ilk olarak katılımcılara sormak üzere demografik sorulara yer verilmiştir. Demografik sorular arasında cinsiyet, yaş, medeni hal, memleket, eğitim, unvan, kurumda çalışma süresi ve gelir düzeyi yer almıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu Cornell Metodu kullanılarak hazırlanmıştır. Cornell Metodu ile hazırlanan form dört bölümden oluşmaktadır. Formun üst kısmında başlık ve tarih yer almaktadır. Formun yarısında anahtar kelimeler diğer yarısında sorular ve en alt kısmında ise özet bulunmaktadır. Anahtar kelime için ayrılan kısımda her bir soru ile ilişkisi analiz edilmek istenen anahtar kelimeler veya anahtar kavramlar bulunmaktadır. En verimli not tutma tekniği olarak bilinen Cornell Metodu verilerin analiz edilmesi noktasında kolaylık sağlamıştır.

8. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin analiz edilmesi için Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışan 34 personele 17 adet soru yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak hazırlanan 17 soru şu şekildedir;

1. Kendinizi biraz tanıtabilir misiniz?
2. İş hayatınız nasıl başladı hangi işlerde ve hangi departmanda çalıştınız? Hangi işte ve departmanda çalışırken daha mutluydunuz? Şuan işinize olan hislerinizi paylaşır mısınız?
3. İşinizi seviyor musunuz? Bunu nasıl açıklarsınız? Neden bu hislere sahipsiniz? Sevmiyor iseniz bunun sebebi yöneticiniz, iş arkadaşlarınız, müşterileriniz veya diğer sebepler mi? İş tatmin düzeyiniz sizce nedir?
4. Sizi bu hayatta en çok ne etkiler? Sizi en çok mutlu ve mutsuz eden durumlardan bahsedebilir misiniz? Kurumda en mutlu ve en mutsuz olduğunuz anınızdan bahsedebilir misiniz? Bu anınız yönetici, iş arkadaşlarınız veya müşteriler ile mi ilgili?
5. İnsanlara güvenme konusunda ne düşünüyorsunuz? Kurumsal güven düzeyiniz yüksek midir? Güvensizlik hissediyorsanız bunun nedenleri nelerdir? Sizce güven iş ortamını nasıl etkiler?
6. Kişisel beceri ve özel yeteneklerinizden bahsedebilir misiniz? İşinizin gerektirdiği eğitimi aldınız mı? İşiniz kişisel beceri gerektiren bir iş midir? İşiniz ekstra yetenek ve beceri gerektiriyor mu?
7. İş planınız ve iş yükünüz hakkında neler düşünüyorsunuz? Buna ilişkin yaşadığınız zorluklar var ise anlatabilir misiniz? Kurumda sizce yeterli sayıda çalışan var mı?
8. Performansınız hakkında neler söylersiniz? Bir performans değerlendirme sisteminiz var mı? Var ise performansınız nasıl değerlendiriliyor? Motivasyonunuzu nasıl sağlıyorsunuz? Kurum içinde motivasyonunuzu arttıracak politikalar var mı? Motivasyon ile performans arasında sizce bir ilişki var mı?
9. Yöneticiniz ile olan ilişkinizden biraz bahsedebilir misiniz? Yöneticiniz sizin ile daha çok hangi konular hakkında konuşur?

10. Sizce iyi bir yönetim ve yönetici hangi özelliklere sahip olmalıdır? Dijitalleşe işinizi etkiliyor mu? Uygulama noktasında işinize etkisi nasıl anlatırsınız?
11. Kuruma hangi noktada katkı sağlıyorsunuz? Göreviniz hangi işleymten ve süreçten önce ve sonra geliyor?
12. Kurum içerisinde iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? İletişim kurmakta zorlandığınız bir anınızı paylaşır mısınız?
13. Yabancılaşma sizin için ne ifade ediyor? Daha önce bu kavramı duydunuz mu? Sizce göre yabancılaşma nedir?
14. İşe yabancılaşma hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu durum ile karşılaştığınızı hissetseniz de ne gibi adımlar atarsınız ya da attınız?
15. Sizce kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkiler mi? Etkiler ise nasıl bir etkiye sahiptir?
16. İşe yabancılaşmayı önlemek için ne yapılabilir? Siz yöneticinin yerinde olsanız önleyici bir politika olarak ne yapardınız?
17. İş hayatınızı, kendinizi ve yaşamınızı tek bir cümle ya da özlü söz ile özetler misiniz?

Araştırmanın amacı doğrultusunda 4 ana hipotez ve H1'e göre tasarlanmış beş alt hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler şu şekildedir;

H.1. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Değişkenlere Göre Farklılık Gösterir.

H.1.1. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir.

H.1.2. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Medeni Hale Göre Farklılık Gösterir.

H.1.3. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Yaşa Göre Farklılık Gösterir.

H.1.4. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterir.

H.1.5. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterir.

H.1. 6. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Unvana Göre Farklılık Gösterir.

H.2. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler.

H.3. İşe Yabancılaşma İş Tasarımı Politikası İle Önlenir.

H.4. İşe Yabancılaşma Olgunlaşma Kuramı İle Önlenir.

9. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmadaki veriler demografik sorular ve yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 17 sorudan elde edilmiştir. Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışan 34 kişinin sorulara vermiş oldukları cevaplar her bir soru için ayrı olarak değerlendirilmiş ve MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile nitel olarak analiz edilmiştir. Çalışanlar kişisel verilerin korunması esasına dayalı olarak P1-P34 arası kodlanarak araştırmada çalışanların isimlerine yer verilmeden cevapları analiz edilmiş ve yorumlamalar gerçekleştirilmiştir.

9.1. Demografik Sorulara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Katılımcıların demografik olarak sorulara verdikleri cevaplar değişken olarak kabul edilip nitel veri analiz programına değişken olarak kodlanmıştır. Kodlanan değişkenlerin belge temelli olarak frekans değerlerine yer verilmiş olup nitel bir analiz yapıldığı için yüzdelik olanlarına yer verilmemiştir. Değişken olarak kabul edilen demografik sorular cinsiyet, yaş, medeni hal, memleket, eğitim, unvan, kurumda çalışma süresi ve gelir düzeyi açısından incelenerek frekans değerleri tablo aracılığı ile gösterilip yorumlanmıştır.

Tablo 9. Cinsiyet Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Cinsiyet Kodu	Frekans
Erkek	19
Kadın	15
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 9'a göre yarı yapılandırılmış görüşmeye 34 kişi katılmış ve katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda toplam geçerli 34 cevap kaydedilmiştir. Çalışma içerisinde değerlendiren belgelerden kayıp bulunmamakta ve verilen cevaplar geçerli olarak programa kodlanmış bulunmaktadır. İncelenen belgelerde katılımcılardan 19 kişi erkek olarak 15 kişi kadın olarak kodlanmıştır. Tabloda yer alan frekans alanı katılımcıların sayısını ifade etmekte olup frekans değerlerine bakıldığı zaman Isparta ili PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışanlarından 34 kişiden oluşan örneklem grubunda

erkeklerin kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. Bu sayı birbirine uzak olmayıp genel olarak PTT bünyesinde erkeklerin sayısı daha fazla olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 10. Yaş Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Yaş Kodu	Frekans
41-50	13
31-40	10
20-30	6
50 ve Üzeri	5
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 10’da katılımcıların yaş değişkenine göre frekans değerini gösterir verilere yer verilmiştir. Yaş kodları alanında frekans değeri en yüksek olan 41-50 yaş aralığında çalışanlar olup frekans değeri en düşük olan yaş kodu 50 ve üzeri yaş aralığına sahip olan katılımcılardır. 20-30 yaş koduna sahip çalışanların frekans değerinin 6 olması kurumda genç çalışanlara yer verilmesi noktasında araştırma açısından önem taşımaktadır.

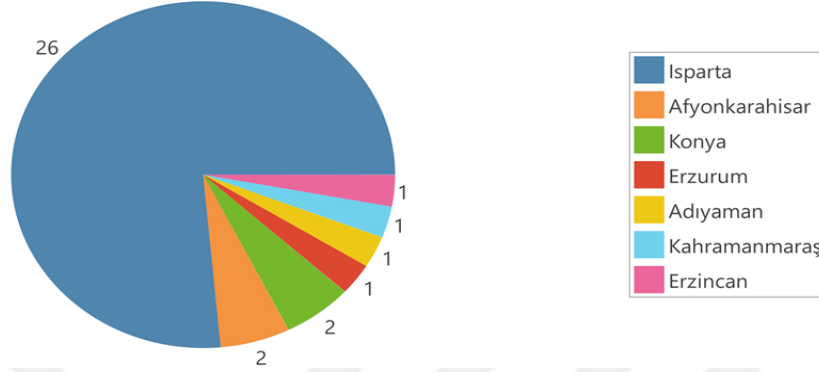
Tablo 11. Medeni Hal Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Medeni Hal Kodu	Frekans
Evli	26
Bekar	8
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 11’de yer alan verilere göre toplam geçerli veri sayısı 34 olup kayıp kod bulunmamaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda medeni hal koduna ilişkin evli alt kodunun frekans değeri 26 ve bekar alt kodunun frekans değeri 8 olarak kodlanmıştır. Belge temelli frekans tablosuna göre evli alt kodunun frekans değeri bekar alt kodunun frekans değerinden fazladır. Kurumda genel olarak bekarların daha az olması 20-30 yaş

aralığının kurumda en genç aralık olması ve bu yaş grubunun bekar olması ile alakalıdır.

Grafik 1. Memleket Koduna İlişkin Değişkenlerin Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği



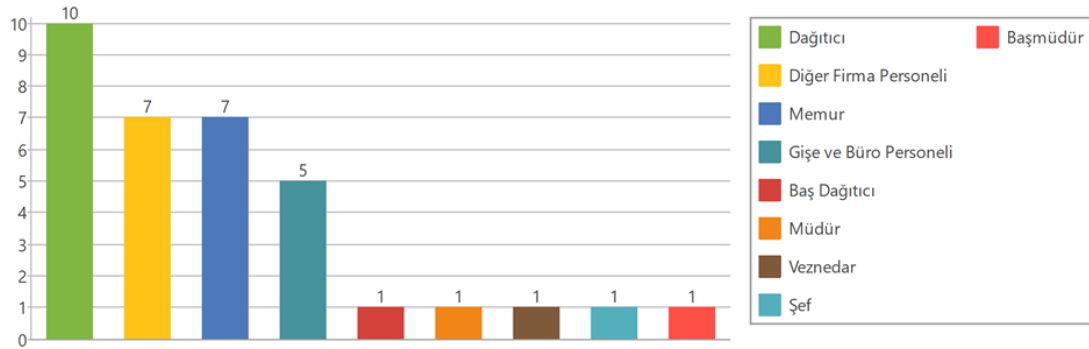
Memleket koduna ilişkin frekans değerlerine bakıldığı zaman 26 kişinin Ispartalı olduğu görülmektedir. Çalışanlarının büyük bir kısmının Ispartalı olması kurumun benimsemiş olduğu kurumsal politikadan kaynaklı olup P20 kod ile kodlanan çalışanın ifadesinde yer alan cümlelerin doğrudan alıntısı grafiği desteklemektedir. “*Yeni eleman alımlarımızla ilgili yaşadığımız en büyük problem kişilerin işe başladıktan sonra çalışma illerini değiştirmek istemesi bu yüzden yeni alımlarda ikametgâh şartı konularak bu durumun önüne geçilmesi sağlandı.*” Bu sebep ile kurumda en çok Ispartalı personel çalışmaktadır.

Tablo 12. Eğitim Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Eğitim Kodu	Frekans
Lisans	13
Lise	9
Önlisans	5
Lisansüstü	3
İlkokul	2
Ortaokul	1
Yüksekokul	1
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 12’de yer alan eğitim koduna ilişkin frekans değerlerine bakıldığı zaman lisans mezunu olan kişilerin fazla olduğu görülmektedir. Frekans değeri en düşük olan ortaokul ve yüksekokul mezunu olarak kodlanan kişilerdir. Frekans değerlerine bakıldığı zaman lise mezunu çalışanların frekans değerinde ikinci önemli değişken olarak yer aldığı görülmektedir. Çalışanların görüşme anında ifadeleri doğrultusunda lisans mezunu olanların kurum için eğitim düzeylerinin fazla oldukları söylemeleri dikkat çekmiştir. Aldıkları eğitim ile alakalı departmanda çalışmayan bireyler “*daha iyisi olabilirdi*” ifadesini kullanarak analında çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların söylemlerinin ve değişkenlerin analizleri sonrasında kurumda lisans düzeyinde çalışmanın yeterli olduğu ve yetersiz olmadığı yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Grafik 2. Unvan Koduna İlişkin Değişkenlerin Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği



Grafik 2’de yer verilen unvan koduna ilişkin görüşülen 34 kişiden en yüksek frekansın dağıtıcı unvanına sahip olan kişilerin olduğu görülmektedir. Diğer olarak adlandırılan firma personellerinin ve kurumda çalışan memurların frekans değeri aynı olup en düşük frekans değerine sahip olan unvanlar baş dağıtıcı, müdür, veznedar, şef ve başmüdür olarak çalışan kişilerdir. En az frekans değerine sahip olan kişilerin sayısının 1 olduğu görülmektedir. Grafikte görüldüğü üzere kurumda çeşitli unvanlarda çalışan bulunmaktadır. Çok sayıda unvanın aynı yerde ve aynı odayı paylaşarak çalışmasından kaynaklı olarak bir takım sorunlar yaşandığı yönünde gözlem yapılmıştır. Bu noktada P2 kodlu çalışanın ifadesinin doğrudan alıntısı şu şekildedir; “*Kurumda yapısal değişikliklerin çok değişmesi ve personelin unvan çeşitliliği ve ücrette adaletsizlik ve personelin hiç alınmaması huzursuzluk oluşturuyor.*” Personelin ifadesi ve bulguların analizi doğrultusunda unvanlarda çeşitlilik ve ücret noktasında adaletsizliğin çalışma ortamını olumsuz etkilediği yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 13. Kurumda Çalışma Süresi Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Kurumda Çalışma Süresi Kodu	Frekans
21 Yıl ve Üzeri	16
0-5 Yıl	9
6-10 Yıl	7
11-15 Yıl	1
16-20 Yıl	1
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 13'te kurumda çalışma süresi koduna ilişkin frekans değerlerine yer verilmiştir. Frekans değerinin yani kişi sayısının fazla olduğu alt kod 21 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresi olarak 16 kişiye işaret etmektedir. Frekans değeri en az olan ise 11-15 yıl ve 16-20 yıl aralığında kurumda çalışan 1 kişiye işaret etmektedir. 0-5 yıl aralığında kurumda çalışma süresi bulunan kişilerden P30 kodlu çalışan kişi 30 günlük ve P25 kodlu çalışan ise 40 günlük çalışma süresi ile kurumda en yeni çalışanlar arasında yer almaktadır. Frekans değerinin 21 yıl ve üzeri olarak birikmesinin sebebini P18 kod ile kodlanan çalışanın sözünün doğrudan alıntılanması frekans değerinin yüksek oluşunu açıklamaktadır. “Emekliliğime 1 sene kaldı.” 21 ve üzeri alt koduna sahip olan 16 kişilik frekans değerinin fazla olmasının sebebi emekliliğine az kalan kişilerin olması ve onlar emekli olmadığı için yerlerine yeni personelin gelmemesidir. Emeklisi yaklaşan kişilerin söylemleri ve yönetici konumunda olan çalışanların söylemleri doğrultusunda kurumda emeklilik konusunun personel alma ve emekli olan kişilerin sonra ki yaşantısı noktasında uygulanan bir politika olmadığı için sorun yaşandığı yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 14. Gelir Düzeyi Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Gelir Düzeyi Kodu	Frekans
3700 ve Üzeri	20
2020-3044	9
3300-3500	3
3045-3250	2
Toplam (geçerli)	34
Kayıp	0
TOPLAM	34

Tablo 14’te gelir düzeyi koduna ilişkin alt kodlar ve frekans değerlerine yer verilmiştir. En yüksek frekans değeri 3700 ve üzeri gelir düzeyine sahip olan 20 kişilik çalışanın gelirine işaret etmektedir. Bu frekans değerinin yüksek olmasının sebebi dağıtıcı unvanına sahip olan çalışanların büyük bir kısmının 3700 ve üzeri gelir düzeyine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Gelir düzeyi kodunda frekans değeri en düşük olan 2 kişi ile 3045-3250 gelir seviyesine sahip olan çalışanlardır. Kurumda unvanı aynı olmasına rağmen ücret sisteminde dengesizlik ve tutarsızlık olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlar içinde sorun ve huzursuzluk sebebi olan ücret konusunun kurum tarafından tekrar gözden geçirilmesi ve performans temelli olarak tekrardan düzenlenmesi önerilmektedir. Gelir seviyesinin çeşitli olması araştırmanın amacı noktasında önemli bir yere sahip olup çalışanların düşüncelerinin doğrudan alıntılanması ile değerlendirme net ortaya çıkmaktadır. Gelir düzeyi koduna ilişkin bazı çalışanların düşünceleri şu şekildedir;

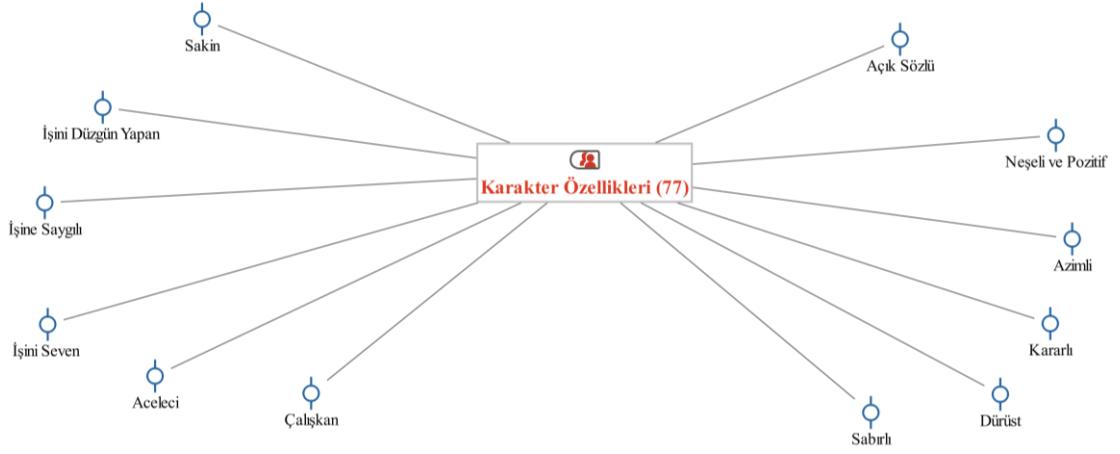
- P2: “Kurumda yapısal değişikliklerin çok değişmesi ve personelin unvan çeşitliliği ve ücrette adaletsizlik ve personelin hiç alınmaması huzursuzluk oluşturuyor.”
- P20: “Ücret meseleleri düzgün ayarlanmalı.”
- P21: “Özellikle ücret ödemelerinde ki adaletsizlik az maaşlı personelin ekstra performans sağlaması gerekiyor.”
- P22: “Ücret politikası bu noktada olumsuz kurumsal politikalar arasında sayılabilir.”
- P31: “Ama ücretlendirme kısmına gelince kadrolu, ihslî, sözleşmeli, taşeron vb. birçok çalışan var ve hepsinin arasındaki ücretlendirme farkı çok fazla olduğu için çalışma isteğini kaybedip daha fazla ücret alanın çalışmasını istiyor.”

Demografik sorularda gelir düzeyi değişkenine ver verilmesi ve alınan cevaplar karşısında verilerin analiz edilmesi sonucunda kurumsal politika kaynaklı çalışanların olumsuz etkilendiğini gösteren ve çalışmanın amacına da hizmet eden bir alt kod olduğu görülmektedir. P2, P20, P21, P22 ve P31 kodu ile kodlanan çalışanların cevaplarına bakıldığı zaman ücretlerin adaletsiz olduğu ve bunun çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. P2 kodlu çalışan ücret adaletsizliğinin kurumda yanlış bir politika olduğunu ve bunun sonucunda çalışanlar arasında sorunlara sebebiyet verip huzursuzluk ortamı oluşturduğunu görüşme anında ifade ederek kurumsal politikayı ücret açısından eleştirmektedir. P20 kodu ile kodlanan çalışan iyi bir yönetimin ücret politikasını düzgün ayarlaması gerektiğine vurgu yaparak gelir düzeyinde yaşanan olası sorunlara dikkat çekmektedir. Genel olarak örneklem içerisinde yer alan çalışanların cevapları doğrultusunda ücret konusu yanlış kurum politikası olarak değerlendirilip çalışanlar üzerindeki olumsuz bir etki oluşturduğu konusunda hem fikir olmaktadır. Çalışanların ifadesi aynı zamanda tezin amacı doğrultusunda olup kurumsal politikanın çalışanları etkilediği yönünde değerlendirme yapılmıştır.

9.2. Tanıma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

İlk soru tanıma sorusu olarak programa kodlanıp “Kendinizi biraz tanıtabilir misiniz?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar “Karakter Özellikleri” kodu altında toplanıp düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç görüşmenin başlatılması noktasında katılımcıyı görüşmeye hazırlamak ve güven ortamını oluşturmaktır. Alınan cevaplar kişisel özellikler ile ilgili olanların bir tarafta toplanması ve işe uygun olarak ifade edilen özelliklerin bir tarafta toplanması bakımından düzenli bir şekilde programda kodlanıp tek vaka modeli üzerinde gösterilmiştir. Tek vaka modeli nitel analiz programı içerisinde kullanılan bir model olup katılımcıların cevaplarının görsel üzerinde incelenmesine olanak sağlamaktadır. Tek vaka modeli üzerinde gösterilen cevaplar frekans değerleri en yüksek olan cevaplardır. Frekans değerinin yüksek olması en sık tekrar eden cevaplar anlamına gelerek Şekil 12 de frekans değeri yüksek olup çalışanlar arasında en sık tekrar eden on iki karakter özelliğine yer verilmiştir.

Şekil 11. Karakter Özellikleri Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli

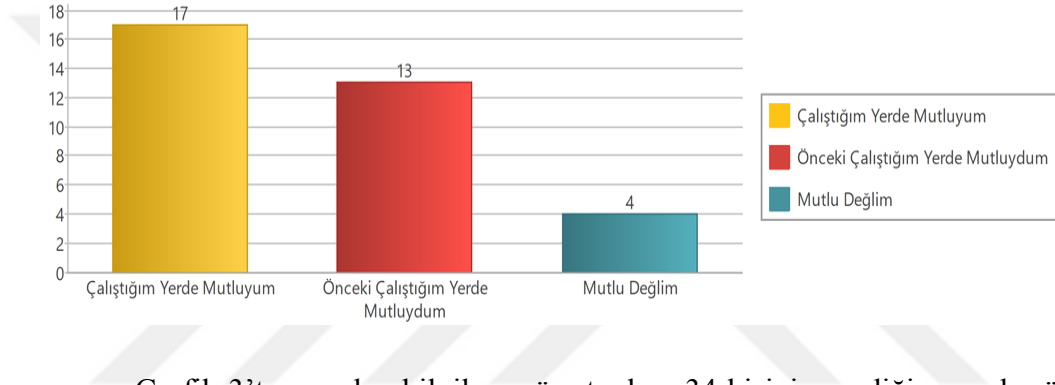


Şekil 12’de birinci soruya verilen cevapların karakter özellikleri kodu altında modele dönüştürülmesini göstermektedir. Tek vaka modeli tek bir soruya verilen cevapların gösterilmesine yarayan ve MAXQDA 2020 programında betimsel bulguların analiz edilmesini sağlayan bir modeldir. Karakter özellikleri kodunun yanında yer alan (77) kod frekansını ifade etmektedir. Tek vaka modelinde karakter özelliklerini gösterir kod frekansı 77 tane karakter özelliğinin sayıldığı göstermektedir. 12 bağlantı oku ile ifade edilmek istenen ise en çok tekrarlanan özellikleri göstermektedir. Şekil 12’den anlaşılacağı üzere örneklem grubu içerisinde yer alan 34 PTT çalışanı sakın, işini düzgün yapan, işine saygılı, işini seven, aceleci, çalışkan, açık sözlü, neşeli ve pozitif, azimli, kararlı, dürüst ve sabırlı olarak kendini tanımlamıştır. İş ile alakalı olan karakter özellikleri 34 PTT çalışanı tarafından işlerine saygı duymaları, işlerini sevmeleri, çalışkan ve aceleci olmaları ile ifade edilmiştir. İşten bağımsız olarak kendilerini tanımlamak için kullandıkları kişisel özellikler ise sabırlı, dürüst, neşeli ve pozitif olmaları şeklinde ilk soruya en sık verilen cevaplar arasında sayılmaktadır. Kurumda çalışma süreci ilerledikçe kazanılan özellikler olduğu gibi kişinin kişisel özelliklerinin çalışmaya ve işe uygun olması da verilen cevapların aceleci ve sabırlı olmasını etkilediği yönünde değerlendirme yapılmıştır. Verilen cevaplar arasında yer alan aceleci karakter özelliği dağıtıcılar tarafından frekans değeri yüksek olan verilen bir cevap olduğu görüşme sırasında not edilmiştir. Bu veri kişilerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak kişisel özelliklerin geliştiğini ve aynı zamanda da çalışanların işleri ile uyum noktasında karakter özelliklerinin onlara yardımcı olduğu noktasında değerlendirme yapılmıştır.

9.3. Mesleki Tükenmişlik Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

İkinci soru mesleki tükenmişlik olarak programa kodlanıp “İş hayatınız nasıl başladı hangi işlerde ve hangi departmanda çalıştınız? Hangi işte ve departmanda çalışırken daha mutluydunuz? Şuan işinize olan hislerinizi paylaşır mısınız?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar mutlu değilim, çalıştığım yerde mutluyum ve önceki çalıştığım yerde mutluydum alt kodlar altında toplanıp düzenlenmiştir. İkinci sorunun sorulmasındaki amaç çalışanların işlerine olan hislerini anlayıp diğer sorularının analizine ilişkin doğru değerlendirmelerde bulunmasını sağlamaktır.

Grafik 3. Mesleki Tükenmişlik Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafığı

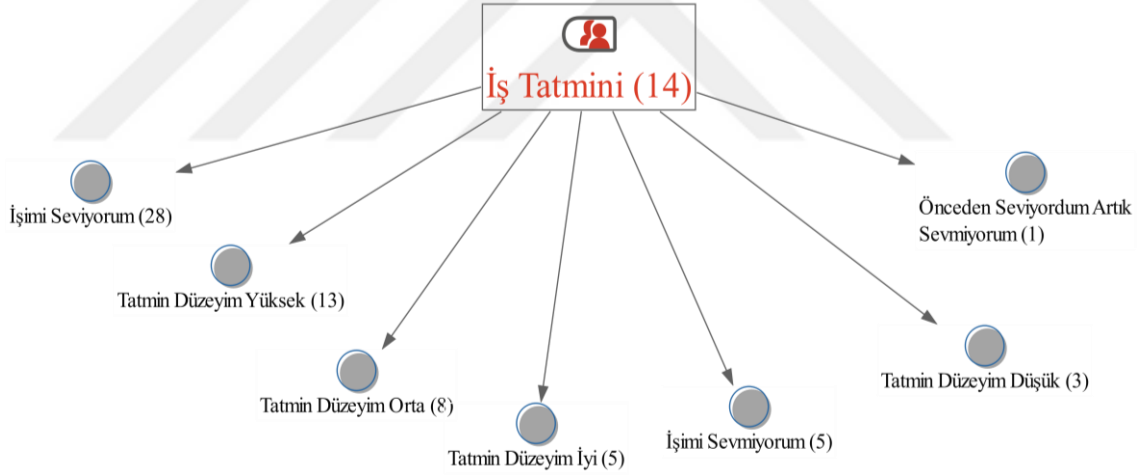


Grafik 3’te yer alan bilgilere göre toplam 34 kişinin verdiği cevaplar üç alt kod olarak kaydedilmiştir. Çalıştığım yerde mutluyum cevabını veren kişilerin sayısı 17 olmasına rağmen önceki çalıştığım yerde mutluydum cevabını veren 13 kişinin sayıları birbirine yakınlık göstermektedir. Örneklem grubu dahilinde PTT bünyesinde çalışan 4 kişi işini yapmaktan mutlu olmadığını ifade etmiştir. Mutlu değilim cevabını veren çalışanın ifadesinin doğrudan aktarılması neden mutlu olmadığını açıklamaktadır. P12: “İş bulamadığım için PTT de başladım.” P12 kodu ile kodlanan çalışan görüşme sırasında tutulan notlar içerisinde kendi alanında iş bulamadığını ve para kazanmak için bu işi sevmediği halde mecburiyetten yaptığını ifade etmiştir. Önceki çalıştığı yerde mutlu olduğunu ifade eden P6 kodlu çalışan “Posta ayırımında daha başarılıydım çünkü bilgi sahibiydim.” doğrudan ifadesi ile çalışanların bildikleri ve eğitimleri ile alakalı işlerde daha başarılı olduğunu göstermektedir. Çalıştığı yerde mutlu olduğunu ifade eden P18 kodu ile kodlanan çalışan duygularını “Çünkü kendime özel bir odam var yapacağım tüm işler bana ait.” şeklinde ifade etmiş olup çalışanların sevdikleri ve bildikleri işlerde çalışmasının mutluluk getirdiğini vurgulamıştır.

9.4. İş Tatmini Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Üçüncü soru iş tatmini olarak programa kodlanıp “İşinizi seviyor musunuz? Bunu nasıl açıklarsınız? Neden bu hislere sahipsiniz? Sevmiyor iseniz bunun sebebi yöneticiniz, iş arkadaşlarınız, müşterileriniz veya diğer sebepler mi? İş tatmin düzeyiniz sizce nedir?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar tatmin düzeyim düşük, tatmin düzeyim yüksek, tatmin düzeyim iyi, tatmin düzeyim orta, işimi seviyorum, işimi sevmiyorum, işi sevme sebebi, işi sevmeme sebebi ve önceden seviyordum artık sevmiyorum alt kodları altında toplanıp düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç çalışanların tatmin düzeyini, işlerini sevme sebeplerini ve işlerini sevmeme sebeplerini belirleyip işe yabancılaşma konusunda daha doğru analizler yapılmasını sağlamaktır. Verilen cevapların frekans değerlerinin gösterilmesi için hiyerarşik kod alt kod modeline yer verilmiştir.

