



**YÖNETİM TARZI İLE İŞE YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT
İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

Neslihan EROĞAN ERDEM

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
2019**

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Neslihan ERDOĞAN ERDEM

**YÖNETİM TARZI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM-2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “YÖNETİM TARZI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

29.08.2019

Neslihan ERDOĞAN ERDEM

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6- (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılmış veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7- (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında, Neslihan ERDOĞAN ERDEM tarafından hazırlanan bu çalışma 29 / 08 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: ......

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK

İmza: ......

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ülke Hilal ÇELİK AĞIRMAN İmza: ......

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ÖNSÖZ	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**KURAMSAL AÇIKLAMALAR**

1.1. YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM TARZI	2
1.1.1. Yönetim Kuramları.....	3
1.1.2. Yönetim Tarzları	5
1.1.3. Yönetim Tarzının Öğeleri.....	8
1.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI	9
1.2.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Etmenler	10
1.2.1.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler	11
1.2.1.2. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler	13
1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Boyutları.....	15
1.2.2.1. Kendine Yabancılaşma	16
1.2.2.2. Topluma Yabancılaşma (Sosyal İzolasyon)	17
1.2.2.3. Güçsüzlük	19
1.2.2.4. Normsuzluk.....	20
1.2.2.5. Anlamsızlık.....	20
1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	22
1.3. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	24
1.3.1. Örgüt İkliminin Boyutları.....	26
1.3.2. Örgüt İkliminin Tipleri	28
1.3.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	30
1.3.4. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar	32

İKİNCİ BÖLÜM**YÖNETİM TARZI, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

2.1. YÖNETİM TARZI, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	34
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	38
2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	38
2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	39
2.5. ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI	39
2.5.1. Güvenilirlik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi	40
2.5.1.1. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi	41
2.5.1.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi	43
2.5.1.3. Yönetim Tarzı Ölçeği Faktör Analizi	44
2.5.2. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	45
2.5.3. Örgüt İklimi Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	47
2.5.4. İşe Yabancılaşma Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	49
2.5.5. Yönetim Tarzı Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	51
2.5.6. Analiz Türünün Belirlenmesi	54
2.5.7. Değişkenler Arasındaki İlişki	55
2.5.8. Regresyon Analizleri	56
2.5.9. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
2.5.9.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	59
2.5.9.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	60
2.5.9.3. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	61
2.5.9.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	65
2.5.9.5. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	67

2.5.9.6. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	71
2.5.9.7. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi.....	74
2.6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	78
2.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA	87
EKLER.....	101
EK.1. Anket Formu	101
ÖZGEÇMİŞ.....	105

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****YÖNETİM TARZI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ****Neslihan ERDOĞAN ERDEM****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY****2019, 105 Sayfa****Jüri: Doç. Dr. Canan Nur KARABEY (Danışman)
Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK
Dr. Öğr. Üyesi Ülke Hilal ÇELİK**

Bu çalışmanın amacı yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde bu değişkenler açıklanmıştır. İkinci bölümde öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Daha sonra yapılan alan araştırmasının amacı, önemi ve kullanılan yöntem açıklanmıştır. Alan araştırması kapsamında bir kamu bankasının Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren 400 kişi içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 200 kişiden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 25.0 programıyla analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucun yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzı, İşe Yabancılaşma, Örgüt İklimi

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND WORK
ALIENATION****Neslihan ERDOĞAN ERDEM****Advisor: Assoc. Prof. Canan Nur KARABEY****2019, 105 Page****Jury: Assoc. Prof. Canan Nur KARABEY****Assist. Prof. Daimi KOÇAK****Assist. Prof. Ülke Hilal ÇELİK**

The aim of this study is to investigate the possible mediation effect of organizational climate in the relationship between management style and work alienation. In the first part of the study the aforementioned concepts were explained. In the second part firstly the relationships between variables were discussed and the hypotheses were formulated. Secondly the aim, importance and the methods used in the field study were explained. In the field study a survey was conducted on 200 employees selected according to simple random sampling technique from a total of 400 employees who work at Eastern Anatolia Region for a public sector bank. Data were gathered through question forms and evaluated with IBM SPSS 25 software. The results of the analyses state that organizational climate has a total mediation impact in the relationship between management style and work alienation. Lastly the results were assessed and interpreted.

Keywords: Management Style, Work Alienation, Organizational Climate

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgüt İklimi Tanımları	25
Tablo 2. Örgütsel İklim Boyutları	26
Tablo 3. Litwin ve Stringer' in Örgüt İklimi Boyutları	27
Tablo 4. Örgüt İkliminin Öncülleri ve Sonuçları	33
Tablo 5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testi.....	40
Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	41
Tablo 7. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi.....	43
Tablo 8. Yönetim Tarzı Ölçeği Faktör Analizi	44
Tablo 9. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular.....	46
Tablo 10. Yönetimsel Yetkinlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
Tablo 11. Çalışan Bağlılığı Faktörüne Ait Tanımlayıcı İstatistikler	48
Tablo 12. İş Birliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
Tablo 13. Müşteri Yönelimi Faktörüne Ait Tanımlayıcı İstatistikler	49
Tablo 14. İşe Yabancılaşma Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 15. Yapıyı Dikkate Alma Alt Faktörü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 16. Çalışanlarla İlgilenme Alt Faktörü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	53
Tablo 17. Örgüt İklimi, Yönetim Tarzı ve İşe Yabancılaşma Ölçekleri İle Alt Faktörlerine Yönelik Normallik Testleri.....	54
Tablo 18. Örgüt İklimi, Yönetim Tarzı ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler	55
Tablo 19. Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi	57
Tablo 20. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi	57
Tablo 21. Yönetim Tarzı ve Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşmaya Etkisi.....	58
Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutlar Analizi	59
Tablo 23. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	59
Tablo 24. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	60
Tablo 25. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	60

Tablo 26. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri	61
Tablo 27. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları	61
Tablo 28. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	63
Tablo 29. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri.....	64
Tablo 30. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	65
Tablo 31. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	65
Tablo 32. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri	66
Tablo 33. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	67
Tablo 34. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	68
Tablo 35. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımsal İstatistikleri.....	70
Tablo 36. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	71
Tablo 37. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	72
Tablo 38. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri	73
Tablo 39. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi	74
Tablo 40. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları	75
Tablo 41. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri.....	77

ÖNSÖZ

Bu çalışma sürecinde ne zaman danışsam bana değerli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden geleninin fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Çalışmamda yabancı kaynaklarda bana yardımcı olan canım arkadaşım Nazan KAYA'ya ve çalışma arkadaşlarıma, desteğini bir an olsun esirgemeyen eşim Hannan ERDEM'e teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum- 2019

Neslihan ERDOĞAN ERDEM



GİRİŞ

Küreselleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak iş hayatındaki uygulamalarda da çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu çalışmada ele alınan temel olgulardan biri olan “yönetim tarzı” da asırlardan beri incelenmekte olup hızlı değişim süreçleriyle beraber bu olguya ilişkin olarak farklı bakış açılarıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışmada ele alınan diğer bir temel olgu ise işe yabancılaşmadır. Günümüzde örgütlerde verimli çalışmanın önündeki en büyük engellerden biri işe yabancılaşmadır; zira yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlama beklentisi altında ezilen çalışanlarda stres, verimsizlik, tükenmişlik, çatışma, iş doyumsuzluğu ve işe yabancılaşma gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Şiddetli rekabetin yaşandığı iş dünyasında, özellikle de hizmet sektöründe kalitenin artırılması başarı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda hizmet sektöründeki çalışanlardan güler yüzlü ve nazik davranışlar beklenmekte, olumsuz duygu ve düşüncelerden uzak olmaları ve davranışlarını kontrol altına alabilmeleri istenmektedir. Bu çalışmada yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmekte ve örgüt ikliminin bu ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve örgüt iklimi kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde ise öncelikle tezin ana sorunsalını ortaya koymak için bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda yönetim tarzı ile işe yabancılaşma, yönetim tarzı ile örgüt iklimi ve örgüt iklimi ile işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkiyi ele alan teorik ve ampirik çalışmaların bulguları değerlendirilmiş ve hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra bu bölümde hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket tekniği ile veri toplanarak bir alan araştırması yapılmıştır. Son olarak toplanan veriler analiz edilmiş, yapılan alan araştırmasının bulguları değerlendirilmiş, sonuçlar tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM TARZI

Yönetim tarzı kavramının açıklanabilmesi için öncelikle yönetim kavramının ve yönetim kuramlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetim olgusu ve yönetim kuramları çalışmanın bu bölümünde genel çerçevede incelenmiştir.

Yönetim olgusu asırlardan beri var olan bir olgudur ve farklı bilim dallarında farklı yönlerden tanımlanmaktadır. Sosyologlara göre saygınlık ve sınıf sistemi yönünden tanımlanan yönetim kavramı, iktisatçılara göre işgücü, doğal kaynaklar ve sermaye ile beraber üretim faktörü bağlamında tanımlanmaktadır. Diğer bilim dallarından olan hukuk ve psikoloji alanlarında ise yönetim; belirli hedefleri diğer bireylerin çabalarıyla gerçekleştirmek olarak ifade edilmektedir. Tüm bu farklı bakış açılarının ortak noktası belirli hedefleri bireylerin çabalarıyla gerçekleştirmeyi içerir; fakat yönetimde yalnızca bireylerin çabaları ile hedefe ulaşmak bulunmamaktadır. Yönetimde belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bütün kaynakların doğru bir biçimde bireyler tarafından kullanılmasını sağlamak söz konusudur. Bireyleri doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmak yönetimin kapsamına girmektedir. Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak üzere başta çalışanlar olmak üzere maddi kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle verimli, etkin ve uyumlu kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011: 3). Kaynaklar önem sırasına tabi tutulursa insan kaynağı birinci sırada gelmektedir. Örgüt içinde mevcut araç ve gereçleri kullanacak iş gücü ve bu gücü yönlendirecek yöneticiler yoksa yönetimden bahsetmek mümkün değildir. En genel tanımı ile yönetim; daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek üzere başta insan kaynağı olmakla beraber bütün kaynakları kontrol etme ve yön verme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1978: 19).

1.1.1. Yönetim Kuramları

Yönetim kuramları genel olarak Klasik Yönetim Kuramı, Neo – Klasik Yönetim Kuramı ve Modern Yönetim Kuramı biçiminde sınıflandırılarak değerlendirilmektedir (Koçel, 1998: 118).

Klasik Yönetim Kuramı: Klasik Yönetim Kuramı 1900- 1930 yılları arasında özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da etkili olmuştur. Klasik Yönetim Kuramı; örgütlerin formal yapıları ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlerde makinalara ek olarak insan kaynağının nasıl etkili bir biçimde kullanılabilceği olmak üzere iki ana düşünce kapsamında şekillenmiştir. Kuram bahsi geçen iki ana düşünce kapsamında verimliliğin ve etkinliğin artırılması adına ne tür ilkelerin benimsenmesi gerektiğini araştırmıştır. Ayrıca en doğru ve iyi yönetim tarzı ve örgüt yapısını belirlemeyi amaçlamıştır.(Koçel, 1998: 120). Bir diğer ifade ile klasik yönetim kuramcıları; örgütün biçimsel yönü ile ilgilenmiş, beşeri ve toplumsal tarafını göz ardı etmiştir. Esas ağırlık verdikleri konu en yüksek verimliliğin sağlanabileceği örgüt yapısının bulunması olmuştur.

Davranışsal (Neo – Klasik) Yönetim Kuramı: Sosyal insan kavramının doğuşu davranışsal yönetim kuramcıları sayesinde olmuştur. 1930- 1950 yılları arasında davranışsal yönetim kuramı etkili olmuştur. Örgüt üyelerini insan olarak ilk kez araştırma konusu yapan yönetim kuramı budur. Felsefe ve psikoloji alanında çalışan Profesör Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago yakınlarında Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne Fabrikasında 1927-1933 yılları arasında devam eden meşhur “Hawthorne Araştırmaları”, ışık koşullarının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştır. Sonrasında çalışan davranışları çok yönlü olarak incelenmiş ve ulaşılan sonuçların sosyal yönetim üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Klasik yönetim kuramcılarının göz ardı ettiği insan faktörünü inceleyen neo- klasik kuramcılar klasik kuramın var olan kavramlarına yenilerini eklemiştir (Koçel, 1998: 146). Kuramın insan kaynağı ile ilgilenmesi yapısal, teknik ve ekonomik faktörlerin etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Ancak Neo – Klasik Kuramın ana düşüncesi, herhangi bir örgütün üyelerini insan olarak anlamak, onların becerilerinden azami seviyede faydalanabilmek, insan davranışları ve yapı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek, örgütteki

sosyal grupları ve bu grupların özelliklerini tanıtmaktır. Kuramın ana düşüncesinden hareketle üzerinde durduğu konular şunlardır (Ertürk, 1995: 19):

- Çalışan ile örgütün bütünleşmesi,
- Birey davranışları,
- Grup davranışları,
- Formal örgüt,
- İnfomal örgüt,
- Bireylerin birbirleri ile ilişkileri,
- Örgütlerde meydana gelen değişimler ve gelişmeler,
- Örgüt içerisinde grupların oluşumu,
- Motivasyon,
- Tutumlar ve algı,
- Liderlik.

Neo- Klasik Kuramın ele aldığı konular incelendiğinde örgütte sosyal süreçlerin oldukça önemli olduğu ve bu süreçler üzerinde durulduğu görülmektedir.

Modern Yönetim Kuramı: Modern Yönetim Kuramı 1950'lerden sonra klasikler ve neo-klasikler arasındaki bağlantıyı kurmak ve bazı yenilikler ekleyerek önceki kuramların katkılarını geliştirmek amacıyla doğmuştur. Gerek klasik gerekse neo-klasik yönetim kuramları örgütü kapalı bir sistem olarak değerlendirir. Ancak modern yönetim kuramı bunun aksine örgütü içinde bulunduğu çevre ile etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak değerlendirmiştir. Diğer kuramlar ile modern yönetim kuramını kesin hatlarla birbirinden ayırmak pek mümkün değildir (Koçel, 1998: 150). Bunun sebebi modern yönetim kuramının önceki kuramların temellerini ve ilkelerini farklı bir çerçeveden ele alarak değerlendirmesi, yorumlaması ve sentezlemeye çalışmasıdır. Kuramlar kapsamında insan kavramı değerlendirilecek olursa; klasik yönetim kuramının insanı rasyo-ekonomik bir unsur olarak gördüğü, neo – klasik yönetim kuramının insanı sosyal insan şeklinde ele aldığı görülmektedir. Modern yönetim kuramında ise, örgüt içerisinde insan karmaşık ve farklı unsurlar aracılığıyla motive edilen bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Bunun dışında değişim ve karmaşıklık modern yönetim kuramının üzerinde durduğu noktalardır. Bunun sebebi bu kuramın örgütü açık ve dinamik bir sistem olarak değerlendirmesidir.

1.1.2. Yönetim Tarzları

Çalışanları ve örgütü etkileyen uygulamalar, yaklaşımlar, davranış ve tutumlardan oluşan yönetim tarzı örgütün bütün fonksiyonlarının beraber yürütülmesini sağlayan, çalışanların becerilerinden faydalanmayı kolaylaştıran çeşitli kuralları ve bu bağlamda yönetim tarafından benimsenen felsefeyi ifade etmektedir (Gould, 2005: 24; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429). Bir diğer tanıma göre yönetim tarzı, örgütün hedeflerine ulaşmasında yöneticinin çalışanlar üzerinde yetkisini kullanma biçimini ve çalışanlarla olan ilişkisinin seviyesini ifade etmektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 199). Yönetim tarzı oldukça geniş bir anlama sahip olan bir kavramdır. Yönetim tarzının kapsamını oluşturan faktörler; koordinasyon, örgütlenme, seçim ve temin, planlama, kontrol, yetki paylaşımı ve yöneltme gibi faktörlerdir (Wu ve vd 2002: 172). Ancak yönetim tarzının kapsamı sayılanlar ile sınırlı değildir. Kavram ayrıca kısa ve uzun vadeli plan ve programların geliştirilmesini, standartların ve hedeflerin belirlenmesini, çalışanların uyması gereken prosedür ve politikaları ve çalışanlarla olan ilişkilerin şekillendirilmesini de kapsamaktadır (Khetarpal ve Srivastava, 2000: 75; Ogunola ve diğ, 2013: 1). Bu açıklamalardan yola çıkarak örgütsel hedeflere ulaşılmasında yönetim tarzının oldukça önemli bir süreç olduğunu söylemek mümkündür; çünkü yöneticilerin yetkilerini kullanma şekilleri, çalışanlarla etkileşim seviyeleri, hizmet ve üretim süreçlerine dair aldıkları kararlar örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir (Pop ve Pop, 2008: 2604).

Literatür incelendiğinde örgütlerde uygulanabilecek genel ve tek bir yönetim tarzının olmadığı görülmektedir. Yönetim tarzının içinde bulunulan birçok unsura bağlı olarak değişebileceği ve farklı yönetim tarzlarının uygulanabileceği ifade edilmektedir (Poon ve diğ, 2005: 35). 1950'li yıllardan itibaren yapılan araştırmalarda yönetim tarzları; otokratik, organik, katılımcı, istismarcı, babacan ve mekanik gibi farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Son senelerde ise yöneticilerin genel olarak demokratik, vizyoner, bürokratik, otokratik, babacan ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarını uyguladıkları belirtilmektedir: Ancak söz konusu yönetim tarzlarından hangisinin ya da hangilerinin kullanılacağına, hangisinin daha etkin olacağına dair bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yönetim tarzını belirleyen ve bu tarzın örgütler arasında farklılık

göstermesine sebep olan faktörler şunlardır (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429; Uche ve Timinepere, 2012: 199- 200):

- Örgütün yapısı,
- Örgütün kültürü,
- Yöneticilerin kişilik özellikleri, benimsedikleri değerler, yetenekleri, demografik özellikleri, tecrübe, beceri ve bilgi seviyeleri,
- Çalışanların nitelikleri, kişilik özellikleri, benimsedikleri değerler, yetenekleri, demografik özellikleri, tecrübe, beceri ve bilgi seviyeleri,
- Örgütün hedefleri,
- Örgütün ekonomik şartları,
- Örgütün büyüklüğü.

Yukarıda sıralanan unsurların birleşimine göre yönetim tarzı şekillenmektedir. Örneğin hiyerarşik ayrımın önemli olduğu bürokratik örgütte otokratik yönetim tarzının başarı ile uygulanabileceği söylenebilir. Ya da çalışan güçlendirmenin ve yetki devrinin fazla olduğu bir örgütte demokratik yönetim tarzı etkin bir biçimde uygulanabilmektedir. En uygun ve doğru yönetim tarzının belirlenmesinde çalışan profiline, örgüt kültürünün ve örgütte gerçekleştirilen işin özelliklerinin önem taşıdığı görülmektedir (Ogunola ve diğ, 2013: 2).