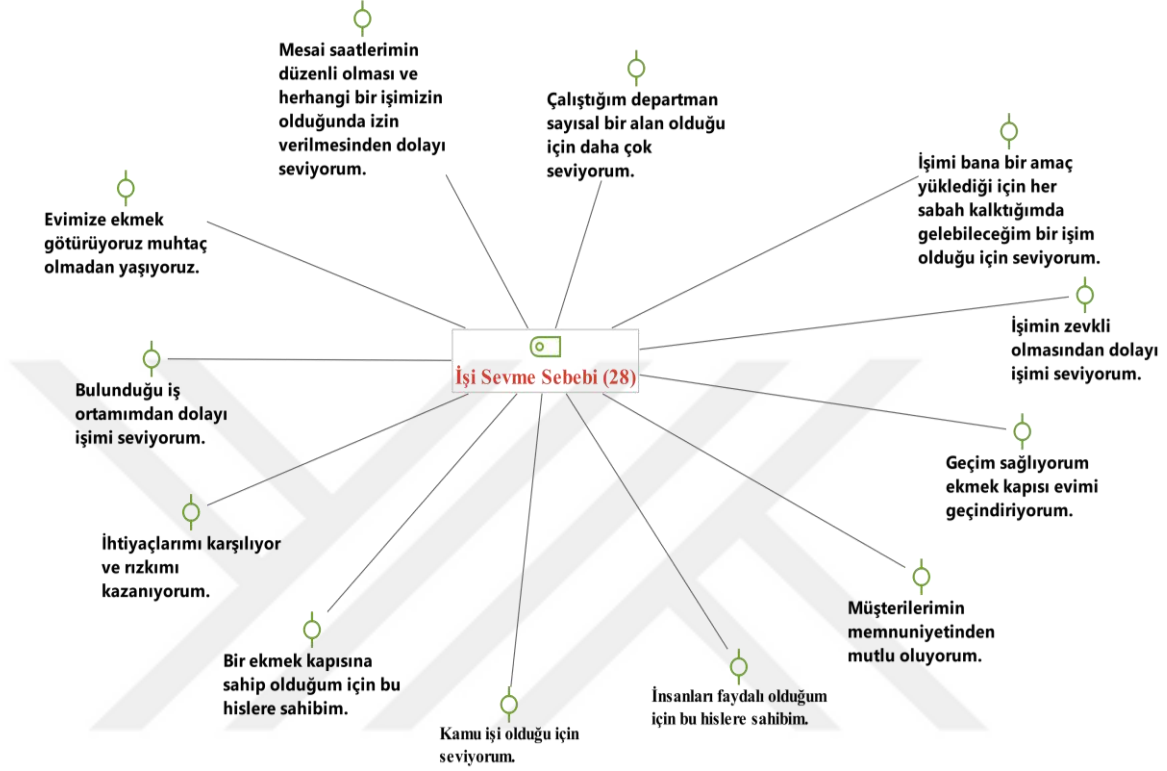
Şekil 12. İş Tatmini Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 13'te iş tatmini koduna ilişkin hiyerarşik kod alt kod modeli yer almaktadır. Frekans değeri en yüksek olan 28 kişinin aynı cevabı vermesi ile oluşan işimi seviyorum alt kodudur. Frekans değeri en düşük olan önceden seviyordum artık sevmiyorum alt kodu ile 1 kişiye ait olan cevabı ifade etmektedir. Tatmin düzeyi sorusuna verilen cevaplar sonucunda 13 kişinin tatmin düzeyinin yüksek, 8 kişinin tatmin düzeyinin orta ve 3 kişinin tatmin düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Hiyerarşik kod alt kod modeli ile soruya verilen cevaplar ve alt kodların oluşturduğu düzen model yardımı ile daha net ifade edilmektedir. Bu model verilen cevapları

içermediği için işi sevme sebebi ve işi sevmeme sebebi alt kodlarına tek vaka modelinde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

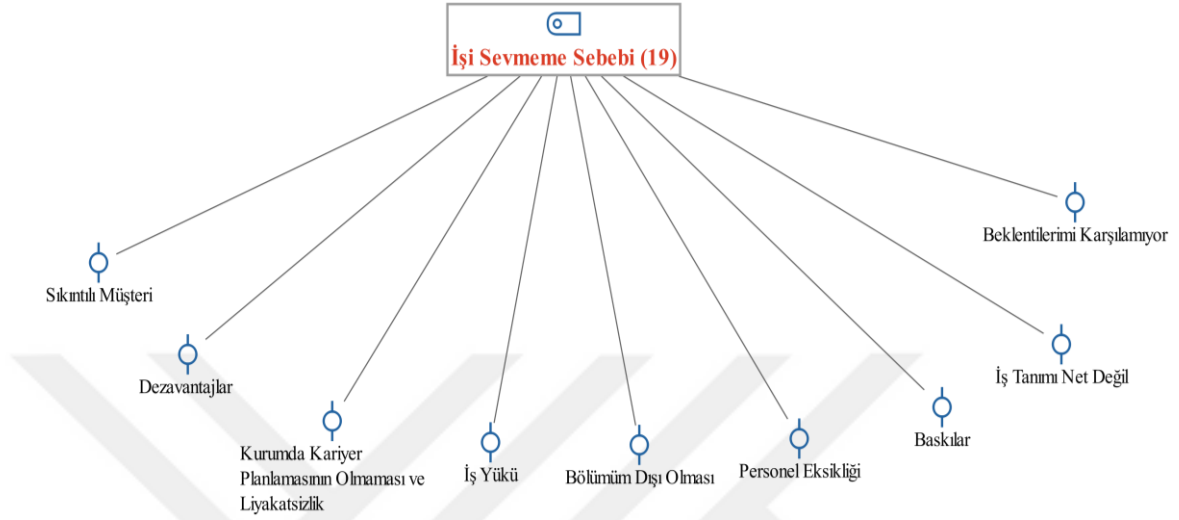
Şekil 13. İş Sevme Sebebi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli



Şekil 13'te işimi seviyorum alt koduna ilişkin 28 frekans değeri kodlanmıştır. Örneklem grubu içerisinde 28 kişi işimi seviyorum cevabı vermiştir. Şekil 14'te işi sevme sebebi alt koduna ilişkin tek vaka modeli kullanılmıştır. Bu modeli kullanmanın faydası katılımcılar tarafından verilen cevapların daha net ve anlaşılır şekilde görülmesinin sağlanmasıdır. Şekle göre işini seven 28 kişi toplam 28 işi sevme sebebi söylemiş ve frekans değeri yüksek olan cevaplar tek vaka modelinde yer almıştır. İş sevme sebebine genel olarak verilen cevap ekmek parası ve amaç yüklemesi etrafında şekillenmiştir. Özel olarak verilen cevaplardan dikkat çeken ise ilgi alanı doğrultusunda sevdiği departmanda çalışan insanların iş tatmin düzeyinin yüksek olup işlerini sevmesi noktasında öne çıkmaktadır. Kurumsal politika kaynaklı ve yönetici tutumu kaynaklı iş tatmin düzeyinin düşük olmasına rağmen işimi seviyorum şeklinde cevap veren PTT çalışanlarının önemli bir kısmı işlerini sevmesinde en önemli etkenin iş ortamı ve iş arkadaşlarından kaynaklı olarak sevdiklerini söylemeleri çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır. İş kaynaklı sorun yaşayan kişilerin sevdikleri ortamda ve sevdikleri

kişiler ile çalıştırılmasının sağlanması çalışanlara olumlu etki olarak yansıyan etmenler olarak bu soru için değerlendirilmiştir.

Şekil 14. İşi Sevmeme Sebebi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli



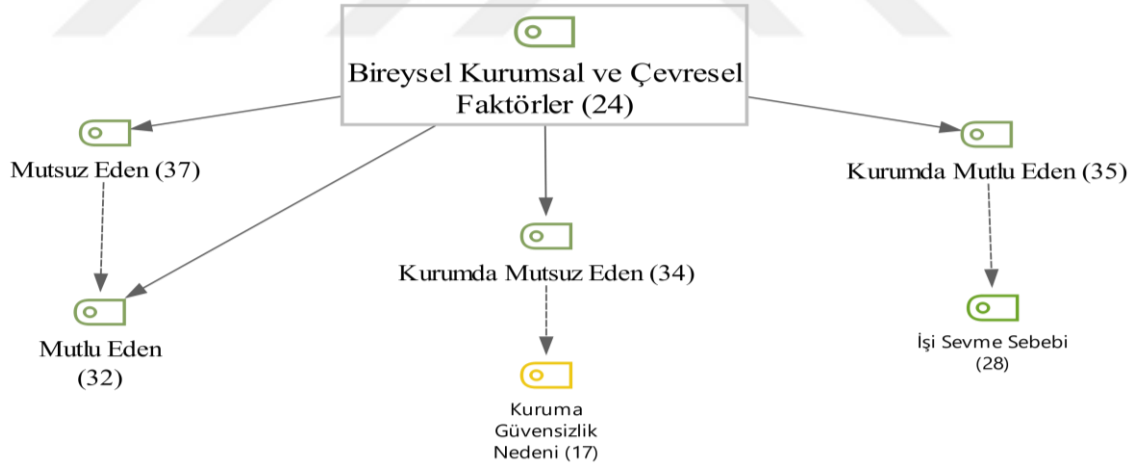
Şekil 15’te üçüncü soruya işimi sevmiyorum cevabını veren 5 kişinin neden işlerini sevmediklerine dair sebeplerini gösterir tek vaka modeline yer verilmiştir. İşini sevmeyen 5 kişi toplam 19 sebep vererek neden işlerini sevmediklerini ayrıntılı olarak ifade etmiştir. Frekans değeri en yüksek olan 9 sebep ise tek vaka modelinde gösterilmiştir. PTT çalışanlarının işlerini sevmeme sebebi olarak üzerinde durdukları en önemli sebep iş tanımı, iş planı ve iş yükü tasarımında meydana gelen eksiklerden kaynaklandığı görülmektedir. İş yükünün ağır olması, iş tanımının net olmaması, personel eksikliğinin yaşanması, kurumsal politika kaynaklı olarak dezavantajların yaşanması ve yönetim tarafından uygulanan baskılar çalışanların işlerini sevmeme noktasında önemli sebepler arasında yer almaktadır. İşlerini sevmemelerinin diğer bir sebebini ise kurumda kariyer planlamasının olmaması ve liyakatsizlik olarak ifade etmişlerdir. Kurumda ilerleme ve yükselmeye izin verilmemesi ve kariyer planlamanın çalışanlara karşı yapılmaması kişilerin işlerini sevmeleri noktasında engel olarak karşılına çıkmaktadır. Kurum içerisinde sık tekrarlanan liyakatsizlik ise çalışanların çeşitli sorulara verdikleri cevaplarda ve işlerini sevmeme sebebine verdikleri cevaplarda ortak olarak değerlendirilmiştir. Atama ve yükselmelerde ayrıca yönetici seçimlerinde kurumun liyakat esaslarını göz ardı ederek yapması çalışanları olumsuz etkilediği yönünde değerlendirmede bulunulmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda önem arz

eden işi sevmeme sebebi alt kodu kurumsal politikanın çalışanlar üzerinde olumsuz olarak etki ettiğini yönünde verilerin değerlendirilmesi sonucunda yorumlanmıştır.

9.5. Bireysel Çevresel ve Kurumsal Sebepler Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Dördüncü soru bireysel çevresel ve kurumsal sebepler olarak programa kodlanıp “Sizi bu hayatta en çok ne etkiler? Sizi en çok mutlu ve mutsuz eden durumlardan bahsedebilir misiniz? Kurumda en mutlu ve en mutsuz olduğunuz anınızdan bahsedebilir misiniz? Bu anınız yönetici, iş arkadaşlarınız veya müşteriler ile mi ilgili?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar mutlu eden, mutsuz eden, kurumda mutlu eden ve kurumda mutsuz eden alt kodları olarak yazılmış ve cevaplar düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç çalışan işe yabancılaşma yarışıyor ise bunun sebebinin bireysel mi çevresel mi yoksa kurumsal mı olduğu noktasında daha doğru bir veri elde etmektir.

Şekil 15. Bireysel Kurumsal ve Çevresel Faktörler Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli



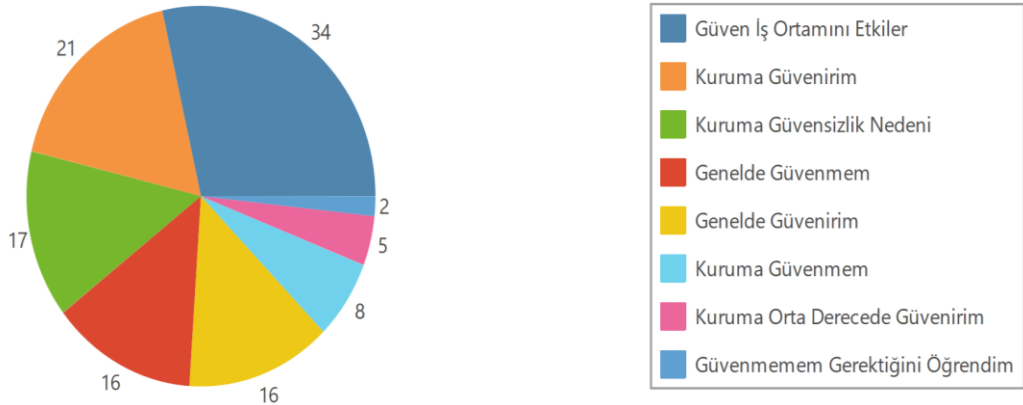
Şekil 16’da bireysel, kurumsal ve çevresel faktörler koduna ilişkin dört alt kod hiyerarşik kod alt kod modeli ile gösterilmiştir. Çalışanları mutlu eden faktörlerin aynı zamanda çalışanları mutsuz eden faktörler ile ilişkili olduğu model üzerinde görülmektedir. Çalışanların mutlu ve mutsuz olmaları görüşme notlarında aile, aile huzuru, aile sağlığı ve genel olarak sağlık sorunu yaşayıp yaşamamak ile alakalı olduğu üzerine yer almaktadır. Kurumda mutsuz eden olaylar aynı zamanda çalışanların kuruma güvensizlik nedenleri ile birlikte oluşan kodlar olarak MAXQDA 2020

programında analiz edilmiştir. Kurumda mutlu eden faktörlerin aynı zamanda işi sevme sebebi ile birlikte oluşan kod olarak ilişki kurulduğu görülmektedir.

9.6. Kurumsal Güven Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Beşinci soru kurumsal güven olarak programa kodlanıp “İnsanlara güvenme konusunda ne düşünüyorsunuz? Kurumsal güven düzeyiniz yüksek midir? Güvensizlik hissediyorsanız bunun nedenleri nelerdir? Sizce güven iş ortamını nasıl etkiler?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Soruya verilen cevaplar güven iş ortamını etkiler, kuruma güvenirim, kuruma güvensizlik nedeni, genelde güvenmem, genelde güvenirim, kuruma güvenmem, kuruma orta derecede güvenirim ve güvenmem gerektiğini öğrendim alt kodları ile düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasının amacı kurumsal güvensizlik sebeplerinin öğrenilmesi ve işe yabancılaşma ile ilişkisi olup olmadığını analiz etmektedir.

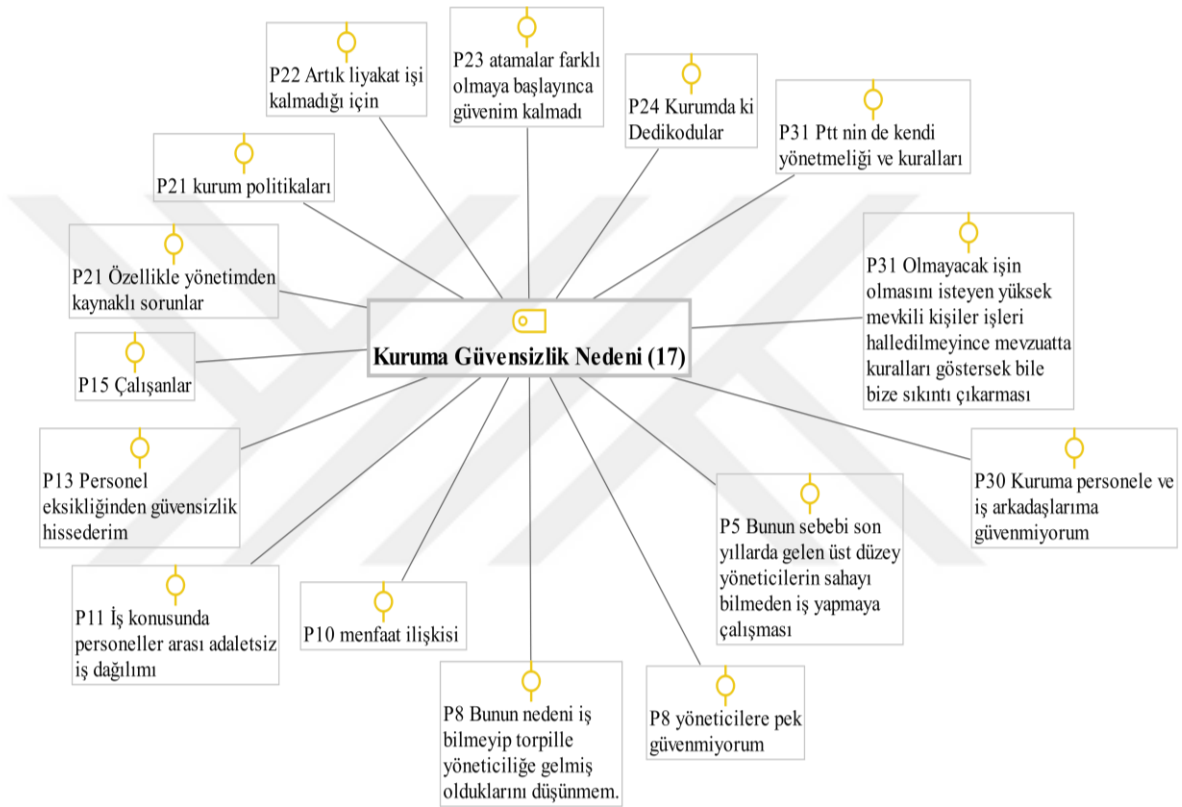
Grafik 4. Kurumsal Güven Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafiği



Grafik 4’te kurumsal güven kodlu beşinci soruya verilen cevapların frekans grafiğinde dağılımı gösterilmektedir. 34 kişilik örneklem grubunda tüm çalışanlar güvenin iş ortamını etkilediğini ifade etmiştir. Bu veri güvenin çalışma ortamında kişileri etkilediği ve kurumsal davranış noktasında işlerini güven hissi ile yapmaları noktasında önemli derece etkili olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır. 21 kişi kuruma güvenirken 8 kişi kuruma güvenmediğini ifade etmiştir. Frekans değeri en düşük olan alt kod ise genel olarak çevresine ve insanlara karşı güvenmemem gerektiğini öğrendim cevabı ile 2 kişiye aittir. Kuruma orta derecede güvendiğini ifade eden kişi sayısı ise 5 olarak değerlendirilip frekans değeri düşük olarak kabul

edilmektedir. Güven sorusuna verilen cevaplar noktasında en sık karşılaşılan durumun görüşme anında çalışanların iş arkadaşlarına güvendiklerini gösterir yönde davrandıklarının gözlemlenmesidir. Güvensizlik yaşamalarına sebep ise kurumsal politika uygulamalarında adaletsizlik ve yönetici tutumu kaynaklı olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 16. Kuruma Güvensizlik Nedeni Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli



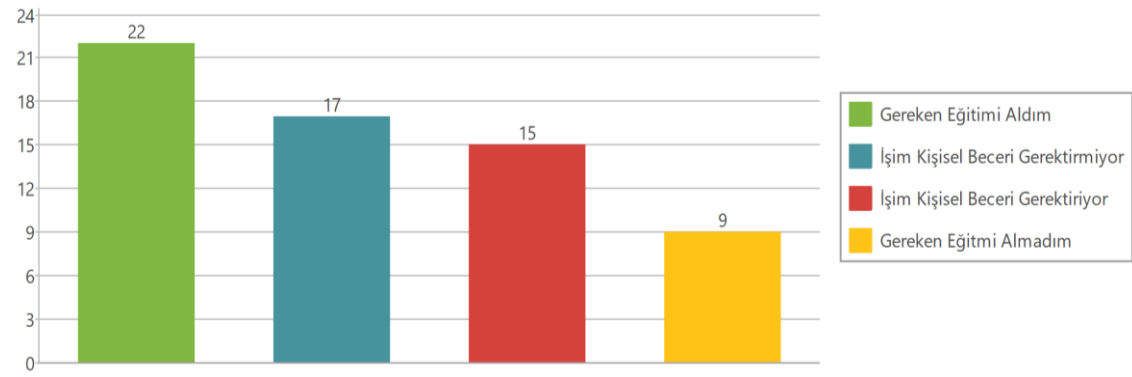
Şekil 17 de kuruma güvensizlik hisseden kişilerin neden güvensizlik hissettiğine dair vermiş oldukları cevaplar doğrudan alıntılama yolu ile tek vaka modelinde gösterilmiştir. Kuruma güvenmem alt kodu ile kodlanan 8 kişinin cevabı çalışmanın amacı doğrultusunda önem taşımaktadır. Cevapların doğrudan alıntılama yöntemi ile gösterilmiş olmasının sebebi kurumsal politika kaynaklı çalışanların ne yönde etkilendiğini göstermektir. Çalışanlar kurumlarına genelde yöneticiler konusunda kurumun izlemiş olduğu yanlış politikalarından kaynaklı olarak kuruma güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Kurumda belirli süreyi geçirmiş olanlar ve kariyerlerine şef ya da müdür olarak devam etmek isteyenlerin yerine başkalarının liyakat harici yollar ile getirilmesi kuruma olan güvenci azalttığı yönünde değerlendirmede bulunulmuştur. P2

ile kodlanan çalışanın ifadesinin doğrudan alıntısı yöneticilerin hangi yol ile seçildiğini noktasında çalışanın düşüncesini yansıtmaktadır. “Yöneticiler siyasilerin sayesinde değil de insanların yaklaşımı tavır ve yaklaşımları ile alınmalıdır.” Kurumun politikası kaynaklı personel yetersizliği, adaletsiz iş dağılımı ve kurallar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olup kişilerin kurumlarını sevmemelerine ve kurumlarına güvenmemelerine sebep olup örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde değerlendirilmiştir.

9.7. Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Altıncı soru yaratıcı düşünme yeteneklerini kullanma olarak programa kodlanıp “Kişisel beceri ve özel yeteneklerinizden bahsedebilir misiniz? İşinizin gerektirdiği eğitimi aldınız mı? İşiniz kişisel beceri gerektiren bir iş midir? İşiniz ekstra yetenek ve beceri gerektiriyor mu?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Alınan cevaplar gereken eğitimi aldım, işim kişisel beceri gerektirmiyor, işim kişisel beceri gerektiriyor ve gereken eğitimi almadım şeklinde alt kod olarak kodlanmış ve düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç çalışanların işlerini yaparken kişisel beceri ve aldıkları eğitimi kullanıp kullanmadıklarını analiz edip yabancılaşma noktasını etkisini değerlendirmektir.

Grafik 5. Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Koduna İlişkin Alt Kodları Gösterir Frekans Grafiği



Grafik 5’te kurumda çalışan kişilerin altıncı soruya verdikleri cevapların frekans değerleri gösterilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan gereken eğitimi aldım alt kodu olmuştur. Çalışanların büyük bir çoğunluğu gereken eğitim noktasında hizmet içi eğitimi anlayarak seminare gitmiş olduklarını ve orada eğitim aldıkları yönde ifadeleri ile geri dönüş sağlamışlardır. Frekans değeri en düşük olan değer ise gereken eğitimi

almadım alt kodunda 9 kişinin verdiği yanıt olmuştur. Cevaplar içerisinde P5 kodlu çalışanın verdiği cevap araştırmanın amacı doğrultusunda önem taşımaktadır. “İşin gerektirdiği eğitimi almadım hayır. Bizi bir gecede dağıtıcı yaptılar.” Çalışanlar eğitimlerini almış ve becerilerini işlerinde kullanıyor olanların işlerini sevmeye ve benimsemeye eğiliminde oldukları değerlendirilmiştir. Çalışanlar işin gerektiği eğitimi almamış ve işin beceri gerektirmemesi ise çalışanın yaratıcı düşünmesini ve kişisel yeteneklerini köreltip işlerine tatminlerini azalttığı yönünde değerlendirilmiştir.

9.8. İş Tasarımı Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Yedinci soru iş tasarımı olarak programa kodlanıp “İş planınız ve iş yükünüz hakkında neler düşünüyorsunuz? Buna ilişkin yaşadığımız zorluklar var ise anlatabilir misiniz? Kurumda sizce yeterli sayıda çalışan var mı?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Soruya verilen cevaplar iş planımız belli değil, kurumda yeterli çalışan var, iş planım var, iş yüküm normal, iş planım yok kendim yapıyorum, iş yüküm çok, kurumda yeterli çalışan yok ve iş tasarımı zorlukları alt kodu ile düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç araştırmanın işe yabancılaşmayı önleyici politikası olarak önerilen iş tasarımı politikası ile önlenmesi fikrinin geçerliliğini analiz edip değerlendirmelerde bulunmaktadır.

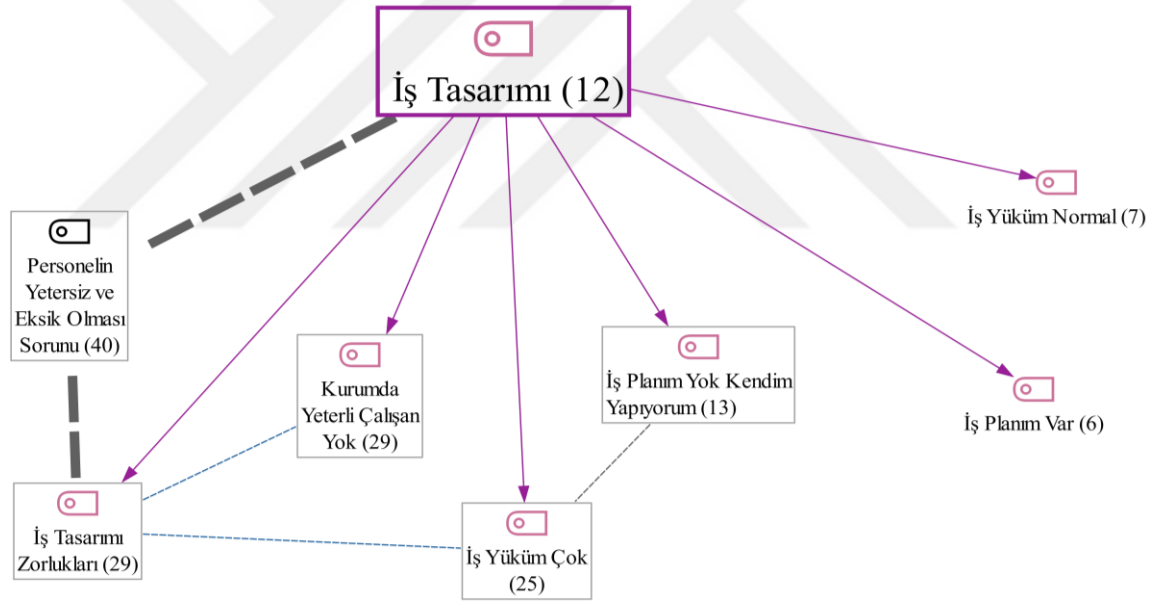
Tablo 15. İş Tasarımı Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu

İş Tasarımı Kodu	Bölümler
İş Tasarımı Zorlukları	29
Kurumda Yeterli Çalışan Yok	29
İş Yüküm Çok	25
İş Planım Yok Kendim Yapıyorum	13
İş Yüküm Normal	7
İş Planım Var	6
Kurumda Yeterli Çalışan Var	4
İş Planımız Belli Değil	1
TOPLAM	114

Tablo 15’de yedinci soruya verilen cevapların frekans değerlerini gösterir tabloya yer verilmiştir. Örneklem grubu içerisinde PTT çalışanlarından 34 kişiye iş

tasarımı kodu ile sorular sorulmuştur. Frekans değeri en yüksek olan cevap kurumda yeterli çalışan yok cevabı ile 29 çalışana aittir. Kurumda yeterli çalışan olduğunu düşünen kişilerin frekans değeri ise 4 kişi olarak değerlendirilmiştir. Görüşmeye katılan 25 kişi iş yükünün çok fazla olduğunu ve aynı zamanda da iş planlarının olmayıp günlük olarak kendi planını yaptığını ifade etmiştir. İş yükünün fazla olması, yeterli çalışanın kurumda olmaması ve iş planının olmamasına yönelik çalışanlardan en yüksek frekans değerine sahip olan alt kodlardan iş tasarım zorlukları alt koduna ilişkin olan 29 zorluk ifade edilmiştir. Yedinci soruya verilen cevaplar birbiri ile bağlantılı olarak yanıtlanmıştır. Personelin eksik olması ve iş planının olmaması kurumda yaşanan zorlukların ve kişilerin işlerine olan ilgisinin, kuruma olan güveninin ve aynı zamanda performansına olan olumsuz etkilediği yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 17. İş Tasarımı Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli



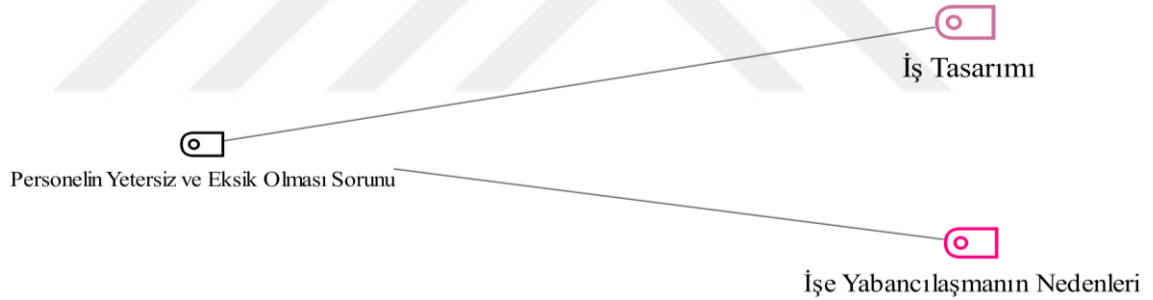
Şekil 18’de iş tasarımı sorusuna verilen cevapların hiyerarşik kod alt kod ve birlikte oluşan kodlar modeli ile görselleştirildiği görülmektedir. Şekle göre iş tasarımı zorlukları alt kodunun diğer alt kodlar ile birlikte oluştuğu görülmektedir. Bunun anlamı ise iş tasarımı zorluklarına verilen 29 yanıtın diğer alt kodları içermesinden ve birbiri ile bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. İş tasarımı sorunu kaynaklı olarak çalışanların zorlanmasının sebebinde en sık tekrar eden cevaplar şu şekildedir;

- Personelin yetersiz ve eksik olması sorunu çalışanları zorladığı görülmektedir,

- Kurumda yeterli çalışan yok cevabı sık tekrarlanarak çalışanları zorladığı görülmektedir,
- İş yüklerinin çok olması ve iş yüküm çok alt kodunun frekans değerinin 25 olması yani 25 kişi tarafından tekrarlanması çalışanları zorladığı yönünde değerlendirilmiştir,
- İş planım yok kendim yapıyorum alt kodunun frekans değerinin 13 olması ve kişilerin günlük olarak belirlenen planları işe başladıkları anda yapmaları çalışanları zorlamaktadır.

İş tasarımı izlenen yanlış politikalardan kaynaklı olarak yaşanan sorunların çalışanları olumsuz etkilemesi araştırmanın amacı doğrultusunda işe yabancılaşma sorununun iş tasarımı politikası ile önlenebileceğini yönünde değerlendirilmiştir. Şekil 19 iş tasarımı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi gösteren çakışan kodlara yer verilmiştir.

Şekil 18. İş Tasarımı ve İşe Yabancılaşmanın Nedenleri Kod Birlikte Oluşma Modeli

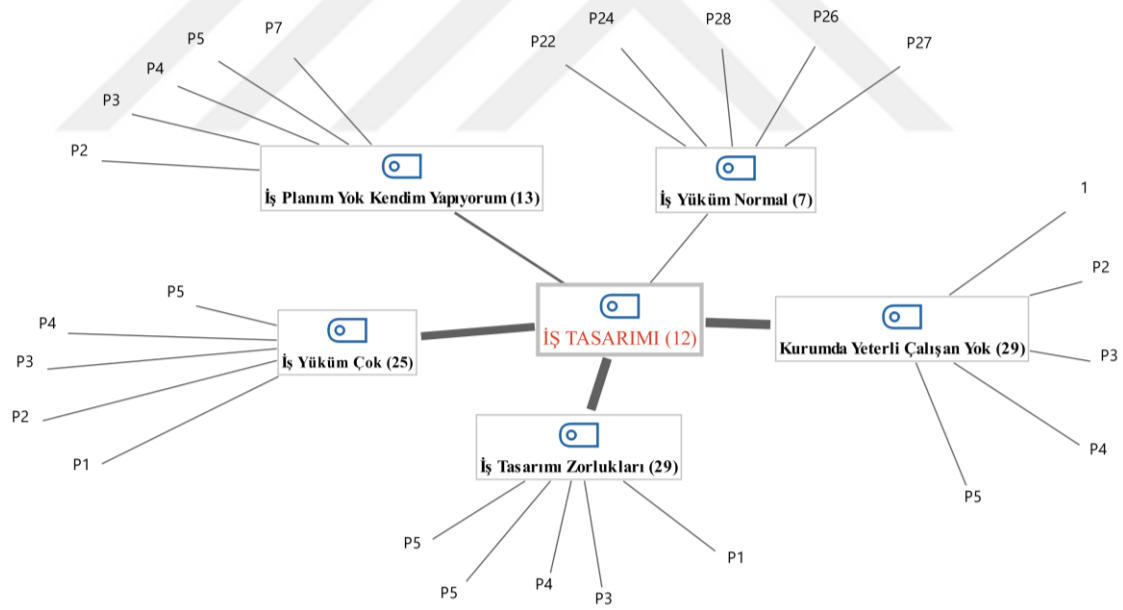


Şekil 19’da kod birlikte oluşma modeli yani çakışan kodlara yer verilmiştir. İş tasarımı kodlu soruya verilen cevap ile işe yabancılaşma kodlu soruya verilen cevapların aynı olduğu görülmektedir. İş tasarımı sorusunda en sık tekrar eden cevabın personelin yetersiz ve eksik olması sorunu olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşma nedenleri alt koduna ilişkin 14.soruda ise en sık tekrar eden cevabın personelin yetersiz ve eksik olması sorunu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlar personelin yetersiz olması ile ilgili sorunun hem çalışanları işe yabancılaştırdığını hem de kurumda iş tasarımı açısından çalışanlara zorluğu olarak olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanlar tarafından yanlış kurumsal politika olarak değerlendirilen iş tasarımı politikası Şekil 19’a göre çalışanların işe yabancılaşmasına sebep olduğu yönünde yorumlanmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi arasında yer alan “H.2. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler” ifadesinin geçerli ve anlamlı olduğu MAXQDA 2020 programının kod birlikte oluşma modeli yardımı ile değerlendirilmiş olduğu görülmektedir. Araştırmanın ana hipotezleri arasında yer alan “H.3. İşe Yabancılaşma İş Tasarımı Politikası İle Önlenir” ifadesinin de aynı doğrultuda Şekil 19’dan çıkarılabileceği görülmektedir. Çalışanların kurumda zorluk yaşadıkları durumlar ortadan kaldırıldığında ya da zorluk yaşanan durumlarda iyileştirme yapıldığında işe yabancılaşmanın önüne geçilmiş aynı zamanda çalışanların kurum içerisinde verimli çalışması sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

Şekil 20 de araştırmanın örneklem grubu dahilinde çalışanların iş tasarımı kodlu soruya verdikleri cevapların frekans değerleri ve kod alt bölümler modeli verilmiştir. Bu model sayesinde işe yabancılaşma yaşayan bireylerde sık tekrarlanan sorunlar ve kurum içerisinde iyileştirilmesi gereken durumlar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Şekil 19. İş Tasarımı Koduna İlişkin Verileri İçerir Kod Alt Bölümler Modeli ve Frekanslı Gösterimi



Şekil 20 iş tasarımı kodlu soru için kod alt kod bölümler modelini MAXQDA 2020 programı aracılığı ile çıkarmış ve frekanslı olarak yanıtları göstermiştir. Yanıtlar içerisinde sık tekrar eden 5 alt kod ve alt kodları en sık kullanan 5 katılımcıya modelde yer verilmiştir. İş tasarımı kodlu soruya verilen cevaplar içerisinde frekans değeri yüksek üç alt kod koyu bağlantı oku yardımı ile gösterilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan yani en sık tekrar eden cevap olan kurumda yeterli çalışan yok alt kodu olmuştur. Aynı

kod değerine sahip olan iş tasarımı zorlukları alt kodu 29 yanıt ile modelde yer almıştır. İkinci sık tekrar eden alt kod ise 25 frekans değeri ile iş yüküm çok alt kodudur. Örneklem içerisinde yer alan 34 PTT çalışanından 25 kişi iş yükünün çok olduğunu söyleyerek en sık tekrar eden cevaplar doğrudan alıntılama yöntemi ile şu şekildedir;

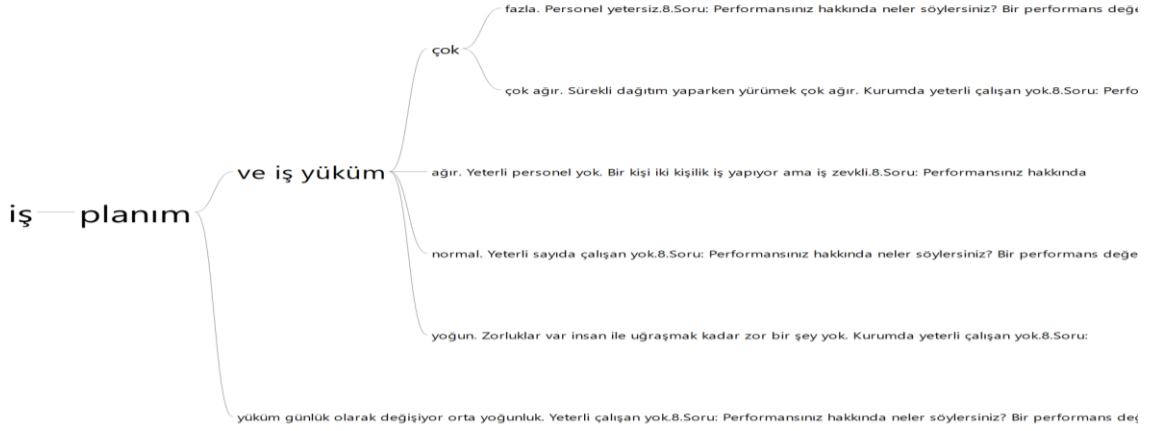
- P5: “10 kişinin yapabileceği işi 2 kişi tarafından yapılması bekleniyor son üç yıldır.”
- P7: “3 kişinin yapacağı işi 1 kişiye yaptırmaya çalışıyorlar.”
- P13: “3 kişinin yapacağı işi 1 kişi yapıyor.”
- P16: “3 kişinin yaptığı işi kendim yapıyorum.”

Görüşme anında katılımcıların ifade ettiği cümlelerin doğrudan alıntılanması kurum içerisinde iş tasarımı politikası kaynaklı yaşanan sorunları gösterir olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 20. Personel Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı



Şekil 21. İş Planım Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı



Şekil 22’de iş planım kelimesine ilişkin etkileşimli kelime ağacına gösterilmiştir. İş planım kelimesi ile en çok iş yüküm kelimesi kombine edilmiştir. İş planım kelimesi ile birlikte kullanılan diğer kelime kombinasyonları; iş planım çok fazla, iş planım çok ağır, iş planım yoğun ve iş planım yüküm günlük olarak değişir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Şekil 22’den iş planı ve iş yükünün çalışanları olumsuz yönde etkilediği ve çalışanların performans düzeylerinde azalmaya sebep olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

9.9. Performans ve Motivasyon İlişkisi Kodlu Soruya İlişkin Verilerin

Değerlendirilmesi

Sekizinci soru performans ve motivasyon olarak programa kodlanıp “Performansınız hakkında neler söylersiniz? Bir performans değerlendirme sisteminiz var mı? Var ise performansınız nasıl değerlendiriliyor? Motivasyonunuzu nasıl sağlıyorsunuz? Kurum içinde motivasyonunuzu arttıracak politikalar var mı? Motivasyon ile performans arasında sizce bir ilişki var mı?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Çalışanların vermiş oldukları cevaplar performans ve motivasyon arasında ilişki var, motivasyonunu nasıl sağlıyor, kurumun motivasyon politikası yok, performans değerlendirme sistemi (P.D.S) var, performansım iyi, performansım çok iyi, P.D.S yok, kurumun motivasyon politikası var, performansım orta, P.D.S haberim yok, performansımı ben bilemem ve performansım düşük alt kodları ile düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç performans ve işe yabancılaşma arasında ilişki olup olmadığını analiz etmektir.

Grafik 6. Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği



Grafik 6’ta sekizinci soruya verilen cevaplar frekans grafiği eşliğinde gösterilmiştir. Grafiğe göre frekans değeri en yüksek olan toplam katılımcıların hepsinin vermiş olduğu cevap olan performans ve motivasyon arasında ilişki vardır alt kodu olmuştur. Frekans değeri yüksek olan bir diğer alt kod ise 27 kişinin vermiş olduğu cevap ile elde edilmiş kurumun motivasyon politikası yok alt kodu olmuştur. Kurumda motivasyon arttıran bir politikanın olmaması sonucunda çalışanların motivasyonlarını nasıl sağladıkları sorusu yöneltildiğinde 31 cevap elde edilmiştir. Kurumda yaşanan anlam kargaşasına örnek olarak performans değerlendirme sisteminin varlığı konusunda yaşanmıştır. 20 kişi P.D.S var alt koduna ilişkin cevap verirken 8 kişi P.D.S yok alt koduna ilişkin cevap vermiştir. 2 kişi ise P.D.S konusunda bilgisinin olmadığını söyleyerek haberim yok alt koduna ilişkin cevap vermiştir.

Frekans değeri 20 olan P.D.S var alt kodu kendi içerisinde anlam çelişmesine neden olduğu yönünde değerlendirilmiştir. Çalışanların bu çelişkiye ilişkin vermiş oldukları yanıtlar doğrudan alıntılama yöntemi ile şu şekildedir;

- P1: Gişe ve büro görevlisi, “Performans değerlendirme için onların bir sistemi var ama ben çok net bilmiyorum.”
- P4: Dağıtıcı, “Performans değerlendirme sistemi var. Biz performansa dayalı ücret almıyoruz.”
- P5: Dağıtıcı, “Sözde değerlendirme sistemi var ama sağlıklı değil. Sahaya göre ve dağıtım sayısına göre performans değerlendiriliyor ama uygulamada öyle değil.”
- P30: Dağıtıcı, Performans değerlendirme sistemi yok.

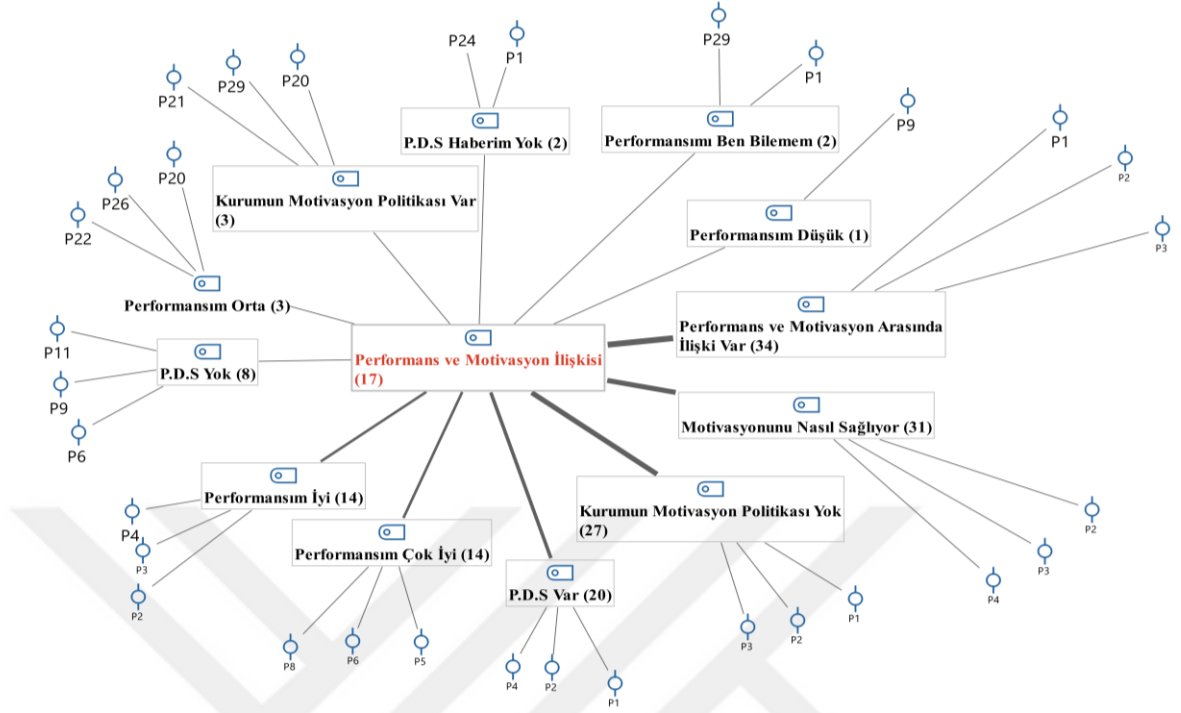
Araştırmanın analiz aşamasında örneklem grubu olarak seçilen 34 PTT çalışanı analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme sistemini net olarak bilmedikleri yönünde değerlendirilmiştir. Kurumda çalışan iki unvana P.D.S uygulandığı noktada fikir birliği vardır fakat dağıtıcı ve gişe görevlilerinin kendilerine uygulama yapıldığından tam olarak haberinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 16. Performans ve Motivasyon İlişkisi Kodlu Soruya İlişkin Çapraz Tablo

Çapraz Tablo	Gişe Personeli	Baş Dağıtıcı	Diğer Firma Personeli	Dağıtıcı	Memur	Müdür	Veznedar	Şef
P.D.S Haberim Yok	1	0	1	0	0	0	0	0
P.D.S Yok	0	0	4	3	0	0	0	1
P.D.S Var	5	1	0	6	4	1	1	1

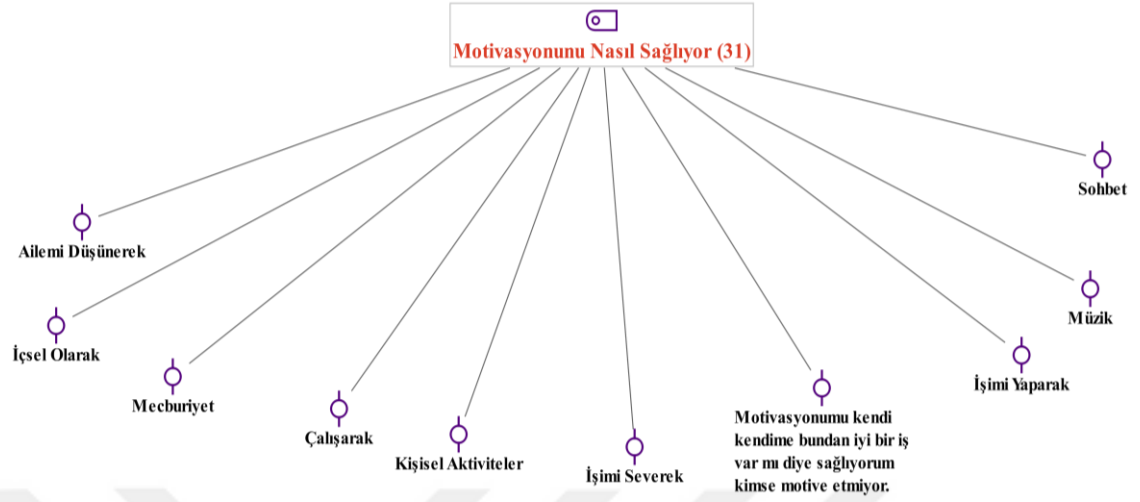
Tablo 16’da unvanların sekizinci soruya vermiş oldukları cevaplar çapraz tablo olarak gösterilmiştir. Gişe personellerinden 1 kişi sistemden haberi olmadığını ve 5 kişide sistemin var olduğunu dair cevap vermiştir. Dağıtıcılardan 3 kişi değerlendirme sisteminin olmadığını ve 6 kişi ise değerlendirme sisteminin var olduğunu yönünde soruya cevap vermiştir. Veriler çalışanların tam olarak P.D.S uygulamasında net bilgiye sahip olmadıklarını şeklinde yorumlanmıştır. Performans değerlendirme sistemi çalışanların potansiyelleri hakkında bilgi verirken aynı zamanda onların motivasyonunu da sağlamaktadır. Bu sebep ile kurumda çalışanların performanslarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sisteminin varlığından çalışanların haberdar olması ve her çalışanı kapsayan adil bir uygulamanın yapılması gerekmektedir. Tablo 16 çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadığı ve değerlendirme sisteminin adil olarak uygulanmadığı noktasında değerlendirilmiştir.

Şekil 22. Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Katılımcıların görüşmelerde en sık olarak verdikleri cevapların koyu bağlantı okları ile belirlendiği görülmektedir. Frekans değerleri en yüksek olan performans ve motivasyon arasında bir ilişki olduğu ve kurumda motivasyon politikası olmadığı için çalışanların kendi motivasyonlarını nasıl sağladıklarına dair soruya vermiş oldukları cevaplar ile Şekil 23 elde edilmiştir. Şekle göre çalışanlar performanslarını değerlendirmiş ve en yüksek frekans değerleri performansım iyi ve performansım çok iyi alt kodu ile 14 kişinin vermiş olduğu cevaplara işaret etmektedir. En düşük frekans değeri performansım düşük alt kodu ile 1 kişinin cevabından oluşmaktadır. P9: “Kendi performansımı eskiye oranla daha düşük buluyorum. Eskiden çok daha yüksekti.” P9 kodu ile kodlanan çalışanın 50 ve üzeri yaş grubunda çalışana sahip olması nedeni ile performansını beğenmediği görüşme sırasında notlar arasına alınmıştır. Performans ve motivasyon ilişkisi koduna ilişkin soruya verilen cevaplar arasında 27 frekans değerine sahip olan kurumda motivasyon politikası yok alt koduna ait cevap olduğu görülmektedir. Kurumda motivasyonu artırıcı politika olmamasına rağmen 14 çalışan performansını iyi ve 14 çalışan performansını çok iyi olarak tanımlamıştır. Çalışanlara bu noktada motivasyonlarını nasıl sağladıklarına ilişkin soru yöneltilmiş ve karşılığında 31 cevap alınmıştır.

Şekil 23. Motivasyonunu Nasıl Sağlıyor Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli



Şekil 24’te çalışanların kurumda motivasyon arttırmaya yönelik politikalar olmamasına rağmen motivasyonlarını nasıl sağladıklarına yönelik sorulara vermiş oldukları 31 cevaptan frekans değerleri yüksek olan 10 cevaba şekilde yer verilmiştir. Şekle göre çalışanlar motivasyonlarını işlerini yaparken ailelerini ve yapabildikleri bir işleri olduğunu düşünerek sağladıklarını ifade etmişlerdir. Çalışırken müzik dinlemek, iş arkadaşları ile sohbet etmek ve mecburiyet hissi ise çalışanların motivasyonlarını sağlamak adına yaptıkları arasında yer almaktadır.

9.10. Yönetici Tutumu Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Dokuzuncu soru yönetici tutumu kodu ile programa kodlanıp “Yöneticiniz ile olan ilişkinizden biraz bahsedebilir misiniz? Yöneticiniz sizin ile daha çok hangi konular hakkında konuşur?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Soru karşısında çalışanların vermiş oldukları cevaplar iş konuşuruz, yöneticim ile normal ilişkim, yöneticim ile iyi ilişkim, yönetici ile sıkıntılı, yönetici ile konuşmuyor ve yöneticim ile tanışmıyorum alt kodlarında düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç yönetici tutumlarının çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkisini analiz etmektir. Yöneticilerin davranışlarının çalışanların güven, performans, motivasyon, güvensizlik ve iş kaynaklı sorun yaşayıp işe yabancılaşma noktasında ne denli etkili olduğunu analiz etmek için çalışanlara yönetici tutumu kodlu soru yöneltilmiştir. Çalışanların yönetici ile iyi ilişkim cevabı verilirken görüşme sırasında ilişkim iyi olarak cevap veren çalışanlarda “korku, mecburiyet ve çekimsizlik” hali gözlemlenmiştir.

Tablo 17. Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu

Yönetici Tutumu Kodu	Bölümler
İş Konuşuruz	25
Yöneticim İle Normal İlişkim	14
Yöneticim İle İyi İlişkim	13
Yönetici İle Sıkıntılı	4
Yönetici İle Konuşmuyor	3
Yöneticim İle Tanışmıyorum	1

Tablo 17’de çalışanların dokuzuncu soruya vermiş oldukları cevapların bölüm sayılarını gösterir frekans değerleri tablosuna yer verilmiştir. PTT çalışanları frekans değerlerine bakıldığı zaman en çok yöneticim ile iş konuşuruz alt kod cevabını vermiştir. P16 kodlu çalışan ise yönetici tutumu hakkındaki düşüncelerini “*Yönetici gelip hiç halimi hatırlımı ve nasıl gittiğini hiç sormaz.*” şeklinde ifade ederek yöneticinin sadece iş konusu hakkında çalışanları ile konuştuğuna örnek olarak verilmiştir. Frekans değeri en düşük olan alt kod ise yöneticim ile tanışmıyorum ifadesini kullanan 1 kişiye ait olup düşüncesini P30 “Yönetici ile henüz tanışmadım.” şeklinde ifade eden bir aylık yeni personele ait olmaktadır.

Tabloda yer alan veriler içerisinde çalışmanın amacı bakımından önem taşıyan iki alt kod bulunmaktadır. Bunlardan ilki 4 frekans değerine sahip olan yönetici ile sıkıntılı alt kodu diğeri ise 3 frekans değerine sahip yönetici ile konuşmuyor alt kodudur. Yarı yapılanmış görüşme tekniğinin avantajları bu alt koda faydalanılıp neden yönetici ile sıkıntılı olduklarına ve neden yöneticileri ile konuşmadıklarına yönelik çalışanlara soru yöneltilmiştir. Yönetici ile sıkıntılı olanların vermiş oldukları cevaplar;

- P20: “*Yöneticimizle aramızda en büyük sorun güven meselesi.*”
- P18: “*Yöneticilerimle ilişkim biraz sıkıntılı. Kurumda iki farklı müdürlük var. Bizim bağlı olmamız gereken birim idari ve mali işler müdürlüğü olması gerekirken bizimle orası ilgilenmiyor. Bu durumda yöneticilerimizde anlamadıkları işlerden sorumlu oldukları için bizler ile gerekli iletişimi kuramıyorlar.*”

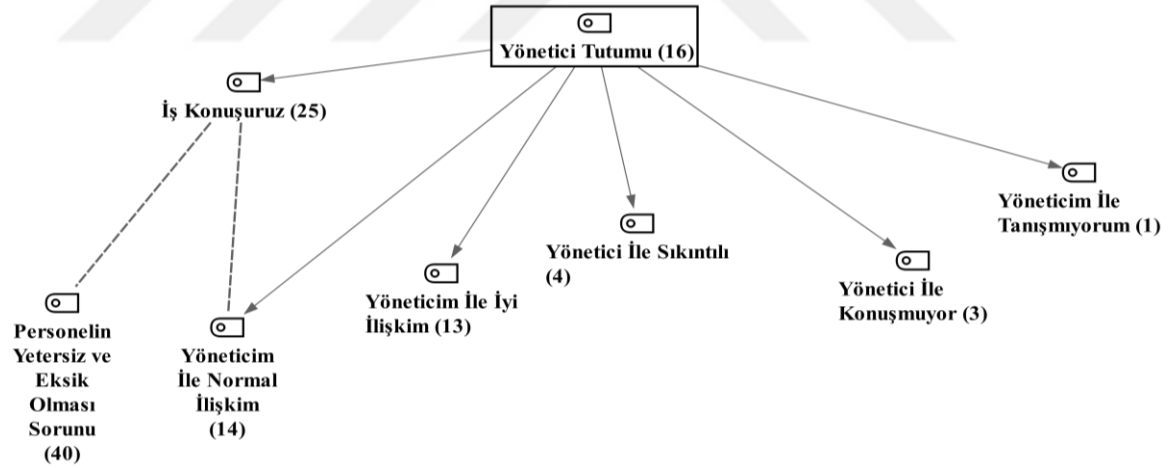
Yönetici ile ilişkisini sıkıntılı olarak tanımlayan çalışanlar arasında yer alan P18 ve P20 kodlu çalışanın sıkıntı duymasının sebeplerinin kurumun politikasındaki eksikler olduğu ve bu noktada olumsuz etkilendikleri yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Yöneticisi ile konuşmuyor frekans değerine sahip olan alt koda yer alan 3 çalışanın konuşmama sebebi ise şu şekildedir;

- P8: “İletişimsizliği en çok iş yerinde ki sorunlarımızı yöneticilere aktarırken yaşıyoruz. Çünkü anlatsak da bizi anlamıyorlar.”
- P10: “İş konular hariç yöneticimizle başka hiçbir konu üzerinde konuşmuyoruz.”

Yöneticisi ile konuşmadığını ifade eden P8 ve P10 kodlu çalışanların ifadelerine bakıldığı zaman yöneticinin kendilerini anlamadıklarını ve bu sebepten konuşmak istemediklerini ve konuşmadıklarını ifade etmişlerdir. İş haricinde yönetici ile iletişim halinde olmamak güvensizlik ve motivasyon kaybı olarak çalışanlara yansıdığı görülmektedir. Çalışanların sorunlarının dinlenmesi gerektiği ve yönetici tutumunun değişmesi gerektiği yönünde bulgular sonucunda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 24. Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli



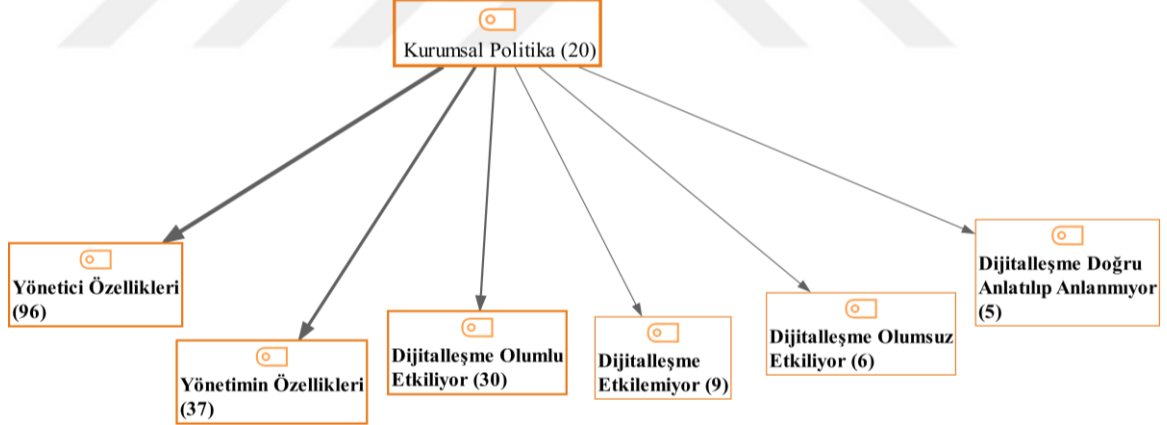
Şekil 25’te yönetici tutumuna ilişkin hiyerarşik kod ve alt kodlar ile birlikte oluşan kodlara modelde yer verilmiştir. Bu model sayesinde yönetici tutumuna ilişkin olarak verilen cevapların başka hangi soruların alt kodlarına cevap olarak verildiği görülmekte ve bu sayede anlamlı bir ilişki kurulması bakımından MAXQDA 2020 programı araştırmacıya kolaylık sağlamaktadır. Modele göre yönetici ile iş konuşuruz cevabını veren 25 kişinin aynı zamanda konuştukları iş konusunun personelin yetersiz ve eksik olması sorunu olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticisi ile iş konuşan 25 kişinin

yöneticim ile normal bir ilişkim var cevabını verdiği görülmektedir. Soruda elde edilen verilerin analizleri sonucunda yönetici tutumunun çalışanlar üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin kurum içerisinde sessizliğe ve aynı zamanda güvensizliğe sebep olduğu sonucunun meydana geldiği yönünde yorumlanmıştır.

9.11. Kurumsal Politika Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Onuncu soru kurumsal politika kodu ile programa kodlanıp “Sizce iyi bir yönetim ve yönetici hangi özelliklere sahip olmalıdır? Dijitalleşe işinizi etkiliyor mu? Uygulama noktasında işinize etkisi nasıl anlatırsınız?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Soruya verilen yanıtlar yönetici özellikleri, yönetimin özellikleri, dijitalleşme olumlu etkiliyor, dijitalleşme etkilemiyor, dijitalleşme olumsuz etkiliyor ve dijitalleşme doğru anlatılıp anlanmıyor alt kodları ile kodlanıp düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç çalışanların gözünden kurumsal politika algısını hakkında bilgi sahibi olmak ve kurumun kurumsal politikasının çalışanlar üzerinde etkisi olup olmadığını değerlendirmektir.

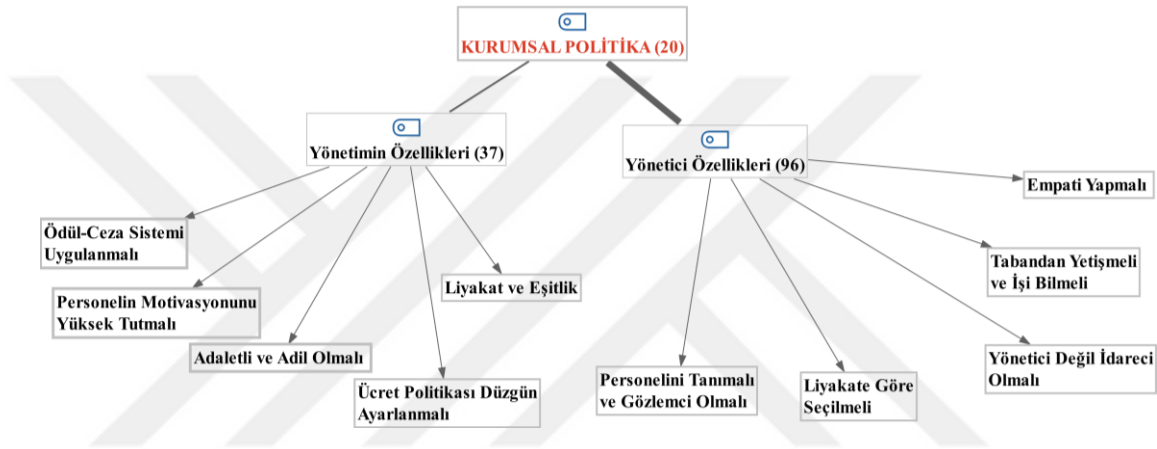
Şekil 25. Kurumsal Politika Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 26’da kurumsal politika koduna ilişkin olarak verilen cevapların alt kodlarının hiyerarşik olarak modeli yer almaktadır. Frekans değerleri incelendiği zaman en yüksek değere sahip olanın 96 cevap ile bir yöneticinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine dair verilen cevapları içermektedir. Yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgili olan alt kodun ise frekans değeri 37 olarak kodlanmıştır ve çalışanların gözünden yöneticinin ve yönetimin taşıması gereken özellikleri onuncu soru yardımı ile değerlendirilmiştir. Dijitalleşme konusu kurumun politikaları arasında yer alması

gereken ve uygulama noktasında çalışanlara hız ve hizmet yönünden kolaylık sağlayan bir uygulama olmasına rağmen bu noktada örneklem içerisinde PTT de kurumsal politika yanlışlıkları olduğu yönünde değerlendirme. Frekans değerlerine bakıldığı zaman 30 kodlu bölümde dijitalleşmenin olumlu yönünden ve toplam olarak 20 frekans değerinde dijitalleşmenin olumsuz yönlerinden bahsedilmektedir. Bu değerler dijitalleşme uygulamasının kurumda yeterince anlatılmadığını ve kurum içerisinde entegresinin tam olarak sağlanmadığını noktasında yorumlamada bulunulmuştur.

Şekil 26. Kurumsal Politika Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 27’de kurumsal politika koduna ilişkin kod alt kod bölümler modeli yer almaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda iki alt kod seçilmiş ve frekans değeri en yüksek olan yani çalışanlar tarafından en sık tekrar edilen yönetimin ve yöneticinin beş özelliğine modelde yer verilmiştir. Frekans değeri 96 olan yönetici özellikleri kodunda yöneticide olması gereken toplam 96 özellik sayılmıştır. Bunlardan en sık tekrar eden 5 özellik ise yöneticinin; liyakate göre seçilmesi ve eğitimli olması gerektiği, personeli tanınması ve gözlemci olması gerektiği, yöneticiden ziyade idare edebilen bir kişi olması gerektiği, empati yeteneğine sahip olup çalışanını anlaması gerektiği üzerinde durulmuştur. Çalışanlar tarafından en sık eden cevap ise özellikle yöneticinin mutlaka tabandan yetişmesi gerektiği ve en alt çalışandan en üst çalışana kadar tüm işleri bilmesi gerektiği yönünde olmuştur. Çalışanların yönetici özelliklerini sıralarken yöneticinin bilgili olması gerektiğinin vurgulandığı noktada kullanmış oldukları bir cümle şu şekildedir; P18: “Eskiden de torpil yine vardı ancak en azından bilgi sahibi adamlar

arasında vardı.” Çalışanların yönetimin özellikleri noktasında 37 frekansa sahip olarak çeşitli cevaplar verildiği ve bu cevapların çoğunun yöneticide olması gereken özellikler ile aynı olduğu bilgisi görüşme sırasında not edilmiştir. Çalışanlara göre en sık tekrar eden yönetimde bulunması gereken özellikler; liyakat ve eşitlik, ücret politikası, adaletli ve adil, personelin motivasyonunu yüksek tutan ve ceza olduğu kadar ödül sisteminde var olduğu bir yönetimdir. Çalışanlar arasında P5 kodu ile kodlanan kişinin vermiş olduğu “Yönetim, personelini tanımalı ekibi ile iç içe olmalı ve empati yapmalı. Oturduğu yerden yönetmemeli, personeli ile konuşmalı.” cevap kurum çalışanlarının yöneticilerden tam olarak beklentisini ortaya koymakta ve yönetici tutumunun çalışanlar üzerinde etkisi olduğunu gösterir yönde değerlendirme yapılmıştır.

9.12. Anlamsızlık Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

On birinci soru anlamsızlık kodu ile programa kodlanıp “Kuruma hangi noktada katkı sağlıyorsunuz? Göreviniz hangi işleyişten ve süreçten önce ya da sonra geliyor?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Soruya verilen cevaplar işini anlıyor ve öncelik sonralık ilişkisi kurabiliyor ve işini anlıyor ve öncelik sonralık ilişkisini bilmiyor alt kodu olarak düzenlenmiştir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç çalışanların kendi işlerine ve kurumun genel işleyişine hakim olup olmadıklarını değerlendirmek ve işe yabancılaşmanın boyutları arasında yer alan anlamsızlık boyutunun çalışanlar için etkili olup olmadığını değerlendirmektir.