Örgütte uygulanabilecek yönetim tarzlarının sınıflandırılmasında daha çok örgüt yöneticilerinin sahip olduğu yetki seviyesinin ve gücün belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, güç ve yetkilerini kullanma seviyelerine göre birey ve üretim odaklı biçimde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler kapsamında yönetim tarzları kimi araştırmacılar tarafından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan yönetim tarzları olarak sınıflandırılmaktadır (Marshall, 2012: 9-10; Ogunola ve diğ, 2013: 2).

Otokratik Yönetim Tarzı: Otokratik yönetim tarzı daha ziyade hiyerarşik farkların önemli olduğu bürokratik yapılarda yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. Otokratik yönetim tarzında yöneticiler çalışanların önceden belirlenmiş prosedürlere, hedeflere ve kurallara uygun bir biçimde davranmasını arzu etmektedir. Burada yönetici ile çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim oldukça düşük düzeydedir. Ayrıca

yöneticiler örgütle ilgili karar verirken çalışanların karar alma sürecine katılmalarına ve örgütün işleyişinde özerkliğe sahip olmalarına izin vermemektedir (Ronald, 2004: 821).

Demokratik Yönetim Tarzı: Demokratik yönetim tarzında çalışanların karar alma sürecine katılımı ve yetki devri oldukça önemlidir. Bu tarz modern örgütlerin işleyişinin temellerini oluşturan unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Demokratik yönetim tarzı aynı zamanda katılımcı yönetim tarzı biçiminde de nitelendirilmektedir. Bu yönetim tarzında yöneticiler, çalışanların belirli bir sistem içinde çalışacağını beklemekte, başarılı çalışanları takdir ederek örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans gibi olumlu çıktılarının ortaya çıkmasını hedeflemektedir. Dolayısıyla çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi örgüt ve çalışanlar açısından olumlu ve önemli sonuçlar doğurmaktadır (Marshall, 2012: 19).

Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı: Serbest bırakıcı yönetim tarzı daha ziyade yaratıcılığın ve yenilikçiliğin öne çıktığı örgütlerde uygulanan, çalışanlar üzerinde asgari seviyede denetim kurmayı hedefleyen bir yönetim tarzıdır. Bu tarz yönetim uygulayan yöneticiler; çalışanların kendi hedeflerini belirlemelerine, iş sürecinde özerkliğe sahip olmalarına, kendi sorumluluk ve görev alanlarında seçim yapmalarına ve karar almalarına imkân sağlamaktadır. Serbest bırakıcı yönetim tarzında çalışanların sahip olduğu beceri, tecrübe ve bilgi düzeyi oldukça önemlidir; çünkü çalışanın söz konusu özelliklere yüksek düzeyde sahip olması örgütün yaratıcılık ve yenilikçilik sayesinde hedeflerine ulaşmasını veya hedeflerinin ötesine geçmesi sağlayabilmektedir. Fakat çalışanların beceri, tecrübe ve bilgi düzeyinin düşük olması ya da yeterli olmaması örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. (Steinke, 2013: 9-10).

Babacan Yönetim Tarzı: Babacan yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarına bütün iş süreçlerinde ilgi göstermesini, olabildiğince onlara yardım etmesini ve yöneticiden çok baba gibi bir tutum sergilemesini içeren bir yönetim tarzıdır. Bu tarz yöneticiler, çalışanlarını belirli bir seviyede kontrol ederek, onları yaratıcı ve yenilikçi davranışlarda bulunmaya teşvik ederler. Bu yönetim tarzını uygulayan yöneticiler çalışanları ile yalnızca örgüt içerisinde değil aynı zamanda örgüt dışında da iletişim içindedirler. (Anwar, 2013: 109).

1.1.3. Yönetim Tarzının Öğeleri

Örgütlerde yönetim tarzı ile yakından bağlantılı altı temel unsurun bulunduğu söylenebilir. Bunlar; çalışma ortamı, yöneticinin özellikleri, ilişki davranışı, görev davranışı, görev yapısını kurma davranışı ve çalışanın varsayılan özellikleridir (Saylı ve Boytok, 2014: 28).

Çalışma Ortamı: Yönetim tarzı çalışma ortamını etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Yöneticinin olumlu tutum ve davranışları, uyguladığı yapıcı yönetim tarzı çalışma ortamının biçimlenmesine ve gelişmesine katkıda bulunur.

Yöneticinin Özellikleri: Yöneticilerin sahip oldukları özellikler benimseyecekleri yönetim tarzını da belirlemektedir, çünkü kendi özelliklerini uyguladıkları yönetim tarzında da sergilemektedirler.

İlişki Davranışı: Örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan ilişkiler farklılık göstermektedir. Bu farklılık yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı ile doğrudan ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği ilgi, saygı ve hoşgörü yönetim tarzı ile yakından ilişkilidir.

Görev Davranışı: Uyguladıkları yönetim tarzlarına göre yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşılmasına değişik seviyede önem verirler. Yönetim tarzı hedeflere ulaşmak üzere yapılması gereken davranışları da değiştirmekte ve etkilemektedir.

Görev Yapısını Kurma Davranışı: Yöneticilerin görevlerinden biri de çalışanlar arasında görev dağılımı yapmak ve bu görevlerini yerine getirirken uymaları gereken kuralları belirlemektir. Bütün yöneticiler örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışanları arasında iş bölümü yapmakta, onlardan beklentilerini ortaya koymakta ve onları yetkilendirmektedir. Yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı bu sürecin nasıl gerçekleşeceği üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanın Varsayılan Özellikleri: Her bir yönetim tarzı çalışanlara farklı yönlerden baktığından, bir yöneticinin çalışanlara bakışı ve onlara yaklaşımı benimsediği yönetim tarzına göre şekillenip değişmektedir.

1.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

Genel olarak işe yabancılaşma kavramı; çalışanın işine karşı gereken ilgiyi göstermemesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgütün normlarına gereken uyumu sağlayamaması ve kendi kariyer amaçlarından uzaklaşması sonucu oluşan olumsuz duygular işe yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Özbek, 2011: 233). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde "yabancılaşmak" sözcüğü; tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigâne düşmek ve alışmamak, yadırgamak, yabancılık çekmek olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr). Yabancılaşma, dünyada bulunan bireylerden, düşüncelerden ve nesnelere yoğun bir biçimde kendini ayırma olarak ifade edilmektedir. Çalışanın yaptığı işe bağlılık ve heyecan duymaması halini belirten işe yabancılaşma kavramı, çalışanın işine dair genel ve psikolojik tutumunu ortaya koymaktadır (Hirschfeld ve diğ, 2000: 1881; Tonks ve Nelson, 2008: 3). Karl Marx'ın araştırmalarına dayanan bir kavram olan işe yabancılaşma, çalışanın üretim sürecine dâhil olduğu üründen ya da hizmetten veya tüketim sürecine dahil olan bireylerden ayrılmasıdır. İşe yabancılaşma, çalışanın üretim süreçleri üzerindeki kontrolden, iş arkadaşları ve müşteriler ile etkileşimden ve onun bacerilerinden mahrum bırakan iş şartlarıdır (Kanungo, 1992:416). Diğer bir ifade ile işe yabancılaşma, çalışanın işinden ve işle ilgili etkinliklerden soyutlanmasıdır. Nair ve Vohra'ya (2009:296) göre işe yabancılaşma, çalışanın işiyle olan bağlantısını koparmasını belirtmektedir. İşe yabancılaşma, iş sürecinden ve nihai üründen uzaklaşma anlamına gelmektedir. İşe yabancılaşmanın oluşması; çalışanın kendini yeterince ifade edememesi, yaptığı işte güçlü hissedememesi ve örgütsel süreç içerisinde kontrolünü yitirmesi ile gerçekleşmektedir. İşe yabancılaşmanın oluşmasında çalışanın yaptığı işte özerkliğe sahip olmaması ve kontrol yetkisinin bulunmaması da etkilidir (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). İşe yabancılaşmanın ortaya çıkması bireysel özelliklerden çok örgütün çalışma şartlarına bağlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Yabancılaşma durumunda çalışan zihinsel ve fiziksel anlamda sosyal etkileşimden uzaklaşmaktadır. Örgütün çalışma koşullarının çalışanların işe yabancılaşma seviyelerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Banai ve diğ, 2004: 377; DiPietro ve Pizam, 2008: 23). Dolayısıyla örgütsel etmenlerin çalışanların davranış ve tutumlarını olumsuz ya da olumlu şekilde biçimlendirerek onların işe yabancılaşma seviyelerinin artmasına veya azalmasına sebep olduğu belirtilmektedir (Kanten ve Ülker, 2013: 625).

1.2.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Etmenler

Yapılan alan yazın taraması sonucu işe yabancılaşma olgusu ile ilgili çalışmaların uzun yıllardır gerçekleştirildiği görülmektedir; zira işe yabancılaşma hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebep olan bir olgudur. Pek çok araştırmada çalışanların işe yabancılaşma seviyesini ölçmeyi hedefleyen ölçekler geliştirmek ve işe yabancılaşmanın unsurlarını ortaya koymak amaçlanmıştır (Chiaburu ve diğ., 2014: 24). İşe yabancılaşmanın oluşmasında rol oynayan çevresel, bireysel ve örgütsel unsurların tartışıldığı görülmektedir. Çevresel unsurlar kapsamında içinde bulunulan sosyo-kültürel yapının, yaşanan teknolojik gelişmelerin, kitle iletişim araçlarının, ekonomik faktörlerin çalışanların işe yabancılaşma seviyelerinin azalmasına veya artmasına neden olduğu belirtilmektedir. Çalışanların bireysel özelliklerinin, başarıma güdülerinin ve denetim odağının işe yabancılaşma seviyeleri üzerinde etkileri olabileceği ifade edilmektedir. Örgütsel unsurların ise çalışanların işe yabancılaşmalarında en etkin unsur olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar çalışanlar arası ilişkiler, yapılan işin nitelikleri, örgütsel adalet algısı, örgütsel prosedür ve politikalar, örgütsel destek algısı, liderlik ve yönetim tarzı, örgütün merkezileşme düzeyi gibi çok sayıda unsurun işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Sarros ve diğ., 2002: 288; Şimşek ve diğ., 2006: 576). İşe yabancılaşma günümüzde iş hayatında gözlenen en önemli sosyo-psikolojik sorunlardan biridir. Çalışanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir, dolayısıyla işe yabancılaşan çalışan yine hayatının büyük bir bölümünü olumsuz davranış ve tutumlarla geçirmektedir (Ünsar ve Karahan, 2011: 363). Çalışanlarda işe yabancılaşmanın başlaması ile zaman içerisinde bireysel ve örgütsel performansta düşüş yaşanmaktadır. İşe yabancılaşmanın tükenme, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işten ayrılma niyeti ve sinizmi artıracığı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer ve iş tatmini ile örgütle özdeşleşme seviyesini azaltacağı yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Nair ve Vohra, 2012: 26-39; Chiaburu ve diğ., 2013: 10; Tummers ve Dulk, 2013: 850; Yıldız ve Şaylıkay, 2014: 622). Gerek çalışan gerekse örgüt açısından son derece olumsuz sonuçlar doğuran işe yabancılaşmaya yol açan etmenler genel olarak iki başlık altında toplanabilir: örgütsel etmenler ve çevresel etmenler (Demirel ve Ünal, 2011).

1.2.1.1. İŖe YabancılaŖmaya Yol Aan Örgütsel Etmenler

İŖe yabancılaŖmaya sebep olan örgütsel faktörler aŖađıda sıralanmaktadır (Demirel ve Ünal, 2011):

1. GemiŖte iŖ ortamında yaŖanan olumsuz tecrübeler ve olaylar,
2. Örgütteki bilgi akışının yetersizliği,
3. Örgütteki grupların yapısı ve özellikleri (grupların rol yapısı, gruptaki dayanışma düzeyi, grup içindeki önderlik, grupların toplumsal yapıları vb.)
4. İşlerin yapılıŖ şekli ve iş bölümü: Örgüt yapısı içinde alıŖanların gerekleŖtirmiş oldukları işin faydalı olup olmadığını ve alıŖanın kendi katkısını görememesi işe yabancılaŖmaya sebep olmaktadır. Yani alıŖan yaptığı işte kendi katkısını görememekte, dolayısıyla hedeflerinden uzaklaŖarak gerekleŖtirdiđi işin anlamını değerlendirememektedir. Bu nedenle yalnızca örgütün kurallarının gerektirdiği ölçüde işini yerine getiren alıŖanlar yaratıcılıktan uzaklaŖmakta ve kendilerini örgütün hedefleri doğrultusunda rutin bir biçimde verilen görevleri yerine getiren bir birey olarak görmektedir. Gitgide kendisini örgüt içinde yalnızca bir araç olarak gören alıŖan aynı zamanda içinde bulunduğu örgüte ve kendisine yabancılaŖmaktadır (Aydın, 2015).
5. Örgütün alıŖma Ŗartları: Monotonluk, yüksek alıŖma temposu, düzensiz alıŖma saatleri, sosyal ilişkiler, gürültü vb. unsurlar yabancılaŖmaya yol açabilir. Fiziksel yapı, temizlik, havalandırma, aydınlatma, iş sağlığı ve iş güvenliği, alıŖanlar arası ilişkiler, mesai saatleri ve süreleri, makineleŖme gibi ok sayıda faktör örgütün alıŖma Ŗartlarını nitelemektedir (Dönmez, 2015). Uygun olmayan alıŖma Ŗartları işe yabancılaŖmayı artıran faktörler arasındadır. alıŖma Ŗartlarının iyileŖtirilmesi ile işe yabancılaŖmanın azaltıldığını gösteren alıŖmalar bulunmaktadır (Erdem, 2014: 522).
6. Örgütün büyüklüğü ve yapısal unsurlar: Uzman personelin varlığı, yetki devri ve merkezileŖme düzeyi, denetim alanı gibi pek ok yapısal unsur örgütün büyüklüğü ile ilişkilidir. Örgüt büyüdüke genelde iş bölümü artmakta, alıŖanların sorumluluk ve yetki seviyeleri yükselmekte ve yönetim basamaklarının sayısı artmaktadır. Büyüme ile birlikte örgütsel karmaŖıklığın artması ile alıŖanlar işe karŖı ilgilerini yitirebilmekte ve işe yabancılaŖma doğabilmektedir (ŖimŖek ve diğ. 2006). Konu ile ilgili yapılan araŖtırmalar da örgütsel yapı ile işe yabancılaŖma arasında anlamlı bir ilişkinin

bulduğunu göstermektedir. Aiken ve Hage(1996) yaptıkları araştırma sonucunda yüksek seviyede merkeziyetçi yapıya sahip olan örgütlerde, yani alınan kararlara çalışanların katılımının yeterli düzeyde olmadığı, katı örgüt kurallarının bulunduğu ve kontrolün yüksek seviyede gerçekleştirildiği organizasyonlarda işe yabancılaşma duygusunun daha yüksek seviyede yaşandığını ortaya koymuşlardır. (Aiken ve Hage, 1966) Yapılan bir diğer çalışmada ise iş memnuniyeti ile örgüt büyüklüğü arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel yapının büyümesi ile karmaşıklığın arttığı, dolayısıyla çalışanın yalnızlaştığı, iş tatmininin azaldığı ve işe yabancılaşmanın ortaya çıktığını ulaşılmıştır. (Başaran, 2008).

7. Örgütün üretim şekli: Seri imalat, siparişe dayalı imalat, aralıksız imalat, birim imalat gibi çeşitli üretim şekilleri bulunmaktadır. Üretim şekli çalışanların birbirleriyle iletişim düzeylerini etkilemektedir. Çalışanlar arası iletişimin üretim şekli sebebiyle engellenmesi durumunda çalışanlar yalnızlaşacak ve içlerine kapanacaktır. Bu durum onların işe yabancılaşmalarına neden olabilir. Buna ilave olarak çalışanların üretime yaptıkları katkı işe yabancılaşma seviyesini etkilemektedir. Örneğin birim üretim yapılan bir örgütte çalışan üretilen ürüne kendinden bir şeyler kattığı hissiyle ürün ile emeği arasında bağ kurmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanın işe yabancılaşma yaşamaması beklenir. Örgüt seri üretim şekli ile çalışıyorsa, çalışan kendi becerilerini üretilen ürüne yeterince katamadığı için sarf ettiği emeğin karşılığının olmadığını düşünecek ve rutin olarak aynı işi yaptığı için işe yabancılaşma yaşayabilecektir (Dönmez, 2015).

8.Modüler ilişkiler: Örgüte bağlılık sebebiyle göstermelik kurulan geçici ilişkilerdir. Daha çok formal yapılan işlerde çalışanın işinin gereği olarak diğer örgüt üyeleri ile kurduğu ilişkileri ifade eder. Yalnızca örgüt içinde kurulan, örgütün dışına çıkıldığında kesilen iletişim biçimi olarak değerlendirilebilir.

9. Yönetim tarzı: Yönetim tarzı örgütün faaliyetleri üzerinde aktif rolü bulunan önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütün yönetim tarzının örgüt içi ve dışındaki faaliyetler ile uyumlu ve aynı zamanda çalışanların beklentilerini karşılar nitelikte olması gerekmektedir. Yönetim tarzı çalışanların tutum ve davranışlarını, dolayısıyla iş performanslarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel sinizm, iş memnuniyeti, tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çok sayıda unsur üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla örgüt içinde üretkenlik karşıtı

davranışlar gibi istenmeyen davranışların ortaya çıkmasında da etkisi vardır. Olumsuz tutum ve davranışlar çalışanların örgütsel ortamı olumsuz algılamaları sonucu oluşmaktadır. Örgütsel şartların olumsuz algılanması çalışanların kişisel hedeflerine uymayan, alınan kararlara katılıma olanak sağlamayan ve örgütsel adaletin bulunmadığı bir yönetim tarzına işaret edebilir ve bu durum çalışanların işe yabancılaşmalarına sebep olabilir (Kanten ve Ülker, 2014). Örgütün yapısı bakımından değerlendirildiğinde, çalışanlar kendilerine ait bulunmayan bir örgüt içinde varlıklarını sürdürmek ve görevlerini yerine getirmek durumunda kalmaktadır. İş hayatının zorlukları ve karmaşıklığına ilave olarak başkalarının düşünce ve hedeflerini uygulamak zorunda kalan çalışanlar, kendilerini düşünce ve duygu durum bakımından gerçekleştirilen işe herhangi bir şey katamaz hissetmektedir. Kendilerini adeta üretim yapan bir robot gibi hissetmeleri işe yabancılaşmalarına neden olabilmektedir.

1.2.1.2. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler

İşe yabancılaşmaya sebep olan çevresel faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Demirel ve Ünal, 2011):

1. Hukuki ve politik yapı: Siyasi iktidarların yetersizliği, yasalarda gerçekleşen yozlaşmalar, yerel ya da merkezi yönetimlerin yetkin olmaması gibi durumlar işe yabancılaşmaya yol açan çevresel etmenler arasındadır.