Tablo 18. Anlamsızlık Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Tablosu

Anlamsızlık Boyutu	Bölümler
İşini Anlıyor ve Öncelik Sonralık İlişkisi Kurabiliyor	32
İşini Anlıyor ve Öncelik Sonralık İlişkisini Bilmiyor	2
TOPLAM	34

Tablo 18’de anlamsızlık kodu altında sorulan soruya verilen cevapların frekanslarını gösterir tabloya yer verilmiştir. Tabloya göre toplam 34 katılımcıdan 2 tanesinin işini anladığına fakat öncelik sonralık ilişkisini bilmediğine ilişkin yanıt alınmıştır. Frekans değerine bakıldığı zaman 32 kişinin işini anladığı ve kurumun genel

işleyişi içerisinde anlam ilişkisi kurduğu görülmüştür. Örneklem grubunda bulunan 34 PTT çalışanının işlerine karşı anlamsızlık yaşamadığı analizler sonucunda değerlendirilmiştir. İşini anlıyor ve öncelik sonralık ilişkisini bilmiyor koduna ilişkin 2 kişinin yanıtları şu şekildedir;

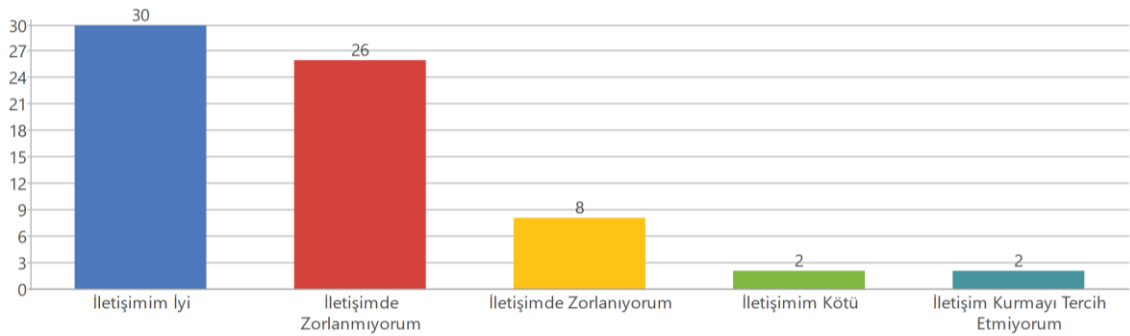
- P8: “Kurumda dağıtım konusunda katkı sağlıyorum. İşimden önceki aşamalar hakkında bilgi sahibi değilim.”
- P15: “Kuruma hizmet sağlayarak katkıda bulunuyorum.”

Frekans değeri düşük olan alt koda ilişkin çalışanlardan P8 ve P15 kod ile kodlanan kişilerin ifadeleri kullanılmıştır. Çalışanların yaptıkları işleri anladıkları fakat öncelik sonralık ilişkisi hakkında fikir sahibi olmadıkları görülmektedir. Bu noktada çalışanların işlerini anladıkları çıkarılmış ve anlamsızlık yaşadıklarına dair net ve geçerli bir bilgi analizler sonrasında elde edilememiştir.

9.13. Kurumsal İletişim Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

On ikinci soru kurumsal iletişim kodu ile programa kodlanıp “Kurum içerisinde iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? İletişim kurmakta zorlandığınız bir anınızı paylaşır mısınız?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar iletişimim iyi, iletişimim kötü, iletişimde zorlanıyorum, iletişimde zorlanmıyorum ve iletişim kurmayı tercih etmiyorum alt kodları ile düzenlenmiştir. Sorunun sorulmasındaki amaç kurum içi iletişimin çalışanlar üzerindeki etkisini analiz etmektir.

Grafik 7. Kurumsal İletişim Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Sayılarını Gösterir Frekans Grafiği



Grafik 7’de kurumsal iletişim kodlu soruya verilen cevapların frekans değerlerini gösterir grafiğe yer verilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan alt kod iletişimim iyi kodu ile 30 kişiye ait olan cevaptır. Kurumdaki diğer dört kişi iletişiminin kötü olduğunu diğer iki kişi ise iletişim kurmayı tercih etmediğini belirtmiştir. Frekans

değeri ikinci yüksek olan kod ise iletişimde zorlanmıyorum alt kodu ile 26 kişinin vermiş olduğu cevabı göstermektedir. İletişimim kötü alt kodu ile cevap veren iki kişinin doğrudan alıntılı ifadeleri şu şekildedir;

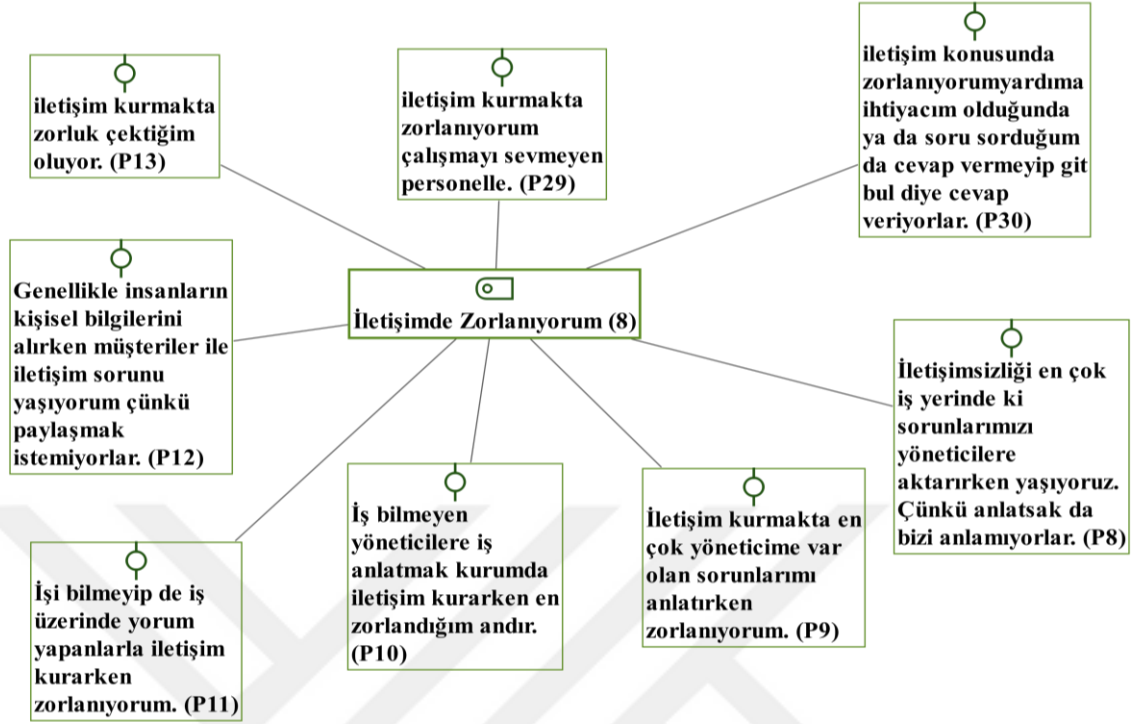
- P8: *“Kurum içinde iletişimim zayıf çünkü konuşmayı sevmiyorum. İletişimsizliği en çok iş yerinde ki sorunlarımızı yöneticilere aktarıırken yaşıyoruz. Çünkü anlatsak da bizi anlamıyorlar.”*
- P30: *“İletişim konusunda zorlanıyorum yardıma ihtiyacım olduğunda ya da soru sorduğum da cevap vermeyip git bul diye cevap veriyorlar. İletişim iyi değil.”*

Kurumda iletişimlerini kötü olarak değerlendiren P8 ile görüşme süresi 16.30 dakika ve P30 ile 10.46 dakika sürdüğü görüşme sırasında not edilmiştir. Çalışanların iletişimlerinin kötü olmasının sebebi kurumsal kaynaklı olarak değerlendirilmiştir. İletişim kurmayı tercih etmiyorum kodu ile cevap veren iki kişinin doğrudan alıntılı ifadesi şu şekildedir;

- P10: *“İş haricinde kimseyle fazla iletişim kurmuyorum. Çünkü dedikodunun bol olduğu bir yer olduğu için gerek duymuyorum. İş bilmeyen yöneticilere iş anlatmak kurumda iletişim kurarken en zorlandığım andır.”*
- P31: *“Olmayacak işin olmasını isteyen yüksek mevkili kişiler işleri halledilmeyince mevzuatta kuralları göstersek bile bize sıkıntı çıkartabiliyor. Kurum içinde iletişim kurmakta zorlanmıyorum ama mecbur kalmadıkça iletişim kurmak istemiyorum.”*

Kurumda iletişim kurmayı tercih etmeyen iki çalışanın düşüncelerine doğrudan alıntı yolu ile yer verilmiştir. Görüşme anında tutulan notlar neticesinde P10 ile 20.38 dakika ve P31 ile 20.07 dakika süren bir görüşme yapılmıştır. İletişimini kötü olarak değerlendiren ve iletişim kurmayı tercih etmeyen insanların kurumun ve yöneticinin yanlış politikaları sonucunda tepki olarak örgütsel sessizlik yaşadıkları üzerine yorumda bulunulmuştur. Bulguların analizi sonucunda kurumsal iletişimin çalışanlar üzerinde etkili olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır. Kurumda yönetici tutumunun iletişim noktasında olumsuz olarak çalışanları etkilediği görülmüştür. Çalışanlar tarafından yöneticinin sorunları dinlememesi ve önemsememesi ise örgütsel sessizliğe neden olduğu analizler sonucunda yorumlanmıştır.

Şekil 27. İletişimde Zorlanıyorum Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli

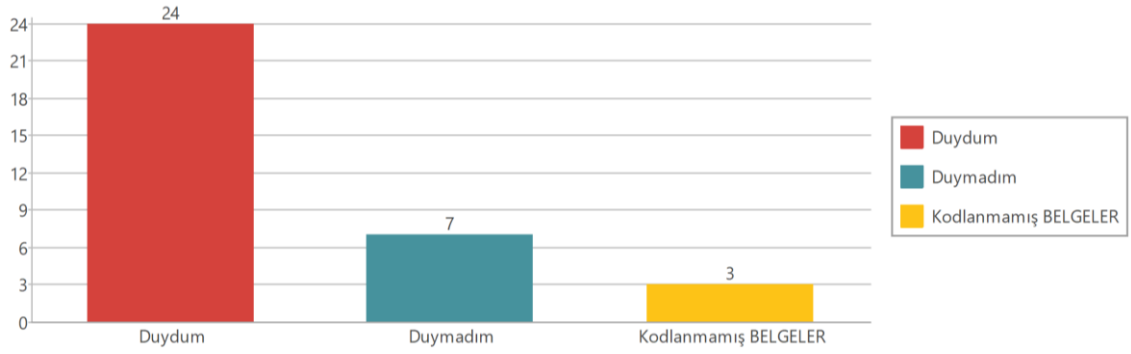


Şekil 28’de iletişimde zorlanıyorum alt koduna ilişkin 8 çalışanın neden iletişim kurmakta zorlandığını gösteren tek vaka modeline yer verilmiştir. Çalışanların kurumda iletişimsizlik yaşamalarına sebep olan faktörlerden yönetici tutumunun çalışanları olumsuz etkilenerek iş konusunda zorlanmalarına sebep olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır. Tabandan yetişmeyip işi alamayan yöneticiler ile iletişim kurmakta zorlandığını ifade eden çalışanlar aynı zamanda yöneticilere sorunlarını anlatmakta da zorlandığı tek vaka modeli üzerinden yorumlanmıştır.

9.14. Yabancılaşma Kavramı Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

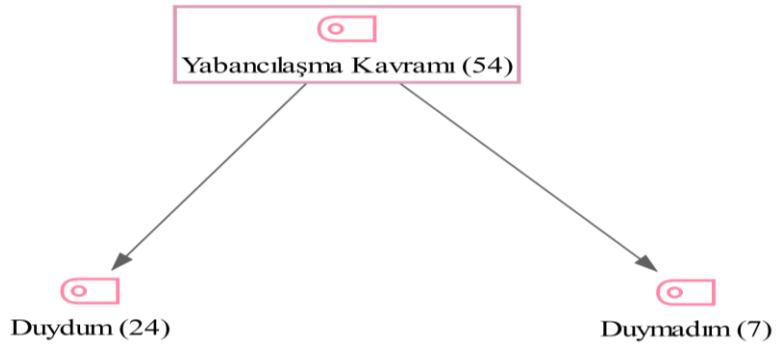
On üçüncü soru yabancılaşma kavramı kodu ile programa kodlanıp “Yabancılaşma sizin için ne ifade ediyor? Daha önce bu kavramı duydunuz mu? Sizce göre yabancılaşma nedir?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar duydum ve duymadım alt kodu ile kodlanmıştır. Bu sorunun sorulmasının amacı araştırmanın ana konusunu oluşturan işe yabancılaşma konusunda bilgileri ön olarak sınamak ve işe yabancılaşma sorusuna verilecek soruların analizlerini değerlendirirken çalışanların bu konu hakkındaki düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmaktır.

Grafik 8. Yabancılaşma Kavramı Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Grafiği



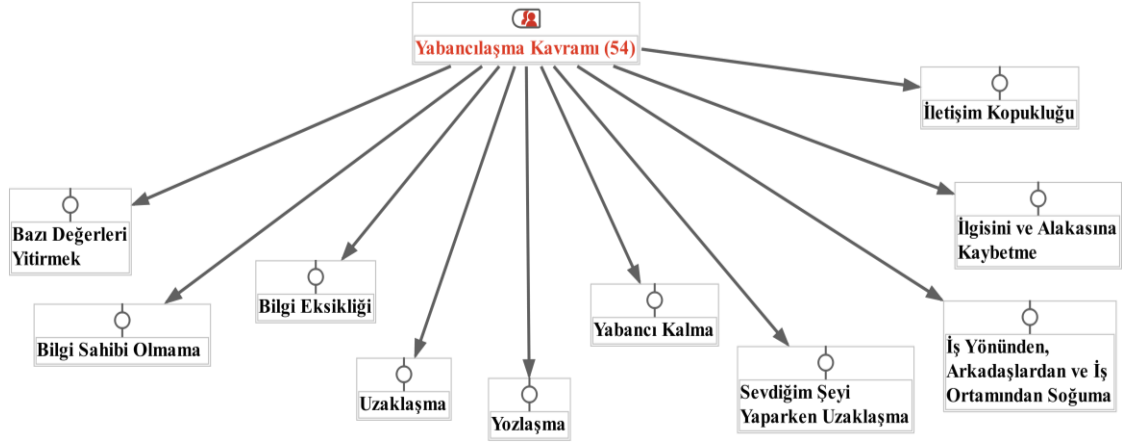
Grafik 8’de yabancılaşma kavramı kodlu soruya verilen cevapların belge temelli olarak frekans grafiğine yer verilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan 24 alt kod değeri ile yabancılaşmayı duydum olarak çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Çalışanların 7 tanesi ise bu kavramı daha önce duymadıklarını söylemişlerdir. Grafik üzerinde sarı rengi ile gösterilen kısım ise kodlanmamış belgeleri göstermektedir. Bu durumda 3 çalışan yabancılaşma kavramını daha önce duyup duymadığı konusunda fikrini beyan etmemiştir. Yabancılaşma kavramının çalışanların büyük bir kısmı tarafından duyulması verilerin analiz edilmesi noktasında kolaylık sağlamıştır. Kurumda yabancılaşma kavramını duymayan 7 kişinin varlığı ise derinlemesine analiz yapılması noktasında verilerin yorumlanmasında verimliliği düşürdüğü yönde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 28. Yabancılaşma Kavramına İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod Model



Şekil 29’da yabancılaşma kavramına ilişkin alt kodları gösterir hiyerarşik kod alt kod modeline yer verilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan 54 cevap ile yabancılaşma kavramının çalışanlar için ne ifade ettiğine bulgulara yer verilmiştir. Frekans değeri en düşük olan alt kod ise yabancılaşma kavramını duymadım alt kodu olarak şekilde gösterilmiştir.

Şekil 29. Yabancılaşma Kavramı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

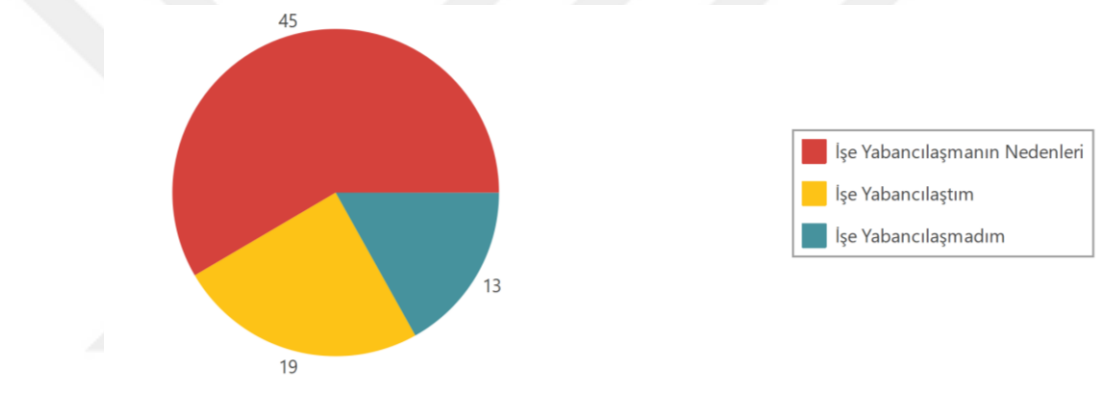


Şekil 30'da yabancılaşma sizin için ne ifade ediyor ve size göre yabancılaşma nedir sorusuna verilen 54 cevaptan en sık tekrar eden yani frekans değerleri en yüksek olan on cevaba yer verilmiştir. Çalışanlar yabancılaşma kavramını ilk duydukları anda uzaklaşma ve soğuma olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Yabancılaşma kavramlarını kendilerine göre ifade ettikleri zaman en sık tekrarlanan cevaplardan araştırmanın amacı bakımından önem taşıyanlar; ilgisini ve alakasını kaybetme, sevdiğin şeyi yaparken uzaklaşma ve iş yönünden, arkadaş yönünden ve iş ortamından soğuma olarak verilen yanıtlardır. Yabancılaşma kavramına genelden hariç özel olarak verilen cevaplar ise iletişim kopukluğu ve bazı değerleri yitirmek olarak verilmiştir. Çalışanların bir kısmı yabancılaşmanın kültürel olarak değerleri kaybetme, batı hayranlığı, sosyal medya sonrasında değişen kültür, ana dilin asimile olmaya başlaması ve komşular ile olan ilişkilerde iletişimsizlik, tanımama ve uzaklaşma hali olarak ifade etmişlerdir. Örneklem grubu dahilinde yer alan 34 kişiden 24'ünün yabancılaşma kavramını duyması ve sadece 7 kişinin bu kavramı daha önce hiç duymaması araştırmanın yapılmasını kolaylaştırmış ve istenilen verilere ulaşılmasını hızlandırmıştır. Yabancılaşma kavramı diğer soruya katılımcıları hazırlamak adına sorulan bir sorudur. İşe yabancılaşma konusuna ilişkin soru, on üçüncü sorudan sonra sorulmuş ve işe yabancılaşma konusunda daha net ve daha etkin cevaplar elde edilmiştir.

9.15. İşe Yabancılaşma Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

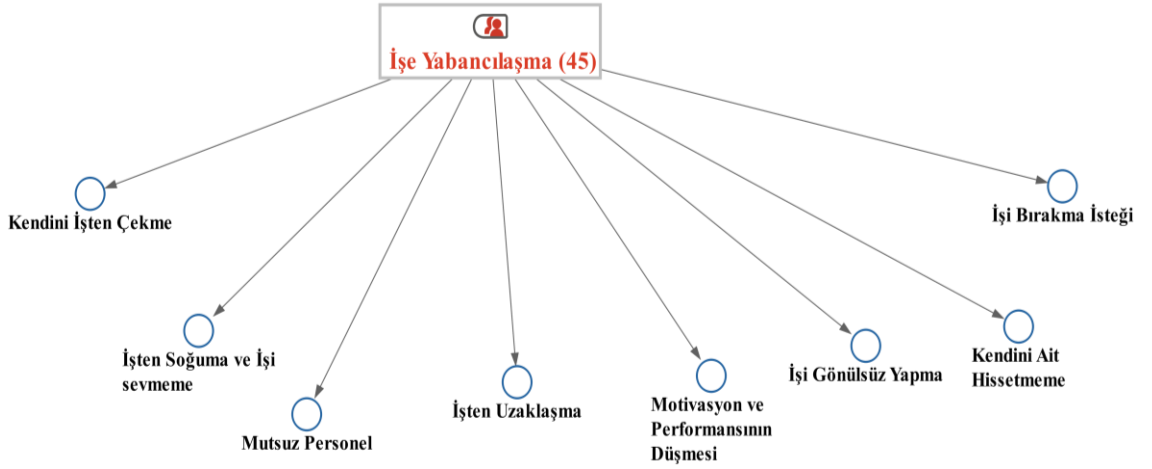
On dördüncü soru işe yabancılaşma kodu ile programa kodlanıp “İşe yabancılaşma hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu durum ile karşılaştığınızı hissetseniz de ne gibi adımlar atarsınız ya da attınız?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar işe yabancılaştım, işe yabancılaşmadım ve işe yabancılaşmanın nedenleri alt kodu olarak düzenlenmiş veriler analiz edilmiştir. Bu sorunun sorulmasının amacı araştırmanın hipotezlerinin doğrulunu sınamak ve işe yabancılaşan çalışanlar üzerinden konunun sebeplerinin ve sonuçlarının ayrıntılı bir şekilde analiz yapılmasını sağlamaktır.

Grafik 9. İşe Yabancılaşma Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Grafiği



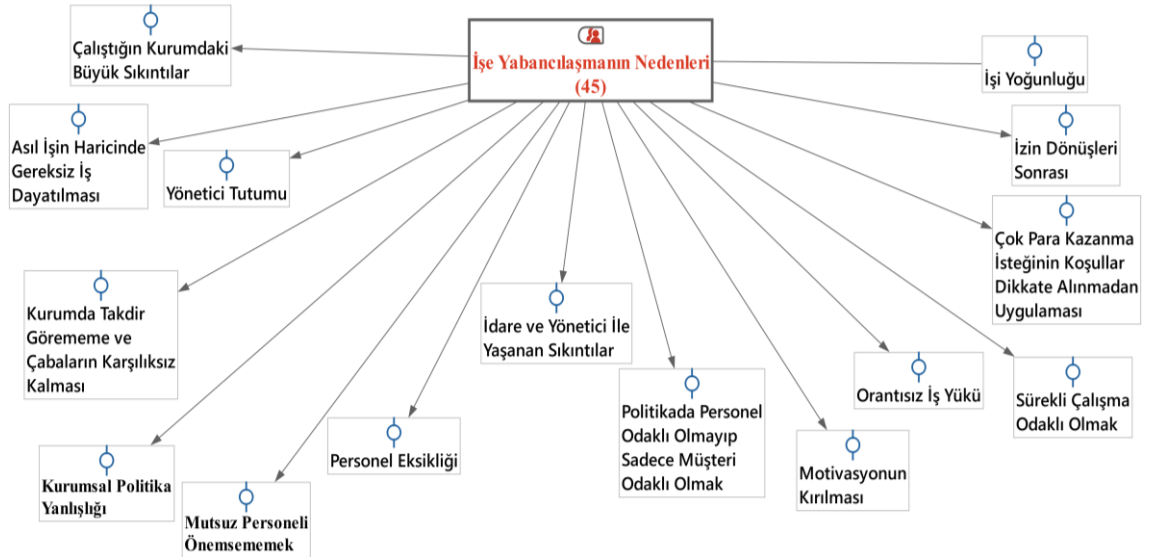
Grafik 9’da işe yabancılaşma koduna ilişkin belge temelli olarak verilen cevapların frekansı gösterilmektedir. İşe yabancılaşma kodlu soruya frekans değeri 19 olan yani çalışanlardan 19 kişinin işe yabancılaştım alt kodu ile cevap verildiği görülmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin avantajı bu soruda da kullanılmış olup işe yabancılaşanlara neden işe yabancılaştınız sorusu yöneltilmiştir. İşe yabancılaşmadım alt kodunun frekans değeri ise 13 olarak tanımlanmış ve çalışanlardan 13 kişi işe yabancılaşmadığını ifade etmiştir. Toplam geçerli veri sayısı 32 olup 2 çalışan işe yabancılaşıp yabancılaşmadığına dair net bir cevap vermediği için kodlama haricinde bırakılmıştır. İşe yabancılaşma hakkında ne düşünüyorsunuz sorusuna verilen yanıt sayısı 45 olup frekans değeri en yüksek olan 8 cevap işe yabancılaşma kod alt kod bölümler modeli yardımı ile Şekil 31’ de gösterilmiştir. Soruya verilen yanıtlar diğer soruda 7 kişinin yabancılaşma kavramını duymamış olmasına rağmen tüm çalışanların işe yabancılaşma hakkında bir fikri olduğu yönünde değerlendirilmiştir.

Şekil 30. İşe Yabancılaşma Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 31’de işe yabancılaşma kavramı hakkında çalışanların en sık tekrar ettiği yani frekans değeri en yüksek olan 8 yanıtı yer verilmiştir. Çalışanlar işe yabancılaşma kavramını işten soğuma, işi sevmeme, kendini işten çekme, mutsuz personel, motivasyon ve performansın düşmesi, işi gönülsüz yapma, kendini ait hissetmeme ve işi bırakma isteği olarak tanımlamışlardır. Çalışanların işe yabancılaşma hakkında vermiş oldukları cevaplar işten uzaklaşma, soğuma ve işi yapmak istememe noktasında şekillendiği görülmektedir.

Şekil 31. İşe Yabancılaşma Nedenleri Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 32’de işe yabancılaşım alt kodu ile kodlanan cevabı veren 19 kişinin ve toplam olarak 34 çalışanın işe yabancılaşmanın nedenleri açıklamasına ilişkin toplam 45

frekansına sahip neden gösterilmektedir. Kod alt kod bölümler modelinde en sık tekrar eden ve frekansı en yüksek olan 15 nedene yer verilmiştir. İşe yabancılaşmanın çalışanlar gözünden nedenleri şu şekildedir;

- *Motivasyonun kırılması.* Kurumda motivasyonu sağlayan ve arttıran politikaların olmaması çalışanların işlerine yabancılaşmasına neden olmaktadır.
- *Kurumda takdir görmeme ve çabaların karşılıksız kalması.* Araştırma içerisinde işe yabancılaşmanın nedenleri arasında yer almayan fakat çalışanlar tarafından önemli bir işe yabancılaşma nedeni olarak takdir görememe sorunu analizler sonucunda çalışanlar tarafından işe yabancılaşmanın nedenleri arasında değerlendirilmiştir.
- *Kurumsal politika yanlışlığı.* Araştırmanın çıkış noktası olan ve aynı zamanda “H.2. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler” hipotezi olarak çalışmada yer alan ifade frekans değeri yüksek olarak çalışanlar tarafından işe yabancılaşma nedeni olarak sayılmıştır. Araştırmanın hipotezinin geçerli olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır.
- *Yönetici tutumu.* Araştırmada kurumsal nedenlerin arasında yer alan yönetici tutumu çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmaktadır.
- *Personel eksikliği, iş yoğunluğu ve orantısız iş yükü.* İş tasarımı politikasında yapılan yanlışlığın bir sonucu olan personel eksikliği aynı zamanda çalışanlara ekstra iş yükü olarak yansıdığı için işe yabancılaşmalarına da neden olmaktadır.
- *İdare ve yönetici ile yaşanan sıkıntılar.* Yönetimden ve yöneticiden kaynaklanan sorunlar kurumsal nedenler başlığında yer aldığı gibi çalışanların işe yabancılaşmalarına sebep olmaktadır.
- *Politikada personel odaklı olmayıp sürekli çalışma odaklı ve sadece müşteri odaklı olmak.* Kurumsal politikadan kaynaklı olarak kar elde etme isteğinin çalışanların durumunu hesaba katmadan yapılmasını istemek çalışmanın H.2. hipotezini destekleyerek çalışanları işe yabancılaştırdığı yönünde değerlendirme yapılmıştır.
- *Mutsuz personeli önemsememek.* Çalışanların motivasyon durumları ve iş kaynaklı sorunlarının önemsenmemesi hem kişilerin örgütsel bağlılığını azaltmakta hem de işe yabancılaştırmaktadır.

- *İzin dönüşleri sonrası.* Araştırmada yer verilmeyen bir diğer neden ise izin dönüşleri sonrasında işe yabancılaşma olarak değerlendirilmiştir. Çalışanlar uzun tatiller ve yıllık izinler sonrasında çalışmaya başladıkları hafta işlerine uzak kaldıkları için kendilerini işe yabancılaşmış hissettiklerini ifade etmişlerdir.

İşe yabancılaşma kodlu sorunun yarı yapılandırılmış görüşme soruları içerisinde diğer sorular yani diğer kodlar ile arasındaki ilişkiyi göstermek adına kod sistemi gösterimine yer verilmiştir. Kod sistemi istenilen bir kod ile diğer kod arasında ilişkiyi noktalar halinde göstermek için araştırma içerisinde gösterilmiştir. Kod sistemi gösterimi işe yabancılaşım cevabını veren kişilerin aynı zamanda hangi sorunu yaşadıklarını ve hangi sorulara nasıl cevap verdiklerini birlikte görülmesine olanak sağlamaktadır. Bu sayede işe yabancılaşan kişilerin sorunları hakkında da verilerin yorumlanması ile bilgi edinilmektedir.

Şekil 32. İşe Yabancılaşma ve Mesleki Tükenmişlik Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P4 3...	P5 S...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P29 ...	P34 ...
2.Soru: Mesleki Tükenmişlik	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mutlu Değlim	■			■						
Önceki Çalıştığım Yerde Mutluydum		■	■	■			■	■		
14.Soru İşe Yabancılaşma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İşe Yabancılaşım	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Şekil 33'te mesleki tükenmişlik koduna ilişkin soruya mutlu değilim ve önceki çalıştığım yerde mutluydum cevabını vererek mesleki olarak tükenmişliğini söyleyen çalışanların aynı zamanda işe yabancılaşım cevabını verdiği görülmektedir. Şekil 33 mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Şekle göre çalışanların mesleki olarak tükenmesine sebep olan etmenlerin aynı zamanda çalışanları işe yabancılaştırdığı verilerin analizleri sonrasında araştırma bulgularına yansımıştır. Mesleki tükenmişlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki Uğur Ünal'ın yüksek lisans tezinde yapmış olduğu analizler sonucunda da aynı bulgular elde edilmiştir. Ünal'ın araştırmasında kullanmış olduğu ifadenin doğrudan alıntısı şu şekildedir. “İşe yabancılaşmanın tükenmişlik ve boyutları üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçları incelendiğinde; işe yabancılaşmanın ($\beta=-0,586$ $p=0,000$)

tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.”¹⁶⁴ Çalışanların işlerinde mutlu olmaması, önceki çalıştığı yerde kendilerini daha mutlu hissetmesi ve mesleki olarak tükendiğini düşünmesi işe yabancılaşmaya başlamaları ile bağlantılı bir durumdur. Araştırmada çalışanların mesleki tükenmişlik hissedenler arasında olanların aynı zamanda işe yabancılaşım cevabını vermesi işe yabancılaşım ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde değerlendirilmiştir.

Şekil 33. İşe Yabancılaşım ve İş Tatmini Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P5 S...	P22 ...	P25 ...	P32 ...	P34 ...
3.Soru: İş Tatmini					
Tatmin Düzeyim Düşük	■				
Önceden Seviyordum Artık Sevmiyç					
İşimi Sevmiyorum		■		■	
14.Soru İşe Yabancılaşım	■	■	■	■	■
İşe Yabancılaşım	■	■	■	■	■

Şekil 34’te iş tatmini koduna ilişkin soruya iş tatmin düzeyim düşük ve işimi sevmiyorum cevabını vererek iş tatmininden memnun olmadığını söyleyen çalışanların aynı zamanda işe yabancılaşım cevabını verdiği görülmektedir. Şekil 34 iş tatmini ve işe yabancılaşım arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliği yaşamının işe yabancılaşım üzerinde etkisi olduğu Şekil 34 üzerinden değerlendirilmiştir. İş tatmini ve işe yabancılaşım ilişkisi üzerine yüksek lisans tezi yazan Çiğdem İnce Ayaydın iki kavram arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmiştir. “Sonuçlara göre işe yabancılaşım iş tatmini üzerine etki etmektedir.”¹⁶⁵ Şekil 34 ve Ayaydın’ın ifadesine bakıldığı zaman çalışanlar işlerinde tatminsizlik yaşadıkları zaman işlerine de yabancılaştıkları yönünde çıkarımda bulunulmuştur. İş tatmininin yüksek olması ve kurum içerisinde iş tatminine önem vermek bu noktada işe yabancılaşımın da önüne geçebileceği şeklinde değerlendirilmiş ve iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların iş tatmini duygusu işlerini sevmeleri ve işlerine bağlı kalmaları ile yakından ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

¹⁶⁴ Uğur Ünal, Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşımının Tükenmişlik Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2017, s. 79.

¹⁶⁵ Çiğdem İnce Ayaydın, İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşım Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane, 2012, s. 81.