2. Ekonomik yapı: Enflasyonist baskı, sermaye ve para piyasalarındaki istikrarsız ortam, işlevsel olmayan ekonomi politikaları gibi ekonomik yapıyla ilgili etmenler işe yabancılaşmaya neden olmaktadır. Ayrıca enflasyon oranları, ekonomik krizler, yüksek faizler ve artan işsizlik gibi ekonomik yapı bozuklukları çalışanların hayatlarını devam ettirebilmelerini engellemekte, tehdit ve korku faktörü olmaktadır (Aydın, 2015). Son yıllarda ekonomik yapının giderek çalışanları korku nedeni ile esir alması, çalışanın performansını, potansiyelini, yaratıcılığını ve özgürlüğünü engellemektedir (Tekin, 2012). Teknik ve ekonomik gelişmeler çalışanların ihtiyaçlarını yok sayarak onlar üzerinde egemen olmaktadır. Bu durum onların yaratıcılıklarının ve yeteneklerinin sınırlandırılmasına ve rutin ya da tekdüze bir iş hayatı yaşamalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işe yabancılaşması sorunu ortaya çıkmaktadır (Yakut, 2016).

3.Sosyal çözülme, kentleşme ve sanayileşme: Kırsal alanlardan kentsel alanlara gerçekleşen göç sebebiyle artan gecekondulaşma, çarpık kentleşme, yaşanan alanlarda sosyal tesislerin eksikliği, kentsel alanlarda bulunan arıtma ve alt yapı sorunları, kırsal alanlardan kentsel alanlara göç eden nüfusun sosyal çözülmesi, plansız sanayileşme, sanayileşme ile beraber sanayi atıklarının hayatı tehdit etme seviyesine ulaşması, sanayi bölgelerinin yerleşim alanlarının içerisinde kalması, ekolojik sistemin bozulması, su kaynaklarının azalması, doğal afetlerin artması, yerleşim alanlarında bulunan gürültü, doğal bitki örtüsünün tahribi gibi pek çok faktör işe yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

4. Sendikal örgütlenmeler: Beklenmedik grev ya da lokavt kararları, toplu iş görüşmelerinde anlaşmazlık, sendikal örgütlenme yetersizliği gibi durumlar işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

5. Kültürel ve toplumsal yapı: Beklentilerde ve hayat tarzlarında yaşanan hızlı gelişmeler, görenek, gelenek ya da bazı etik değerlerin yaşanan hayat ile örtüşmemesi, ailedeki diğer bireylerin problemleri, aile yapısı ve toplumsal değerlerdeki çözümler işe yabancılaşmaya sebep olabilir. Toplumların kendine ait kültürel yapıları bulunmaktadır. Söz konusu kültürel yapılarla beraber toplumu oluşturmakta olan alt tabakaların da kendilerine ait kültürel yapıları bulunmaktadır. Alt kültürlerin yapıları birbirinden farklı nitelikler gösterebilmektedir. Kişiler toplumsal yapının içinde belirli bir kültürel yapıya mensup olduklarından değişik bir kültürel yapı içinde uyum problemi yaşayabilmektedir. Uyum problemi yaşayan bazı kişiler bu durumu kısa sürede çözüme kavuşturabilirken bazıları ise yaşadıkları bu sosyal problemle baş edememektedir. Uyum problemini uzun süre yaşayan kişiler bunun sonucunda toplumsal yabancılaşma yaşamaktadır. Kişilerin toplumsal hayatlarını yönlendirmede önemli unsurlardan biri olan kültürel özellikler, onların sosyal hayatlarındaki inançlarını, değerlerini, tutumlarını, sosyalleşme seviyelerini ve toplumsal rollerini etkilemektedir. Bu nedenle toplumsal yapıda rol dağılımında yaşanan adaletsizlik, inançların, cinsiyet kaynaklı beklentilerin ve tutumların toplumsal yapı ile uyumsuzluğu kişilerde yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Yakut, 2016).

6. Kitle iletişim araçları: Medyaya duyarsız olma, medyadan uzak olma, medyatik kirlenme ve basın ve yayın organlarında yer alan haberler de işe yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

7. Teknolojik yapı: Teknolojik gelişmelere bağlı olarak yeni üretilen mal ve hizmetlerden faydalanamama gibi teknolojik yapıyla ilgili unsurlar da işe yabancılaşmaya yol açabilmektedir. Teknolojinin ve makineleşmenin gelişmesi ile bazı alanlarda çalışanların kendilerini değerli bulma düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Çalışanlar üretimde yer aldıkları ürüne kendilerinden ve becerilerinden bir şey katamadıklarını düşünmekte, dolayısıyla bu ürün üzerinde emeklerinin ve egemenliklerinin olmadığına ya da teknolojik değişimlerle egemenliklerini kaybettiklerine inanmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar gerçekleştirdikleri işi anlamlandıramamaya, teknolojik gelişmeler ile ruhları arasında uyumsuzluk yaşamaya ve dolayısıyla giderek örgüt içinde yalnızlaşmaya, kendilerini robot gibi hissetmeye, kendilerine ve işlerine yabancılaşmaya başlamaktadır (Çilesiz, 2014).

1.2.2. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Erich Kahler'in "yabancılaşmanın tarihi insanlık kadar eskidir" sözü ile yabancılaşmanın insanlık tarihi boyunca süregelen bir olay olduğu ifade edilmektedir. Buna rağmen yabancılaşma olgusunun içeriği ile ilgili çalışmalar nispeten yenidir. Yabancılaşmanın boyutları konusunda ilk deneysel araştırmayı Seeman (1959) gerçekleştirmiştir. 1960'lı senelere kadar yabancılaşmaya sebep olan etmenlerin yalnızca sosyal etmenler olarak kabul edilip değerlendirilmesi Seeman (1959) tarafından bir eksiklik olarak görülmüştür ve bu araştırmacı kişinin bireysel yabancılaşmasını sosyo- psikolojik açıdan da değerlendirmiştir.

Karl Marks'ın yabancılaşma konusundaki düşüncelerinden yola çıkan Seeman (1959) yabancılaşmanın boyutlarını kişilerin bakış açılarını da değerlendirerek beş başlık altında toplamıştır. Bunlar; kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma, güçsüzlük, normsuzluk ve anlamsızlıktır. Yabancılaşmanın boyutları ile ilgili çalışmalar yapan bir başka isim Baluner (1964) olmuştur. Yabancılaşma kavramının boyutlarını çok yönlü ele alan Baluner (1964), Seeman (1959) tarafından oluşturulan yabancılaşma boyutlarından farklı olarak normsuzluk boyutunu ele almamıştır.

Seeman (1959) tarafından tanımlanan boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

1.2.2.1. Kendine Yabancılaşma

Kendi kendine yabancılaşma yabancılaşmanın temel boyutlarından biridir. Seeman (1959: 790) kendini tanıma kavramını çalışmasında içsel anlam veya gurur kaybı yönünden tanımlamaktadır. Ayrıca Seeman (1983: 179) kendine yabancılaşmayı üç ayrı kavram kapsamında ele almaktadır:

1. *Aşağılanmış benlik*: Bu ilk kavram ile Seeman (1983) bireyin düşük özgüven seviyesini ve istenen statüsü ile gerçeklik arasındaki farkı göstermeye çalışmaktadır.

2. *Gizli benlik*: Seeman (1983) bu ikinci kavramın, yani gizli benliğin daha karmaşık olduğunu iddia etmektedir. Kendine yabancılaşmanın bu versiyonunun yanlış bilinç anlamında Mark'ın yeniden düzenleme yaklaşımına benzer olduğunu belirten Seeman (1983), öz- düşüncenin gizlenmesinin gerçek duygu ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engellediğini öne sürmektedir. Bu nedenle gizlenmiş öz-düşünce, bir bireyin gerçek duygusal durumunu ve onun çıkarlarını anlayamamayı açıklamaktadır.

3. *Müstakil benlik*: Bu kavram ile bireyin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ile bu faaliyetlerin etkisi arasındaki ayrım ifade edilmektedir. Bu kavramsallaştırma ile faaliyetlerin aynı etkiyi taşımadığı varsayılmaktadır. Bireyin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin sonucunda beklediği etkinin oluşmaması olarak da açıklanmaktadır. Yani kavram bireyin yaptıklarının sonucundan memnun olmamasını ifade etmektedir.

Tran (1985) de kendine yabancılaşmanın üç biçimde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bunlardan biri kendi varlığını kaybetme, diğeri sahte benlik ve üçüncüsü ise parçalanmış benliktir. Kişinin toplumda ve iş yaşamında kendini anlamlandırılmaması kendi varlığını kaybetmesi olarak ifade edilmektedir. Kişinin benliğini bulamaması neticesinde farklı bir benlikte kendini ifade etmesi ise sahte benlik olarak değerlendirilmektedir. Kişinin benliğini bütün bir biçimde algılayamaması ve benliğinin parçalara ayrılmış olduğu hissi ile davranması ve ayrı parçaların da birbirlerine yabancılaşma durumu ise parçalanmış benlik kavramıyla ortaya konmaktadır.

İş hayatı açısından değerlendirilecek olursa kendine yabancılaşan birey, içinde bulunduğu örgütte yaptığı işe isteksizlik duymakta ve işi için gerçekleştirdiği davranışlara karşı yabancılık hissetmektedir. Sergilemiş olduğu davranışlar sonucu içsel

motivasyon sağlayamamakta, yalnızca maddi doyum sağlayabilmektedir (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016). Kendine yabancılaşma duygusu yaşayan çalışan; örgütte gerçekleştirilen etkinliklerden uzak durmakta, işinde mutluluğa ulaşamadığı için neye inandığı, neyi sevdiği konusunda belirsiz duygular içinde çalışmaktadır (Öcal ve Barın, 2016: 76). Bunlara ilave olarak kendine yabancılaşan birey; kendi kendisini bir yenilgiye uğratma düşüncesine kapılarak çevresinde ve içinde kendini doyuma ulaştırmayan etkinliklerde bulunmakta, dolayısıyla yaratıcı davranmamakta, görevlerini yalnızca fiziksel olarak yerine getirmekte ve kişiselliğini kaybettiği için işinin esiri olmaktadır (Mauldin, 2001: 42).

1.2.2.2. Topluma Yabancılaşma (Sosyal İzolasyon)

Sosyal alan, bir kültürden diğerine değişen karmaşık yapılar ve kalıplardan oluşmaktadır. Toplumların özelliklerine bağlı olarak çeşitlenen bu yapı ve kalıplar, insanların başkalarıyla ve fiziksel ve sosyal çevreleri ile etkileşimde bulunmak için sahip oldukları farklı bilgilerin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Rogers ve arkadaşları (2008: 218), bu bilginin çoğunlukla ürünlerin imalatında kullanılan metodoloji, hizmet teknikleri, karar alma süreci ve çatışma yönetimi ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu yazarlar ayrıca itibar, sosyal sıralama, estetik, kişisel inanç ve hatta ortak bulma, çocuk yetiştirme ve mülk edinme sistemleri gibi sosyal özelliklerin de sosyal alanın şekillenmesindeki önemini vurgulamaktadır.

Seeman (1959) sosyal izolasyonu, toplumsal olarak yüksek seviyede konumlandırılan inançların ve hedeflerin birey için anlam ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre sosyal izolasyon, toplumda genel olarak kabul gören değerleri reddetmek, yüksek düzeyde ödüllendirilen inançlara ya da hedeflere düşük değer biçmektir (Boeree, 1980: 30).

De Jon Gierveld ve arkadaşları (2006: 486) tarafından toplumsal yabancılaşma, başkalarıyla ilişkilerin yokluğunu ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Sınırlı sayıda anlamlı bağa sahip birey, sosyal açıdan yalıtılmış kabul edilmektedir. Hortulanus ve arkadaşları (2006: 37) ise bireylerin anlamlı sosyal temasların bulunmadığını algıladığında, yalnızlığa ve kendilerini tecrit konumunda bulmaya daha yatkın olduklarını eklemektedir. Bu durum depresyon ve özgüven düşüklüğü gibi ciddi

sorunlara neden olmaktadır. Samuel ve arkadaşları (2014: 3) ise toplumsal yabancılaşmayı yalnız hissetme deneyimi olarak tanımlamaktadır. Toplumsal yabancılaşma yaşayan birey kendisini kenarda köşede kalmış hissetmekte, kendisinin acı çektiğinden kimsenin haberdar olmadığını, hatta umursanmadığını ve görünmez olduğunu düşünmektedir.

Nigel ve Lewis (2014: 94) ise toplumsal yabancılaşmayı, ideal ve algılanan sosyal ilişkiler arasındaki çelişkilerden kaynaklanan, sosyal destek veya yalnız kalma algısını yansıtabilecek bir endişe olarak nitelemektedir. Rokach ve Wright (2013: 49) örgüt içinde toplumsal yabancılaşmanın yansımasının hiyerarşik ayrımın fazla olduğu örgütlerde gözlemlendiğini vurgulamaktadır. Böyle bir örgütte yüksek statüye sahip olan çalışanların toplumsal yabancılaşma duygusu yaşama ihtimalinin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Bu çalışanlar profesyonel meslekleri ile kendilerini yalnız hissetme riskinin daha yüksek olduğu çalışanlar grubunu oluşturmaktadır.

Biordi ve Nicholson (2013) sosyal izolasyonun yabancılaşmaya neden olabilecek ve güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma gibi diğer yabancılaşma boyutlarını etkileyebilecek çeşitli üzücü duygular içerebileceğini iddia etmektedir. İzolasyon genellikle yalnızlık ile ilişkilidir. Bununla birlikte izolasyon ve yalnızlık iki farklı kavramdır; çünkü sosyal olarak yalıtılmış olmak sosyal temasın nesnel durumunu ifade etmekten, yalnızlık ise öznel duyguların deneyimini yansıtmaktadır (Brown ve diğerleri, 2015: 72). Victor ve arkadaşları (2008: 31) yalnızlığın ve izolasyonun, sosyal ilişkilerin olumsuz yönlerine daha fazla odaklanan patolojik kavramlar haline geldiğini ileri sürmektedir.

Lubkin ve Larsen'e (2011: 115) göre izolasyonu ölçen özel bir araç bulunmamaktadır; ancak Zaveleta ve arkadaşlarına (2014: 20-28) göre izolasyonu ölçmek için dış ve iç izolasyon alanları gibi göstergeler kullanılabilir. Dış alan sosyal temasın sıklığını, sosyal ağ desteğini, başkalarıyla tartışmanın varlığını ifade etmektedir. İç alan ise bireyin toplumla ilgilenmesini ve bu durumu önemli bulmasını, ayrıca özel ilişkilerden memnuniyet duymasını içermektedir (Samuel, 2015: 1).

1.2.2.3. Güçsüzlük

Seeman (1959) güçsüzlüğü, kişinin hayatını etkilemekte olan sosyal süreçlerde bir etkisinin bulunmaması ya da bunlar üzerinde denetim kuramaması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle güçsüzlük, kişilerin üretim sürecine dair kararlar ya da ürünler ve ilgili üretim sürecinde kullanılan araçlar üzerinde bir denetiminin bulunmamasıdır. Marks'ın kapitalist düzende çalışanın ürettiği ürün üzerinde etkisinin bulunmamasına ilişkin görüşleri güçsüzlük boyutuna kaynaklık etmektedir. Bu bakımdan güçsüzlük; çalışanın inanmış olduğu imkânlar ile sahip olduğu beklentilerin kendisinin kontrolünde olmaması olarak ifade edilmektedir (Seeman, 1959: 784).

Diğerlerinden beklendiği desteği bulamayan ve kendi davranışları ile istediği sonuca ulaşamayan kişiler kendilerini güçsüz hissetmekte ve kendilerini kontrol eden kişilere karşı güç sergileyemediklerinden, hür iradeleri ile davranamadıklarından ötürü kendi hayatları ile ilgili kontrolü kaybettiklerini hissetmektedir. Bu nedenle güçsüz hisseden kişiler özerkliklerini ve öz saygılarını yitirmekte ve kendilerini güçlü değil zayıf görmektedirler (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016). Soza (2015) insanoğlunun doğası itibariyle yaratıcı bir varlık olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle çalışanların üretimine katıldıkları ürünler üzerinde kontrolü sağlayamamaları sosyo-psikolojik sorunlara neden olmaktadır.

Blauner (1964: 16)'e göre güçsüzlük dört biçimde meydana gelmektedir. Bunlar;

- Çalışanın hem üretilen ürünün mülkiyetinde hem de üretim araçlarında herhangi bir kontrolünün bulunmaması,
- Yönetmelik politikaları etkileme yeteneğinin bulunmaması,
- Beraber çalıştığı kişileri seçme imkanının olmaması,
- Üretim sürecinde denetim eksikliği olarak ifade edilmektedir.

Shepard'a (1973) göre ise güçsüzlüğün nedenleri; iş bölümü ve teknoloji yapısında çalışanın gereksinimlerinin organizasyon tarafından karşılanmamasından ötürü çalışanın iş sürecinde özerklik ve kontrol durumunun yok olmasıdır.

Kanungo (1992: 416) güçlenmeyi güçsüzlüğe bir panzehir olarak tanımlamaktadır. Son yıllarda güçlülük ve güçsüzlük olguları örgütlerde özel ilgi gören konular arasındadır. Örgütlerin yetkilendirme konusuna gösterdikleri ilgi, benimsenen

farklı yaklaşımlar ve örgütler tarafından yapılan çeşitli uygulamalarda görülmektedir. Kısacası güçlendirme olgusu örgütlerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

1.2.2.4. Normsuzluk

Yabancılaşmanın bir diğer boyutu normsuzluktur. Normsuzluk boyutu Durkheim'in anomi kuramından türemektedir. Normsuzluk ya da kuralsızlık kişisel davranışları biçimlendiren toplumsal normların etkisiz olması veya bozulmasıdır (Seeman, 1959: 787).

Seeman'a (1959) göre normsuzluk, toplumsal araçların etkisini yitirmesi durumunda kuralların etkisizleşmesi ile çalışanın hedeflerine ulaşmak üzere toplumsal hayat bakımından uygunsuz davranışları sergilemesidir. Anomi kuramında kişi, toplumun belirlemiş olduğu davranış şekillerine ve başarı amaçlarına ulaşmak hedefiyle toplumsal hayat şartlarına uymayan araçlara başvurmaktadır; yani kişide toplumsal olaylar işlevsiz hale gelmiştir ve toplumun uygun bulmadığı yollardan kendi hedeflerine ulaşma inancı bulunmaktadır.

Bir organizasyon veya grubun sosyal yapısının başlıca işlevlerinden biri de paylaşılan amaçlara ve neticelere ulaştırması beklenen sosyal davranışların düzenli olmasına temel teşkil etmektir. Organizasyonun veya grubun hedeflerine ulaşması için önceden belirlenmiş olan normlar, bu amaçlara ulaşmaya yardımcı olmak için vardır. Kişiler için başarı demek toplumsal normlara uymak ve sosyal düzeni sağlamak anlamlarına gelmektedir. Fakat kişiler kendi başarıları için belirlenmiş olan kurallara uymak zorunda kalmaktadır ve şayet kişiler söz konusu kurallara uymazlarsa grup içinde bir ayrışma başlamaktadır. Toplumdan ayrılmış birey için oluşan bu durum onaylanmamış davranışların gerekliliğini ifade eder ve söz konusu durum gerçekleştiğinde normsuzluk yaşanmaktadır (Soza, 2015: 34).

1.2.2.5. Anlamsızlık

Kişinin davranışlarının neticesi hakkında tatmin edici öngörülerde bulunamaması anlamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Boeree,1981: 29). Seeman'a (1959) göre ise anlamsızlık, kişinin etkileşim halinde olduğu durumları anlamasına dair duygularını ifade eder.

Anlamsızlık; kişinin karar verme aşamasında inanacağı şeyin ne olduğu konusunda yaşadığı akıl karışıklığıdır. Özetle kişinin davranışlarının sonucunun ne olacağına dair fikrinin olmaması anlamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 786). Kişinin inanacağı durum hakkında yeteri bilgiye sahip olmaması ve karar verme aşamasında kendi doğruları ile toplumsal hayatın doğrularının bütünleşmemesi şeklinde de ifade edilen anlamsızlıkta kişi, etrafında yaşanan olayları anlamlandıramamaktadır (Tekin, 2012).

Shepard (1973), anlamsızlığın kişilerin rollerini sistemle bütünleşmiş biçimde algılayamamaları durumunda oluştuğunu ifade etmiştir. Anlamsızlık kişilerin etkileşim halinde olduğu durumları algılamadaki başarısızlığıdır. Çevresinde gerçekleşen olayları anlamayan kişiler ne yapacaklarını ve ne yaptıklarını fark etmemektedir.

Davranışlarının sonuçlarının ne olacağını algılama konusunda gerekli standartlara ulaşamamış kişiler anlamsızlık yaşamaktadır (Tükel, 2012: 39). Bu sebeple sergilemiş olduğu davranışların neticelerini algılayamayan kişiler için hayatın bir anlamı bulunmamaktadır (Özdemir, 2015). Suarez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008), çalışmanın önemsiz olduğu ya da değerli bulunmadığı hallerde anlamsızlığın ortaya çıktığını belirtmektedir.

Anlamsızlık, kişilerin davranış ve tutumlarının sonucunu kontrol edememe hissi ile oluşan güçsüzlük algısını da içine almaktadır (Tutar, 2010: 179). Bu kapsamda, yabancılaşmanın bir boyutu olan güçsüzlük, neticeleri denetlemek için algılanan beceriyi ifade etmekte iken; anlamsızlık ise temel olarak davranışsal neticeleri öngörme hissini ifade etmektedir (Seeman, 1959: 786).

Seeman (1959: 786) anlamsızlık kavramını, bireyin katıldığı olayı anlama yeteneği temelinde tanımlamaktadır. Başka bir deyişle anlamsızlık, işyerindeki kapsamlı gelişmeleri tanımlamak ve anlamak için bir bireyin sahip olduğu beceri seviyesi ile ilişkilidir. Örgütteki görev ve hedef sistemini anlama konusunda düşük performans puanı alan çalışan, anlamsızlığı yüksek bir çalışan olarak kabul edilebilmektedir. Yani bir çalışan yüksek bir anlamsızlık seviyesine sahipse, anlama konusunda düşük bir performansa sahip olduğundan zorluklarla karşılaşmaktadır.

1.2.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

Toplumların ekonomik ve sosyal gelişmeleri kapsamında neredeyse her iş dalında çalışanlar işe yabancılaşma yaşamaktadır. Dolayısıyla çalışanın işe yabancılaşması örgüt içinde işin yapılmasından sunulan hizmet veya üretilen ürüne kadar birçok durumu olumsuz yönde etkilemektedir. İnsan kaynağının öneminin giderek anlaşıldığı günümüzde işe yabancılaşmanın engellenebilmesi için buna sebep olan etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İşine yabancılaşan bir çalışan, içinde bulunduğu örgütün kendisine sunduğu toplumsal ve örgütsel saygınlığı ve konumu reddetmektedir. Çalışan gerçekleştirmiş olduğu işi özel hayatında yok saymakta ve söz etmemektedir. Örgütte gerçekleştirilen etkinliklerle, yönetimle ve informal işlerle ilgilenmemekte, örgütü ve işi ile gurur duymamaktadır. İş doyumunu sağlayamadığı için işin dışında kendisine doyum aramaktadır (Başaran, 1991). Tüm bunları yaşamakta olan çalışanın örgüte faydalı olması beklenemez.

Bireyin kendisine ve topluma yabancılaşmasının doğurduğu bazı sonuçlar bulunmaktadır. İş tatminsizliği, iletişimsizlik, yeniliğe karşı direnç gösterme, memnuniyetsizlik, sosyal ilişkilerden kaçınma, sorumluluktan kaçınma, karar almaktan kaçınma ve her şeyden şikâyetçi olma bunlar arasındadır (Yeniçeri, 2009).

Nef'e (1980) göre yabancılaşma yaşayan kişilerin bazı kişilik özelliklerinde ve davranışlarında değişiklikler olmaktadır. Söz konusu değişiklikler arasında; zihinsel bozukluklar, uyuşturucu kullanımı, yaratıcılıktan uzaklaşma, düzensiz hayat tarzı, toplumsal kurallara uymama, intihar eğilimi ve alkol kullanımı yer almaktadır.

İşine ve örgüte yabancılaşan çalışanlarda görülen özellikler Başaran (2008) tarafından da değerlendirilmiştir. Buna göre yabancılaşan çalışanlar;

- Örgütün kendisine verdiği konumu özümseyememektedir,
- Gerçekleştirdiği iş ile ilgili hiçbir konudan örgüt dışında bahsetmemektedir,
- Örgütün yönetimi ile ilgili faaliyetlere katılmamaktadır,
- Gerçekleştirdiği iş dışında herhangi bir şeyle ilgilenmemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememektedir,
- İçinde bulunduğu örgütü benimsememektedir,

- Gerçekleştirdiği işte doyuma ulaşmamaktadır,

Farahbod ve arkadaşlarına (2012) göre işe yabancılaşan çalışanda kaygı, depresyon, stres, zihinsel rahatsızlıklar, işe geç kalma, işe devamsızlık, iş görmeme ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme gibi olumsuz sonuçlar gözlenmektedir.

Yabancılaşma yaşayan çalışan, sahip olduğu gücü özgün şekilde kullanmaktan ziyade kendi özünü kendi dışında bulunan güçlere bağımlı duruma getirmekte ve kendisini bir nesne biçiminde görmektedir (From, 1996). Çalışanın sahip olduğu güçlerin başka güçlere bağımlı olduğu düşüncesi (Chiaburue diğ. 2014) örgütsel bağlılıkta azalmaya, iş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetine yol açmaktadır.

İşe yabancılaşma yaşayan çalışanın yaptığı işi anlamlandıramadığı için işine yönelik coşkusu, hevesi ve ilgisi bulunmamaktadır. Bu durum onun işinden uzaklaşmasına, dolayısıyla iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır (Tutar, 2004). Bu görüşü destekler nitelikteki çalışmalardan biri de Blood ve Hulin'in (1967) gerçekleştirmiş olduğu çalışmadır. Amerika Birleşik Devletlerinde mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, işe yabancılaşmanın sonuçlarından birinin iş tatminsizliği olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre; yüksek yetenek isteyen işlerde çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu ve işe yabancılaşma oranının düşük olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışanlarda örgüt içi işe yabancılaşma yaşanmamasına rağmen örgüt dışı yani çevresel faktörler işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

İşe yabancılaşma ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar kapsamında Seeman (1967) da yabancılaşmanın sebep olduğu neticeler bakımından çeşitli değerlendirmelerde bulunmaktadır. Yabancılaşmanın örgütteki azınlık gruplara karşı saldırgan davranışlara yol açtığı, işe yabancılaşma yaşayan çalışanların yüksek düzeyde alkol tükettiği ve işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlara yöneldiği belirtilmiştir.

İşe yabancılaşma örgütsel maliyetleri artırmakta, verimliliği azaltmaktadır. İşlerine yabancılaşmış çalışanlar üretim sürecinden uzaklaşmaktadır ve bu durum örgüt içinde işlevsel olmayan çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. İşlevsel olmayan çatışmalar çalışma ortamının kalitesini azaltmakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemektedir (Güneri, 2010).

1.3. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

İklim kelimesinin kökeni incelendiğinde Yunanca eğilim anlamına geldiği görülmektedir. İklim kavramı meteoroloji biliminde sembolik biçimde hava durumunu belirtmektedir; ancak kavram aile ve örgüt gibi sosyal alanlarda da kullanılmakta olan bir metafordur (Ekvall ve Ryhammar, 1998: 126). İklim kavramı örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, örgütün mensupları tarafından örgütün iç ve dış çevresinin ne şekilde algılandığını belirten bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Büte, 2011: 109).

İlk olarak 1930'lu yıllarda Hawthorne Araştırmaları ve insan ilişkileri hareketine ilgi duyan araştırmacılar tarafından ortaya atılan örgüt iklimi kavramı, örgütteki fiziksel ortamdaki ziyade yumuşak psikolojik ortama dikkat çekmektedir (Zhang ve Liu, 2010: 189). Örgütsel iklimin temelleri sosyal iklim araştırmaları ile atılmaktadır. Sosyal iklim, toplumdaki bir konuyla ilgili genel duygu, tutum, inanç ve görüşleri içeren sosyolojik bir kavramdır. Sosyal iklim çalışmaları ilk önce davranışları insan ve çevrenin bir işlevi olarak gören K. Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından başlatılmıştır (Erkmen, 2013: 132). Örgüt iklimi ile ilgili temel çerçeve; söz konusu alanda yapılmış olan ilk çalışma olan ve Kurt Lewin (1951) tarafından geliştirilen Alan Teorisine dayanmaktadır. Lewin bu çalışmasında davranışı bireylerin ürünü olarak görmekte ve bireyin ve çevresinin fonksiyonu olarak ifade etmektedir (Bamel, 2013: 5). Öte yandan yönetim teorisyenleri örgüt ikliminin temel belirleyicilerinin yöneticilerin liderlik tarzı ve bu tarza dayanarak oluşturulan süreçler olduğu görüşündedir (Likert, 1967; McGregor, 1960) Douglas McGregor (1960).

Örgüt iklimi, örgütün duygusal atmosferini tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içinde bir hedefe ulaşmaya çalışan çalışanların iç çevresini (Kumar, 2011) ve işyerinin çevre koşullarını yansıtmaktadır (Scheiner ve Brief, 1996).

Örgüt ikliminin pek çok tanımı bulunmaktadır; ancak Landy (1990) tarafından yapılan tanım genel olarak kabul görmektedir. Bu tanıma göre örgüt iklimi, örgüt üyelerinin objektif özellikler hakkındaki algılarını temsil etmektedir. Dolayısıyla iklim, bireyin örgütsel kişilik konusundaki görüşü olarak ifade edilmektedir. Böyle bir kabul, örgüt iklimi kavramının özellikle iş psikolojisi, endüstriyel psikoloji, eğitim yönetimi,

organizasyon yönetimi alanları ile ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılmasına neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2014: 88).

Bahsedildiği üzere örgüt iklimi kavramı 1930'lu yıllarda kullanılmaya başlanmıştır; ancak kavramın araştırmalara konu olması daha çok 1960'larda başlamıştır. Dolayısıyla örgüt iklimi olgusunun içeriği bu yıllardan sonra daha fazla ele alınmıştır. Örgüt iklimine ilişkin tanımlara Tablo 1'de yer verilmektedir (Koray Alay, 2016):

Tablo 1. Örgüt İklimi Tanımları

Yıllar	Araştırmacılar	Tanımlar
1968	LITWIN AND STRINGER	İklim kavramı, bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan bir dizi çevresel özellik, beklenti ve motivasyon olarak tanımlanmaktadır.
1970	OWENS	Örgüt iklimi, bireylerin örgüt ortamındaki çeşitli görüşlere ilişkin algılarının toplamıdır.
1990	DENISION	Örgüt iklimi, bireyler tarafından gösterilen kolektif bir anlayış ve tepkidir.
1992	REICHERS AND SCHEIDER	Örgüt iklimi örgütün resmi ve gayri resmi politikalarından ve çalışanların süreçlerle ilgili paylaşılan algılarından oluşur.
2001	GRIFFIN	Örgüt iklimi, bireylerin davranışlarını etkileyen, kademeli olarak süreklilik kazandıran ve örgütleri birbirinden ayıran bir dizi özelliktir.
2002	CLARK	Örgüt iklimi, bireylerin algılarının bir yansımasıdır.
2004	SILVA	Örgüt iklimi örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlanır.
2009	GÖK	Örgüt iklimi, örgütün iç özelliklerini ve ortak algıları ortaya koyan, çalışanların tutumları, davranışları ve kurallar tarafından oluşturulan atmosfer olarak tanımlanabilir.
2011	BALCI	Örgüt iklimi, bir işyerinde dolaşırken hissedilen hava olarak tanımlanabilir.
2013	CASTRO AND MARTIN	Örgüt iklimi, örgütsel çevrenin karakteri veya kişiliği olarak tanımlanabilir.

Örgüt ikliminin çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir etmen olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasıyla söz konusu kavram birçok araştırmacının ilgi alanına girmiştir. Araştırmacılar örgüt iklimi olgusunu açıklığa kavuşturmak üzere iklimin nasıl oluştuğunu belirlemek istemiştir. Bu kapsamda örgüt iklimi etkileşimci, öznelci ve

nesnelci yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Etkileşimci yaklaşım örgüt ikliminin örgütü anlamak üzere çalışanlar arasında meydana gelen etkileşimin bir ürünü olduğunu öne sürmektedir. Öznelci yaklaşım ise örgüt ikliminin; örgütün sahip olduğu nitelikleri, özellikleri ve şartları ile ilgili olarak örgüt çalışanlarının özellikleri, algıları ve tepkilerinin birbirini etkilemesi ile oluştuğunu belirtmektedir. Nesnelci yaklaşım örgüt ikliminin; örgütün hiyerarşisi, kullandığı teknolojiler, büyüklüğü, yapısı, merkezileşme seviyesi, resmi politika ve kuralları, karar verme süreçleri gibi özelliklerden meydana geldiğini ve bu özelliklerden etkilendiğini öne sürmektedir (Bamel, 2013: 6-7).

1.3.1. Örgüt İkliminin Boyutları

Yönetim, yönetim psikolojisi, eğitim yönetimi ve sosyal psikoloji alanlarıyla ilgili kitaplarda örgüt ikliminin birçok boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar her bir araştırmacının önemli olduğunu düşündüğü ve iklimi şekillendirdiğini varsaydığı farklı faktörlerden oluşmaktadır (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 280-308).

Çeşitli örgüt iklimi araştırmalarında organizasyonun büyüklüğü, liderlik tarzı, iletişim ağları, karar alma süreci, dostça çalışma ve birlik duygusu gibi faktörler ele alınmaktadır. Ertekin (1978: 27) ise örgüt ikliminin boyutlarını üç grupta ele almaktadır. Bunlar bireysel, örgüt ve çevresel özelliklerdir. Tablo 2’de Ertekin’ in (1978) örgüt iklimi boyutları verilmektedir:

Tablo 2. Örgütsel İklim Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum Yükselme ve ilerleme olanakları Kişiye verilen önem ve saygınlık Güven duygusu Engellenme Öteki örgüt üyelerine duyarlılık Tehlikeyi göze alabilme Arkadaşlık ilişkileri	Örgüt yapısı Örgüt politikası Örgütün amacı Örgütün büyüklüğü Ödül düzeni ve ücret Örgütsel çatışma Çok sıkı gözetim ve denetim Önderlik Karar verme Örgütün gelişme olanakları Sorumluluk	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre Çalışma koşulları Yönetimsel destek Baskı Uyum Yönetimi eleştirme

Tablo 2'de görüldüğü üzere örgütsel iklim boyutlarının ortak noktaları mevcuttur ve bu boyutlar genel başlıklar altında birleştirilmektedir. Bireysel özellikler çalışanların iklimi algılama biçimi ile ilgilidir. Örgütsel özellikler organizasyonun yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Çevresel özellikler ise örgüt ve çalışanlarla ilgili faktörlerin birleştirilmesinden oluşmaktadır.

Araştırmacılar örgüt ikliminin boyutlarını ifade etmek için farklı tanımlar kullanmıştır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri çok geniş bir değişkenler kümesidir. Örgüt iklimini hangi değişkenlerin oluşturduğu inceleyen başlıca yazarlar Litwin ve Stringer'dir (1968). Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini 9 değişkene ayırarak incelemektedir (Doğan ve Üngören, 2009: 44-45). Tablo 3'te bu değişkenler gösterilmektedir:

Tablo 3. Litwin ve Stringer' in Örgüt İklimi Boyutları

BOYUT'UN İÇERİĞİ	AÇIKLAMA
ÖRGÜT YAPISI	Çalışanlar örgütte ne kadar kural, yönetmelik veya prosedür (bürokrasi) olduğunu düşünüyor? Resmi bir iletişim ağı veya organizasyon şeması var mı?
ÖRGÜTSEL SORUMLULUK	Çalışanlar sadece verilen emirlere mi uyuyorlar, yoksa inisiyatif almaları mümkün mü?
ÖDÜL VE CEZALAR	Örgütte çalışanları suçlama ya da cezalandırma eğilimi var mı? Ya da ödüllerle motive etmek geçerli mi?
TEHLİKE VE TEHLİKEYİ GÖZE ALMA	Çalışanlar kendilerini korumak için risk almaktan kaçınma eğilimi gösteriyor mu? Yoksa risk almaya mı teşvik ediliyorlar?
ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER	Organizasyonda arkadaşça bir ortam var mı? Çalışanlar birbirlerine ne kadar yakınlık gösteriyorlar?
DAYANIŞMA	Çalışanlar yöneticilerden ve birbirlerinden ne kadar destek alıyorlar?
STANDARTLAR	Başarıyı veya başarısızlığı ortaya koyan standartlar var mı? Başarılı olmak için oluşturulan standartlar çok mu yüksek?
ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALAR	Örgütteki çatışmalar göz ardı ediliyor mu? Yoksa açıkça yönetiliyor ve yönlendiriliyor mu?
ÖRGÜTÜ BENİMSEME	Çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi / parçası olarak hissetmelerini sağlamak için herhangi bir çaba var mı?

1.3.2. Örgüt İkliminin Tipleri

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt hakkındaki yaygın algısı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her örgüt için farklıdır; ama belli benzer özelliklere sahip örgüt iklimlerini sınıflandırmak mümkündür. Litwin ve Stringer (1968) 3 tür örgüt iklimi bulunduğunu öne sürmüştür: otoriter yapılı iklim, demokratik yapılı iklim, başarıya yönelik iklim.

Otoriter yapılı iklim resmi yapının devamlılığının önemle vurgulandığı iklim tipidir. Faaliyet alanları net ve kati biçimde tanımlanmış ve örgüt üyelerinin rolleri belirlenmiştir. Yönetim unvana dayalı otoriteyi cesaretlendirirken, kurallardan sapmayı cezalandırır. İletişim sadece resmi kanallar aracılığıyla yapılır. Bu tip iklimde çalışanların resmi yapıya tepki gösterme ve otorite sembollerine karşı saldırgan tavır sergileme olasılıkları yüksek olacaktır. Aynı zamanda iş tatmininin düşük olması beklenmektedir.