Şekil 34. İşe Yabancılaşma ve Kurumsal Güven Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
5.Soru: Kurumsal Güven																	
Güven İş Ortamını Etkiler																	
Kuruma Orta Derecede Güvenirim																	
Kuruma Güvenmem																	
Güvenmemem Gerekliğini Öğrendir																	
14.Soru İşe Yabancılaşma																	
İşe Yabancılaştım																	

Şekil 35’te kurumsal güven koduna ilişkin soruya güven iş ortamını etkiler ve kuruma güvenmem cevabını vererek güvenin çalışma ortamında en önemli şey olduğunu söyleyen çalışanların aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Kurumsal güven ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu yönünde değerlendirme yapılmıştır. Benzer yönde ilişki Gamze Ebru Çiftçi tarafından yazılan doktora tezinde de yer almaktadır. Çiftçinin doğrudan alıntı ile bu ilişki üzerine ifadesi şu şekildedir. “Katılımcı iş görenlerin belirli oranda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma yaşadığı ve yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güvenin, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşmanın bazı alt boyutları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.”¹⁶⁶ Araştırma kapsamında yer alan bulguların analizi ve Çiftçi’nin ifadeleri doğrultusunda kurumsal güven ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve kişilerin herhangi bir güvensizlik hissetmesi durumunda işe yabancılaşabilecekleri yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 35. İşe Yabancılaşma ve Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini Kullanma Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P22 ...	P23 ...	P27 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
6.Soru: Yaratıcı Düşünme Yeteneklerini k							
İşim Kişisel Beceri Gerektirmiyor							
14.Soru İşe Yabancılaşma							
İşe Yabancılaştım							

Şekil 36’da yaratıcı düşünme yeteneklerini kullanma koduna ilişkin soruya işim beceri gerektirmiyor cevabını vererek aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Şekil 36 yaratıcı düşünme yeteneklerini işte kullanma ve işe

¹⁶⁶ Gamze Ebru Çiftçi, Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Güven İlişkisi, (Doktora Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2015, s. 249.

yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularının analizine yönelik yapılan değerlendirmelerin bir benzeri Müzeyyen Pınar Özarsarı tarafından yazılan yüksek lisans tezinde yer almaktadır. Müzeyyen Pınar Özarsarı'nın ifadesinin şu şekildedir. “Elde edilen bulgulara bakılarak öğrencilerin sosyal beceri düzeylerinin yüksek olmasının okula yabancılaşma düzeylerini düşürmektedir denilebilir.”¹⁶⁷ Öğrencilerinin becerilerini kullanabilmesi ile okula yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan Özarsarı'nın benzer düşüncesi ile çalışanların iş ortamında becerilerini kullanmasına imkan verilmesi de işe yabancılaşma düzeylerini düşürebileceği yönünde değerlendirilmiştir. Yaratıcı düşünme ortamına fırsat verilmesi, çalışanların düşüncelerine değer verilmesi ve katılım ilkesinin yönetimde kullanılması çalışan ile kurum arasında bağlılığı arttırdığı gibi iş kaynaklı sorunlarında çözümünü kolaylaştırdığı yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 36. İşe Yabancılaşma ve İş Tasarımı Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
7.Soru: İş Tasarımı																	
İş Planımız Belli Değil																	
İş Tasarımı Zorlukları																	
Kurumda Yeterli Çalışan Yok																	
Kurumda Yeterli Çalışan Var																	
İş Yüküm Normal																	
İş Yüküm Çok																	
İş Planım Yok Kendim Yapıyorum																	
İş Planım Var																	
14.Soru İşe Yabancılaşma																	
İşe Yabancılaştım																	

Şekil 37’de iş tasarımı koduna ilişkin soruya kurumda yeterli çalışan yok, iş yüküm çok ve iş planım yok kendim yapıyorum cevabını vererek iş tasarımı yanlışlığı konusunda zorluk yaşadığını söyleyen çalışanların aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Şekil 37 iş tasarımı yapılan yanlışlıklar ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterdiği yönünde değerlendirmede bulunulmuştur. Çalışmanın “H.3. İşe Yabancılaşma İş Tasarımı Politikası İle Önlenir” hipotezinin bu noktada geçerli olduğu ve kabul edilir olduğu yönünde yorumlamada bulunulmuştur.

¹⁶⁷ Müzeyyen Pınar Özarsarı, İlköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin okula yabancılaşma ve sosyal beceri düzeylerinin incelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, 2015, s. 85.

Çalışanların iş yükünden, personel eksikliğinden ve iş planının olmamasından kaynaklı olarak kurumda baskı ve stres yaşamaları bunun sonucunda işe işe yabancılaşım olarak cevap vermeleri Mahmut Kuh'un uzmanlık tezinde de benzer ve anlamlı ilişki noktasında da yer almaktadır. Kuh'un tezinde kullanmış olduğu ifade doğrudan alıntı ile şu şekilde kullanılmıştır. *“Araştırmaya katılanların işe yabancılaşım puanları ile iş yükü ve iş stresi puanları arasında pozitif yönde, iş kontrolü ve sosyal destek ile de negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.”*¹⁶⁸ Bu durumda iş yükü çalışanların işe yabancılaşımına ve işte stres yaşayarak kurumdaki ve işinden uzaklaşım istemesine neden olmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen H.3. hipotezinin anlamlı ve geçerli olduğu yönünde değerlendirilerek çalışanların iş tasarımı politikası ile işlerinin ve iş yüklerinin yeniden düzenlenmesi işe yabancılaşımın önlenebileceği yönünde değerlendirmede bulunulmuştur. İş planının yapılması, çalışanların günlük olarak rutinlerinin belli olması, adaletli bir şekilde iş bölümünün sağlanması ve kişilerin kurumsal politika kaynaklı olarak stres ve sorun yaşamalarının önüne geçilmesi çalışanların işlerine karşı tatmin düzeylerinde artış yaşanmasına da olanak sağlamaktadır.

Şekil 37. İşe Yabancılaşım ve Performans ve Motivasyon İlişkisi Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
8.Soru: Performans ve Motivasyon ilişkisi:																	
Performansım Düşük																	
Performansımı Ben Bilemem																	
Kurumun Motivasyon Politikası Yok																	
Kurumun Motivasyon Politikası Var																	
Motivasyonunu Nasıl Sağlıyor																	
Performans ve Motivasyon Arasında																	
P.D.S Haberim Yok																	
P.D.S Yok																	
P.D.S Var																	
Performansım Orta																	
Performansım İyi																	
Performansım Çok İyi																	
14.Soru İşe Yabancılaşım																	
İşe Yabancılaşım																	

Şekil 38’de performans ve motivasyon ilişkisi koduna ilişkin soruya kurumun motivasyon politikası yok ve performans ve motivasyon arasında ilişki var cevaplarını veren çalışanların aynı zamanda işe yabancılaşım cevabını verdiği görülmektedir. Kurumda performansın artmasına yönelik politikaların olmasının çalışanları moral ve motivasyon düzeylerinde artış sağlayacağı için çalışanların işe yabancılaşım düzeylerini

¹⁶⁸ Mahmut Kuh, Denizli İli Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarında İş Yükü Kontrolü, İşe Yabancılaşım ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, (Uzmanlık Tezi), Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Acil Tıp Anabilim Dalı, Denizli, 2017, s. 58.

düşüreceği yönünde değerlendirme yapılmıştır. Çalışanların söylemleri doğrultusunda kurumda motivasyona yönelik olarak aktivitelerin ve politikaların uygulanması iş performansı, tatmin ve stres düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı yönünde yorumda bulunulmuştur. Analizler ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda Şekil 38 performans, motivasyon ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir yönde değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgu Koray Kopuz'un yapmış olduğu araştırmada rastlanmamış ve Kopuz'un ifadesinin şu şekilde kullanılmıştır; *“Kurumsallaşma ve performans ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığından dolayı, kurumsallaşma ve performans ilişkisinde yabancılaşmanın olumsuzlaştırıcı rolü test edilememiştir.”*¹⁶⁹ Araştırmada yapılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcıların tamamının performans ve motivasyon arasında ilişki var demesi ve aynı zamanda da kurumun motivasyon ve performans arttırmaya yönelik politikası yok ifadesini kullanarak işe yabancılaştım cevabını vermeleri Kopuz'un ifadesinin aksine bu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kopuz'un araştırması dahilinde istatistiksel olarak anlam ilişkisini bulamamış olmasının sebebi nitel olarak araştırma yapmamasından kaynaklandığı yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 38. İşe Yabancılaşma ve Yönetici Tutumu Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P43...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
9.Soru: Yönetici Tutumu																	
Yönetici İle Sıkıntılı																	
Yönetici İle Konuşmuyor																	
İş Konuşuruz																	
Yöneticim İle Tanışmıyorum																	
Yöneticim İle Normal İlişkim																	
Yöneticim İle İyi İlişkim																	
14.Soru İşe Yabancılaşma																	
İşe Yabancılaştım																	

Şekil 39'da yönetici tutumu koduna ilişkin soruya yönetici ile iş konuşuruz, yöneticim ile normal ilişkim ve yönetici ile sıkıntılı ilişkim cevaplarını veren çalışanların aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Yönetici tutumuna dair verilen cevapların analiz edilmesi sonucunda yönetici tutumu kaynaklı çalışanların kurumlarına güvenlerini kaybettikleri ve örgütsel sessizlik yaşayarak

¹⁶⁹ Koray Kopuz, Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018, s. 70.

kuruma karşı bağılıklarını yitirdiklerini ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Şekil 39 verilerin tutarlı olduğunu aynı zamanda yönetici tutumu ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneklem grubu içerisinde bulunan çalışanların büyük bir kısmının yöneticisi ile sadece iş konuştuğunu ve sorunlara çözüm noktasında herhangi bir konuşma yapmadığını belirtmeleri üzere yönetici tutumu ve işe yabancılaşma arasında doğrudan bir ilişki kurulduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Ramazan Koyuncu tarafından yazılan tezde ise bunun tam tersi sonuca ulaşılmıştır. Koyuncunun araştırma bulgusu şu şekildedir. *“Lider davranışının mesleki yabancılaşmaya doğrudan etkisi tespit edilememiştir”*¹⁷⁰ Koyuncu tarafından elde edilen bulgunun araştırmaya uymamasının sebebi araştırıldığında ise öğretmenlere yöneltmiş olduğu yargılar arasında yer alan *“Yöneticimiz, sorunlarımıza elinden geldiğince çözüm üretmeye çalışır”* ifadesinin en yüksek ortalamayı alan yargı olmasının etkisi olduğu yönde değerlendirme yapılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin çözüm odaklı değil de sadece iş odaklı olduğunu düşünmeleri durumunda sonuç, yönetici tutumunun işe yabancılaşmada doğrudan etkili olduğu yargısı çıkacağı yönünde değerlendirilmiştir. Lider tutumu personel odaklı olduğu zaman çalışanları olumlu etkilediği ve olumlu sonuçlar doğurduğu yorumlanmıştır.

Yönetici tutumunun işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu sonucuna varan bir diğer araştırma ise Evren Mühürçüoğlu'nun yazmış olduğu doktora tezinde yer almaktadır. Araştırmacının doğrudan alıntı ile ifadesi şu şekildedir. *“Bu temaların ortak yönü istifa eden jandarma subaylarının örgüte yabancılaşmasında kurum ve kurum temsilcisi konumunda olan yönetim kademesinin varlığı dikkat çekmiştir.”*¹⁷¹ Araştırmacının tezinde istifada eden jandarma subaylarına sormuş olduğu soruda kuruma yabancılaşma yaşayanların nedenlerini öğrenmeye yönelik elde edilen verilerin yöneticinin yanlış tutumu ile alakalı olduğu görülmektedir. Yönetici tutumunun yapılan değerlendirmeler ve incelenen tezler doğrultusunda işe yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Yönetici tutumunun işe yabancılaşma nedenleri arasında sayılması PTT çalışanlarının ifadelerinde de yer almaktadır.

¹⁷⁰ Ramazan Koyuncu, İlköğretim Kurumlarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleklerine Yabancılaşmasına Etkisi Niğde Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011, s. 60.

¹⁷¹ Evren Mühürçüoğlu, İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 76.

Şekil 39. İşe Yabancılaşma ve Anlamsızlık Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
11.Soru: Anlamsızlık																	
İşini Anlıyor Öncelik Sonralık Bilmiy																	
İşini Anlamıyor ve Öncelik Sonralık İ																	
İşini Anlıyor ve Öncelik Sonralık İlişk																	
14.Soru İşe Yabancılaşma																	
İşe Yabancılaştım																	

Şekil 40’da anlamsızlık koduna ilişkin soruya işimi anlıyorum ve öncelik sonralık ilişkisini biliyorum şeklinde cevap veren çalışanların aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Anlamsızlık bir işe yabancılaşma boyutu olup çalışanların anlamsızlık yaşamamasına rağmen işe yabancılaştıkları sonucu kod sisteminde görülmektedir. Şekil 40 anlamsızlık ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığını çalışanların işlerini anlamaları ve kurumun genel işleyişi noktasında tam bilgiye sahip olmaları durumunda yine de işe yabancılaşabildiklerini göstermektedir.

Anlamsızlık ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığına dair benzer değerlendirme “*Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, meslek, kıdem değişkenleri ile anlamsızlık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.*”¹⁷² doğrudan alıntılı ifadesi ile Fadile Gürsoy’un yüksek lisans tezinde yer almaktadır. Çalışanlar özel hayatlarında ve iş hayatlarında herhangi bir anlamsızlık yaşamadıkları zaman da işlerine yabancılaşabilmektedir. Örneklem grubu içerisinde yer alan PTT çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun işini, kurumunu ve genel işleyişi anlamasına karşın 19 kişinin işe yabancılaştım demesi anlamsızlık ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı yönünde değerlendirilmiştir.

Bu yönde değerlendirmeye ilişkin diğer bir örnek ise “*Öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarının en düşük olduğu boyutların ise sırasıyla anlamsızlık ve yalıtılmışlık olduğu belirlenmiştir.*”¹⁷³ doğrudan alıntılı ifadesini kullanan Cevat Elma’ya aittir. Doktora tezinde yapmış olduğu araştırma sonrasında anlamsızlık ve işe

¹⁷² Fadile Gürsoy, Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 104.

¹⁷³ Cevat Elma, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği), (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.133.

yabancılaşma arasında doğrudan ve güçlü olarak bir anlam ilişkisi olmadığını ifade etmiştir.

Şekil 40. İşe Yabancılaşma ve Kurumsal İletişim Koduna İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
12.Soru Kurumsal İletişim																	
İletişim Kurmayı Tercih Etmeyorum																	
İletişimde Zorlanmıyorum																	
İletişimde Zorlanıyorum																	
İletişimim Kötü																	
İletişimim İyi																	
14.Soru İşe Yabancılaşma																	
İşe Yabancılaştım																	

Şekil 41’de kurumsal iletişim koduna ilişkin soruya iletişimde zorlanmıyorum ve iletişimim iyi cevaplarını veren çalışanların aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını verdiği görülmektedir. Şekil 41 kurumsal iletişim ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı çalışanların iletişim kurmakta zorlanmasa bile başka sebeplerden dolayı işe yabancılaşabileceklerini göstermektedir. Şekil 41 de yer alan cevaplardan iletişim kurmayı tercih etmiyorum ve iletişimim kötü cevaplarını veren çalışanların işe yabancılaşmadıkları görülmekte ve kurumsal iletişimin işe yabancılaşma ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı tekrarlanmaktadır.

Araştırma verilerinin analizinin değerlendirmesi sonucunda kurumsal iletişim ve işe yabancılaşma arasında doğrudan ve anlamlı yönde bir ilişki bulunamamıştır. Fakat Rukiye Nalbur’un yüksek lisans tezinde yer alan ifadesinin doğrudan alıntısı iki kavram arasında ilişki olduğu yönünde değerlendirilmiştir. “*H1:Banka çalışanlarının örgütsel iletişim algularının örgütsel yabancılaşma alguları üzerinde etkisi vardır.*”¹⁷⁴ Doğrudan ifadeden anlaşılacağı üzere Nalbur çalışmasında banka sektörü çalışanları üzerinde yapmış olduğu analiz sonucunda kurumsal iletişim ile yabancılaşma arasında etki olduğu yönünde değerlendirme yapmıştır. İletişimin işe yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu kabul edilebilir yönde olsa dahi aralarında anlamlı ve doğrudan güçlü bir ilişki olmadığı PTT çalışanları üzerinden yapılan nitel analiz sonucunda görülmüştür.

Araştırmanın hipotezleri arasında yer alan ana hipotezlerden biri olan H.1. etrafında şekillenen altı alt hipotezin geçerliliğinin sınanması adına Tablo 19 ve Tablo 25 arasında çapraz tablo kullanımına yer verilmiştir. Çapraz tablolar MAXQDA 2020

¹⁷⁴ Rukiye Nalbur, Örgütsel İletişimin, Örgütsel Sinizm Ve Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2019, s.176.

Analytics Pro Programında karma yöntemler seçeneği içerisinde yer alan iki veya daha çok kod frekanslarını karşılaştırmaya olanak tanıyan bir yöntemdir. Ayrıca değişken ve kod arasında anlam ilişkisi kurmaya da olanak sağlamaktadır. Araştırmanın H.1. hipotezine bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler şu şekildedir;

H.1. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Değişkenlere Göre Farklılık Gösterir.

- H.1.1. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir.
- H.1.2. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Medeni Hale Göre Farklılık Gösterir.
- H.1.3. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Yaşa Göre Farklılık Gösterir.
- H.1.4. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterir.
- H.1.5. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterir.
- H.1.6. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Unvana Göre Farklılık Gösterir.

Tablo 19. İşe Yabancılaşma ve Cinsiyet Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo

Çapraz Tablo	Cinsiyet = Kadın	Cinsiyet = Erkek	Toplam
İşe Yabancılaşmadım	3	10	13
İşe Yabancılaştım	11	8	19

Tablo 19'a göre işe yabancılaşma sorusuna 14 kadın ve 18 erkek çalışan cevap vermiştir. Kaydedilen cevap sayısı 32 olup 34 çalışandan 2 kişi bu soruya cevap vermemiştir. İşe yabancılaştım cevabını veren 19 kişinin 11'i kadın 8'i ise erkektir. İşe yabancılaşmadım cevabını veren 13 kişiden 3'ü kadın 10'u ise erkektir. Bu durumda 14 kadından 11'i işe yabancılaşmış ve 18 erkekten 8'i işe yabancılaşmıştır. H.1.1. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Hipotez kısmen ret ve kısmen kabul edilir şeklinde değerlendirilmiştir. Kadınlarının oranında yabancılaştım yüksek çıkmasına rağmen

erkeklerde bu oranın 10'a 8 noktasında birbirine yakın olması anlamlı bir ilişki kurmaya olanak vermemiştir.

Kurtulmuş ve Yiğit'in 2016 yılında yazdıkları makale neticesinde şu sonuca ulaşımlardır; *“cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin işe yabancılaşıma ve işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı (önemli) bir şekilde farklılaşmaktadır (p < .01). Erkek öğretmenlerin hem işe yabancılaşıma düzeyi hem de işten ayrılma niyeti düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.”*¹⁷⁵ PTT'de çalışanlardan kadınlar işe yabancılaştım cevabını verirken erkeklerde işe yabancılaştım ve işe yabancılaşmadım düzeyi birbirine yakındır. Bu sebep ile anlamlı ve geçerli değerlendirme yapılamamıştır.

Tablo 20. İşe Yabancılaşıma ve Medeni Hal Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo

Çapraz Tablo	Medeni Hal = Bekar	Medeni Hal = Evli	Toplam
İşe Yabancılaşmadım	3	10	13
İşe Yabancılaştım	5	14	19

Tablo 20'e göre işe yabancılaşıma sorusuna 8 bekar ve 24 evli çalışan cevap vermiştir. Kaydedilen cevap sayısı 32 olup 34 çalışandan 2 kişi bu soruya cevap vermemiştir. İşe yabancılaştım cevabını veren 19 kişinin 5'i bekar 14'ü ise evlidir. İşe yabancılaşmadım cevabını veren 13 kişiden 3'ü bekar 10'u ise evlidir. Bu durumda 24 evliden 14'ü işe yabancılaşmış ve 8 bekinden 5'i işe yabancılaşmadım cevabını verdiği verilerin analizi sonrasında bulgu olarak elde edilmiştir. Araştırma için geliştirilen alt hipotezlerden H.1.2. Çalışanların İşe Yabancılaşıma Düzeyleri Medeni Hale Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir ilişki kurulmuş olup kabul edilir yönünde değerlendirme yapılmıştır. Kurumdaki evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işe yabancılaştıkları kanısına varılarak bulgu yorumlanmıştır.

¹⁷⁵ Mehmet Kurtulmuş ve Bilgin Yiğit, “İşe Yabancılaşımanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2016, Cilt: 12, Sayı: 3, s. 864.

Tablo 21. İŖe YabancılaŖma ve YaŖ DeęiŖkeni İliŖkisi Koduna İliŖkin apraz Tablo

Çapraz Tablo	YaŖ = 31-40	YaŖ = 41-50	YaŖ = 20-30	YaŖ = 50 ve Üzeri	Toplam
İŖe YabancılaŖmadım	3	3	5	2	13
İŖe YabancılaŖtım	6	9	1	3	19

Tablo 21’ye göre iŖe yabancılaŖtım cevabını veren 19 kiŖiden 9’u 41-50 yaŖ, 6’sı 31-40 yaŖ, 3’ü 50 ve üzeri yaŖ ve 1’i 20-30 yaŖ aralığındadır. İŖe yabancılaŖmadım cevabını veren 13 kiŖiden 5’i 20-30 yaŖ, 3’ü 31-40 yaŖ, 3’ü 31-40 yaŖ ve 2’i 50 ve üzer yaŖ aralığındadır. Tabloya göre iŖe yabancılaŖma yaŖ deęiŖkenine göre deęiŖiklik göstermektedir. Bu durumda H.1.3. alıŖanların İŖe YabancılaŖma Düzeyleri YaŖ DeęiŖkenine Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir iliŖki kurulmuŖ olup kabul edilir Ŗeklinde deęerlendirilmiŖtir. 20-30 yaŖ aralığında iŖ hayatına yeni baŖlayan kiŖilerin iŖe yabancılaŖtım cevabı verenlerin sayısının 1 olduğu görülmektedir. İŖ tecrübesi az olması bakımından iŖe yabancılaŖma düzeyleri dŖk olarak deęerlendirilmiŖtir. 41-50 yaŖ aralığında olan alıŖanlardan 9 kiŖinin iŖe yabancılaŖtıęı görülmektedir. Bu durum alt hipotezin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. İŖe YabancılaŖma ve Eğitim DeęiŖkeni İliŖkisi Koduna İliŖkin apraz Tablo

Çapraz Tablo	Lisans	Lise	nlisans	Ortaokul	Lisansüstü	İlkokul	Yüksekokul
İŖe YabancılaŖmadım	3	4	3	1	1	1	0
İŖe YabancılaŖtım	10	4	2	0	1	1	1

Tablo 22’e göre iŖe yabancılaŖan 19 kiŖiden 10’u lisans mezunu, 4’ lise mezunu, 2’si nlisans mezunu ve diğerleri lisansüstü, ilkokul ve yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir. İŖe yabancılaŖmadım cevabını veren 13 kiŖiden 4’ lise, 3’ lisans ve 3’ nlisans mezunudur. Kurumda alıŖan kiŖilerin eğitim durumlarının

farklılık göstermesi ve en çok lisans mezunu çalışmanı olmadı sebebi ile işe yabancılaşma en çok lisans mezunlarında görülmüştür. Fakat 8 lise mezununun bu soruya yarı yarıya cevap vermesi ve lisansüstü mezunu olan 2 kişinin soruya yarı yarıya cevap vermesi sebebi ile H.1.4. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir ilişki kurulamamış ve kısmen kabul kısmen ret olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 23. İşe Yabancılaşma ve Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo

Çapraz Tablo	21Yıl ve Üzeri	6-10 Yıl	0-5 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl
İşe Yabancılaşmadım	5	1	6	1	0
İşe Yabancılaştım	10	5	3	0	1

Tablo 23’de işe yabancılaşan 19 kişiden 10’unun kurumda 21 yıl ve üzeri sürede çalıştığı 5’inin 6-10 yıl süredir çalıştığı ve 3’ünün 0-5 yıl süredir çalıştığı görülmektedir. İşe yabancılaşmadım cevabını veren 13 kişiden 6’sının 0-5 yıl kurumda çalıştığı görülmektedir. Bu sebeple H.1.5. Çalışanların İşe Yabancılaşma Düzeyleri Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir ilişki kurulmuş ve kabul edilmiştir. Uzun zamandır kurumda çalışanların işe yabancılaşma düzeyi yüksek görülmüştür.

Tablo 24. İşe Yabancılaşma ve Unvan Değişkeni İlişkisi Koduna İlişkin Çapraz Tablo

Çapraz Tablo	Gişe	Baş	Diğer	Dağıtıcı	Memur	Veznedar	Şef	Başmüdür
	Personeli	Dağıtıcı	Firma Personeli					
İşe Yabancılaşmadım	0	0	3	6	2	1	0	0
İşe Yabancılaştım	5	1	4	3	3	0	1	1

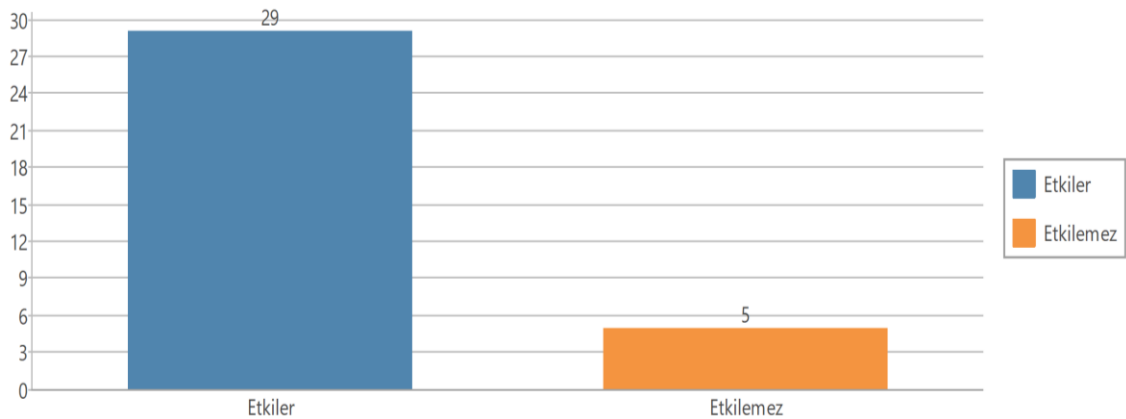
Şekil 24’te işe yabancılaştım cevabını veren 19 kişiden 5’inin gişe ve büro görevlisi, 4’ünün firma personelini, 3’ünün memur ve 3’ünün dağıtıcı olduğu

görülmektedir. İŖe yabancılaŖmadım cevabını veren 13 kiŖiden 6'sının dağıtıcı ve 3'ünün firma personeli ve 2'sinin memur olduğu görülmektedir. İŖe yabancılaŖma düzeyi her unvanda aynı olmayıp unvana göre deđiŖiklik gösterdiği görülmektedir. Bu durumda H.1.6. alıŖanların İŖe YabancılaŖma Düzeyleri Unvan DeđiŖkenine Göre Farklılık Gösterir hipotezinde anlamlı bir iliŖki kurulmuŖ ve kabul edilmiŖtir.

9.16. Kurumsal Politika ve İŖe YabancılaŖma İliŖkisi Kodlu Soruya İliŖkin Verilerin Değerlendirilmesi

On beŖinci soru kurumsal politika ve iŖe yabancılaŖma iliŖkisi kodu ile programa kodlanıp ‘‘Sizce kurumsal politika iŖe yabancılaŖmayı etkiler mi? Etkiler ise nasıl bir etkiye sahiptir?’’ olarak alıŖanlara yöneltilmiŖtir. Verilen cevaplar etkiler ve etkilemez alt kodu ile kodlanıp düzenlenmiŖtir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç tezin adını, amacını ve hipotezini oluŖturan kurumsal politikanın ve iŖe yabancılaŖma üzerindeki etkisinin araŖtırılması ve sonuçlarının analiz edilerek kurumsal politikanın iŖe yabancılaŖma üzerindeki etkisini göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo, grafik ve Ŗekiller yardımı ile değerlendirilip yorumlanmiŖtir. Örneklem dahilinde PTT alıŖanlarının on beŖinci soruya vermiŖ oldukları cevaplar araŖtırma içerisinde gösterilmiŖtir. Soruya iliŖkin elde edilen veriler MAXQDA 2020 programı yardımı ile analiz edilmiŖtir.

Grafik 10. Kurumsal Politika ve İŖe YabancılaŖma İliŖkisi Koduna İliŖkin Belge Temelli Frekans Grafiği



Grafik 10’da alıŖanlara yöneltilen on beŖinci soruya vermiŖ oldukları cevapların frekans değerlerini gösterir grafiğe yer verilmiŖtir. Toplam 34 katılımcıdan alınan cevaplar doğrultusunda geçersiz cevap bulunmayıp tüm alıŖanlar bu soruya bir cevap

verilmiştir. Frekans değeri en yüksek olan alt kod ise etkiler cevabı ile 29 kişiye ait olan cevaptır. Frekans değeri düşük olan alt kod ise 5 kişinin vermiş olduğu cevaba dayalı olarak etkilemez alt koduna aittir. Grafik 10 kurumsal politikanın işe yabancılaşmayı etkilediği sonucunu göstermektedir. Bu sebep ile araştırmanın amacı yerine getirilmiş ve “H.2. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler” hipotezinin geçerli olduğu analiz edilmiştir.

H.2. hipotezinin kabul edilmesi ve araştırmanın çıkış noktasını doğrulamak amacı ile Hilal Arat’ın “Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu ifadenin doğrudan alıntısı şu şekilde kullanılmıştır. “*Sonuçlara göre araştırmanın, “Örgütsel politika, işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.” şeklindeki H1 hipotezi desteklenmektedir.*”¹⁷⁶ Arat’ın ifadesine göre kurumsal politika ile işe yabancılaşma noktasında anlamlı ve geçerli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki çalışmanın hipotezinde yer alan Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler ifadesi ile de paralellik göstermektedir.

Kurumsal yabancılaşma ve kurumsal politikanın arasındaki ilişki üzerine yazılan yüksek lisans tezinde benzer bulguya ilişkin değerlendirmelerden biri de “*Analiz sonucunda, beklenenin aksine örgütsel politikanın örgütsel yabancılaşmayı negatif olarak etkilediği görülmüştür*”¹⁷⁷ doğrudan alıntılı ifadesi ile Fatma Duygu Büber’in yüksek lisans tezinde yer almaktadır. Büber’in ifadesine bakıldığı zaman araştırması için örgütsel politikanın örgütsel yabancılaşma üzerinde pozitif yönde ilişki olduğuna dair hipotez geliştirmiştir. Fakat analizler sonucunda bu ilişkinin negatif yönde olduğu verisi elde edilmiştir. İncelenen tezde de görüldüğü üzere kurumda ve örgütte benimsenen politikaların çalışanların üzerinde etkisi vardır ve bu etki negatif bir etkiye sahip olarak işe yabancılaşma sonucunu doğurmaktadır. PTT çalışanları üzerinden yapılan nitel analiz sonucunda ve diğer araştırmacıların tezlerinde yer alan analiz bulgularına bakıldığı zaman H.2. Kurumsal Politika İşe Yabancılaşmayı Etkiler hipotezinin anlamlı ve geçerli olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

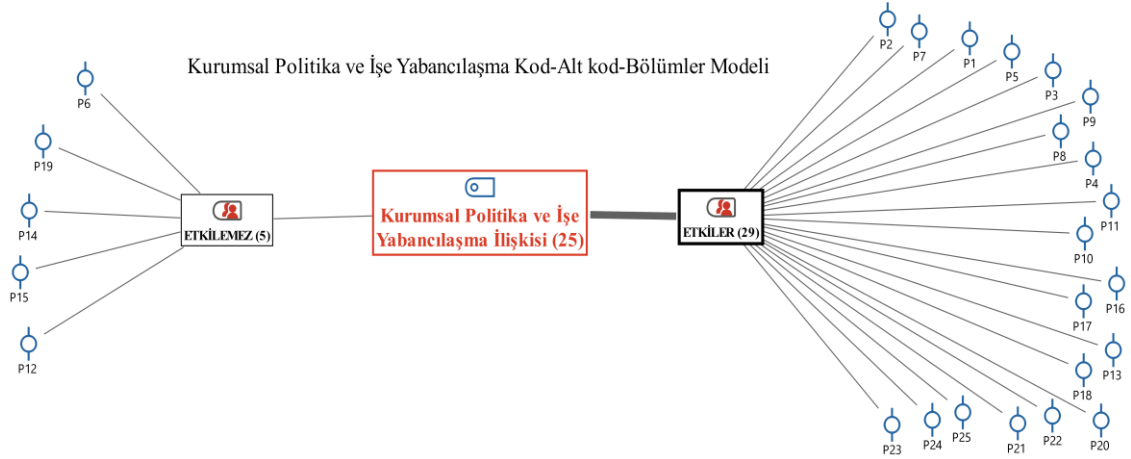
¹⁷⁶ Hilal Arat, Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2019, s. 69.

¹⁷⁷ Fatma Duygu Büber, Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2019, s. 101.

Kurumsal politika kaynaklı olarak çalışanları önemsemeyen karar verme ve çalışanları yönetime dahil etmeyip katılımcılık ilkesini uygulamamak analiz sonrasında işe yabancılaşma sebebi olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların kendilerini ilgilendiren noktalarda söz sahibi olmaması ve yönetime dahil olamama sorunu personelin kendini kuruma ait olarak hissetmemesine de sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılığı azalması ise çalışanların kurumuna ve yönetimine karşı olarak güvensizlik yaşamalarına da sebep olmaktadır. Erhan Aydın ve Emir Özeren'nin 2019 yılında yapmış oldukları araştırma sonrasında yazdıkları makalede kurumsal politikanın çalışanlar üzerindeki etkisine benzer değerlendirmeye rastlanmıştır. Çalışmada konu şu şekilde ifade edilmiştir; *“örgütsel bağlamda, akademik kariyer piramidinin en aşağısında bulunan araştırma görevlileri, yaptıkları iş üzerinde çok sınırlı düzeyde güç, kontrol ve özerkliğe sahip, kurumsal karar alma mekanizmalarına katılımları düşük, akademiye yabancılaşma düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.”*¹⁷⁸ Araştırmanın bulguları ve makalede geçen ifadeye göre kurumsal politika ve kurumsal politikanın uygulaması noktasında çalışanların olumsuz yönde etkilendiği değerlendirilmiştir. Kurumsal politika ve işe yabancılaşma arasında olumsuz etkiye sahip anlamlı bir ilişki olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır. Makaleden elde edilen veriler kurumsal politikanın çalışanları etkilediğini ve bu noktada çalışanların işe yabancılaşmasına sebep olduğu yorumlanmıştır.