Demokratik yapılı iklim resmi olmayan bir yapının var olduğu iklim tipidir. Arkadaşça çalışma ortamı, takım çalışması, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olması istenir. Cezalandırma yoktur. Bu tip iklimde görev başarısına odaklanmak yerine kişilerarası ilişkilere odaklanılması ve iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir.

Başarıya yönelik iklim başarının değer gördüğü bir yapının var olduğu iklim tipidir. Yenilikçi ve yaratıcı çabalar desteklenir. Örgüt içi rekabete önem verilir ve rekabete dayalı geribildirimler hızlı yapılır. Başarı ödüllendirilir. İnfomal iletişim tercih edilir. Bu tip iklimde, başarı odaklı çalışanların daha istekli olmaları beklenir. İş tatmini, örgütü benimseme ve bağlılık duyguları yüksek olacaktır (Litwin ve Stringer, 1968).

Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999) yaptıkları çalışmada Litwin ve Stringer'e benzer şekilde 3 tip iklim tanımlamıştır. Bunlar destekleyici iklim, yenilikçi iklim ve bürokratik iklimdir. Destekleyici iklim; uyum, işbirliği, arkadaşlık, açıklık, cesaretlendiricilik, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven gibi değerleri içeren iklim tipi olarak tanımlanmaktadır (Shadur ve diğ., 1999). Çalışanların iş performansları ile örgüt desteği ve örgüt tarafından değerli olduğunun hissettirilmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990). Dolayısıyla bu tip örgüt ikliminin var olduğu işletmelerde çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedir ve çalışanlarla örgüt arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Destekleyici örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti gibi çalışan sonuçları arasında da pozitif bir ilişki

olduğu bulunmuştur (Hughes, Avey ve Norman, 2008). Örgütsel destek, işletme zorlu koşullarla karşılaştığında çalışanın yüksek performans ile işine devam etmesi için çalışanda mecazi anlamda bir kredi hesabı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, kredi limiti her zaman bilinmemektedir ve uygun yönetim uygulamaları ile destek sürdürülmelidir. Destekleyici iklim, iş birliğine dayalı ve açık bir ortam yarattığı için ekip çalışmasını ve iletişimi geliştirmesi beklenmektedir (Shadur ve diğ., 1999).

Yenilikçi iklim risk almaya teşvik eden, sonuç odaklı, yaratıcı, zorlayıcı, harekete geçirici ve girişimci iklimdir (Shadur ve diğ., 1999). Çalışanların yenilikçi davranışlarının işletmenin rekabet gücü ve uzun vadeli başarısı için çok önemli olduğu düşünülmektedir. Yenilikçi iklimin yenilikçi davranışlarla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır (Ren ve Zhang, 2015). Özgürlük, cesaretlendirme, takdir ve koordinasyon yenilikçi faaliyetlerle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Özgürlük, görevlerini gerçekleştirirken astların algıladığı operasyonel özerklik derecesidir. Takdir, astların yenilikçi davranışlarının ne kadar ödüllendirildiği ile ilgilidir. Cesaretlendirme ise astların yenilikçi olmaları için yönetim tarafından ne kadar cesaretlendirildiklerini göstermektedir. Koordinasyon astların, farklı bölümler ya da organizasyonun iş birimlerindeki diğer ilgili gruplar ile olumlu ve yapıcı etkileşim kurduklarına inanma derecesidir. Yenilikçi organizasyonlar takım çalışmasını, yatay iletişimi ve çalışanların etkileşimini kolaylaştırmak için iş sınırlarını azaltan organik yönetim sistemleri ile nitelendirilmektedir. Yenilikçi iklime sahip kurumların yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına sahip olma eğiliminde olduklarını gösteren araştırmalar vardır. Dolayısıyla bu tip iklimlerde yaratıcılık ve sonuç odaklılıktan dolayı iletişimin ve takım çalışmasının güçlü olması beklenmektedir (Shadur ve diğ., 1999).

Bürokratik iklim prosedürlere bağlı, kurallı, yerleşik yapılı, hiyerarşik ve güç odaklı iklimdir. Bu tip iklime sahip örgütlerde temel dikey iletişim kanalları örgütsel işleyişe yön verir. Yönetim temelli bir yapıya sahiptirler. Bürokratik iklimlerde resmi düzenlemeler çalışanların karar alma süreçlerine katılımını engelleyebilmekte ve işlerin etkin bir şekilde üstlenilmesi için gerekli bilgi akışını geciktirebilmektedir; ancak bürokratik prosedürler çalışanların katılımı için her zaman zararlı değildir. Aslında karar verme, iletişim ve takım çalışmasına katılımı kolaylaştırmak için prosedürler geliştirilebilir. İki tip bürokrasi vardır. Bunlar zorlayıcı ve etkin bürokrasidir. Zorlayıcı bürokratik iklimde prosedürler yaratıcılığı bastırmak için kullanılmaktadır. Etkin

bürokratik iklimde ise faaliyetler için yol gösterici ve rollerin açık olmasını sağlayan kurallar vardır (Shadur ve diğ., 1999). Zorlayıcı bürokratik iklimlerin takım çalışmasını ve yaratıcılığı olumsuz etkilemesi beklenmektedir.

1.3.3. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, örgütün kişiliği olarak da değerlendirilebilir. Nasıl ki kişiliği oluşturan ve etkileyen unsurlar varsa, aynı şekilde iklimi de oluşturan ve etkileyen unsurlar bulunmaktadır (Dinçer, 2013: 19). Örgüt iklimini oluşturan değişkenler iç ve dış çevre unsurlarını içermektedir (Karcıoğlu, 2001: 275). İç ve dış çevre unsurlarının etkileşimiyle örgüt iklimi şekillenmektedir. Buradan hareketle örgüt ikliminin örgütün sahip olduğu özelliklerden, örgüt mensuplarının kişisel özelliklerinden ve dış unsurlardan etkilenerek oluştuğu söylenebilir (Yüceler, 2005: 40). Örgüt iklimini etkileyen başlıca unsurlar şunlardır:

Yönetsel Değerler: Bir örgüt içerisinde işlerin ne şekilde yönetildiği o örgütün iklimi konusunda oldukça önemli bilgiler sunmaktadır. Örgütte uygulanan yönetim biçimleri, demokratik değerler, hiyerarşik faktörler, iletişim, çalışanların birbirleri ve üstleri ile olan ilişkileri gibi çok sayıda yönetsel faktör örgüt iklimini meydana getirmektedir (Kılınç Ergülen, 2011: 29). Yönetsel değerler alınacak kararları etkilemekte, dolayısıyla örgüt iklimi üzerinde de etkili olmaktadır.

Liderlik Türü: Örgüt ikliminin en önemli belirleyicilerinden biri liderlik tarzıdır. Liderlerin çalışanlar ve örgüt üzerinde oldukça güçlü etkilere sahip oldukları bilinmektedir. Örgüt liderinin yöntem ve stratejileri tarafsız, adil, yapıcı ve destekleyici bir biçimde uygulaması örgüt iklimine yansımaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 288).

Ekonomik Şartlar: Örgütün içinde bulunduğu ekonomik koşullar dönem dönem değişebilmektedir. Ekonomik açıdan başarılı dönemlerde yöneticiler daha büyük riskleri alabilmek konusunda daha gönüllü ve cesur davranabilmektedir. Ancak ekonomik yönden gerileme dönemlerinde yöneticiler kısıtlı bütçeye sahip olduklarından daha tutucu kararlar almak zorunda kalabilmektedir. Ekonomik koşullarda yaşanan olumlu ya da olumsuz değişimler örgüt iklimine aynı yönde etki etmektedir. Örneğin olumsuz ekonomik şartlarda çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirleri dikkate alınmazken, olumlu

ekonomik şartlarda çalışanların bu tip düşünceleri desteklenmektedir. Bu durumun örgüt iklimine yansması kaçınılmazdır (Cıranoglu, 2011: 17).

Örgütsel Yapı: Örgütsel yapı denildiğinde örgüt üyelerinin görevleri ve diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerini düzenleyen unsurlar akla gelmektedir. Çalışanların görevleri ve yetki durumları, örgütün bölümleri, yöneticilerin yetki sınırları, yetkinin devri, örgütün fiziksel yerleşimi gibi unsurlar örgütsel yapıyı oluşturmaktadır (Özkul, 2013: 18). Çok sayıda unsuru içinde barındıran örgütsel yapının örgüt iklimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Mesela oldukça katı prosedür ve kurallarla yönetilen bir yapıya sahip bir örgüt, dışa kapalı olan ve soğuk bir iklime sahiptir (Özkul, 2013: 18).

Çalışanların Özellikleri: Örgütün en önemli kaynaklarından biri insan kaynağıdır. Bu kaynağı oluşturan çalışanların sahip olduğu özellikler içinde buldukları örgütün iklimine etkide bulunmaktadır. Örneğin eğitim seviyesi düşük çalışanlara sahip olan bir örgüt ile eğitim seviyesi yüksek çalışanlara sahip bir örgütün aynı iklime sahip olması mümkün değildir. Eğitim düzeyi çalışanların özelliklerinden yalnızca biridir. Çalışanların yaşından işlerini sevmesine, sosyal yönlerinden iletişim yeteneklerine kadar çok sayıda faktör örgüt iklimini şekillendirmede etkilidir (Aksoy, 2006: 45).

Sendikalaşma: Sendikalaşmanın örgütsel işleyiş üzerinde oldukça önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin sendika kurması ve toplu iş sözleşmesi yapma yönündeki girişimleri, yönetimle çalışanlar arasında daha resmi ve düşmanca bir ilişkiye neden olabilmektedir. Düşmanlık içeren bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışanlar kendilerini dışlanmış hissetmektedir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinde artış olmaktadır (Özdede, 2010: 48).

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim birçok olumlu örgütsel davranışın gelişmesinde etkili olduğu gibi örgüt ikliminin oluşmasında da oldukça önemli bir rol oynar. Sağlıklı örgütsel iletişimin olduğu bir örgütte etkin bir yönetim sürecinin gelişmesi ve sağlıklı kararların alınması beklenmektedir.

İşin Yapısı: Örgütün bulunduğu faaliyet alanı da örgüt ikliminin oluşumuna etki etmektedir. Gerçekleştirilen işin farklılığı örgüt iklimini farklı yönlendirebilir. Örneğin; gazete satışı yapan ve gazete yayınlayan iki farklı örgütte yasalar ve zaman gibi unsurlar farklı örgüt iklimlerinin oluşmasına neden olabilmektedir (Erdoğan, 2013: 19).

Örgütsel Amaçlar: Örgütler kurulurken öncelikle amaçları belirlenmektedir ve örgüt iklimi oluşmaya başlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaçlar örgüt ikliminin oluşmasında etkin rol oynamaktadır. Örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynakların başında insan kaynağı gelir. Bu kapsamda çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının tutarlı olması olumlu örgüt ikliminin, oluşmasına yol açmaktadır. Örgütler amaçlara ulaşmak doğrultusunda meydana gelirken aynı zamanda amaçlara ulaşılmasında bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının dengeli ve uyumlu olması oldukça önemlidir. Ayrıca söz konusu amaçların anlaşılır ve açık şekilde ifade edilmesi örgüt ikliminin oluşmasında etkilidir (Özkanan, 2009: 11).

Örgütün Büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü de örgüt iklimi üzerinde etkilidir. Küçük örgütlere kıyaslandığında büyük örgütler çok daha kuralcı, bürokratik ve katı bir yapı sergilemektedir. Küçük ölçekli örgütlerde yaratıcı, birleştirici ve yenilikçi bir örgüt iklimi meydana getirebilmek büyük örgütlere kıyasla çok kolay gerçekleşmektedir (Karcıoğlu, 2001:111).

1.3.4. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar

Örgüt ikliminin neden olduğu sonuçlar hakkında farklı konular üzerinde değerlendirmeler yapılabilmektedir. Örgüt iklimi kavramı belirtildiği üzere örgütlerle etkileşim içinde bulunan çalışanların değer ve tutumlarını etkilemektedir. Aynı zamanda söz konusu tutum ve değerler örgüt iklimini de etkilemektedir. Dolayısıyla çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Bu çift yönlü etkileşimle olumlu veya olumsuz birtakım sonuçlar doğmaktadır.

1960'lı yıllardan beri incelenen örgüt iklimi olgusu üzerine yapılmış olan araştırmalar iki ana gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta çalışanların davranışlarının anlaşılmasında bir öncül olma kapsamında örgüt ikliminin incelenmesine yönelik araştırmalar yer alır. Bu araştırmalarda özel sektörde ve kamuda sağlık, eğitim gibi alanlarda faaliyette bulunan örgütlerin örgüt iklimi boyutları değerlendirilmiştir (Öge, 2001; Arslan ve Halis, 2000; Akbulut ve Kutlu, 2016). İkinci grupta ise örgüt ikliminin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile beraber değerlendirildiği ve bağımsız, bağımlı, düzenleyici veya aracı değişken kapsamında ele alındığı araştırmalar yer almaktadır. (Tutar ve Altınöz, 2010; Korkmaz, 2011; Kanten, 2014). Örgüt iklimi alanındaki en

ayrıntılı araştırmalardan biri Kuenzi ve Schminke (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uzun yıllar boyunca yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin öncülleri ve sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tablo 4’de örgüt ikliminin öncülleri ve sonuçları özetlenmektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009).

Tablo 4. Örgüt İkliminin Öncülleri ve Sonuçları

Düzye	Örgüt İkliminin Öncülleri	Örgüt İkliminin Sonuçları
Bireysel Düzye	Cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon, rol, görev, ilişki, Lider çalışan ahlaki gelişimi, Bireysel adanma Etik iklimi	İş memnuniyeti, işe adanma, işten ayrılma niyeti, rol çatışması, isteklerde tükenme, bireysel çaba ve performans, satış performansı
Grup Düzyei	Takımın büyüklüğü ve takım birlikteliği, takımın süresi, takım içi destek, esneklik, Takımın kişilik özellikleri, Lider düşüncesi, Liderlik özellikleri, Takım bağlılığı	Takım performansı Takım yaratıcılığı Takım yardım davranışı Takım kaza oranı Emniyet kurallarına uyum Takım devamlılığı Adaletli davranış
Örgütsel Düzye	Finansal kaynaklara erişim, Teknoloji uygulamaları için yönetim desteği, Hizmet kalitesi yönetimi, İnsan kaynaklarının tahsisi, Organizasyonun özellikleri, Yönetim sistemi, Girişimcilik yönelimi, yenilik, Güvenlik iklimi, İletişim, Örgütsel iklim gücü,	Finansal performans ve firmanın hedeflerini başarması, Firmadaki tüm projelerde başarı, Satış performansı, Firmanın üretkenliği, Girişim ve psikolojik güven, Personel güçlendirme iklimi, Hizmet iklimi, Organizasyon üretkenliği, Takım performansı

***Kaynak:** Kuenzi M. ve Schminke M. (2009) “Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature”, The Journal of Management, 35, 3, syf 634-717.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZI, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE DAİR BİR ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. YÖNETİM TARZI, İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu kısımda öncelikli olarak yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki, sonrasında yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasındaki ilişki ve son olarak işe yabancılaşma ile örgüt iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yönetim tarzı ile işe yabancılaşma olguları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir. Şimşek ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları araştırmanın temel hedefi; özel sektör ve kamu işletmeleri bakımından işe yabancılaşmaya sebep olan çevresel ve örgütsel unsurların belirlenmesi, bu unsurların önlenmesi ve bunlara yönelik çözüm üretilebilmesinde uygulanabilecek yöntemlerin belirlenmesidir. Bu araştırmanın sonuçları örgütsel unsurlardan olan yönetim tarzının işe yabancılaşmayı etkilediğini göstermektedir. Bu çerçevede yönetim tarzı ile yakından bağlantılı olan yöneticilerin davranışları, yetki ve denetim uygulamaları, bilgi akışı ve iletişim, yalnızlık hissi, işbirliği, ilişkilerin yapmacık, geçici ve yüzeysel olması, kararlara katılamama gibi unsurlar yabancılaşmaya yol açan etmenler arasında yer almıştır.

Yılmaz ve Sarkaya (2009) eğitim örgütlerinde işe yabancılaşmayı araştırmıştır. Araştırmada işe yabancılaşmaya sebep olan örgütsel etmenlerden yönetim tarzının etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bürokratik yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır. Özellikle bürokratik yönetim tarzının dayandığı katı işleyiş anlayışı hem çalışanlar hem de toplumun geneli üzerinde yabancılaşmaya etki etmekte ve istenmeyen sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bürokratik yönetim tarzı kurumlarda katı bir baskı duygusu yaşamakta olan bireylerde yalnızlık, yabancılaşma ve ruhsal deformasyona neden olmaktadır. Kısaca bürokratik rasyonalite ve çevreye yaydığı negatif etkiler yabancılaşmayı artırmaktadır.

Babadağ ve İşcan (2017) dönüştürücü liderliğin ve çalışanların etik iklim algılarının işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu çerçevede yaptıkları araştırmada dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmayı azalttığı bulunmuştur. Ayrıca söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide etik iklim algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.

Kanten ve Ülker (2014) yönetim tarzı, üretkenlik davranışları ve iş yabancılaşma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yaptıkları araştırmada demokratik yönetim tarzının üretkenlik davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, otokratik yönetim tarzının üretkenlik davranışları üzerinde etkisinin bulunmadığı, fakat işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanın algıladığı yönetim tarzı işe yabancılaşma düzeyini etkilemektedir.

Yapılan alan yazın taraması sonucunda yönetim tarzı ile örgüt iklimi kavramlarını doğrudan ilişkilendiren araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak etik örgüt iklimi, liderlik tarzları gibi ele alınan değişkenlerle bağlantılı değişkenlerin yer aldığı araştırmaların ulaştığı sonuçlardan da yararlanılabileceği düşüncesiyle bunların bulguları da değerlendirilmiş ve hipotez geliştirme sürecinde kullanılmıştır.

Örgüt iklimi ile liderlik tarzlarını ilişkilendiren bazı çalışmalarda liderlik tarzının örgüt iklimini belirlediği öne sürülmüştür. Benzer şekilde liderlik tarzları üzerine incelemelerde bulunan birtakım araştırmacılar da örgüt ikliminin liderlik tarzını oldukça fazla etkileyen önemli bir etken olduğunu belirtmektedir (Sheridan ve Vredenburgh, 1978: 679-689).

Örgüt iklimi alanında yapılan ilk çalışmada, liderlerin davranış tarzlarının, çalışanların iklim algılarında ve örgütsel davranışlarında değişikliklere neden olduğu görülmektedir (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 271-299). Kozlowski ve Doherty (1989) yapmış oldukları araştırmada farklı liderlik tarzlarının farklı örgüt iklimi algılarına sebep olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca Steers (1977) de yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgüt ikliminin temel girdisi olduğunu savunmaktadır. Phipps ve Zastowny (1988) yaptıkları araştırmada liderlik tarzı ile örgüt iklimi arasında anlamlı

bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgüt ikliminin de çalışan davranışı ve liderlik tarzı üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunun yanında ücret düzeni, disiplin düzeni, örgütsel yapı, çatışma gibi bazı unsurlar da örgüt ikliminin oluşmasına etki etmektedir.