¹⁷⁸ Erhan Aydın ve Emir Özeren, “Akademide İşe Yabancılaşma Olgusu: Araştırma Görevlileri Üzerine Nitel Bir Alan Çalışması”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2019, s. 172.

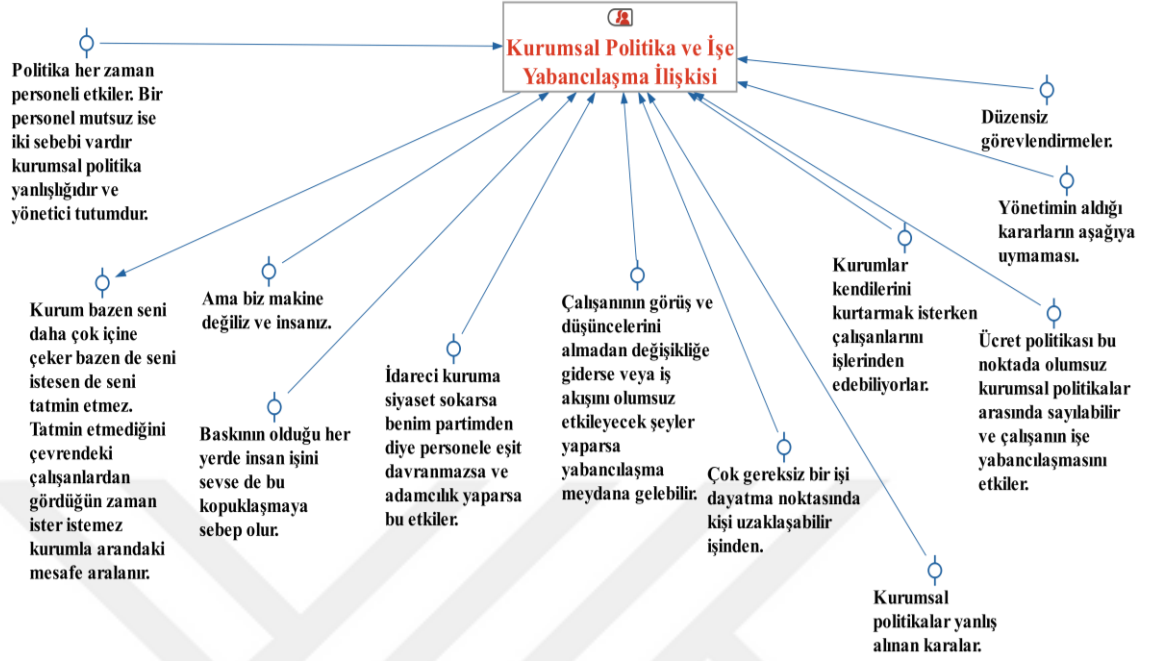
Şekil 41. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 42’de kurumsal politika ve işe yabancılaşma koduna ilişkin kod alt kod bölümler modeline yer verilmiştir. On beşinci soruya verilen cevapların alt kod halinde etkiler ve etkilemez olarak çalışanların vermiş oldukları cevapları gösterilmektedir. Kurumsal politikanın işe yabancılaşmayı etkilemediğini düşünen P6, P19, P14, P15 ve P12 kodlu çalışanlar neden bu düşünceye sahip olduklarını açıklamamıştır. Fakat işe yabancılaşmayı önlemek için kurumda neler yapılabilir olarak on altıncı soru yöneltildiği zaman etkilemez düşüncesinde olan tüm çalışanların önleyici politika noktasında bir fikri olduğu görülmüştür. Çalışanların işe yabancılaşmaya kurumsal politikanın sebep olmadığını düşünmeleri çevresel ve bireysel nedenlerin etkili olduğunu düşündükleri yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerinde etkisi olmadığını düşünen 5 katılımcının diğer sorulara vermiş oldukları cevaplardan bireysel nedenlerin işe yabancılaşma noktasında daha etkili olduğunu düşündükleri çıkarılmıştır. Ailevi sorunlar, sağlık sorunları, kişisel problemler ve alınan eğitim ile aynı yönde işte çalışmamak çalışanlar tarafından işe yabancılaşma nedenleri arasında düşünülmektedir. Kurumdan daha önemli olan sebeplerin kişi ile doğrudan ilgili olduğunu ifade etmeleri kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerinde etkisi olmadığını düşünmelerine sebep olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Şekil 42. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Koduna İlişkin Tek Vaka Modeli



Şekil 43’de kurumsal politika ve işe yabancılaşma ilişkisi koduna ilişkin tek vaka modeline yer verilmiştir. Tek vaka modeli katılımcıların düşüncelerini göstermek açısından araştırmanın anlaşılmasını sağlamaktadır. Çalışanlara on beşinci soruda sizce kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkiler ise nasıl bir etkiye sahiptir şeklinde sorulan soruya çeşitli açıklamalar ile cevap gelmiştir. Frekans değeri en yüksek olan 12 cevap yani çalışanlar tarafından en sık tekrar edilen 12 cevap tek vaka modelinde gösterilmiştir.

Modele göre çalışanlar kurumsal politikaların çalışanları her yönden ve her zaman etkilediğini düşünmektedirler. Kurumsal politikanın olumsuz etkisi üzerinde duran çalışanlar personelin mutsuz olmasını iki sebebe bağlamış ve birinin kurumsal politikadaki yanlışlıklar diğersinin ise yönetici tutumu olduğunu belirtmişlerdir. İş tatmin düzeyinin işe yabancılaşma konusunda etkisi olduğunu belirten çalışanlar kurumsal politika kaynaklı olarak iş tatminsizliği yaşadıklarında işe yabancılaştıklarını ifade etmişlerdir. Kurumsal politika yapımında ve uygulanmasında baskı hissettikleri zaman işlerine yabancılaştıklarını belirten çalışanlar aynı zamanda “*biz makine değiliz ve insanız*” ifadesini kullanarak yönetimde insan ilişkilerine dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Kurumun yanlış bir politikasının işe alım ve işte yükselme noktasında liyakatsizlik olduğunu ifade eden çalışanlar bu durumun güvensizlik, işten yabancılaştırma ve kuruma karşı bağlılığın azalmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılık ilkesinin kurumda uygulanmadığını noktasında sıkıntı yaşayan çalışanlar yeni kararların fikirlerimiz alınmadan ve bize uygunluğu kontrol edilmeden alındığı zaman işe yabancılaştırmanın yaşandığını ve bir yönetimde katılım ilkesinin mutlaka benimsenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Çalışanların işe yabancılaştırma noktasında kurumun politikaların iş planı, iş yükü ve adaletsiz ücret politika olduğunu belirterek bu durumlarda düzenleme yapıldığı zaman çalışanların işe yabancılaştırmalarının azalacağı yönünde fikir yürütmüşlerdir. Çalışanların önleme noktasında iş planı ve iş yüküne değinmeleri kurumun bu noktada düzenleme ve iyileştirme yapması gerektiğini ortaya çıkartmıştır.

Şekil 43. Kurumsal Politika İşe Yabancılaştırma İlişkisi ve İşe Yabancılaştırma Koduna İlişkin Kod Sistemi

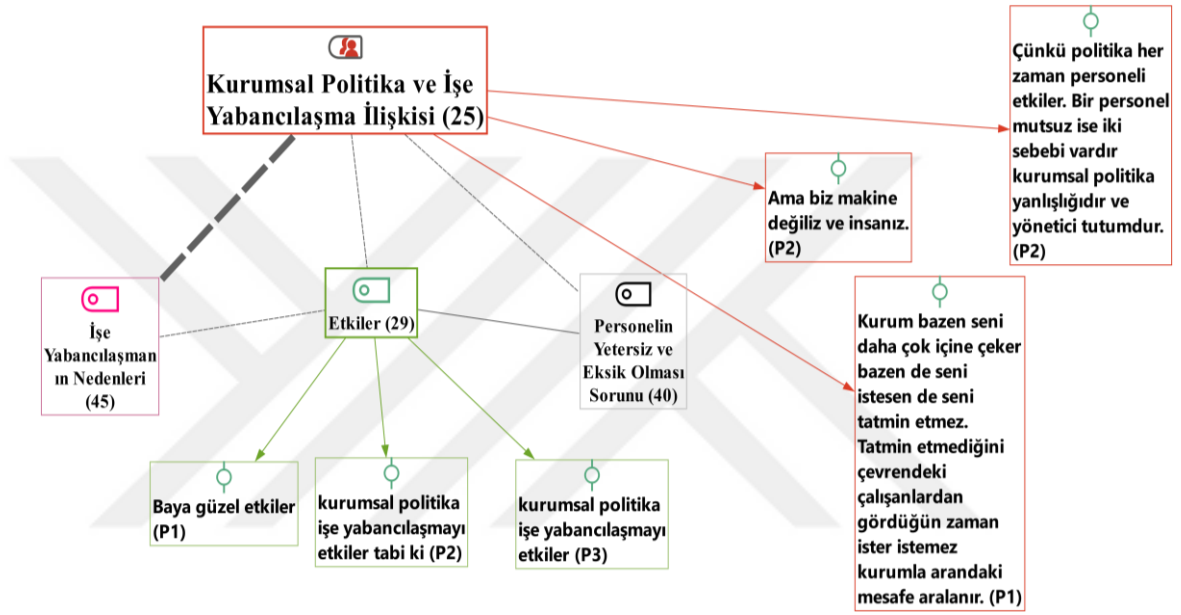
Kod Sistemi	P1 S...	P2 B...	P3 b...	P4 3...	P5 S...	P9 Ş...	P15 ...	P19 ...	P20 ...	P22 ...	P23 ...	P25 ...	P27 ...	P29 ...	P32 ...	P33 ...	P34 ...
14.Soru İşe Yabancılaştırma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İşe Yabancılaştırma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15.Soru Kurumsal Politika ve İşe Yabanc	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Etkiler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Etkilemez							■	■									

Şekil 44’de işe yabancılaştırma cevabını veren ve kurumsal politika işe yabancılaştırmayı etkiler ve etkilemez olarak cevap veren çalışanların yanıtlarına ilişkin kod sistemi gösterimine yer verilmiştir. Kod sistemine göre kurumsal politikanın işe yabancılaştırmayı etkilemediğini düşünen kişilerin işe yabancılaştırma cevabını verdiği görülmektedir. Bu durumda P15 ve P19 kodlu çalışanların işe yabancılaştırmasının nedeninin kurumsal nedeler olmadığı ve bireysel ya da çevresel nedenlerden dolayı işlerine yabancılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Etkilemez düşüncesine sahip olup, işe yabancılaştığını ifade eden çalışana ilişkin alıntılar;

- P15: *İşe yabancılaştırma çok büyük bir sıkıntı. İşe yabancılaştım. Özellikle yıllık izninden sonra adapte olmakta zorlandım.*
- P19: *İşe yabancılaştırma işi bilip yapmak istememesi. İşe yabancılaştırma tabii oldu. Sabır ve bekleme ile aştım.*

İşe yabancılaşıma yaşadığını ifade eden fakat kurumsal politikanın işe yabancılaşıma üzerinde etkisi olduğunu düşünmeyen P15 ve P19 kodlu çalışanların ifadelerinden işlerine bireysel sebeplerden dolayı yabancılaştıkları yönünde değerlendirme yapılmıştır. P15 kodlu çalışanın işe yabancılaşımasının sebebi yıllık izin sonrasında tekrar işe adapte olamamaktan kaynaklı olduğunu belirtmesi bunun kurumsal değil bireysel sebeplerde meydana geldiği şeklinde yorumlanmıştır.

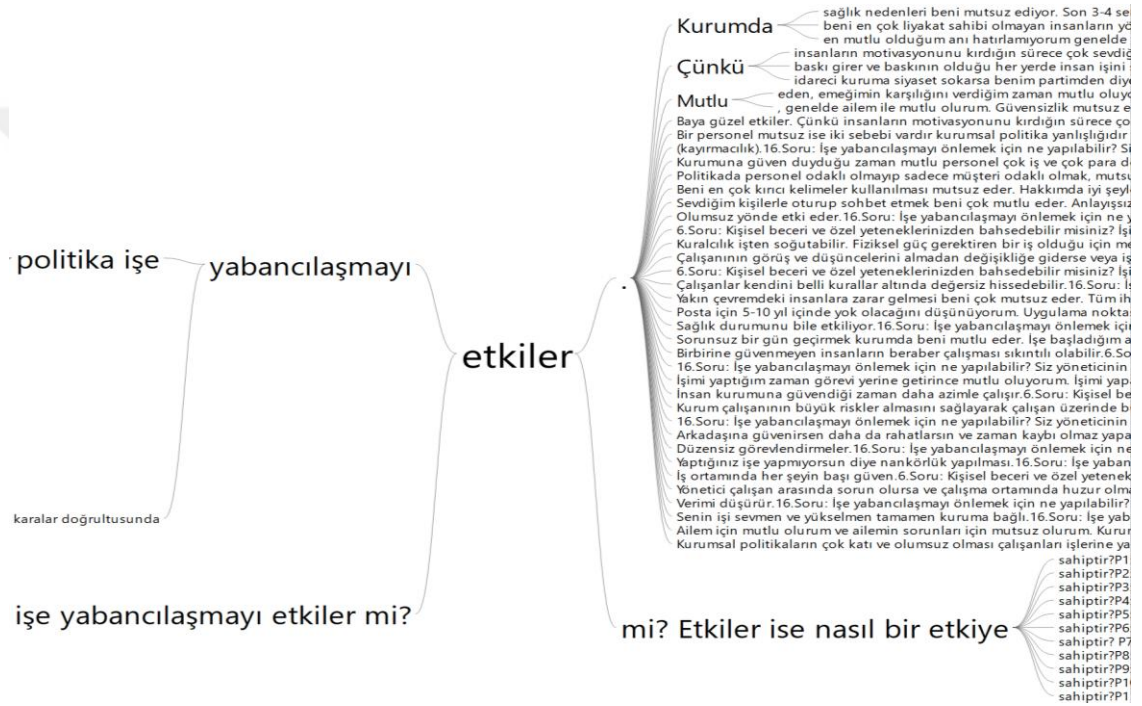
Şekil 44. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşıma İlişkisi Koduna İlişkin Kod Teori ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli



Şekil 45 de kurumsal politika ve işe yabancılaşıma ilişkisi koduna ilişkin kod teori ve birlikte oluşan kodlar modeli yer almaktadır. Model kurumsal politikanın işe yabancılaşıma üzerindeki etkisi ifade edilirken çalışanların değinmiş oldukları ve birlikte kullanmış oldukları kodları göstermektedir. Modelden kurumsal politikanın işe yabancılaşımayı etkiler cevabı veren çalışanların bu etkiyi anlatırken sık olarak personelin yetersiz ve eksik olması sorunundan bahsettiklerini anlaşılmaktadır. Aynı zamanda etkiler cevabını veren çalışanların bu etkiyi açıklarken 45 kez işe yabancılaşımanın nedenlerini söyledikleri görülmektedir. Kurumsal politika işe yabancılaşımayı etkiler mi sorusuna çalışanlar tarafından verilen ve frekans değeri yüksek olanlar *baya güzel etkiler*, *tabi ki etkiler* ve *etkiler* şeklinde tekrar ettiği anlaşılmaktadır. Çalışanların kurumsal politika ve işe yabancılaşıma etkisini anlatırken frekans değerinin 25 olduğu görülmektedir. Bu çalışanların etkiyi anlatmak için 25

farklı cümle kurduğu anlamına gelmektedir. Kurulan cümlelerden çalışma açısından önem taşıyan 3 tanesine yer verilmiştir. P2: “Çünkü politika her zaman personeli etkiler. Bir personel mutsuz ise iki sebebi vardır kurumsal politika yanlışlığıdır ve yönetici tutumdur.” Kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisine P2 kodlu çalışanın cümlesi özetlemektedir. Çalışanın ifadesinden kurumsal politikanın çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiye sahip olduğu ve bu etkinin benzer bir şekilde yönetici tutumu sonrasında da yaşandığı yönünde çıkarımda bulunulmuştur.

Şekil 45. Etkiler Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı

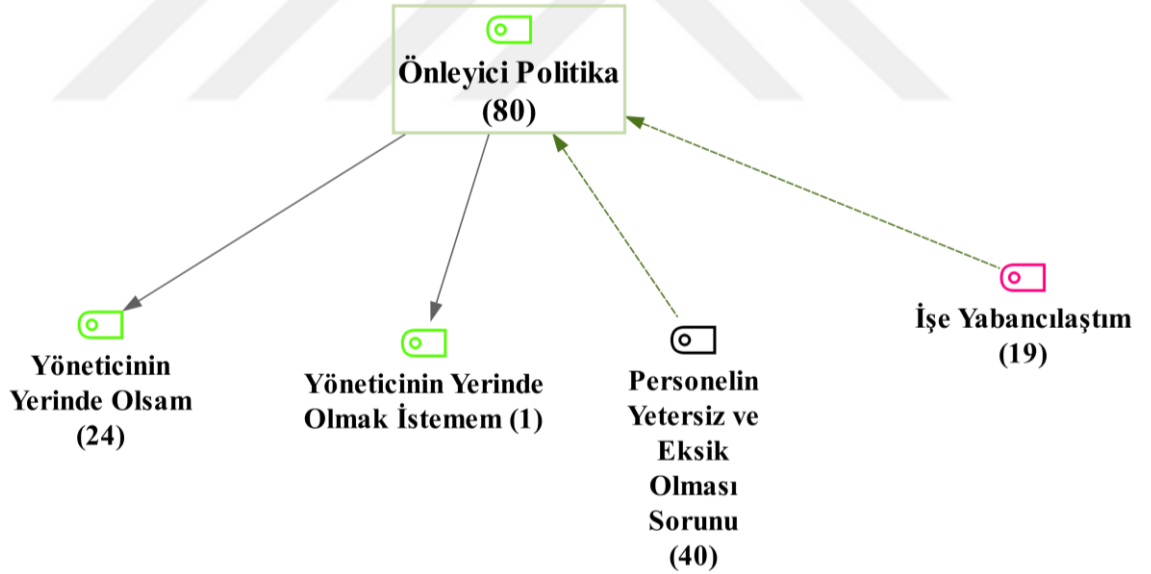


Şekil 46’da etkiler kelimesine ilişkin etkileşimli kelime ağacına yer verilmiştir. Kelime ağacı seçilen kelime ile en sık kullanılan kelime kombinasyonlarına ilişkin görseli elde etmek için nitel veri analiz programının araştırmacılara sunduğu görsel bir şekildir. Kelime ağacına göre etkiler kelimesi ile en sık politika işe yabancılaşmayı etkiler kelime kombinasyonunun kullanıldığını görülmektedir. Etkiler kelimesinden sonra en sık tekrar eden kelime grubunun ise baya güzel etkiler kombinasyonunun olduğu anlaşılmaktadır. Baya güzel etkiler cevabı ise kurumsal politikanın işe yabancılaşmayı etkileyip etkilemediğine yönelik olarak soru sonrasında verilen cevap karşısında elde edilmiştir.

9.17. Önleyici Politikalar Kodlu Soruya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

On altıncı soru önleyici politikalar kodu ile programa kodlanıp “İşe yabancılaşmayı önlemek için ne yapılabilir? Siz yöneticinin yerinde olsanız önleyici bir politika olarak ne yapardınız?” olarak çalışanlara yöneltilmiştir. Verilen cevaplar yöneticinin yerinde olsam ve yöneticinin yerinde olmak istemem alt kodu ile kodlanmıştır. Önleyici politika noktasında neler yapılabileceğine dair soru hakkında toplam 80 cümle kurulmuştur. Bu sorunun sorulmasındaki amaç, çalışmanın amaçları arasında yer alan kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisini azaltmak ve en aza indirmek için önleyici politika gelişmek noktasında önerilen iki politikanın çalışanların düşünceleri ile ne denli uyumlu olup olmadığı noktasında değerlendirme yapmaktır. Siz yöneticinin yerinde olsanız önleyici bir politika olarak ne yapardınız sorusunun sorulma amacı ise dolaylı olarak çalışanın düşüncesini öğrenmek için yansıtma tekniği kullanılarak konu hakkında fikirlerini ve görüşlerini almaktır.

Şekil 46. Önleyici Politika Koduna İlişkin Hiyerarşik Kod Alt Kod ve Birlikte Oluşan Kodlar Modeli



Şekil 47’de önleyici politika koduna ilişkin hiyerarşik kod alt kod ve birlikte oluşan kodlar modeline yer verilmiştir. Modele göre önleyici politika noktasında 80 farklı cevap verildiğini yani frekans değerinin önleyici politika için 80 olduğu gösterilmektedir. Yansıtma yöntemi ile sorulan soruya alt kod olarak yöneticinin yerinde olsam cevabını 24 frekans değeri ile 24 kişinin verdiği anlaşılmaktadır. Alt kodlar arasında yer alan yöneticinin yerinde olmak istemem cevabını en düşük frekans

değerine sahip olarak 1 kişinin verdiği görülmektedir. Yöneticinin yerinde olmak istemediğini belirten çalışanın cevabına ilişkin doğrudan alıntı şu şekildedir; P12: *“Bu işin bölüm ya da alanına göre kişi alınması, performans sınavlarının getirilmesi ve gerekli denetlemelerin arttırılması ile işe yabancılaşma önlenabilir. Yöneticimin yerinde olmak istemiyorum.”* P12 kodlu çalışan kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkilemez cevabını veren 5 kişi arasında yer almaktadır. Katılımcı işini sevip vermediğine yönelik olarak iş tatmini kod ile kodlanan soruya ise şu şekilde cevap vermiştir; P12: *İşimi mecburiyetten yapıyorum başka bir imkanım olsa oraya geçerim. Kendi alanımda bir iş olsa oraya giderim. Sevmemem iş arkadaşı, yönetici ve müşteriler ile alakalı değil diğer sebepler kaynaklı.* P12 kodlu çalışanın kurumsal politikanın işe yabancılaşmayı etkilemediğini düşünmesinin ve yöneticinin yerinde olmak istememesinin sebebinin çalışanın kendi bireysel sebeplerden dolayı işine, yöneticisine ve kurumuna karşı bu duyguları taşıdığı düşünülmektedir. İşe yabancılaşmanın bireysel ve çevresel nedenlerden dolayı meydana geldiğini düşündüğü yönde fikirlerini beyan ettiği analizler sonucunda değerlendirilmiştir.

Şekil 47’de önleyici politika için çalışanların kurmuş oldukları cümlelerde birlikte oluşan kodlar modeli gösterilmiştir. Modele göre çalışanlar işe yabancılaşmayı önlemek adına neler yapılması gerektiği hakkında soruya cevap verirken frekans değeri 40 olan personelin yetersiz ve eksik olması sorunundan bahsederek yeterli personelin kuruma sağlanması durumunda işe yabancılaşmanın önlenebileceği noktada değerlendirme yapmışlardır. Frekans değeri 19 olan işe yabancılaşım cevabı ise bu noktada çalışanların işe yabancılaştıklarını ve önlemek için neler yaptıklarını söylediklerini göstermektedir. İşe yabancılaşım daha sonra işe yabancılaşma düzeylerini en aza indiren çalışanların önleyici politika olarak yaptıklarını ifade eden doğrudan alıntılar şu şekilde sıralanmıştır;

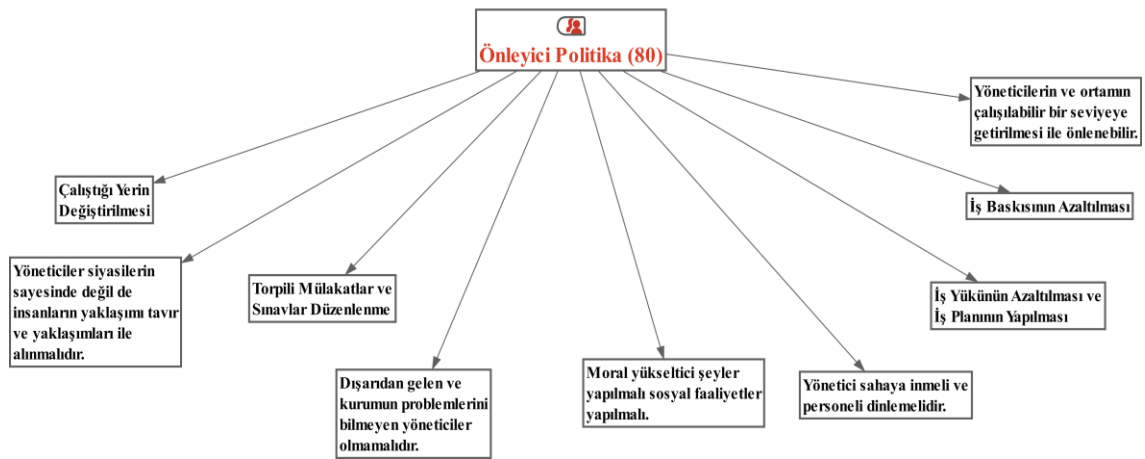
- *P1: Yerimi değiştirdim.*
- *P2: Bunu felsefe yaparak yendim balık bilmezse halik bilir deyip kendi kendime yaptım.*
- *P3: Yer değişikliği ile bu durumu aştım. Yer değiştirildiği zaman daha iyi hissettim.*

- P4: İdareci suçlu olsa bile ilk adımı ben atıyorum ve yabancılaşmamı kendim atıyorum. İş konusunda kimseye küsmem ve kindar değilim böylede bir lüksün yok çünkü bu iş devlet işi.
- P5: Hiçbir şey yapamıyorsun önlemek için. Yıllarımı verdim işe yabancılaştığımda mecbur emeğimden gidemiyorum.
- P12: İşe bir anlam yükleyerek kendim için cazip hale getirmeye çalışıyorum işi sevmeye çalışıyorum.
- P13: İşe yabancılaşmayı yaşadığımda mecburiyetten tekrar çalışıyorum.
- P19: Sabır ve bekleme ile aştım.
- P22: Zaman her şeyin çaresi diye düşündüm. Bu işi yapmazsam mağdur olacak kişilerin yerine kendimi koyarak empati yaptım.
- P30: Zamana bıraktım zamanla her şey oturuyor.
- P23: Arkadaşlarıma sorarak öğrenerek işe yabancılaşmadan kurtuldum.
- P27: Kendimi dinlendirdim ve başka şeyleri düşündüm.
- P32: Mecbur işim dedim ve yapmaya devam ediyorum.
- P34: Kendime zaman tanıdım ve işime adapte olmaya çalıştım.
- P25: İşten ayrıldım.

Çalışanların doğrudan alıntı yöntemi ile belirttikleri cevaplarına bakıldığı zaman kurumda iş ile ilgili sorun yaşayıp işinden uzaklaşan, işini yapmak istemeyen ve işe yabancılaşan çalışanları tekrar kuruma bağlayıp işlerini sevmeye adına bir uygulamanın ve destek politikasının olmadığı sonucu çıkarılmıştır. Kurumda işe yabancılaştığını ifade eden ve işe yabancılaşmasını kendi çabası ile önlemeye çalışan çalışanlar genelde kendilerini mecbur hissetleri için işlerini sevmeseler bile yaptıkları ifade etmişlerdir. İşe yabancılaşmayı önlemek adına çalışanlar tarafından frekans değeri en yüksek olarak verilen cevap iş yerimi değiştirim yönünde olmuştur. Çalışanlar kurum içerisinde iş yeri değiştirdiği zaman kendisini daha iyi hissettiğini ve tekrar verimli şekilde çalıştığını belirtmiştir. Araştırmanın amaçlarından işe yabancılaşmayı önlemek ve en aza indirmesi için önleyici politika önerilerinde bulunmak için “H.3. İşe Yabancılaşma İş Tasarımı Politikası İle Önlenir” hipotezi geliştirilmiştir. Görüşme yapılan örneklem dahilinde 34 PTT çalışanından 19’unun işe yabancılaştım ifadesini kullanıp daha sonra işe yabancılaşmasını kurumda yer değiştirerek önlemesini belirtmesi üzere H.3. hipotezinin geçerli olduğu ve kabul edilir yönde olduğu kanısına varılmıştır.

Şekil 47’göre önleyici politikalardan bahseden çalışanların frekans değeri 40 olan personelin yetersiz ve eksik oluşu soruna değinerek kurumda personel sıkıntısının çözülmesi yönünde çalışanların iş yükünün azalacağını ve iş planlarının net olmaya başlayacağını ifade ederek işe yabancılaşmanın önüne geçileceğini düşünmüşlerdir. Bu noktada araştırmanın amacı için geliştirilen H.3. hipotezinin çalışanların düşünceleri ile aynı yönde olduğu sonucu çıkarılmıştır. Kurumun politikası kaynaklı olarak yanlış alanlara çalışanların yönlendirmesinden kaynaklı olarak verimli bir şekilde kullanılmayan çalışanların uzmanlık alanına göre yönlendirilmesini ve aynı zamanda personel sayısı ve iş yükünün tekrardan düzenlemesini içeren iş tasarım politikasının çalışanların işe yabancılaşmasını önlediği yönünde değerlendirmede bulunulmuştur. İş tasarımı politikasını etkin ve amacına uygun olarak düzenleyip uygulaması çalışanların iş kaynaklı yaşadıkları sorunların en aza inebileceği yorumlanmıştır. İş tasarımı politikası uygulanmadığı ve yardım alınmadığı noktada çalışanların iş kaynaklı sorunlarını zamana bıraktıkları ve kendilerini teselli etme yöntemi ile işe bağladıkları gözlemlenmiştir. *Balık bilmezse halik bilir ve bu işi yapmazsam mağdur olacak kişilerin yerine kendimi koyarak* ifadeleri çalışanların işe yabancılaşma noktasında ellerinden bir şey gelmediği durumlarda işe yabancılaşmalarını nasıl önlediklerine yönelik bilgi vermektedir. Kurmuş oldukları cümleden bu sorunun çözümü noktasında kurumun tepkisiz kaldığı yorumu yapılmıştır.

Şekil 47. Önleyici Politika Koduna İlişkin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 48’de önleyici politika koduna ilişkin kod alt kod bölümler modelini gösterir şekle yer verilmiştir. Kod alt kod bölümler modelinin sayesinde katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrudan alıntı yöntemi ile gösterilmektedir. Önleyici politika

koduna ilişkin soruya bakıldığında 80 frekans değeri gösterilmektedir. Bu çalışanların işe yabancılaşmanın önlenmesi için hangi için politikalar uygulanabilir sorusuna 80 tane yanıt verdiklerini göstermektedir. Şekil 48 de en sık tekrar eden frekans değeri en yüksek olan 9 yanıtı yer verilmiştir.

Çalışanların düşüncesine göre işe yabancılaşan kişinin kurumun içerisinde çalıştığı yerinin değiştirilmesi işe yabancılaşmayı önleyen en önemli politika olarak görülmektedir. Yönetici tutumunun çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisine vurgu yapan çalışanlar kuruma yönetici alınmasının usulünde hata olduğunu ve işe alım süresinde izlenmesi gerekenin liyakat ve yönetici vasfına bakılarak olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin seçilmesinde ki yanlışlıkların değiştirildiği zaman çalışanların işe yabancılaşmasının önleneceğini söyleyen çalışanların söylemlerinde iş tasarımına vurgu yaptığı yönünde değerlendirmede bulunulmuştur.

Önleyici politika noktasında frekans değeri yüksek olan bir diğer cevap ise torpil konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Torpil konusunun hakkı ile çalışanlar üzerinde yabancılaşmaya sebep olduğunu belirten çalışanlar torpilin kalkması, mülakatların ve sınavların düzenlenmesi ile işe yabancılaşmanın önüne geçilebileceği yönünde fikirlerini belirtmişlerdir.

İşe yabancılaşmanın önlenmesi ve kuruma olan güvensizliğin ve iletişimsizliğin sebepleri noktasında en sık tekrar edilen yanıtın dışarıdan gelen, işi bilmeyen, tabandan geçişmemiş, personeli tanımayan, problemlerden haberi olmayan ve personeli anlayıp onlarla konuşmayan yöneticiler noktasında olduğu görüşmeler sırasında not edilmiştir. Önleyici politika olarak yöneticinin sahaya inmesi gerektiğini düşünen çalışanlar yöneticinin personeli dinlediği ve sorunlar yönünde anlayışlı olup çözüm önerisi geliştirdiğinde işe yabancılaşmanın önlenebileceğini vurgulamışlardır. Çalışanlar tarafından önleyici politika olarak yöneltilen cevabın yönetici tutumu ve yönetici seçiminin değişmesi noktasında çalışanların işe karşı yabancılaşmasının önlenebileceği yönünde olmuştur.