Engelbrecht, Van Aswegen ve Theron (2005) dönüştürücü liderlik ile etik iklim arasında ilişki olup olmadığını inceleyen araştırmalarında bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzı ile etik iklimin tüm alt boyutlarının pozitif ilişki olduğu sonucu Van Aswegen ve Engelbrecht (2009) tarafından yapılan araştırmada da ortaya çıkmıştır. Sağnak (2010) ise söz konusu iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdede (2010) yapmış olduğu araştırmada ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi arasında ilişki bulunmuştur, ancak kalite belgelendirmenin iyi bir örgüt iklimi oluşturmada etkinliğinin kısıtlı olduğu görülmüştür. Örgüt ikliminin oluşturulmasında en önemli unsurun liderlik tarzı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Erogluer ve Yılmaz (2015) yapmış oldukları araştırmada etik liderlik davranışlarının çalışanların örgüt iklimi algısına etkisini incelemiş ve bu ilişkide iş yalnızlığının arabuluculuk rolünü olup olmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Elde edilen bulgular etik liderliğin çalışanların örgütsel iklim algıları üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Akdoğan ve Demirtaş (2014) havacılık alanında faaliyet gösteren kamuya ait üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları etik liderlik davranışlarının bağımsızlık etik iklim boyutu hariç etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Günel ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları araştırmada; etik, etik liderlik, etik iklim kavramları ele alınmış, etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Söz konusu araştırmada etik liderliğin etik iklim üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Çalışanların yönetim tarzı algısı örgüt iklimi algılarını etkiler.

İşe yabancılaşma ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde, bunların oldukça güncel olması bu değişkenler arasındaki ilişkilerin günümüzde öneminin arttığını düşündürmektedir. Özellikle etik iklim değişkeninin işe yabancılaşma ile bağlantısı üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştıkları araştırmada etik iklimin boyutlarından olan kişisel çıkar ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ulaşılan bu sonuç çalışanın örgüt iklimini etik algılama düzeyi ile yabancılaşma düzeyi arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

Darwazeh ve Alkawasmi (2014) ise yaptıkları araştırmada etik iklim ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu ilişki hem örgütsel hem de bireysel seviyededir.

Demirez ve Tosunoğlu (2017) yapmış oldukları araştırmada olumlu özelliklere sahip örgütsel iklim ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. Yapılan analizlerin sonucunda, olumlu algılanan örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.

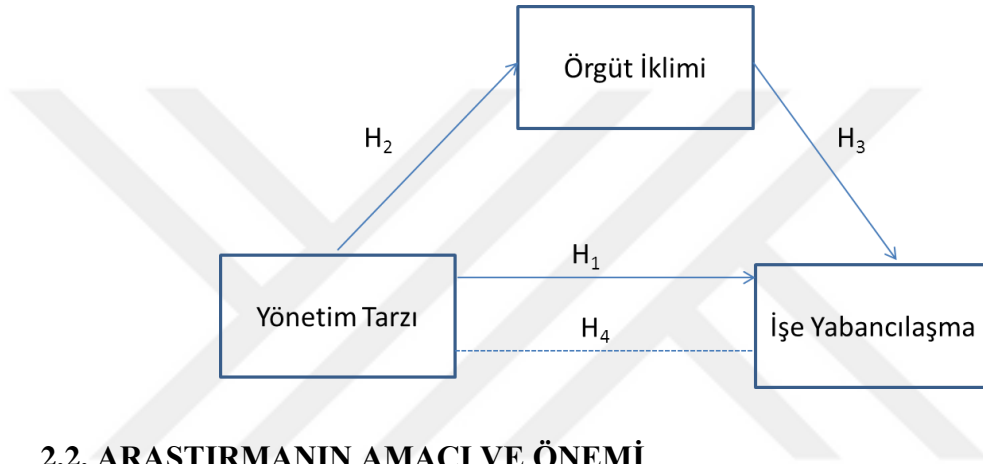
Akşit Aşık (2018) örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Ulaştığı bulgular, işe yabancılaşmanın alt boyutlarında en düşük ortalamanın güçsüzlük boyutunda, en yüksek ortalamanın ise topluma yabancılaşma boyutunda gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların örgüt iklimi algıları olumlu ise işe yabancılaşma duyguları azalmaktadır. Bu nedenle çalışanların işe yabancılaşmasını önleyebilmek amacı ile olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Güçsüzlük, yabancılaşma ve anlamsızlık işe yabancılaşmanın örgüt ikliminden en çok etkilenen alt boyutları olarak bulunmuştur. Fakat örgüt iklimi ile kendine yabancılaşma boyutu arasında değerlendirme yapıldığında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Çalışanların örgüt iklimi algısı işe yabancılaşma düzeylerini etkiler.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle örgüt ikliminin yönetim tarzı ile işe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunması beklenebilir; zira yönetim tarzı işe yabancılaşma üzerinde doğrudan etkili olabileceği gibi örgüt iklimini şekillendirip onun üzerinden de işe yabancılaşma düzeyine etki edebilir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Çalışanların yönetim tarzı algısının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgüt iklimi algısı aracı rol oynar.

Araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve örgüt iklimi olguları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle yönetim tarzının ve örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı ortaya konulması amaçlanmıştır. Daha sonra yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Araştırmanın bulgularının gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından pek çok olumsuz sonuç doğuran işe yabancılaşma olgusunun nasıl azaltılabileceği konusunda yol gösterici olması beklenmektedir; zira yönetim tarzı ve örgüt iklimi çalışanların işe yabancılaşma yaşamasında etkili olan başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinde yararlanılmıştır. Anketi oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler seçilmiştir. Ancak ölçeklerin orijinal

dilinin İngilizce olması nedeniyle ölçekler İngilizceye hâkim bir alan uzmanı tarafından önce İngilizceden Türkçeye, sonra Türkçeden tekrar İngilizceye tercüme edilmiş olup yapılan değerlendirmeler sonucunda herhangi bir anlam kayması olmadığı gözlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmakta olup toplam 41 madde içermektedir. Anketin ilk bölümünde yer alan 6 madde demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim süresi, statü) ölçmeye yöneliktir. İşe yabancılaşmayı ölçmek amacıyla kullanılan ölçek Maddi vd. tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçeğin Hirschfeld ve Feild tarafından gerçekleştirilen 10 maddelik uyarlama halindedir. Yönetim tarzını ölçmek için Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından hareketle Hemphill ve Coons (1957) tarafından geliştirilen ve daha sonra Halpin (1957) tarafından güncellenen 40 maddelik Lider Davranışı Betimleme Ölçeği (LBDQ- Leader Behavior Description Questionnaire) kullanılmıştır. Bu ölçek 2 boyuttan oluşmaktadır: yapıyı harekete geçirme ve anlayış. Örgüt iklimi ise Rogg vd. (2001) tarafından kullanılan ve 4 boyuttan oluşan ölçekle ölçülmüştür. Bu boyutlar işbirliği/koordinasyon, müşteri yönelimi, çalışan bağlılığı ve yönetsel yetkinliktir. Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ölçekleri 5'li Likert tipindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....3-Kararsızım.....5-Kesinlikle Katılıyorum). Yönetim tarzı ölçeği de 5'li Likert tipindedir (1-Asla.....3-Bazen.....5- Daima).

2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütesini bir kamu bankasında Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren 400 çalışan oluşturmaktadır. % 95 güven düzeyinde % 5 hata payı ile seçilecek örneklem büyüklüğü 196 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 200 kişiden yüz yüze veya posta yoluyla anket tekniği ile veriler toplanmıştır.

2.5. ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI

Uygulanan anket neticesinde elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Verilerin analizinin yapılabilmesi için anket formları önce Excell Programına, daha sonra uygun kodlamalar yapılarak IBM SPSS 25.0 programına aktarılmıştır. Ölçekler öncelikle faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra katılımcıların

demografik verileri incelenmiş, ardından ölçeklere dair tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Araştırmada kullanılacak analiz türleri belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir, Bu bağlamda katılımcıların yönetim tarzı algılarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgüt iklimi algılarının aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Son olarak demografik değişkenler açısından yönetim tarzı, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir.

2.5.1. Güvenilirlik Analizi ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış sorulara verilen yanıtların tutarlılığını ölçen analiz türüdür. Likert tipi ölçümlerde ölçeğin iç tutarlılığını belirlemede kullanılır. Bir ölçeğin Cronbach alfa değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir.(nakdiyok 2004:243) Bu değer 1 tam değerine yaklaştıkça güvenilirlik seviyesi yükselmektedir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını, yani birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü gösterir.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan ve değişkenlerin temelindeki boyutları belirleyen bir analiz türüdür. Aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmek için uygulanır. Faktör analizi yapabilmek için ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun testlerle ölçülmesi gerekmektedir. Bu testler örneklem yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin-KMO) ve Bartlett küresellik testidir. Analizlerde kullanılan ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmış ve bulgular aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 5. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testi

Ölçekler	(KMO) Testi	Serbestlik Derecesi (sd)	p
Örgüt İklimi Ölçeği	,896	231	,000
İşe Yabancılaşma Ölçeği	,911	45	,000
Yönetim Tarzı Ölçeği	,895	435	,000

Tabloda ölçeklere ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri görülmektedir. Bu değerlerin 0,60'dan büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu

göstermektedir. Küresellik testi oranlarına (Bartlett test of sphericity) ilişkin değerler de tüm ölçeklerde verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ortaya koymaktadır.

Kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak için her bir ölçeğe faktör analizi yapılmış ve belirlenen boyutlar aşağıda ifade edilmiştir. Ölçeklere ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax rotasyonu sonucunda öz değeri 1.00'in üzerinde olan faktörler ve faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan maddeler temel alınmıştır.

2.5.1.1. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 6'da örgüt iklimi ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değeri	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör: Yönetmel Yetkinlik		1,504	7,160	7,160	0,897
Yöneticiler işlerine ve hedeflerine bağlılık gösterir.	0,749				
Yöneticiler işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları açıkça çalışanlara bildirmektedir.	0,657				
Yöneticiler çalışmalardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygular.	0,726				
Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranır.	0,778				
Yöneticiler karar verirken hem işletmenin amaçlarını hem de çalışanları göz önünde bulundurur.	0,742				
Yöneticilerin işletmenin misyonuna ve hedeflerine bağlılığı teşvik ederler.	0,645				
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	0,490				
Çalışmal birbirine güven duyar.	0,406				
2. Faktör: Çalışmal Bağlılığı		1,009	4,805	11,960	0,826
Çalışmal işlerinden gurur duyarlar.	,636				
Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışmal burada çalışmayı tercih eder.	,743				
Çalışmal işletmenin başarısı için gerektiğinde kişisel fedakârlıkta bulunur.	0,668				
Çalışmal kendilerine değeri verildiğini hissetmektedir.	0,788				
Çalışmal bu işletmeyi, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye eder.	0,766				

Tablo 6. (Devam)

3. Faktör: İş Birliği		2,148	10,231	22,196	0,841
Çalışanlar işletmedeki diğer birimlerdeki çalışanlarla etkili şekilde çalışabilir.	0,446				
İşlerin başarıyla yerine getirilmesi için işletmedeki birimler arasında işbirliği yapılır.	0,524				
Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarır.	0,447				
Çalışanların yöneticileriyle iyi iş ilişkileri vardır.	0,430				
4. Faktör: Müşteri Yönelimi		9,625	45,831	68,027	0,897
Bu işletmede müşterilere değer verilir.	0,756				
Çalışanlar müşterilerle uzun süreli iş ilişkileri geliştirmeye ve bunu sürdürmeye önem verir.	0,776				
Çalışanlar müşterileri üstün kalitede hizmetler sunmaya gayret eder.	0,798				
Çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını öngörerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket eder.	0,823				
Çalışanlar bu işletmenin ürün ve hizmetlerini yakınlarına tavsiye eder.	0,770				

Tablo 6’da görüldüğü gibi örgüt iklimi ölçeği 4 boyuttan meydana gelmektedir. Yapılan faktör analizinde ölçekteki 2 madde güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Örgüt iklimi ölçeğinin 4 alt faktörünün öz değerleri 1,009 ile 9,625 arasında değişmektedir. İçerdiği değişkenler örgüt iklimindeki toplam varyansın %68,027’sini açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri 0,826 ile 0,897 arasında tespit edilmiş olup tüm alt boyutların güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

2.5.1.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi

İşe yabancılaşma ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değęer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
İşe yabancılaşma ölçeği		5,582	55,821	55,821	0,910
Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir	0,541				
Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığımı bilmiyorum.	0,640				
İş hayatının büyük kısmı anlamsız Faaliyetlerle ziyan olmaktadır.	0,790				
Ne kadar çok çalışırsan çalış, hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözüküyorsun.	0,784				
İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum (iş ile coşku duygusunu birlikte düşünemiyorum).	0,824				
İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır.	0,796				
Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.	0,760				
İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.	0,720				
İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.	0,810				
İnsanların yaptıkları işin topluma bir değęer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.	0,758				

Tablo 7’de görüldüğü gibi işe yabancılaşma ölçeğindeki ifadeler orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutta toplanmıştır. Elde edilen faktörün öz değeri 5,582 olup toplam varyansın %55,821’ini açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeğine ait maddelerin faktör yükleri 0,541 ile 0,824 arasında değişmektedir. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,910 bulunmuş olup bu değęerler yüksek güvenilirliği ortaya koymaktadır.

2.5.1.3. Yönetim Tarzı Ölçeği Faktör Analizi

Yönetim tarzı ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8. Yönetim Tarzı Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değęer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Faktör: Yapıyı Dikkate Alma		3,447	12,311	12,311	0,881
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	0,574				
Yeni fikirler üreterek astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.	0,682				
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.	0,712				
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	0,685				
Verdiği talimatların sorgulanmasına izin vermeyen bir yönetim tarzı vardır.	0,406				
Yapılacak spesifik işler için iş bölümü ve görev dağılımı yapar.	0,433				
Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.	0,422				
Açık performans standartları belirler.	0,455				
Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanmasını önemser.	0,563				
Faaliyetlerde standart/ tekdüze prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.	0,658				
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.	0,721				
Tüm astlarının standart kural ve düzenlemelere uymasını ister.	0,779				
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.	0,812				
Astlarının tüm potansiyellerini (bilgi ve becerilerini) ortaya koyması için gereken her şeyi yapar.	0,654				
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.	0,659				

Tablo 8. (Devam)

2. Faktör: Çalışanlara İlgisi		10,834	39,916	52,227	0,907
Astlarına kişisel olarak yardımcı olur.	0,618				
Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	0,638				
Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.	0,633				
Astlarını dinlemek için zaman ayırır.	0,542				
Astlarının her birinin kişisel iş ve sorunlarıyla ilgilenir.	0,701				
Davranışlarının nedenlerini açıklamaz.	0,521				
Astlarına danışmadan kararlar verir.	0,630				
Astlarının davranışlarını destekler.	0,621				
Tüm personeline kendisine denk bireyler gibi davranır.	0,694				
Yenilikler yapmaya isteklidir.	0,724				
Kolay ulaşılabilir ve arkadaşça davranan bir kişidir.	0,729				
Astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.	0,721				
Astlarının getirdiği önerileri uygulamaya çalışır.	0,634				
Önemli konularda harekete geçmeden önce astlarının onayını alır.	0,559				

Tablo 8'e bakıldığında yönetim tarzı ölçeğinin iki alt faktörünün olduğu, alt faktörlerinin öz değerlerinin 3,447 ve 10,834 olduğu, ayrıca ölçekteki ifadelerin toplam varyansın % 52,227'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçekteki bir madde (içine kapanıktır ve astlarıyla iletişimi sevmez) ölçeğin açıklama gücünü yükseltmek amacıyla analizden çıkarılmıştır. Yönetim tarzı ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa değerleri 0,881 ve 0,907 bulunmuş olup bu değerler yüksek güvenilirliği ortaya koymaktadır.

2.5.2. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir:

Tablo 9. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	89	44,5%
	Erkek	111	55,5%
Medeni Durum	Bekar	49	24,5%
	Evli	151	75,5%
Yaş	25 yaş ve altı	11	5,5%
	26-35 yaş	122	61,0%
	36-45 yaş	47	23,5%
	46-55 yaş	18	9,0%
	56 yaş ve üzeri	2	1,0%
Eğitim	İlköğretim	0	0,0%
	Lise	7	3,5%
	Ön lisans	14	7,0%
	Lisans	170	85,0%
	Lisansüstü	9	4,5%
Gelir Durumu	1400 TL'den az	2	1,0%
	1401 ile 2500 TL arası	27	13,5%
	2501 ile 3500 TL arası	62	31,0%
	3501 ile 4500 TL arası	54	27,0%
	4501 TL üstü	55	27,5%
Çalışma Süresi	1 yıldan az	5	2,5%
	1-5 yıl	75	37,5%
	6-10 yıl	67	33,5%
	11-15 yıl	39	19,5%
	16 yıl ve üstü	14	7,0%
Pozisyon	Memur	58	29,0%
	Yetkili yardımcısı	47	23,5%
	Uzman yardımcısı	13	6,5%
	Yetkili	45	22,5%
	Üst yetkili	23	11,5%
	Uzman	6	3,0%
	Müdür yardımcısı	8	4,0%

Tablo 9'a göre katılımcıların %44,5'i kadın, %55,5'i erkektir. %24,5'i bekar, %75,5'i ise evlidir. Katılımcıların büyük bölümünün 26-35 yaş aralığında olduğu (%61) ve lisans mezunu olduğu (%85) görülmektedir. 2501 ile 3500 TL gelire sahip olanlar örneklemin % 31'ini oluşturmaktadır. 1-5 yıldır çalışanlar örneklemin %37,5'ini oluştururken memur pozisyonunda görev alanlar örneklemin %29'unu oluşturmaktadır.

2.5.3. Örgüt İklimi Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgüt iklimi algılarını gösteren yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı, işbirliği ve müşteri yönelimi boyutlarındaki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri sırasıyla Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'te verilmiştir:

Tablo 10. Yönetsel Yetkinlik Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler işlerine ve hedeflerine bağlılık gösterir.	4,02	,96	3	1,5	19	9,5	14	7,0	98	49,0	66	33,0
Yöneticiler işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları açıkça çalışanlara bildirmektedir	3,92	1,02	3	1,5	24	12,0	22	11,0	89	44,5	62	31,0
Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygular.	3,80	1,00	5	2,5	20	10,0	33	16,5	93	46,5	49	24,5
Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranır.	3,91	,87	3	1,5	13	6,5	28	14,0	111	55,5	45	22,5
Yöneticiler karar verirken hem işletmenin amaçlarını hem de çalışanları göz önünde bulundurur.	3,84	,97	4	2,0	19	9,5	31	15,5	97	48,5	49	24,5
Yöneticilerin işletmenin misyonuna ve hedeflerine bağlılığı teşvik ederler.	3,85	,94	4	2,0	13	6,5	43	21,5	89	44,5	51	25,5
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	3,48	1,16	11	5,5	36	18,0	39	19,5	74	37,0	40	20,0
Çalışanlar birbirine güven duyar.	3,69	1,05	4	2,0	31	15,5	33	16,5	86	43,0	46	23,0
Genel	3,82	,762										

Tablo 10'a göre yönetsel yetkinlik alt faktörünün genel ortalaması 3,82'dir. En yüksek ortalama (4,02) 'yöneticiler işlerine ve hedeflerine bağlılık gösterir' maddesine aittir. En düşük ortalama (3,48) ise 'iş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır' maddesine aittir.

Tablo 11. Çalışan Bağlılığı Faktörüne Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Çalışanlar işlerinden gurur duyarlar.	3,58	1,11	9	4,5	27	13,5	49	24,5	69	34,5	46	23,0
2.Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder	3,45	1,20	15	7,5	27	13,5	59	29,5	51	25,5	48	24,0
3. Çalışanlar işletmenin başarısı için gerektiğinde kişisel fedakarlıkta bulunurlar.	3,83	0,96	7	3,5	14	7,0	28	14,0	107	53,5	44	22,0
4. Çalışanlar kendilerine değer verdiklerini hissetmektedir.	3,54	1,04	10	5,0	24	12,0	43	21,5	93	46,5	30	15,0
5.Çalışanlar bu işletmeyi, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye ederler.	3,88	1,03	10	5,0	16	8,0	40	20,0	95	47,5	39	19,5
Genel	3,66	1,1										

Tablo 11’de örgüt ikliminin çalışan bağlılığı alt boyutundaki maddelere ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Tabloya göre çalışan bağlılığı alt faktörünün genel ortalaması 3,66’dır. En yüksek ortalaması (3,88) ‘çalışanlar bu işletmeyi iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye eder’ maddesine aitken en düşük ortalama (3,45) ‘başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder’ maddesine aittir.

Tablo 12. İş Birliği Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanlar işletmedeki diğer birimlerdeki çalışanlarla etkili şekilde çalışabilir.	3,87	,86	4	2,0	15	7,5	19	9,5	126	63,0	36	18,0
İşlerin başarıyla yerine getirilmesi için işletmedeki birimler arasında işbirliği yapılır.	3,92	,89	4	2,0	14	7,0	23	11,5	112	56,0	47	23,5
Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarır.	3,90	,86	2	1,0	13	6,5	34	17,0	104	52,0	47	23,5
Çalışanların yöneticileriyle iyi iş ilişkileri vardır.	3,92	,84	1	0,5	13	6,5	34	17,1	102	51,3	49	24,6
Genel	3,91	,71										

Tablo 12’de örgüt ikliminin iş birliği alt boyutundaki maddelere ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Tabloya göre iş birliği alt faktörünün genel ortalaması 3,91’dir. En yüksek ortalama (3,92) ‘çalışanların yöneticileriyle iyi iş ilişkileri vardır’ maddesine

aitken en düşük ortalaması (3,87) ‘çalışanlar işletmedeki diğer birimlerdeki çalışanlarla etkili şekilde çalışabilir’ maddesine aittir.

Tablo 13. Müşteri Yönelimi Faktörüne Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Bu işletmede müşterilere değer verilir.	4,23	,70	1	0,5	5	2,5	11	5,5	113	56,5	70	35,0
2. Çalışanlar müşterilerle uzun süreli iş ilişkileri geliştirmeye ve bunu sürdürmeye önem verir.	4,11	,74	1	0,5	5	2,5	25	12,5	109	54,5	60	30,0
3. Çalışanlar müşterileri üstün kalitede hizmetler sunmaya gayret eder.	4,14	,80	2	1,0	8	4,0	17	8,5	106	53,0	67	33,5
4. Çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını öngörerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket eder.	4,10	,82	1	0,5	11	5,5	20	10,0	102	51,0	66	33,0
5. Çalışanlar bu işletmenin ürün ve hizmetlerini yakınlarına tavsiye eder.	4,09	,95	5	2,5	13	6,5	14	7,0	95	47,5	73	36,5
Genel	4,14	,686										

Tablo 13’te örgüt ikliminin müşteri yönelimi alt boyutundaki maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Tabloya göre müşteri yönelimi alt faktörünün genel ortalaması 4,14’tür. En yüksek ortalaması (4,23) ‘bu işletmede müşterilere değer verilir’ maddesine aitken en düşük ortalama (4,09) ‘çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını öngörerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket eder’ maddesine aittir.

2.5.4. İşe Yabancılaşma Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini gösteren maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 14’te verilmiştir:

Tablo 14. İşe Yabancılaşma Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir.	2,61	1,10	23	11,5	93	46,5	34	17,0	38	19,0	12	6,0
Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığımı bilmiyorum.	2,17	1,10	55	27,5	98	49,0	15	7,5	22	11,0	10	5,0
İş hayatının büyük kısmı anlamsız Faaliyetlerle ziyan olmaktadır.	2,46	1,06	34	17	88	44,0	34	17,0	39	19,5	5	2,5
Ne kadar çok çalışırsan çalış hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözüküyorsun	2,59	1,18	35	17	78	39,0	33	16,5	41	20,5	13	6,5
İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum.	2,60	1,10	23	11,5	95	47,5	34	17,0	35	17,5	13	6,5
İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır	2,75	1,23	27	13,5	80	40,0	30	15,0	42	21,0	21	10,5
Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.	2,48	1,12	33	16,5	92	46,0	32	16,0	31	15,5	12	6,0
İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.	2,27	1,09	49	24,5	90	45,0	28	14,0	24	12,0	9	4,5
İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.	2,42	1,11	35	17,5	96	48,0	33	16,5	22	11,0	14	7,0
İnsanların yaptıkları işin topluma bir değer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.	2,36	1,11	43	21,5	90	45,0	26	13,0	33	16,5	8	4,0
Genel	2,47	,83										

Tablo 14'e göre işe yabancılaşma değişkeninin genel ortalaması 2,47'dir. En yüksek ortalama (2,75) 'insanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır' maddesine aitken en

düşük ortalama (2,17) ‘niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum’ değişkenine aittir.

2.5.5. Yönetim Tarzı Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların yönetim tarzı algılarını gösteren yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme alt faktörlerdeki ifadelerin aritmetik ortalaması, standart sapması, frekans dağılımları ve yüzde değerleri Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir:

Tablo 15. Yapıyı Dikkate Alma Alt Faktörü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	3,67	,96	7	3,5	12	6,0	58	29,0	85	42,5	38	19,0
Yeni fikirler üretmekle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.	3,51	1,09	11	5,5	27	13,5	45	22,5	83	41,5	34	17,0
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.	3,60	1,12	12	6,0	21	10,5	47	23,5	75	37,5	45	22,5
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	3,81	,99	4	2,0	17	8,5	47	23,5	77	38,5	55	27,5
Verdiği talimatların sorgulanmasına izin vermeyen bir yönetim tarzı vardır.	3,43	1,20	17	8,5	28	14,0	47	23,5	67	33,5	41	20,5
Yapılacak spesifik işler için iş bölümü ve görev dağılımı yapar.	3,79	1,00	8	4,0	10	5,0	48	24,0	84	42,0	50	25,0
Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.	3,84	1,02	12	6,0	6	3,0	32	16,0	101	50,5	49	24,5
Açık performans standartları belirler.	3,58	1,10	12	6,0	22	11,0	44	22,0	82	41,0	40	20,0

Tablo 15. (Devam)

Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanması önemser.	4,05	,95	4	2,0	12	6,0	25	12,5	87	43,5	72	36,0
Faaliyetlerde standart/ tekdüze prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.	3,84	,91	3	1,5	13	6,5	45	22,5	91	45,5	48	24,0
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.	4,03	,91	3	1,5	10	5,0	32	16,0	87	43,5	68	34,0
Tüm astlarının standart kural ve düzenlemelere uymasını ister.	4,08	,91	6	3,0	7	3,5	19	9,5	99	49,7	68	34,2
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.	4,00	,95	6	3,0	10	5,0	25	12,5	95	47,5	64	32,0
Astlarının tüm potansiyellerini (bilgi ve becerilerini) ortaya koyması için gereken her şeyi yapar.	3,73	1,05	12	6,0	13	6,5	35	17,5	97	48,5	43	21,5
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.	3,79	,97	8	4,0	12	6,0	36	18,0	102	51,0	42	21,0
Genel	3,79	,672										

Tablo 15'e göre yapıyı dikkate alma alt faktörünün genel ortalaması 3,79'dur. En yüksek ortalama (4,08) 'tüm astlarının standart kural ve düzenlemelere uymasını ister' maddesine aitken en düşük ortalama (3,51) 'yeni fikirler üretmek astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener' maddesine aittir.

Tablo 16'da yönetim tarzının çalışanlarla ilgilenme alt boyutundaki maddeler ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir:

Tablo 16'ya göre çalışanlarla ilgilenme alt faktörünün genel ortalaması 3,63'tür. En yüksek ortalama (3,76) 'astlarına kişisel olarak yardımcı olur' maddesine aitken en düşük ortalama (3,44) 'tüm personeline kendisine denk bireyler gibi davranır' maddesine aittir.

2.5.6. Analiz Türünün Belirlenmesi

Örgüt iklimi, yönetim tarzı ve işe yabancılaşma ölçekleri ile bunların alt faktörlerine yönelik olarak yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testlerinde istatistiksel anlamlılık kısmındaki değerler incelendiğinde sonuçların $p < ,05$ olması sebebiyle verilerin normal dağılıma sahip olmadıkları anlaşılmış ve analizlerde parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin ölçek puanları bakımından analizleri için Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Ölçeklerin birbirlerine olan etkisi basit ve çoklu lineer regresyon, birbirleri ile olan ilişkisi Spearman Rho korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Örgüt ikliminin aracılık etkisi araştırılırken Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri $p < ,05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 17. Örgüt İklimi, Yönetim Tarzı ve İşe Yabancılaşma Ölçekleri İle Alt Faktörlerine Yönelik Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (p)	İstatistik	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (p)
Örgüt İklimi	,094	200	,000	,977	200	,002
Yönetim Tarzı	,115	200	,000	,961	200	,000
İşe Yabancılaşma	,100	200	,000	,961	200	,000
Yönetimsel Yetkinlik	,106	200	,000	,963	200	,000
Çalışan Bağlılığı	,101	200	,000	,963	200	,000
İşbirliği	,166	200	,000	,940	200	,000
Müşteri Yönelimi	,148	200	,000	,897	200	,000
Yapıyı Dikkate Alma	,108	200	,000	,956	200	,000
Çalışanlarla İlgilenme	,102	200	,000	,976	200	,002

2.5.7. Değişkenler Arasındaki İlişki

Korelasyona analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılması durumunda Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılmadığı durumda ise Spearman Rho korelasyon katsayısı tercih edilir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p istatistiksel anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olmalıdır. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır; yani değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır, korelasyon katsayısı pozitif ise değişkenlerden biri artarken diğeri de artmakta ya da biri azalırken diğeri de azalmaktadır.

Örgüt iklimi, yönetim tarzı ve işe yabancılaşma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir:

Tablo 18. Örgüt İklimi, Yönetim Tarzı ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler

	İşe Yab.	Örgüt İklimi	Yön.trz.	Ynt ytk	Çalışan İş Birliği	Müş.ynl.	Yap.dik	Çalışanlara İlgi	
İşe Yabancılaşma	1,000								
Örgüt İklimi	-,511**	1,000							
Yönetim Tarzı	-,341**	,653**	1,000						
Y.Yetkinlik	-,497**	,884**	,596**	1,000					
Çalışan Bağlılığı	-,425**	,844**	,502**	,704**	1,000				
İş Birliği	-,458**	,832**	,620**	,631**	,672**	1,000			
Müşteri Yönelimi	-,272**	,698**	,464**	,461**	,479**	,643**	1,000		
Y. Dikkate Alma	-,304**	,571**	,877**	,532**	,448**	,567**	,378**	1,000	
Çalışanlara İlgi	-,320**	,559**	,850**	,518**	,433**	,478**	,438**	,532**	1,000

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 18'e göre yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasında (0,653) oldukça güçlü, olumlu ce % 95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının alt boyutları ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en güçlü ilişkinin yapıyı dikkate alma ile iş birliği arasında mevcut olduğu (0,567), en zayıf ilişkinin ise yapıyı dikkate alma ile müşteri yönelimi arasında mevcut olduğu (0,438) görülür.

Yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde, zayıf şiddette (-0,341) ve % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının yapıyı dikkate alma boyutu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde, zayıf şiddette (-0,304) ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının çalışanlara ilgi alt boyutu ile işe yabancılaşma arasında da yine negatif yönde, zayıf şiddette (-0,320) ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında orta şiddette (-0,511), negatif yönde ve % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe yabancılaşma ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; en zayıf ilişkinin müşteri yönelimi (-0,272) boyutunda mevcut olduğu görülür. En güçlü ilişki ise yönetsel yetkinlik (-0,497) boyutunda gözlenmektedir.

2.5.8. Regresyon Analizleri

Oluşturulan araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık etkisi araştırılırken Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu yönetime göre;

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu kapsamda yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir:

Yönetim Tarzının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi (1. Adım)

Tablo 19. Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	1,283	4,862	,654	,000
Yönetim Tarzı	,696	12,855		,000
R ²	,427			
Düzeltilmiş R ²	,425			
F	147,842**			

Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi

Bağımsız Değişken: Yönetim Tarzı

*p<0,05, **p<0,01

Yönetim tarzının örgüt iklimi düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak için basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon sonuçları incelendiğinde yönetim tarzı, örgüt iklimi düzeyinin toplam varyansının %42,7'sini açıklamakta olup iki değişken arasında kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²= ,427 ve F=147,842**). Tablodaki değerler incelendiğinde yönetim tarzı, örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahiptir (β =,654 p<0,01). Etki gücü β =,644'tür. Bu bulgulara göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Yönetim Tarzının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi (2. Adım):

Tablo 20. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Model (Katsayılar)	B	t	β	P
(Sabit)	4,173	12,384	-,339	,000
Yönetim Tarzı	-,454	-5,533		,000
R ²	,115			
Düzeltilmiş R ²	,111			
F	25,740**			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Yönetim Tarzı

*p<0,05, **p<0,01

Yönetim tarzının işe yabancılaşma düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak için basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon sonuçları incelendiğinde yönetim tarzı, işe yabancılaşma düzeyinin toplam varyansının %11,5'ini açıklamakta olup iki değişken arasında kurulan denklemin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = ,115$ ve $F=25,740^{**}$). Tablodaki değerler incelendiğinde yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülür ($\beta = -,339$; $p < 0,01$). Etki gücü $\beta = -0,339$ 'dur. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yönetim Tarzı ve Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşmaya Etkisi (3. Adım):

Tablo 21. Yönetim Tarzı ve Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşmaya Etkisi

Model	B	T	β	P
(Sabit)	4,897	14,195		,000
Yönetim Tarzı	-,064	-,577	-,048	,564
Örgüt İklimi	-,565	-5,391	-,446	,000
R^2	,229			
Düzeltilmiş R^2	,221			
F	29,225 ^{**}			

Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma

Bağımsız Değişken: Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Yukarıdaki verilere göre örgüt ikliminin regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; yönetim tarzı model içinde işe yabancılaşma üzerindeki etkisini kaybetmektedir ($\beta = -,048$; $p = ,564 > ,05$). Ayrıca aracı değişken olarak alınan örgüt ikliminin bağımlı değişken olan işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -446$; $p = ,000$). Bu sonuçlara göre H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç olarak yapılan üç aşamalı regresyon analizi ile yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt iklimi değişkeni regresyon denklemine dâhil edildiğinde yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır.

2.5.9. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde 'demografik değişkenlere göre katılımcıların değişkenlere dair algıları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?' sorusuna cevap aranacaktır.

2.5.9.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yaban.	Yönetmel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Mann-Whitney U	4938,000	4339,500	4254,000	4541,000	4489,000	4524,500	4953,000
Wilcoxon W	11154,000	10555,500	10470,000	10757,000	10705,000	10740,500	11169,000
Z	-,004	-1,479	-1,692	-,993	-1,127	-1,021	-,421
Asymp. Sig. (p)	,997	,139	,091	,321	,260	,307	,973

a. Kategorik Değişken: Cinsiyet

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > ,05$). Bu bulgulara göre bireylerin kadın veya erkek olması işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi algılarını farklılaştırmamaktadır.

Tablo 23. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Toplam Sıralar
İşe Yabancılaşma	Kadın	89	100,52	8946,00
	Erkek	111	100,49	11154,00
	Toplam	200		
Yönetmel Yetkinlik	Kadın	89	107,24	9544,50
	Erkek	111	95,09	10555,50
	Toplam	200		
Çalışan Bağlılığı	Kadın	89	108,20	9630,00
	Erkek	111	94,32	10470,00
	Toplam	200		
İş Birliği	Kadın	89	104,98	9343,00
	Erkek	111	96,91	10757,00
	Toplam	200		
Müşteri Yönelimi	Kadın	89	105,56	9395,00
	Erkek	111	96,44	10705,00
	Toplam	200		
Yapıyı Dikkate Alma	Kadın	89	105,16	9359,50
	Erkek	111	96,76	10740,50
	Toplam	200		
Çalışanlarla İlgilenme	Kadın	89	100,35	8931,00
	Erkek	111	100,62	11169,00
	Toplam	200		

2.5.9.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 24. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yabancılaşma	Yönetimsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Mann-Whitney U	3373,000	3051,500	3278,500	3126,000	3101,500	2632,000	2845,000
Wilcoxon W	14849,000	4276,500	4503,500	4351,000	4326,500	3857,000	4070,000
Z	-,931	-1,846	-1,201	-1,651	-1,729	-3,035	-2,434
p	,352	,065	,230	,099	,084	,002	,015

Kategorik Değişken: Medeni Durum

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme boyutlarında farklılaşma olduğu görülmektedir ($p < ,05$).