Performans ve motivasyon ilişkisi kodlu soruya kurumda motivasyon artırıcı yönde bir uygulama ve politika yok yönünde cevap veren 27 kişi vardır. Bu cevap ile birlikte işe yabancılaşmanın önlenmesi için çalışanlar tarafından moral yükseltici şeyler yapılması yönünde cevap verilmiş ve sosyal faaliyetlerin yapılması durumunda işe yabancılaşmanın önlenebileceği yönünde yanıt verilmiştir.

Örneklem grubu dahilinde 34 katılımcının personelin eksik olmasından ve iş yükünün fazla olmasından dolayı yaşamış olduğu sıkıntılara araştırma içerisinde analiz sonucunda değerlendirilmiştir. Önleyici politika olarak çalışanların sık olarak tekrar etmiş olduğu cevap yine aynı soruna işaret etmektedir. İş yükünün azaltılması ve iş planının yapılmasının çalışanları rahatlatacağı, stresten uzaklaştıracağı ve işe yabancılaşmasının önleneyeceği yönünde çalışanların frekans değeri yüksek olarak önermiş oldukları politikalar olarak araştırmaya yansımıştır. İş yükünden ve personel eksikliğinden kaynaklı olarak baskı hissedilen çalışanlar iş baskısının azaltılması sonucunda da çalışanların işe yabancılaşmasının önlenebileceği yönünde bilgi paylaşımında buldukları anlaşılmaktadır.

PTT kurumunda çalışan 34 kişinin önleyici politikalarını özetleyen ve son olarak frekans değeri yüksek olan cevabın, model üzerinde yöneticilerin ve ortamın çalışılabilir bir seviye getirilmesi ile önlenir cevabı yer almaktadır. Çalışanlar genel olarak personel sıkıntısının giderilmesi, yönetici tutumunun değişmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve personel odaklı olunup çalışanlara değer verilmesi onların sorunları ile ilgilenmesi sonucunda işe yabancılaşmanın önlenebileceğini ve kurumda işlerini severek çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. Yöneticinin yerinde olsanız işe yabancılaşan çalışanı tekrar işe nasıl kazandırırınız ve yabancılaşmasını nasıl önlersiniz diye katılımcılara yansıtma tekniği ile soru sorulduğunda vermiş oldukları cevaplar doğrudan alıntı ile şu şekildedir;

- *P1: Ben yönetici olsam insanları mutlu olabilecekleri bir çevre ile çalışmasını sağlarım.*
- *P2: Çeşitli renklere sahip olan çalışanların bir arada olmasını sağlamak kurum ve yöneticilerin politikasında olmalı. Sevdiği kişiler ile personelin çalışması sağlanmalı ve renkleri yönetmeye önem verilmelidir.*
- *P3: Ben yönetici olsam çay içmeye götürürüm yabancılaşan kişiyi. İş ortamında dinlemektense rahat bir ortamda dinlerim.*
- *P6: Yöneticimin yerinde olsam iş arkadaşlarımın iş yükünü hafifleterek ve aktiviteler düzenleyerek önleyici politikalar uygulardım. Bir sorunları olup olmadığını sorardım.*
- *P7: Ben yöneticinin yerinde olsam çalışma ortamında sıcak bir ilişki, güven duygusu ve anlayışı sağlardım.*

- P9: Yöneticimin yerinde olsam bende bir şey yapamazdım. Çünkü elinde var olan imkanlar sınırlıyken onunda yapabileceği bir şey olduğunu düşünmüyorum.
- P10: Eğer yönetici olsaydım personelimin görüş ve düşüncelerini alarak katılım ilkesi gereği ile kararlarımı verirdim.
- P17: Kuralları uygulardım ve çalışanlara iyi davranırdım yönetici olsaydım.
- P19: Hangi işte olmayı isterse ona göre yönlendirirdim.
- P23: Kişinin bu işin parçası olduğunu hissettiririm, önem ve değer verirdim. Böylece işi benimser ve gayret gösterir ve işe yabancılaşmaktan kurtulur.
- P24: Yapılan işin olumlu yönlerini gösterirdim.
- P25: Sebebini öğrenirdim ve işi sevmesine yardım ederdim.
- P26: Çalıştırılabilecek yerlere yönlendiririm uygun iş bulurum.
- P28: Kurumla ilgili sorun varsa dinler yardımcı olurum. Başka bir yerde çalışmak için yönlendiririm.
- P29: İş sevdirmeye çalışmak, kişinin seviyesine inerek, istediği yere yakın yerlerde çalıştırarak ve kurum içinde odasını iş arkadaşlarını değiştiririm.
- P30: İşe yabancılaşmayı önlemek için, aktiviteler düzenlerdim, yemek ve sosyal aktivite yapardım. Motivasyonu artırıcı yönde adım atardım.
- P31: Yönetici olsaydım personelle sıcak bir ilişki kurmak zorundasın. Sadece şikayetleri değil çalışanlar hakkında yazılan olumlu mailleri de çalışanlarıma iletirdim.
- P33: İş sevdirmek ve kişinin problemlerinin çözülmesi gerekir.
- P34: Cezalandırma kadar ödül sistemi kurulmalı. Sözlü takdirler sağlanmalı.

Önleyici politika koduna ilişkin yansıtma tekniği kullanılarak sorulan soruya verilen cevaplara bakıldığı zaman katılımcılar kendilerini yöneticinin yerine koyarak işe yabancılaşmayı önlemek için yapabilecekleri uygulamaları sıralamışlardır. Yöneticinin yerinde olmaları durumunda en sık tekrar eden cevabın sorunu olan çalışan ile konuşmak, işini sevmesini sağlamak, sorununa çözüm bulmak ve performansını artırmak yönünde verildiği görülmüştür. Çalışanların verdikleri cevapların araştırmanın Olgunlaşma Kuramı İle Önleme altında yazılan bilgiler benzer yönde olduğu görülmüştür.

Ayrıntılı bilginin 2.6.2 başlıkta yer alması üzere özet olarak olgunlaşma kuramı, neoklasik dönemde ortaya çıkan ve yönetim psikolojisine önem veren yeni yönetim

anlayışının bir parçasıdır. Kuruma göre çalışanların olgunlaşmamasının sebebi yönetim ve yönetim kaynaklı sorunlardır. Yönetimin yanlış politikaları ve yöneticinin yanlış tutumu çalışanların iş kaynaklı sorun yaşamasına sebep olmaktadır.

Örnekleme grubu dahilinde PTT çalışanlarının yöneticinin yerinde olsam sorusuna verdikleri cevaplarda performans ve motivasyon artırılmasını sağlamak, çalışan ile ilgilenip onu dinleyerek sorunu çözmek ve işi sevdiren işe olan ilgisini artırmaya yönelik adımlar atmak şeklinde verilen cevapların “Olgunlaşma Kuramı” ve uygulanmasına işaret ettiği yönünde analiz edilmiştir.

Olgunlaşma Kuramı çalışanların motivasyon, performans, tükenmişlik, tatminsizlik ve iş kaynaklı sorun ile karşılaştığında bu sorunların yönetim tarafından dikkate alınmadığı zamanlarda çalışanı tekrar işe kazandırmak adına uygulanması önerilen ve çalışanların psikolojisine önem veren bir kuramdır. Kurama göre yönetimden kaynaklı olarak işe karşı sorun ve yabancılaşma yaşayan çalışanların işe olan ilgisi artırılmalı, işinde bilgi ve yeteneklerinin kullanması sağlanmalı (Grafik 5’te işim kişisel yetenek gerektirmiyor cevabı veren kişi sayısının 17 olması), baskı yaşayan kişilerin öz güveni sağlanmalı (Şekil 48 iş baskısının azaltılması cevabının frekans değerinin yüksek olması) ve yönetimde çalışanların katılım ilkesi ile yönetime dahil edilerek (P10 kodlu çalışanın ifadesi) olgunlaşması sağlanmalı yönünde uygulamalar yer almaktadır.

Araştırmanın içeriğinin, analiz bulgularının ve çalışanların düşüncelerinin de kurumda çalışanların işe yabancılaşmasının önlemek amacı ile önerilerin fikirlerin Olgunlaşma Kuramına işaret etmesi bakımından, H.4 İşe Yabancılaşma Olgunlaşma Kuramı İle Önlenir hipotezinin geçerli ve kabul edilir yönünde olduğu noktasında değerlendirme yapılmıştır. Kurumların yönetim kaynaklı olarak işinde sorun yaşayan çalışana karşı Olgunlaşma Kuramı uygulandığı zaman çalışanın sorununun çözüleceği düşünülmektedir. Görüşme sonlarında elde edilen bulgular içerisinde elde edilen cevapların frekans değerine bakıldığı zaman en sık tekrar edenlerin çalışan ile ilgilenilmesi gerektiği, konuşulup sorunlarının çözülmesi gerektiği ve işinin sevdirmesi gerektiği üzerine olmasında kaynaklı olarak Olgunlaşma Kuramının kurum içerisinde uygulanması önerilmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda işe yabancılaşmayı önlemek ve işe yabancılaşma düzeyini en aza indirmek adına iki adet önleyici politikadan bahsedilmiştir. Önleyici politika adına geliştiren iki hipotezin

anlamli gezerli olduğuna ilişkin değerlendirme veri analizleri sonunda yorumlanmıştır. Literatür taraması sonucunda araştırmacıların tezlerinde ve makalelerinde yapmış oldukları araştırmalar sonrasında işe yabancılaşmayı önlemek ve işe yabancılaşma düzeyini en aza indirmek için önerilerin politikaların çalışmalar içerisinde doğrudan alıntı yöntemi ile kullanımı şu şekilde aktarılmıştır;

- Rana Alçin (2019), “*Karar alırken, ilgili departmanlardaki bireylerin karar sürecine katılması,*”¹⁷⁹
- Damla Karaköy (2019), “*İşe yabancılaşmaya etki eden faktörlerin belirlenmesi,*”¹⁸⁰
- Nurdan Kasap (2019), “*Program ve stratejik politikalar oluşturulmalı.*”¹⁸¹
- Güller Banu Karaman Menemencioğlu (2018), “*alışanların performansını artırmaya ve kariyer gelişimini desteklemeye yönelik eğitimler,*”¹⁸²

İncelenen tezlerde araştırmacıların işe yabancılaşmayı önlemek adına verdikleri önerilerin, katılım ilkesinin uygulanması, etki eden faktörlerin belirlenmesi, politika oluşturulması, performans ve kariyer gelişimine katkıda bulunmak yönünde olduğu görölmektedir. PTT alışanları üzerinden yapılan nitel analizde elde edilen bir bulguda işe yabancılaşmanın katılım ilkesi ile önlenebileceğidir. Bu noktada Alçin’in düşüncesi ile araştırma bulguları arasında anlamsal ilişki olduğu görölmüştür. Araştırmanın hipotezinde de yer alan iki politika ile önlenebileceğinin düşünülmesi Kasap’ın ifadesi ile anlamlı yönde ilişkilendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bir bulguda performans ve kariyer gelişiminde yaşanan sorunların çalışanların işe yabancılaşma ve kurumsal güven düzeylerinde etkili olduğu yönünde değerlendirilmiştir. Bu ifade Menemencioğlu’nun ifadesi ile anlamsal olarak ilişkilendirilmiştir. Karaköy’ün düşüncesi en genel ifade olup işe yabancılaşmanın sebeplerinin belirlenmesinin de önleme noktasında önemli bir adım olduğu yönünde değerlendirilmiştir.

¹⁷⁹ Rana Alçin, Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt İçi Politik Davranışların İşe Yabancılaşmaya Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2019, s. 65.

¹⁸⁰ Damla Karaköy, Lider Üye Etkileşiminin, İşyeri Arkadaşlığının, Rol Belirsizliğinin ve Rol atışmasının İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 101.

¹⁸¹ Nurdan Kasap, Liderlik Tarzı ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 66.

¹⁸² Güller Banu Karaman Menemencioğlu, alışanların Kendi Değerlerine ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algılarının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü, (Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s. 142-143.

9.18. Araştırma Bulgularının Sözcük Frekanslarının Analizi ve Görüşme Sürelerinin Değerlendirilmesi

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak örneklem dahilinde 34 kişiden oluşan Isparta PTT çalışanlarına 17 soru yöneltilmiştir. Verilen cevapların tümü MAXQDA 2020 Analytics Pro programına kodlanarak yüklenmiştir. Kodların analizleri sonrasında araştırmaya ilişkin bulgular elde edilmiş ve tablo, grafik ve şekiller ile yorumlamalar yapılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin olarak çalışanların sorulara cevap verirken en sık kullandığı ve frekans değerleri en yüksek olan sözcüklerin analizi yapılmıştır. Çalışanların 17 soruya cevap verirken sık tekrar ettikleri ve en çok kullandıkları kelimelere ilişkin analizlerin değerlendirilmesi ve kelimelerin frekans ve derecelerin belge temelli gösterimi tablodaki gibidir.

Tablo 25. Araştırma Bulgularının Sözcük Frekans ve Derecelerin Belge Temelli Gösterimi

Sözcük Kodu	Frekans Değeri	Derece	Belgeler
İş	605	1	34
Yönetici	470	2	34
Etkiler	196	3	34
Yabancılaşma	178	4	34
Mutlu	151	5	34
Kurum	143	6	34
Performans	130	7	34
Güven	122	8	34
Beceri	120	9	34
Mutsuz	118	10	34
Politika	106	11	34
Kurumsal	100	12	34
Motivasyon	96	13	34
Yönetim	64	14	34

Tablo 25’de araştırma bulgularının sözcük frekans ve derecelerin belge temelli gösterimine yer verilmiştir. Belgeler ifadesi her bir katılımcının verdiği cevapların yazılı olduğu Word kaynaklı belgeyi ifade etmektedir. Her katılımcı için 1 belge yani toplamda 34 belge programa yüklenmiştir. Frekans değeri sözcüğün kaç kez tekrarlandığını göstermektedir. Derece ifadesi sözcüğün tekrar noktasında kaçınıcı

olduğunu belirtmektedir. Tablo da en sık tekrar edilen sözcüklerin frekans değerinin büyükten küçüğe doğru sıralanışına yer verilmiş. Analizler sonucunda elde edilen 14 sözcüğün her belgede geçtiği yani her çalışan tarafından kullanıldığı görülmektedir. Frekans değeri en fazla olan sözcüğün iş (605 kere) olduğu ve frekans değeri en düşük olanın yönetim (64 kere) olduğu gösterilmektedir. Yönetici sözcüğü 470 kere, etkiler sözcüğü 196 kere, yabancılaşma sözcüğü 178 kere, mutlu sözcüğü 151 kere, kurum sözcüğü 143 kere, performans sözcüğü 130 kere, güven sözcüğü 122 kere, beceri sözcüğü 120 kere, mutsuz sözcüğü 118 kere, politika kelimesi 106 kere, kurumsal sözcüğü 100 kere ve motivasyon sözcüğü 96 kez görüşme sırasında çalışanlar tarafından tekrarlanmıştır.

Araştırmanın amacı dahilinde sorulan sorulara verilen cevapların sözcük bazlı analizine bakıldığı zaman frekans değeri yöneticinin yüksek olurken yönetimin frekans değeri en düşüktür. Yani çalışanlar sık olarak yönetici sözcüğünü tekrar ederken yönetimden sadece toplamda 64 kere bahsetmişlerdir. Bu durum çalışanların en çok yönetici ve yönetici tutumu hakkında konuşmak istediği ve konuştuğu yönünde değerlendirilmiştir. Etkiler sözcüğünün derecesinin 3 olması ve frekans değerinin 196 olması çalışanların sorulara cevap verirken 196 kez etkiler ifadesini kullandığı anlamına gelmektedir. Kurumsal politikanın işe yabancılaşmayı etkileyip etkilemediğine yönelik olarak sorulan cevaba etkiler olarak cevap verilmesi ve aynı zamanda güvenin iş ortamını etkiler cevabının verilmesi sözcüğün frekans değerinin artmasının sebepleri arasında bulgular sonunca değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel problem soru olan kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkiler mi sorusu analizler sonucunda etkiler sözcüğünün de sık kullanılması üzere etkiler yönünde cevap bulmuştur. Yabancılaşma sözcüğünün derecesinin 4 olması ve frekans değerinin 178 olması bu konuda çalışanlar ile etkileşimli ve verimli bir görüşme yapıldığını gösterir şeklinde yorumlanmıştır. Yabancılaşma kavramını tanımlamak ve işe yabancılaşma konusunda sebeplerini ve sonuçlarını ifade ederken çalışanların sıklık ile yabancılaşma kavramından bahsetmeleri frekans değerinin artmasına sebep olmuştur. Yabancılaşma kavramı ile sıklık içerisinde cümlelerin kurulması çalışanların konu hakkında bilgi ve birikimlerinin fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Şekil 48. Araştırma Bulgularının Sözcük Sıklığını Gösterir Kelime Bulutu



Şekil 49'da araştırma bulgularının sözcük sıklığını gösterir kelime bulutuna yer verilmiştir. MAXQDA 2020 programının görsel araçlar sekmesi içerisinde yer alan kelime bulutu sık tekrar eden yani frekans değeri yüksek olan sözcüklerin görsel olarak sunumunu sağlamak amacı ile kullanılmaktadır. Kelime bulutunda sık tekrar eden anlamlı ve anlamsız tüm kelimeler aynı anda yer almaktadır. Anlamlı ve ilişkisel olarak benzer yönde olan kelimeleri ayarlamak ve seçmek araştırmacı tarafından yapılmaktadır. Bağlaçlar, sayılar ve ikilemelerin bulut kümesinden ayrılması için hariç listenin oluşturulması gerekmektedir. Görüşme bulguları arasında yer alan sayı ve anlamsız kelimelerin genel listeden hariç listesine taşındıktan sonra elde edilen veri Şekil 49 da görsel olarak yer verilmiştir. Kelime bulutuna göre katılımcıların sık tekrar ettiği sözcüklerin yabancılaşma, politikâ, etkiler, kurumsal, performans, yönetici, güven, iş, motivasyon, beceri, çalışan, personel, işe, mutlu ve mutuz şeklinde bulut kümesi olarak gösterilmiştir. Kelimelerin boyutları frekansları ile aynı orantılı olup en sık tekrar edenler arasında yabancılaşma ve iş kelimelerinin yer aldığı görülmektedir. Mutlu ve mutuz kelimelerin frekans değerlerinin yakın olmasının sebebi ise kurumda çalışan kişilerin PTT'de çalışmaktan dolayı mutlu fakat bu sistem ve yöneticiler tarafından yönetilmesinden dolayı mutuz olmasından kaynaklanmaktadır. Şekil 49 da oluşan kelime bulutunda çalışanlar tarafından sık tekrar eden sözcüklerin kurumsal, politikâ, işe, yabancılaşma, motivasyon ve performans etkiler sözcüğünün yer alması çalışmanın ve hipotezlerinin politikâ önerileri noktasında amacına ulaştığını gösterdiği yönünde yorumlanmıştır.

Tablo 26. Görüşme Sürelerinin Belge Temelli Gösterimi

Ana kod	Görüşme Süreleri	Çalışanların Kodları
Görüşme Süreleri	29.55 DK	P1
Görüşme Süreleri	49.15 DK	P2
Görüşme Süreleri	17.46 DK	P3
Görüşme Süreleri	29.22 DK	P4
Görüşme Süreleri	26.25 DK	P5
Görüşme Süreleri	19.20 DK	P6
Görüşme Süreleri	16.31 DK	P7
Görüşme Süreleri	16.30 DK	P8
Görüşme Süreleri	22.30 DK	P9
Görüşme Süreleri	20.38 DK	P10
Görüşme Süreleri	25.55 DK	P11
Görüşme Süreleri	16.17 DK	P12
Görüşme Süreleri	18 DK	P13
Görüşme Süreleri	12.18 DK	P14
Görüşme Süreleri	15.55 DK	P15
Görüşme Süreleri	13 DK	P16
Görüşme Süreleri	17.26 DK	P17
Görüşme Süreleri	31.46 DK	P18
Görüşme Süreleri	11 DK	P19
Görüşme Süreleri	37.47 DK	P20
Görüşme Süreleri	37.06 DK	P21
Görüşme Süreleri	27.53 DK	P22
Görüşme Süreleri	17.03 DK	P23
Görüşme Süreleri	10 DK	P24
Görüşme Süreleri	09.03 DK	P25
Görüşme Süreleri	11.15 DK	P26
Görüşme Süreleri	16.05 DK	P27
Görüşme Süreleri	10.09 DK	P28
Görüşme Süreleri	12.01 DK	P29
Görüşme Süreleri	10.46 DK	P30
Görüşme Süreleri	20.07 DK	P31
Görüşme Süreleri	16.13 DK	P32
Görüşme Süreleri	16.07 DK	P33
Görüşme Süreleri	16.55 DK	P34

Tablo 26’da görüşme sürelerinin belge temelli gösterimine yer verilmiştir. Tablo ya göre görüşme süresi en uzun olan katılımcı P2 kodlu çalışan ile 50 dakika sürmüştür. P2 kodlu çalışanın unvanı ve kurumda çalışma süresi bakımın bilgi ve birikimden yararlanılmış sorulara doğru ve güvenilir cevaplar verildiği varsayılmıştır. Görüşme süresi en az süren ise P25 kodlu çalışan ile 9 dakika olarak gerçekleşmiştir. P25 kodlu çalışanın kurumda çalışma süresinin 40 gün olması sebebi ile bilgi birikimi bakımından görüşme süresi en az olarak kayıt edilmiştir. 34 katılımcı ile ortalama olarak görüşmeler 20 dakika sürmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yabancılaşma uzaklaşma, sevmeme, istememe, soğuma ve yabancı hale gelme durumlarını ifade etmektedir. İşe yabancılaşma yabancılaşmanın çalışma hayatına nasıl ve ne şekilde yansıdığını göstermektedir. Araştırma amacı doğrultusunda bu noktada belirlenen iki önleyici politika vardır. İş Tasarımı Politikası ile işe yabancılaşmayı önleme, kurumun yanlış politikası sonucunda ilgi ve becerisi ile ilgili bir alanda çalışmayan, iş yükünün dengesiz ve adaletsiz hazırlanması sonucunda işe yabancılaşan çalışanlar için önerilmiştir. Çalışanların kurumsal politika yanlışlığından dolayı işlerine yabancılaşması sorunu İş Tasarımı Politikası ile önlenabilir düşüncesi geliştirilmiştir. Olgunlaşma Kuramı ile işe yabancılaşmayı önleme, kurumda yaşanan sorunlar, baskılar ve stres durumunda işini sevmeyen, örgütsel bağlılığı azalan, kuruma karşı güvensizlik hissedip işe yabancılaşan çalışanların işe yabancılaşma düzeyinin azalması adına Olgunlaşma Kuramı ile işe yabancılaşmanın önlenebileceği düşüncesi geliştirilmiştir.

Kurumsal politikanın işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin analiz edilmesi için Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde çalışan 279 personel arasından belirlenen 34 personele 17 adet soru yöneltilmiştir. Her bir soru için 17 adet anahtar kelime yani sorular içerisinde analiz edilmek istenen kavramlar belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre;

- Kişilerin işlerini sevmesi durumunda tatmin düzeyinin düşük olması verisine ulaşılmış ve bunun sebeplerinin kurumda yaşanan sorunlar ve yanlış politika uygulamaları olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.
- İşe yabancılaşma noktasında bireysel, çevresel ve kurumsal sebepler olarak kodlanmış soruya verilen cevaplar sonucunda bireylerin kurumda mutsuz olmasına neden olan sebeplerin aynı zamanda kuruma karşı güvensizlik oluşturduğu yönünde bulguya ulaşılmıştır.
- Kurumsal güven kodlu soruda kuruma güvenmiyorum cevabını veren kişilerin güvensizlik nedenine yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplardan frekans değeri en yüksek olanlar ise yönetici tutumu ve liyakatsizlik olarak analiz edilmiştir. İş ortamında yanlış politika uygulaması olan liyakatsizliğin çalışanları etkilediği ve yönetici tutumunun çalışanlar üzerinde güvensizlik oluşturduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.

- İş ortamında yeteneklerini kullanma ve yaratıcı düşünmeye yönelik sorulan soruda elde edilen veriler çalışanların işleri konusunda gerekli eğitimi aldığı fakat işlerinin beceri gerektirmemesi sebebi ile yaptıkları işin herkes tarafından yapılabileceği düşüncesinin ortaya çıkması yönünde olmuştur. Verilerin analizi aynı zamanda işlerinde yeteneklerini ve becerilerini kullanan insanların işlerinde daha mutlu olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır.
- İş tasarımı politikasından kaynaklı olarak yaşanan sorunları öğrenmeye yönelik sorulan soruda elde edilen cevaplar iş yükünün fazla olması, iş planının olmaması, iş yükünün adaletsiz dağıtılması ve personelin eksik olmasından kaynaklı olarak çalışanların zorluk yaşadıkları yönünde değerlendirilmiştir. İş tasarımının yapılması durumunda çalışanların iş yüklerinin, streslerinin ve üzerlerinde olan baskının azalması ile iş kaynaklı yaşanan sorunların azalacağı yönünde bulgular yorumlanmıştır.
- Performans ve motivasyon ilişkisi olarak kodlanmış soru için verilen cevaplar çalışanların tamamının performans ve motivasyon arasında bir ilişki var ve bu ilişki doğru orantılıdır ile ifade edilmiştir. Kurumda çalışanların büyük bir kısmı kurumda motivasyon politikası olmadığını ve motivasyonlarını gün içerisinde kendilerinin sağladıklarını ifade etmişlerdir. Kurumdan elde edilen veriler performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların tam ve doğru bilgiye sahip olmadığı ve nasıl değerlendirildiklerini bilmedikleri yönünde yorumlanmıştır.
- Kurumda çalışanların büyük bir kısmı yöneticisi ile iş konuştuğunu ve iş haricinde sorunlara yönelik olarak konuşmadığını ifade etmiştir. Bu durumun çalışanları etkilediği ve bazı kişiler üzerinde işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik olarak kendini gösterdiği yönünde değerlendirmede bulunulmuştur.
- Yönetimin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik olarak en sık tekrar eden özelliklerin eşitlik, adalet ve liyakat olduğu, yönetici için ise empati yeteneği, bilgili olma durumu, tabandan yetişmesi ve personeli tanınması noktasında sıralandığı görülmüştür.
- Anlamsızlık boyutunun çalışanlar üzerinde yaşanıp yaşanmadığına yönelik olarak sorulan soruda kurumda çalışanların genel olarak işlerini ve genel işleyişi bildikleri yönünde cevap verilmiştir. Çalışanların anlamsızlık yaşamaması ve

bunun sonucunda işe yabancılaştım cevabını vermeleri işe yabancılaşma ve anlamsızlık arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişki olmadığı yönünde yorumlanmıştır. Bu noktada bu konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılar için işe yabancılaşmanın boyutları üzerine çalışma yapmaları önerilmektedir.

- İletişim unsurunun kurumun işleyişinde ve iş kaynaklı sorun yaşamada olası etkisini değerlendirmek amacı ile sorulan soruda kurumda genel olarak iletişim düzeyinin yüksek olduğunu ve çalışanların iletişim kurmakta zorlanmadığı görülmüştür. İletişim kurmakta zorlanmıyorum ve iletişimim iyi olarak cevap verenlerin aynı zamanda işe yabancılaştım cevabını vermelerinden dolayı kurumsal iletişim ve işe yabancılaşma arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların kurumsal iletişim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştırmaları önerilmektedir.
- İşe yabancılaşan kişilere bunun sebebi sorulduğunda ise 45 sebep belirttiği verisine ulaşılmıştır. Sebepler arasında en sık tekrar eden ve frekans değeri en yüksek olan cevaplar ise; yönetici tutumu, yanlış kurum politikası, personel eksikliği, mutsuz personelin önemsenmemesi, iş yükü, iş planının olmaması ve motivasyon kırılması olarak verdikleri görülmüştür. Bu durumda işe yabancılaşma ile kurumsal politika, yönetici tutumu, iş tasarım hatası ve motivasyona önem verilmemesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bulgular değerlendirilmiştir.
- Kurumsal politika ve işe yabancılaşma ilişkisi olarak kodlanan soru tezin çıkış noktasının ve amacının geçerliliğinin analiz edilmesi amacı ile sorulmuştur. Veriler 34 kişi içerisinde 29 kişinin kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkiler ve 5 kişinin etkilemez demesi ile elde edilmiştir. Etkiler yönünde cevap veren katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde en sık tekrar eden cevabın kurumsal politika her zaman çalışanları etkiler yönünde olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırma ve elde edilen bulguların analizinden sonra PTT'nin kurumsal politikasında yer alan sürekli iyileştirme anlayışının veriler ile uyuşmadığı görülmüştür. Çalışanların kariyer ve gelişiminin desteklenmediği sonucu sürekli iyileştirme anlayışı ile ters yönlü olduğu değerlendirilmiştir. PTT'nin vizyonunda yer alan güvenli marka olma ifadesi ile araştırma içerisinde yer alan kurumsal güven kodlu sorunun bulguları

uyuşmaktadır. Fakat kuruma güvensizlik duyulmasına sebep olan faktörlerin PTT'nin vizyonu gereği olarak güvensizlik sorununa önem vermesi gerektiği yönünde öneride bulunulmuştur. Kurumsal politika içerisinde yer alan çevre duyarlılığı ve doğaya zarar vermeme anlayışının kurumda önemsenmediği gözlemlenmiştir. Atık yönetimi ve kargoların paketlenmesinde kullanılan plastik ambalajların doğaya zarar vermeme anlayışı ile uyumlu olmadığı değerlendirilmiştir. Kurumsal politikada yer alan müşteri odaklılığın kurumda kar odaklı olmak şeklinde uygulandığı görülmüştür. Çalışanların ifadelerinin analizinden de yola çıkarak personel odaklı olup müşteri odaklı olmanın kuruma daha fazla yarar sağlayacağı yönünde değerlendirme yapılmıştır. Kurumsal politika da ilke olarak benimsenen performansın artırılması için süreçleri izleyip sürekli iyileştirme ilkesinin kurumda tamamen geçersiz olup uygulanmadığı verisi elde edilmiştir. Kurumda motivasyon politikanın olmaması ve performans değerlendirme sistemi hakkında personelin yeterli bilgiye sahip olmaması kurumun misyon ve misyonunun uygulamada uyumsuz olduğu yönde değerlendirilmiştir. Personelin ifadesinde de yer alan kurumsal politikanın sadece mevzuatta yer aldığı ve uygulama noktasında kurumsal politikanın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sırasında tutulan araştırmacının saha günlüğü notlarına göre, bireylerin mutlu olduğu işi yapmasının önemli olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma koşulları önemsenmeden bireylerin az sayıda personel ile çalıştırılıp daha sonrasında motivasyon beklenmesinin hata olduğu kanısına varılmıştır. İşini severek yapan ve iş arkadaşlarından neşe ile bahseden çalışanların varlığı kurumda olumlu olarak tutulan notlar arasında yer almaktadır. Her şeye ve tüm olumsuzluklara rağmen mutlu olmayı başaran ve işini layığı ile yapmaya çaba sarf eden dağıtıcıların olması olumlu bir izlenim olarak araştırmacının saha günlüğünde yansımıştır.

Isparta PTT Başmüdürlüğü bünyesinde il ve ilçelerde yapılan araştırma ve incelenen kurumsal politika sonrasında çalışanların işe yabancılaşmasını önlemek adına öneriler şu şekildedir; Personel alım politikasında ve yönetici seçiminde düzenleme yapılarak ikametgah şartı yerine eğitim durumuna göre alım yapılması, performans yönünden başarılı olan personelin 1-2 gün tatil içeren hizmet içi eğitim ile farklı illerde seminerlere gönderilmesi, PTT AVM çalışanların motivasyonu arttırmak amacı ile kullanılmalı ve başarılı olan personelin her ay belirli bir tutarda oradan alışveriş yapmaları için hediye çeki verilmesi, çalışanların sorunlarının dile getirilmesi ve

çalışanların kendisini ifade etmesi için aylık veya 3 ayda bir olarak personel ihtiyaç ve sorunlarına yönelik toplantılar düzenlenmesi, müşteriler için uygulanan öneri ve şikayet kutusunun çalışanlar için uygulanması ve çalışanların ihtiyaçlarına, isteklerine ve sıkıntılarına yönelik olarak yazmış oldukları yazıların personel toplantısında değerlendirilmesi, işe yabancılaşma düzeyi yüksek olan ve yoğun stres altında çalışan dağıtım, sevk, gişe ve diğer personeller için takım kurulması, hizmet içi eğitimin kalitesinin ve çeşitliliğinin artırılması, iş başı eğitimine ilave olarak motivasyonu ve performansı artırmak için iş tatmini eğitimi, işe bağlılık eğitimi, müşteri ilişkileri eğitimi, etkili iletişim stratejileri eğitimi, insanları etkileme ve ikna etme eğitimi, verimli çalışma eğitimi ve zaman yönetimi eğitimi verilmesi, sorunların çözülmesi, olası sorunların engellenmesi ve personelin motivasyon ve performansında artış sağlanması amacı ile kurumsal NLP eğitim ve seminer programlarının uygulanması, NLP eğitimi ile kurumsal iletişimi artırıcı, geleceğe yönelik olarak planlama yapılması, motivasyon sağlanması, kriz ve sorun yaşanması durumunda kriz anını fırsata çevirme noktasında katkı sağlayacağı için kurumun bu eğitimi alması ve vermesi önerilmektedir.

Araştırmanın bulgularının ve hipotezlerin analiz edilip değerlendirilmesinde sonra kurumsal politikanın çalışanlar üzerinde özellikle de işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kurumda benimsenen politikalar, uygulanan yönetmelikler ve değerlendirme sisteminin varlığı kişilerin işlerini sevmemeleri, kurumlara güvenmeleri ve işlerine devam etmeleri durumunda önemli bir etkidir. Kurumsal politika üzerinde çalışırken ve yeni uygulamaları hayata geçirirken kurumların çalışanlarını dikkate alması, çalışanları ekip olarak görüp kurumun bir parçası olarak sayması başarıyı getiren faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların düşüncelerine ve yapısal durumlarına dikkat edilmeden sadece kar odaklı hareket etmek kurumlara başarı getirmemektedir. İşe yabancılaşmanın etkilerinin önceden öngörülmesi ve bu durum ile karşılaşıldığı zaman işe yabancılaşma düzeyinin en aza indirilmesi için kurumların, örgütlerin ve kuruluşların kurumsal politikaların İş Tasarımına ve Olgunlaşma Kuramına yer vermeleri önerilmektedir. İş tasarımının en başından doğru bir sistem ile düzenlenmesi ve yönetimin çalışanları için olgunlaşma fikrini benimsemesi iş kaynaklı olası tüm sorunların önüne geçeceği için işe yabancılaşmayı da önleyeceği yönünde değerlendirme yapılmıştır.

KAYNAKÇA

- Afşar, Alican, (2015), “Duygusal Zeka Algılamalarının Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, *Social Sciences Studies Journal*, 1 (1), ss.5-9.
- Akçay, Vildan Hilal ve Bilgin, Kamil Ufuk, (2016), “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), ss.155.
- Akgöz, Erkan ve Çağlıyan, Vural, (2011), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular İtibar Yönetimi*, (Ed. Aykut Bedük), Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Akıncı Vural, Z. Beril ve Bat, Mikail, (2015), *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İletişim Yayınları*, İstanbul.
- Akşit Aşık, Nuran, (2018), “Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), ss.31.
- Aktan, Coşkun Can, (2008), “Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (4), s.20-21.
- Aktan, Coşkun Can, (2011), “Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss.396-397.
- Alçin, Rana, (2019), *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt İçi Politik Davranışların İşe Yabancılaşmaya Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amah, Edwinah and Weje, Mildred Daminabo, (2013), “Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations”, *Research on Humanities and Social Sciences*, 3 (15), p.42.
- Arat, Hilal, (2019), *Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arat, Hilal, (2019), *Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Ahmet, (2012), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama- Performans Programı- Faaliyet Raporlaması- İç Kontrol Sistemi Teori- Mevzuat- Uygulama*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Artar, Melike, (2016), “Örgütlerde Yabancılaşma”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 28 (333), ss.36-37.
- Aşkun, İnal Cem ve Tokat, Bülent, (2017), *İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetimi*, Ekin Yayın, Bursa.
- Atilla Gök, Gaye, (2016), “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), ss.105-106.

- Aydın, Erhan ve Özeren, Emir, (2019), “Akademide İşe Yabancılaşma Olgusu: Araştırma Görevlileri Üzerine Nitel Bir Alan Çalışması”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, s. 172.
- Aydoğan, Emine, (2015), “Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı”, Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:54, ss.276-280.
- Bakoğlu, Refika Olcay, Aşkun, Bige ve Yıldırım, Hakan, (2016), Türkiye’de Kamu Kurum Kültürü, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem, (2000), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Yayın, Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan, (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bilgin, Kamil Ufuk, (2004), Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Todaie Yayın, Ankara.
- Bilgin, Kamil Ufuk, (2007), “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:65, s.81.82.
- Bilgin, Kamil Ufuk, (2015), “Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi”, Strategic Public Management Journal, 1 (1), pp.29-31.
- Bilir Güler, Seyhan, Demiralay, Tülay ve Minaslı, Artin Vural, (2019), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına Etkisi” ,Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 8 (1), ss.215.
- Boyle, Ian O, (2013), “Individual Performance Management: A Review of Current Practices”, Asia-Pacific Management and Business Application, 1(3), p.157.
- Buchanan, David A. and Huczynski, Andrzej A. (2016), Organizational Behaviour, Pearson Education, United Kingdom.
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Performans Programı Hazırlama Rehberi, T.C. Maliye Bakanlığı, [Http://strateji.gop.edu.tr/dosya/25_03_yyyy_10_46_20.pdf](http://strateji.gop.edu.tr/dosya/25_03_yyyy_10_46_20.pdf), (28.10.2019).
- Can, Halil. Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami, (2012), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canh vd..., Nguyen Thi, (2019), “The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms”, Sustainability Journal, 11 (13), p.2.
- Ceran, Yaylagül, (2006), “İbrahim Erol Kozak İbn Haldun’a Göre İnsan-Toplum-İktisat Kitap Değerlendirmesi”, Divan İlmî Araştırmalar Dergisi, 2 (22), ss.201.
- Clegg, Stewart R, Kornberger, Martin and Pitsis, Tyrone, (2016), Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice, Sage Publications, London.
- Çelik, Ejder ve Babaoğlu, Emine, (2017), “Üniversite Öğrencilerinin Yabancılaşma Düzeyi”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (1), ss.406.

- Çiftçi, Gamze Ebru ve Öneren, Melahat, (2017), “Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi”, *Social Sciences Studies Journal*, 3 (5), pp.569.
- Çiftçi, Gamze Ebru, (2015), *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, (Doktora Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çivit Kökden, Funda ve Işık, Murşit, (2018), “Çalışma Hayatında Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (4), ss.1221.
- Çökük, Barış, (2018), “Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 9 (2), ss.61-65.
- Demir, Mehtap. Ayaş, Siyret ve Yıldız, Bora, (2018), “Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), ss.236.
- Demir, Ziya, (2018), “Karl Marx’ın Bakış Açısından Kapitalist Toplumda Yabancılaşma ve Sonuçları”, *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5), ss.70.
- Demirez, Fatma ve Tosunoğlu, Nuray, (2017), “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), ss.72.
- Demirkaya, Yüksel, (2019), *Kamu Yönetiminde Planlamayı Yeniden Keşfetmek: Stratejik Planlama, V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Özet Kitabı*, İstanbul.
- Dessler, Gary, (2011), *Human Resource Management Twelfth Edition*, Pearson Education, England.
- Dinçsoy, Ziya, (2018), “Marx’ta Yabancılaşma, Özgürlük ve İnsan Doğası”, *Düşünbil Dergisi*, Sayı:35, ss.1.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, ss.53-54.
- Eisele, Per, (2015), “The Predictive Validity of The Team Diagnostic Survey”, *Team Performance Management: An international Journal*, 21 (6), p.295.
- Elma, Cevat, (2003), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*, (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Er, Kemal, (2007), “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayii Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss.24.
- Ergun Özler, Derya. Giderler Atalay, Ceren ve Dil Şahin, Meltem, (2008), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22, ss.11.

- Ergun Özler, N. Derya, ve Özçınar Dirican, Meltem, (2014), “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:39, ss.294-296.
- Erkan, Volkan, (2008), Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktör, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara.
- Erkasap, Ahmet, (2016), Örgütsel Yabancılaşma Örgüt Yönetiminde Duygular, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Erkılıç, Eren, (2012), “Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, ss.807.
- Ertaylan, Arzu, (2018), “Fromm’un Yabancılaşma Kuramı Perspektifinden Haneke Sinemasındaki Yabancılaşmış Karakterlerin Analizi:7. Kıta”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (77), ss.153-154.
- Eryılmaz, Arzu ve Burgaz, Berrin, (2011), “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 36 (161), ss.274.
- Eryılmaz, Bilal, (2016), Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Esin, Pars, (1982), İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- General Secretariat of the Government of the Republic of Macedonia, (2007), Policy Development Handbook, Skopje Design, Macedonia, p.8-12.
- Gökçen, Ayşe ve Çavuş, Mustafa Fedai, (2014), “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (1), ss.529-531.
- Gray, Edmund R. and Balmer, John M. T, (1998), “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, Article in Long Range Planning, 31 (5), p.696-697.
- Güler, Murat, Turgut, Hakan ve Basım, H. Nejat, (2018), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (3), ss.814.
- Gürbüz, Osman ve Ergincan, Yakup, (2004), Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Gürsoy, Fadile, (2014), Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hagel III, John, Seely, John and Lang Davison, Brown, (2010), The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion, Basic Books, Verdana.

- Hırlak, Bengü. Çiçeklioğlu, Hüseyin ve Taşlıyan, Mustafa, (2018), “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 22 (2), ss.249.
- Hodgson, Geoffrey M, (2006), “What Are Institutions?”, Jeı Journal Of Economic Issues, XL (1), p.2-7.
- Iterson, A. Van, Waddington, Kathryn and Michelson, Grant, (2011), Breaking the Silence: The Role of Gossip in Organizational Culture (Ed. Neal M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom and Mark F. Peterson), Handbook of Organizational Culture and Climate, Sage Publications, California.
- İnce Ayaydın, Çiğdem, (2012), İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ömer Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat, (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), ss.124-125.
- İşçi, Metin, (2013), Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme, Der Yayınları, İstanbul.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Birinci Bölüm Amaç, Kapsam ve Tanımlar, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (24.10.2019).
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Üçüncü Bölüm, Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (24.10.2019).
- Kanten, Pelin ve Ülker, Funda, (2014), “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:32, ss.17-18.
- Kapani, Münici, (2009), Politika Bilimine Giriş, Bilgi Yayınevi, İstanbul.
- Karacan, Erhan, (2013), “ABD’de Performans Bütçe Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:89, s.63-87.
- Karagülle, Ayşegül Elif ve Çaycı, Berk, (2014), “Ağ Toplumunda Sosyalleşme ve Yabancılaşma”, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, 4 (1), pp.5
- Karaköy, Damla, (2019), Lider Üye Etkileşiminin, İşyeri Arkadaşlığının, Rol Belirsizliğinin ve Rol Çatışmasının İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman Menemencioğlu, Güller Banu, (2018), Çalışanların Kendi Değerlerine ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algılarının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, Nazan, (2017), “Sağlık Çalışanlarının İşe Yabancılaşma Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Üniversite, Kamu ve Özel Hastane Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 8 (21), ss.115-116.

- Kasap, Nurdan, (2019), Liderlik Tarzı Ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Ufuk ve Serçeoğlu, Neslihan, (2013), “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt:1, ss.318.
- Keegan, Sheila M, (2018), The Psychology of Fear in Organizations: How to Transform Anxiety into Well-being, Productivity and Innovation, Kogan Page, London.
- Keser, Aşkın, (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi, İstanbul.
- Kılınç, Erhan, (2018), “İşletmelerde Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, Journal of Social And Humanities Sciences Research, 5 (30), pp.4025.
- Kırıcı, Ezgi ve Özkoç, Aziz Gökhan, (2016), “Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14 (1), ss.23-24.
- Kistler, Emily, (?) “Backup of Marx, Durkheim, Weber and Alienation”, <http://www5.csudh.edu/dearhabermas/theory06.htm>, (05.09.2019).
- Koç, Bekir, (2013), “Yabancılaşma ve Modern Tüketim Mabetleri Üzerine Bir Çözümleme”, Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 1 (2), ss.208.
- Kopuz, Koray,(2018), Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmazer, Fuat ve Ekingen, Erhan, (2017), “Örgütsel Yabancılaşma’nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, The Journal of Academic Social Science Studies, Number:63, pp.462.
- Koyuncu, Ramazan, (2011), İlköğretim Kurumlarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleklerine Yabancılaşmasına Etkisi Niğde Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, İ. Erol, (1999), İnsan-Toplum-İktisat İbn Haldun’dan Yola Çıkılarak Çok Yönlü Bir Tahlil Denemesi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Köksal, Emrah, (2010), “Kurumsal Yabancılaşma”, Polis Bilimleri Dergisi, 12 (2), ss.108.
- Kuh, Mahmut, (2017), Denizli İli Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarında İş Yükü Kontrolü, İşe Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, (Uzmanlık Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Acil Tıp Anabilim Dalı.
- Kumar, Pankaj, Nirmala, R. and Mekoth, Nandakumar, (2015), “Relationship between Performance Management and Organizational Performance”, Acme Intellectuals International Journal of Research in Management, 9 (9), p.8-12.
- Kurtulmuş, Mehmet ve Yiğit, Bilgin, (2016), “İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(3), s. 864.

- Liddle, David, (2017) *Managing Conflict A Practical Guide To Resolution in the Workplace*, Kogen Page, New York.
- Marx, Karl, (1975), *Early Writings Harmondsworth*, (Çev.: R. Livingstone And Gregor Benton), Penguin Books, London.
- Mayatürk Akyol, Evrim, (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Melewar, T.C, Karaosmanoğlu, Elif and Paterson, Douglas, (2005), “Corporate Identity: Concept, Components and Contribution”, *Article in Journal of General Management*, 31 (1), p.60.
- Meszaros, Istvan, (2005), *Marx's Theory Of Alienation*, The Merlin Press Ltd, London.
- Mohan Bursalı, Yeliz, (2017), “Örgütsel Politikanın İşleyişi: Temel Dayanaklara İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (12), s.143-154.
- Murat, Güven ve Bağdigen, Muhlis, (2008), *Kamu İarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Muslu, Şükrü, (2014), “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (3), s.169.
- Mühürçüoğlu, Evren, (2017), *İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği*, (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mürteza, Fulya. Çolakoğlu, Ülker ve Atay, Hakan, (2017), “İşgörenlerin İşe Yabancılaşma Düzeyleri ile Demografik Faktörleri Arasındaki Farklılaşma: Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *ADÜ Journal of Travel and Tourism Research*, Sayı:12, ss.4-5.
- Nalbur, Rukiye,(2019), *Örgütsel İletişimin, Örgütsel Sinizm Ve Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Negiz, Nilüfer. Oksay, Aygen ve Akman, Elvettin, (2011), “İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (14), ss.209.
- Noe, Raymond A. vd..., (2018), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw Hill Education, New York.
- Okay, Ayla, (2012), *Kurum Kimliği*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Ollman, Bertell , (2008), *Yabancılaşma Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı* (Çev: Ayşegül Kars), Yordam Kitap, İstanbul.
- Osmanoğlu, Ömer, (2016), “Hegel'den Marcuse'ye Yabancılaşma Olgusu”, *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), ss.83.
- Özbudun, Ergun vd..., (1988), *Perspectives on Democracy in Turkey*, Turkish Political Science Association, Ankara.

- Özbudun, Sibel, Markus, George ve Demirer, Temel, (2007), Yabancılaşma Ve, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Özkalp, Enver, (2003), “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, Kamu-İş Dergisi, 7 (2), ss.7-24.
- Özsarı, Müzeyyen Pınar, (2015), İlköğretim 4. ve 5. sınıf öğrencilerinin okula yabancılaşma ve sosyal beceri düzeylerinin incelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi), Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özsoy, Zeynep, (2011), Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu, İmge Kitapevi, Ankara.
- Öztürk, Cemal ve İzci, Ferit, (2017), “15 Temmuz 2016 Sonrası Türk Silahlı Kuvvetlerinden İhraçların Chris Argyris’in Olgunlaşma Teorisi Perspektifinden Analizi (15 Temmuz 2016- 15 Temmuz 2017)”, International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish or Turkic, 12 (31) , p.222-224.
- Öztürk, Cemal, (2016), “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5 (8), ss.3087-3088.
- Özüpek, M. Nejat, (2005), Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, Tablet Kitapevi, Konya.
- Pelit, Elbeyi ve Ak, Serkan, (2018), “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme”, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 10 (2), ss.41-63.
- Performance Management Toolkit for Immunization Supply Chain Managers, 2016, p.6-32.
https://www.unicef.org/supply/files/Performance_Management_Toolkit_Final_14_July_2016.pdf, (29.10.2019).
- PTT Kurumsal Politika Hakkında: Misyon, Vizyon ve Değerler, https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_misyon_vizyon_ve_degerlerimiz, (27.12.2019).
- PTT Kurumsal Politika Hakkında: Tarihçe, https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx#ptt_tarihce, (27.12.2019).
- Riggio, Ronald E. ve Porter, Lyman W, (2014), Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, (Çeviri Editörü Belkıs Özkaya), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ringer, T. Martin, (2007), “Leadership for Collective Thinking in The Work Place”, Team Performance Management: An international Journal, 13 (3), p.131.
- Salihoğlu, Güneş Han, (2014), “Örgütsel Yabancılaşma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (2), ss:3.
- San, Coşkun, (2011), “Kentlileşememenin Nedeni Olarak Yabancılaşma ve Anomi”, Yaratıcı Drama Dergisi, 6 (11), ss.85-89.
- Sarfraz, Hamid, (1997), “Alienation: A Theoretical Overview”, Pakistan Journal of Psychological Research, 12 (2), p.52-53.

- Sarıkaya, Rasim, (2017), “Bir Reklam Mecrası Olarak Birey: Şeyleşme”, Yeni Düşünceler Dergisi, 8 (8), ss.63.
- Saylık, Ahmet ve Polatcan, Mahmut, (2016), “Okullarda Rotasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:27, ss.34-35.
- Seeman, Melvin.(?) “On the Personal Consequences of Alienation in Work”, American Sociological Review, 32 (2), pp. 273-285.
- Silah, Mehmet, (2005), Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Songür, Neşe, (2011), Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın, Ankara.
- Stamm, Bettina Von, (2003), Managing Innovation, Design and Creativity, Wiley Ltd, England.
- Suküt, Macit, (2016), “Eğitim Kurumlarında Performans Değerleme Üzerine Bir Çalışma”, Jebpır Dergisi, 2 (1), s.45-46.
- Şahin, Yusuf, (2015), Kentleşme Politikası, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Şimşek, Hüseyin. Balay, Refik ve Şimşek, A. Salih, (2012), “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma”, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 2 (1), ss.55.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik Adnan, Akgemci Tahir ve Fettahlıoğlu Tamara, (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.15, ss.572.
- Şimşek, Şerif. Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir, (2014), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şirin, Erkan Faruk, (2009), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Orijinal Araştırma Dergisi, 4 (4), ss.166.
- Tamer, İdil, (2015), Örgüt Yönetimi Bir Derleme Dokuzuncu Bölüm İtibar Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıverdi, Haluk ve Kahraman, Onur Cüneyt, (2016), “Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (3), ss.469-470.
- Tanrıverdi, Haluk, (2006), “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (1), ss.3.
- Taouab, Omar and Issor, Zineb, (2019), “Firm Performance: Definition and Measurement Models”, European Scientific Journal January, 15 (1), p.94.
- Taştan, Seçil. İşçi, Emre ve Arslan, Burcu, (2014), “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel

- Hastanelerinde Bir Çalışma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, ss.124.
- Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan, (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (3), ss.116-117.
- Tokmak, İsmail, (2014), “Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6 (3), ss.138-139.
- Tolan, Barlas, (1981), Çağdaş Toplumun Bunalımı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.
- Tommy, Uduak Ime vd..., (2015), “Effective Performance Management Systems and Employee Productivity: Evidence from Multichoice Company, Nigeria”, International Journal of Management Sciences and Business Research, 4(5), p.39-40.
- Topuz, İlhan, (2011), “Gazali’de Dini Tutum ve Davranışlar Dini Yaşam Biçimleri”, Marife Dergisi, ss.161-165.
- Tuğal, Fatma Nur, Topsakal, Yunus ve İplik, Esengül, (2017), “Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü”, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7 (3), ss.481.
- Tuna, Muharrem ve Tuna, Ayşen Akbaş, (2007), Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tuna, Muharrem ve Yeşiltaş, Murat, (2014), “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (1), ss.108.
- Tuncer, Polat, (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, ss.88.
- Turan, Ayşe Sümeyye, (2014), “Feuerbach’ın Yabancılaşma Kuramı Ekseninde İvan Karamazov’un Tanrı Düşüncesi”, III. Asya Dilleri ve Edebiyatları Uluslararası Sempozyumu Bildiler Kitabı, Erciyes Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, Kayseri, ss.362-370.
- Turan, Mehmet ve Parsak, Gülşah, (2011), “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), ss.7.
- Tutar, Hasan, (2010), “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (1), ss.180.
- Ulusal Tez Merkezi, “Yabancılaşma Konulu Tezler”, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, (01.08.2019).
- Usta, Sefa, Kocaoğlu, Mustafa ve Alodalı, M. Fatih Bilal, (2019), Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Katılımcı Stratejik Planlama Anlayışı: Konya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme, V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Özet Kitabı, İstanbul.

- Usul, Hayrettin ve Atan, Aysel, (2014), “Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (26), ss.2-6.
- Uzoğlu, Sevil, (2001), “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, Kurgu Dergisi, Sayı:18, s.337.
- Ünal, Uğur, (2017), Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üzüm, Burcu ve Uçkun, Seher, (2018), “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10 (2), ss.258.
- Yalçın, İbrahim ve Koyuncu, Seçkin Can, (2014), “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (26), ss.87.
- Yalçın, Özgen ve Dönmez, Ali, (2017), “Sosyal Psikolojik Açından Yabancılaşma: Dean’in Yabancılaşma Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (2), ss.153-154.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan, (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:21, s.499-501.
- Yeniçeri, Özcan, (2009), Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, Sadi ve Sarpkaya, Pınar, (2009), “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2), ss.322-323.
- Yücebalkan, Benan ve Karasakal, Nilay, (2016), “Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1 (2), ss.190.
- Yüksel, Murad ve Bolat, Tamer, (2016), “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 11 (3), s.174-175.
- Zengin, Yunus ve Kaygın, Erdoğan, (2016), “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, International Journal of Academic Value Studies, 2 (5), ss.83.


EKLER

EK-1. Yozgat PTT Başmüdürlüğü'nün İzin Vermediğine Dair CİMER Başvurusu

25.11.2019

Cumhurbaşkanlığı - Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) Başvuru Sorgulama



 Bu çıktı resmi belge değildir.
Resmi işlemlerde kullanılmaz.



Cumhurbaşkanlığı

Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) Başvuru Sorgulama

Başvuru Bilgileri

Başvuru Sayısı 1902619872

Başvuru Zamanı 08/11/2019 17:31:20

Başvuru Tipi Bilgi Edinme

Başvuru Durumu Başvuru Yapıldı

Başvuru Metni

Süleyman Demirel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 1730203023 numaralı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez konum Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Yozgat İli PTT Çalışanları Üzerinden Bir Analiz. Tezimde bilgileri kullanmak ve analiz yapmak için Yozgat PTT bünyesinde çalışanlara anket yapmak için üniversitem aracılığı ile izin dilekçem Yozgat PTT Müdürlüğüne gönderildi. Anket yapamayacağımı ve izin dilekçeme red yanıtını vereceklerini söylediler. Bunun sebebi ise Yozgat PTT Başmüdürlüğünün anket sonucunun olumsuz çıkması sonucunda merkeze hesap veremeyeceği ve olumsuz imaj korkusu imiş. Akademik kariyerim için yapmak istediğim ankete olumsuz cevap vermeleri Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre usulsüzdür. Ben gizlilik esasında ki bilgileri istemedim. Bana neden olumsuz cevap verdiklerine dair Yozgat PTT Başmüdürlüğünden yazılı açıklama yapılmasını talep ediyorum.

NOT: Yapmak istediğim anket soruları ve tezin içeriği ektedir. Daha önce başka kurumlarda uygun görülen anket sorularının Yozgat Ptt Başmüdürlüğü tarafından neden uygun görülmediği hakkında bilgi almak istiyorum.

Başvuru Yolu BİMER Sayfası

Hareket Listesi

Kayıt Zamanı	Hareket	Açıklama
08/11/2019 17:31:20	Başvuru Yapıldı	08/11/2019 17:31:20 tarihinde internet üzerinden başvuru alındı.
11/11/2019 12:34:26	Sevk Edildi	11/11/2019 12:34:26 tarihinde CİMER tarafından ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI tarafına sevk edildi.



T.C. ULAŞTIRMA VE
ALTYAPI BAKANLIĞI



TURKSAT

e-Devlet Kapısı'nın kurulması ve yönetilmesi görevi T.C. Cumhurbaşkanlığı adına Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından yürütülmekte, sistemin geliştirilmesi ve işletilmesi Türksat A.Ş. tarafından yapılmaktadır.

©2019 Tüm Hakları Saklıdır. Gizlilik, Kullanım ve Telif Hakları bildiriminde belirtilen kurallar çerçevesinde hizmet sunulmaktadır.

EK-2. Isparta PTT Başmüdürlüğü İzin Dilekçesi

21/11/2019 13:47

02462274474

ISPARTA PTT

PAGE 02/02

Tarih: 14.11.2019

Sayı : E.189382



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Öğrenci İşleri Birimi

Sayı :93389805-302.08.01-E.

Konu :Duygu AKSU'nun Anket İzni Hk.

ISPARTA PTT MERKEZ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 1730203023 numaralı yüksek lisans programı öğrencisi Duygu AKSU'nun "*Kurumsal Politikamın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Bir Analiz*" adlı tez konusu ile ilgili Müdürlüğünüz bünyesinde bulunan çalışanlara anket çalışması yapılabilmesi için adı geçen öğrenciye gerekli iznin verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç. Dr. Muharrem GÜRKAYNAK
Enstitü Müdürü

Ek

- 1 - Anabilim Dalı Kurul Kararı (1 Sayfa)
- 2 - Anket Formu (3 Sayfa)

Doğrulama Linki : <https://ebys.sdu.edu.tr/EvrakDogrula.htm?C6D2F34?>
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tel No: (246) 211-3202 Faks No: (246) 237-0060
E-Posta: sosyalbilimler@sdu.edu.tr İnternet Adresi: <http://sosyalbilimler.sdu.edu.tr/>

Bilgi İçin: Vezile BASARAN
Sırekli İşçi
Tel No: 0 246 211 3111

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-3. Isparta PTT Başmüdürlüğü İzin Yazısı

21/11/2019 13:47

02462274474

ISPARTA PTT

PAGE 01/02



T.C.
POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI ANONİM ŞİRKETİ
ISPARTA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ



Sayı : 80045068-619-E.4807
Konu : Duygu AKSU'nun Anket İzni Hk.

21/11/2019

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
sdu@hs01.kep.tr

İlgi : 14/11/2019 tarihli ve 93389805-302.08.01-E.189382 sayılı yazı.

İlgi yazınıza istinaden Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Duygu AKSU'nun şirketinizde anket çalışması yapması uygun görülmemiş olup; 33 personel ile görüşme yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederiz

Filiz KORKMAZ
İdari ve Mali İşler Müdürü V.

Baki YILMAZ
Başmüdür V.

EK :

EK-4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Değerli Katılımcı;

Görüşme soruları Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırladığım “Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Bir Analiz” adlı tezimde veri toplamak ve analiz yapmak amacı ile hazırlanmıştır. Görüşmede kişisel bilgilerinize yer verilmeyecektir. Siz değerli katılımcıların verdiği cevaplar ve kişisel bilgiler korunacak ve herhangi kişi veya da kuruma bu bilgiler aktarılmayacaktır. Soruların hepsine cevap vermeniz ve soruları boş bırakmamanız gerekmektedir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Danışman: Doç. Dr. Elvettin AKMAN (Süleyman Demirel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü), elvettinakman@sdu.edu.tr.

Öğrenci: Duygu AKSU (Süleyman Demirel Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı), dygaksu95@gmail.com

DEMOGRAFİK SORULAR	
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaş	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Medeni Hal	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Çocuk Sayısı	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 ve üzeri
Memleket	<input type="checkbox"/> İç Anadolu <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu
Eğitim	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Ünvan	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Baş Dağıtıcı <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Veznedar <input type="checkbox"/> Gişe ve Büro Görevlisi <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Dağıtıcı <input type="checkbox"/> Diğer.....
Kurumda Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21 ve Üzeri
Gelir Düzeyi	<input type="checkbox"/> 2020-3044 <input type="checkbox"/> 3045-3250 <input type="checkbox"/> 3300-3500 <input type="checkbox"/> 3350-3700 <input type="checkbox"/> 3700 ve Üzeri

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME TEKNİĞİ**Tarih:****Anahtar Kelimeler**

1. Isınma Sorusu
2. Mesleki Tükenmişlik
3. İş Tatmini
4. Bireysel, Kurumsal ve Çevresel Faktörler
5. Kurumsal Güven
6. Yaratıcı Düşünme
7. İş Tasarımı
8. Performans ve Motivasyon İlişkisi
9. Yönetici Tutumu
10. Kurumsal Politika
11. Anlamsızlık
12. Kurumsal İletişim
13. Yabancılaşma Kavramı
14. İşe Yabancılaşma
15. Kurumsal Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi
16. Önleyici Politikalar
17. Özet Soru

1.Soru: Kendinizi biraz tanıtabilir misiniz?**2.soru:** İş hayatınız nasıl başladı hangi işlerde ve hangi departmanda çalıştınız? Hangi işte/departmanda çalışırken daha mutluydunuz? Şuan işinize olan hislerinizi paylaşır mısınız?**3.Soru:** İşinizi seviyor musunuz? Bunu nasıl açıklarsınız? Neden bu hislere sahipsiniz? Sevmiyor iseniz bunun sebebi yöneticiniz, iş arkadaşlarınız, müşterileriniz veya da diğer sebepler mi? İş tatmin düzeyiniz sizce nedir?**4.Soru:** Sizi bu hayatta en çok ne etkiler? Sizi en çok mutlu ve mutsuz eden durumlardan bahsedebilir misiniz? Kurumda en mutlu ve en mutsuz olduğunuz anınızdan bahsedebilir misiniz? Bu anınız yönetici, iş arkadaşlarınız veya da müşteriler ile mi ilgili?**5.Soru:** İnsanlara güvenme konusunda ne düşünüyorsunuz? Kurumsal güven düzeyiniz yüksek midir? Güvensizlik hissediyorsanız bunun nedenleri nelerdir? Sizce güven iş ortamını nasıl etkiler?**6.Soru:** Kişisel beceri ve özel yeteneklerinizden bahsedebilir misiniz? İşinizin gerektirdiği eğitimi aldınız mı? İşiniz kişisel beceri gerektiren bir iş midir? İşiniz ekstra yetenek ve beceri gerektiriyor mu?**7.Soru:** İş planınız ve iş yükünüz hakkında neler düşünüyorsunuz? Buna ilişkin yaşadığınız zorluklar var ise anlatabilir misiniz? Kurumda sizce yeterli sayıda çalışan var mı? (iş planı, maaş, iş yükü, sorumluluk)**8.Soru:** Performansınız hakkında neler söylersiniz? Bir performans değerlendirme sisteminiz var mı? Var ise performansınız nasıl değerlendiriliyor? Motivasyonunuzu nasıl sağlıyorsunuz? Kurum içinde motivasyonunuzu arttıracak politikalar var mı? Motivasyon ile performans arasında sizce bir ilişki var mı?**9.Soru:** Yöneticiniz ile olan ilişkinizden biraz bahsedebilir misiniz? Yöneticiniz sizin ile daha çok hangi konular hakkında konuşur?

	<p>10.Soru: Sizce iyi bir yönetim ve yönetici hangi özelliklere sahip olmalıdır? Dijitalleşe işinizi etkiliyor mu? Uygulama noktasında işinize etkisi nasıl anlatırsınız?</p> <p>11.Soru: Kuruma hangi noktada katkı sağlıyorsunuz? Göreviniz hangi işleyişten ve süreçten önce/sonra geliyor?</p> <p>12.Soru: Kurum içerisinde iletişiminizi nasıl değerlendirirsiniz? İletişim kurmakta zorlandığınız bir anınızı paylaşır mısınız?</p> <p>13.Soru: Yabancılaşma sizin için ne ifade ediyor? Daha önce bu kavramı duydunuz mu? Sizce göre yabancılaşma nedir?</p> <p>14.Soru: İşe yabancılaşma hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu durum ile karşılaştığınızı hissetseniz de ne gibi adımlar atarsınız/attınız?</p> <p>15.Soru: Sizce kurumsal politika işe yabancılaşmayı etkiler mi? Etkiler ise nasıl bir etkiye sahiptir?</p> <p>16.Soru: İşe yabancılaşmayı önlemek için ne yapılabilir? Siz yöneticinin yerinde olsanız önleyici bir politika olarak ne yapardınız?</p> <p>17.Soru: İş hayatınızı, kendinizi ve yaşamınızı tek bir cümle ya da özlü söz ile özetler misiniz?</p>
ÖZET:	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Duygu AKSU

Doğum Yeri ve Yılı: Yozgat, 1995

Medeni Hali: Bekar

Mail: dygaksu95@gmail.com

Eğitim Bilgileri

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü (2013-2017)

Önlisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyal Hizmetler
Bölümü (2016-2018)

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans (2018-2020)

Yabancı Dil Bilgisi ve Düzeyi

İngilizce: Okuma: İyi Yazma: İyi Konuşma: İyi

Sertifikalar

Etkili İletişim Stratejileri ve Beden Dili

İnsanları Etkileme ve İkna Etme Sanatı

Motivasyon ve Verimli Çalışma Yöntemleri

NLP Liderlik ve Zaman Yönetimi

Temel MAXQDA-İleri MAXQDA Katılım Belgesi

Basic and Advanced MAXQDA Certificate of Attendance