Tablo 25. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Toplam Sıralar
İşe Yabancılaşma	Bekar	49	107,16	5251,00
	Evli	151	98,34	14849,00
	Toplam	200		
Yönetimsel Yetkinlik	Bekar	49	87,28	4276,50
	Evli	151	104,79	15823,50
	Toplam	200		
Çalışan Bağlılığı	Bekar	49	91,91	4503,50
	Evli	151	103,29	15596,50
	Toplam	200		
İş Birliği	Bekar	49	88,80	4351,00
	Evli	151	104,30	15749,00
	Toplam	200		
Müşteri Yönelimi	Bekar	49	88,30	4326,50
	Evli	151	104,46	15773,50
	Toplam	200		
Yapıyı Dikkate Alma	Bekar	49	78,71	3857,00
	Evli	151	107,57	16243,00
	Toplam	200		
Çalışanlarla İlgilenme	Bekar	49	83,06	40,70,00
	Evli	151	106,16	16030,00
	Toplam	200		

Sıra ortalamaları incelendiğinde evlilerin yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme düzeylerinin bekarlara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26. Medeni Durum Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart		Minimum	Maksimum
			Sapma			
Bekar	İşe Yabancılaşma	49	2,55	,809	1	4
	Yönetimsel Yetkinlik	49	3,65	,711	2	5
	Çalışan Bağlılığı	49	3,45	,934	1	5
	İş Birliği	49	3,81	,537	2	5
	Müşteri Yönelimi	49	4,02	,709	2	5
	Yapıyı Dikkate Alma	49	3,54	,691	1	5
	Çalışanlarla İlgilenme	49	3,45	,662	2	5
Evli	İşe Yabancılaşma	151	2,45	,845	1	5
	Yönetimsel Yetkinlik	151	3,87	,773	2	5
	Çalışan Bağlılığı	151	3,65	,862	1	5
	İş Birliği	151	3,94	,763	2	5
	Müşteri Yönelimi	151	4,17	,676	2	5
	Yapıyı Dikkate Alma	151	3,87	,647	2	5
	Çalışanlarla İlgilenme	151	3,69	,749	2	5

2.5.9.3. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 27. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları

	İşe Yabancılaşma	Yönetimsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Kruskal-Wallis H	26,232	26,495	14,644	11,876	6,986	7,005	15,607
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3	3	3
P	,000	,000	,002	,008	,135	,132	,001

Kruskal Wallis Test

Kategorik Değişken: Yaş

Yaş değişkeni alt gruplarından 56 yaş ve üzeri grubundaki kişi sayısı 2 olduğundan bu gruptaki kişiler 46-55 yaş arası gruba dahil edilerek (46 yaş üstü grubu oluşturularak) Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı iş birliği ve çalışanlarla ilgilenme düzeyinde farklılaşma olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Bu farklılığın yaş değişkeninin hangi grupları arasında olduğunu belirlemek için yapılan post-hoc testleri sonucu;

İşe yabancılaşma düzeyleri açısından;

- 25 yaş altı - 26-35 yaş
- 46 yaş üstü - 26-35 yaş
- 36-45 yaş – 26-35 yaş

Yönetsel yetkinlik düzeyleri açısından;

- 26-35 yaş – 36-45 yaş
- 26-35 yaş – 46 yaş üstü

Çalışan bağlılığı düzeyleri açısından;

- 25 yaş altı – 36-45 yaş

İş Birliği düzeyleri açısından

- 26-35 yaş – 36-45 yaş

Çalışanlarla ilgilenme düzeyleri açısından ise

- 26-35 yaş – 46 yaş üstü
- 36-45 yaş– 46 yaş üstü

alt grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Yaş	N	Sıra Ortalamaları
İşe Yabancılaşma	25 yaş ve altı	11	57,73
	26-35 yaş	122	116,25
	36-45 yaş	47	84,74
	46 üstü	20	65,00
	Toplam	200	
Yönetmel Yetkinlik	25 yaş ve altı	11	77,23
	26-35 yaş	122	86,84
	36-45 yaş	47	123,94
	46 üstü	20	141,58
	Toplam	200	
Çalışan Bağlılığı	25 yaş ve altı	11	58,41
	26-35 yaş	122	93,98
	36-45 yaş	47	120,77
	46 üstü	20	115,78
	Toplam	200	
İş Birliğı	25 yaş ve altı	11	101,59
	26-35 yaş	122	89,84
	36-45 yaş	47	120,41
	46 üstü	20	118,15
	Toplam	200	
Müşteri Yönelimi	25 yaş ve altı	11	78,59
	26-35 yaş	122	95,98
	36-45 yaş	47	106,45
	46 üstü	20	126,15
	Toplam	200	
Yapıyı Dikkate Alma	25 yaş ve altı	11	70,41
	26-35 yaş	122	96,59
	36-45 yaş	47	109,11
	46 üstü	20	120,65
	Toplam	200	
Çalışanlarla İlgilenme	25 yaş ve altı	11	93,18
	26-35 yaş	122	92,41
	36-45 yaş	47	103,47
	46 üstü	20	146,88
	Toplam	200	

Sıra ortalamaları incelendiğinde işe yabancılaşma düzeyleri açısından 26-35 yaş grubunun algısının 25 yaş ve altı, 46 üstü ve 36-45 yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde yüksek olduğu; yönetmel yetkinlik açısından 26-35 yaş grubunun

algısının 36-45, 46 üstü yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu; çalışan bağlılığı açısından 25 yaş altı grubunun algısının 36-45 yaş grubuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu; iş birliği açısından 26-35 yaş grubunun algısının 36-45 yaş grubuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu; çalışanlarla ilgilenme açısından ise 26-35 yaş grubunun algısının 46 üstü yaş grubuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29. Yaş Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri

Yaş		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
25 yaş ve altı	İşe Yabancılaşma	11	1	3	1,90	,382
	Yönetimsel Yetkinlik	11	3	5	3,60	,612
	Çalışan Bağlılığı	11	2	5	2,84	1,125
	İş Birliği	11	2	5	3,91	,655
	Müşteri Yönelimi	11	4	5	4,02	,525
	Yapıyı Dikkate Alma	11	2	5	3,47	,665
	Çalışanlarla İlgilenme	11	3	5	3,65	,434
	N	11				
26-35 yaş	İşe Yabancılaşma	122	1	5	2,68	,845
	Yönetimsel Yetkinlik	122	2	5	3,63	,778
	Çalışan Bağlılığı	122	1	5	3,52	,842
	İş Birliği	122	2	5	3,78	,752
	Müşteri Yönelimi	122	2	5	4,07	,731
	Yapıyı Dikkate Alma	122	1	5	3,73	,724
	Çalışanlarla İlgilenme	122	2	5	3,53	,779
	N	122				
36-45 yaş	İşe Yabancılaşma	47	1	4	2,26	,726
	Yönetimsel Yetkinlik	47	3	5	4,12	,613
	Çalışan Bağlılığı	47	2	5	3,87	,845
	İş Birliği	47	3	5	4,13	,587
	Müşteri Yönelimi	47	2	5	4,22	,623
	Yapıyı Dikkate Alma	47	3	5	3,90	,578
	Çalışanlarla İlgilenme	47	2	5	3,65	,667
	N	47				
46-55 yaş	İşe Yabancılaşma	20	1	5	2,06	,815
	Yönetimsel Yetkinlik	20	3	5	4,36	,585
	Çalışan Bağlılığı	20	3	5	3,88	,767
	İş Birliği	20	2	5	4,14	,641
	Müşteri Yönelimi	20	3	5	4,42	,543
	Yapıyı Dikkate Alma	20	3	5	4,04	,407
	Çalışanlarla İlgilenme	20	4	5	4,19	,441
	N	20				

2.5.9.4. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 30. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yabancılaşma	Yönetimsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Kruskal-Wallis H	,283	4,193	6,244	1,462	2,452	3,532	3,229
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3	3	3
P	,963	,241	,100	,691	,484	,317	,358

Kruskal Wallis Test

Kategorik Değişken: Eğitim

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının eğitim durumu açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > ,05$). Bu bulgulara göre bireylerin eğitim durumlarına göre işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi algıları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 31. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması
İşe yabancılaşma	Lise	7	90,86
	Ön lisans	14	101,93
	Lisans	170	100,49
	Lisansüstü	9	105,89
	Toplam	200	
Yönetimsel yetkinlik	Lise	7	95,86
	Ön lisans	14	109,00
	Lisans	170	98,07
	Lisansüstü	9	136,72
	Toplam	200	
Çalışan bağlılığı	Lise	7	129,36
	Ön lisans	14	96,50
	Lisans	170	97,61
	Lisansüstü	9	138,89
	Toplam	200	

Tablo 31. (Devam)

İş birliği	Lise	7	118,57
	Ön lisans	14	99,61
	Lisans	170	99,02
	Lisansüstü	9	115,78
	Toplam	200	
Müşteri yönelimi	Lise	7	104,64
	Ön lisans	14	88,43
	Lisans	170	99,99
	Lisansüstü	9	125,72
	Toplam	200	
Yapıyı dikkate alma	Lise	7	64,57
	Ön lisans	14	94,82
	Lisans	170	101,64
	Lisansüstü	9	115,78
	Toplam	200	
Çalışanlarla ilgilenme	Lise	7	94,79
	Ön lisans	14	95,50
	Lisans	170	99,39
	Lisansüstü	9	133,78
	Toplam	200	

Tablo 32. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri

Eğitim		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Lise	İşe Yabancılaşma	7	1	4	2,34	1,018
	Yönetimsel Yetkinlik	7	2	5	3,77	1,042
	Çalışan Bağlılığı	7	3	5	4,07	,746
	İş Birliği	7	3	5	4,18	,624
	Müşteri Yönelimi	7	4	5	4,23	,547
	Yapıyı Dikkate Alma	7	3	4	3,51	,328
	Çalışanlarla İlgilenme	7	3	5	3,71	,682
	N	7				
Ön lisans	İşe Yabancılaşma	14	1	4	2,49	,883
	Yönetimsel Yetkinlik	14	3	5	3,93	,751
	Çalışan Bağlılığı	14	3	5	3,63	,705
	İş Birliği	14	2	5	3,86	,732
	Müşteri Yönelimi	14	2	5	3,99	,802
	Yapıyı Dikkate Alma	14	3	5	3,78	,532
	Çalışanlarla İlgilenme	14	2	5	3,64	,695
	N	14				

Tablo 32. (Devam)

Lisans	İşe Yabancılaşma	170	1	5	2,47	,817
	Yönetsel Yetkinlik	170	2	5	3,78	,756
	Çalışan Bağlılığı	170	1	5	3,55	,899
	İş Birliği	170	2	5	3,89	,724
	Müşteri Yönelimi	170	2	5	4,13	,686
	Yapıyı Dikkate Alma	170	1	5	3,79	,699
	Çalışanlarla İlgilenme	170	2	5	3,60	,736
	N	170				
Lisansüstü	İşe Yabancılaşma	9	1	5	2,68	1,074
	Yönetsel Yetkinlik	9	3	5	4,29	,606
	Çalışan Bağlılığı	9	3	5	4,19	,635
	İş Birliği	9	3	5	4,14	,574
	Müşteri Yönelimi	9	3	5	4,40	,600
	Yapıyı Dikkate Alma	9	3	5	3,98	,512
	Çalışanlarla İlgilenme	9	3	5	4,00	,804
	N	9				

2.5.9.5. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 33. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yabancılaşma	Yönetsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Kruskal Wallis Serbestlik Derecesi	10,830	16,041	8,099	14,403	5,923	1,639	1,506
P	,013	,001	,044	,002	,115	,651	,681

Kruskal Wallis Testi

Kategorik Değişken: Gelir Durumu

Gelir durumu değişkeni alt grupları incelendiğinde 1400 TL’den az geliri olan kişi sayısının 2 olduğu tespit edilmiş ve 1400 TL’den az geliri olan kişiler ‘1401 TL-2500 TL’ grubuna dahil edilerek (2500 TL’den az grubu oluşturularak) Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının gelir durumu açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlikler ve iş birliği düzeylerinde anlamlı farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Bu bulgulardan hareketle farklılıkların gelir durumu değişkeninin hangi alt grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için yapılan post-hoc testleri sonucu;

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri bakımından;

- 2501 ile 3500 TL arası – 4501 TL üstü

Yönetmel yetkinlik düzeyleri bakımından;

- 2500 TL'den az – 4501 TL ve üstü
- 2501 TL ile 3500 TL arası – 4501 TL üstü

Çalışan bağlılığı düzeyleri bakımından;

- 2500 TL'den az - 4501 TL ve üstü
- 3501 TL ile 4500 TL arası - 4501 TL ve üstü
- 2501 TL ile 3500 TL arası - 4501 TL ve üstü

İş birliği düzeyleri bakımından;

- 2500 TL'den az – 4501 TL ve üstü
- 2501 TL ile 3500 TL arası - 4501 TL ve üstü

olan alt gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 34. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalamaları
İşe Yabancılaşma	1401 İle 2500 Tl Arası	29	115,62
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	112,19
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	98,75
	4501 Tl Üstü	55	81,07
	Toplam	200	
Yönetmel Yetkinlik	1401 İle 2500 Tl Arası	29	79,10
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	93,15
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	94,73
	4501 Tl Üstü	55	125,74
	Toplam	200	
Çalışan Bağlılığı	1401 İle 2500 Tl Arası	29	88,66
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	95,40
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	93,86
	4501 Tl Üstü	55	119,01
	Toplam	200	
İş Birliği	1401 İle 2500 Tl Arası	29	75,91
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	91,80
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	102,14
	4501 Tl Üstü	55	121,66
	Toplam	200	

Tablo 34. (Devam)

Müşteri Yönelimi	1401 İle 2500 Tl Arası	29	81,47
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	97,64
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	101,68
	4501 Tl Üstü	55	112,61
	Toplam	200	
Yapıyı Dikkate Alma	1401 İle 2500 Tl Arası	29	90,98
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	99,50
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	99,56
	4501 Tl Üstü	55	107,56
	Toplam	200	
Çalışanlarla İlgilenme	1401 İle 2500 Tl Arası	29	97,19
	2501 İle 3500 Tl Arası	62	95,62
	3501 İle 4500 Tl Arası	54	100,09
	4501 Tl Üstü	55	108,15
	Toplam	200	

Gelir durumu değişkeni açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi boyutları sıra ortalamaları incelenmiştir. Geliri 4501 TL üstü olanların işe yabancılaşma düzeyi 2501 ile 3500 TL arası olanlara göre anlamlı şekilde düşüktür. 4501 TL ve üstü gelire sahip olanların yönetsel yetkinlik düzeyi geliri 2500 TL'den az arası olanlarla 2501 TL ile 3500 TL arası olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. 4501 TL üstü gelire sahip olanların çalışan bağlılığı algısı diğer gruplara göre anlamlı şekilde yüksektir. 4501 TL ve üstü gelire sahip olanların iş birliği algısı geliri 2500 TL'den az olanlara ve 2501 TL ile 3500 TL arası olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 35. Gelir Durumu Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı Ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımsal İstatistikleri

Gelir Durumu		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
2500 TL'den az	İşe Yabancılaşma	29	1	5	2,67	,855
	Yönetimsel Yetkinlik	29	2	5	3,52	,873
	Çalışan Bağlılığı	29	1	5	3,48	,871
	İş Birliği	29	2	5	3,60	,825
	Müşteri Yönelimi	29	2	5	3,88	,790
	Yapıyı Dikkate Alma	29	2	5	3,75	,633
	Çalışanlarla İlgilenme	29	2	5	3,64	,725
	N	29				
2501 İle 3500 TL Arası	İşe Yabancılaşma	62	1	5	2,63	,927
	Yönetimsel Yetkinlik	62	3	5	3,76	,658
	Çalışan Bağlılığı	62	2	5	3,56	,818
	İş Birliği	62	2	5	3,81	,665
	Müşteri Yönelimi	62	2	5	4,10	,645
	Yapıyı Dikkate Alma	62	2	5	3,78	,628
	Çalışanlarla İlgilenme	62	2	5	3,58	,717
	N	62				
3501 İle 4500 TL Arası	İşe Yabancılaşma	54	1	4	2,44	,839
	Yönetimsel Yetkinlik	54	2	5	3,73	,767
	Çalışan Bağlılığı	54	2	5	3,48	,934
	İş Birliği	54	2	5	3,93	,721
	Müşteri Yönelimi	54	2	5	4,17	,692
	Yapıyı Dikkate Alma	54	2	5	3,79	,695
	Çalışanlarla İlgilenme	54	2	5	3,62	,819
	N	54				
4501 TL Üstü	İşe Yabancılaşma	55	1	4	2,23	,646
	Yönetimsel Yetkinlik	55	2	5	4,11	,731
	Çalışan Bağlılığı	55	1	5	3,84	,882
	İş Birliği	55	2	5	4,15	,630
	Müşteri Yönelimi	55	2	5	4,27	,643
	Yapıyı Dikkate Alma	55	1	5	3,81	,731
	Çalışanlarla İlgilenme	55	2	5	3,68	,684
	N	55				

2.5.9.6. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 36. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yabancılaşma	Yönetimsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Kruskal-Wallis H	14,001	16,204	11,672	6,409	6,256	2,089	6,198
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4	4	4
P	,007	,003	,020	,171	,181	,719	,185

Kruskal Wallis Test

Kategorik Değişken: Çalışma Süresi

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının çalışma süresi değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik ve çalışan bağlılığı düzeylerinde gruplar arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Farklılıkların çalışma süresi değişkeninin hangi alt grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için yapılan post-hoc testleri sonucu;

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri bakımından;

- 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü

Yönetimsel yetkinlik düzeyleri bakımından;

- 1-5 yıl ile 16 yıl ve üstü
- 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü

Çalışan bağlılığı düzeyleri bakımından;

- 1-5 yıl ile 16 yıl ve üstü

alt grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 37. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalamaları
İşe Yabancılaşma	1 yıldan az	5	115,10
	1-5 yıl	75	100,17
	6-10 yıl	67	116,51
	11-15 yıl	39	84,96
	16 yıl ve üstü	14	63,75
	Toplam	200	
Yönetimsel Yetkinlik	1 yıldan az	5	94,90
	1-5 yıl	75	89,06
	6-10 yıl	67	94,96
	11-15 yıl	39	115,14
	16 yıl ve üstü	14	149,50
	Toplam	200	
Çalışan Bağlılığı	1 yıldan az	5	76,10
	1-5 yıl	75	90,01
	6-10 yıl	67	98,33
	11-15 yıl	39	113,87
	16 yıl ve üstü	14	138,54
	Toplam	200	
İş Birliği	1 yıldan az	5	95,30
	1-5 yıl	75	91,69
	6-10 yıl	67	98,12
	11-15 yıl	39	113,76
	16 yıl ve üstü	14	124,00
	Toplam	200	
Müşteri Yönelimi	1 yıldan az	5	112,60
	1-5 yıl	75	89,21
	6-10 yıl	67	104,99
	11-15 yıl	39	104,36
	16 yıl ve üstü	14	124,43
	Toplam	200	
Yapıyı Dikkate Alma	1 yıldan az	5	104,90
	1-5 yıl	75	94,59
	6-10 yıl	67	99,72
	11-15 yıl	39	109,15
	16 yıl ve üstü	14	110,18
	Toplam	200	
Çalışanlarla İlgilenme	1 yıldan az	5	125,20
	1-5 yıl	75	97,31
	6-10 yıl	67	92,91
	11-15 yıl	39	106,12
	16 yıl ve üstü	14	129,46
	Toplam	200	

Çalışma süresi değişkeni açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi boyutları sıra ortalamaları incelendiğinde çalışma süreleri 16 yıl ve üstü olanların işe yabancılaşma düzeylerinin 6-10 yıl olanlara göre anlamlı şekilde düşük olduğu görülür.

Çalışma süresi 16 yıl ve üstü olanların yönetsel yetkinlik algıları 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Çalışma süresi 16 yıl ve üstü olanların çalışan bağlılığı algıları 1-5 yıl olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 38. Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışma Süresi		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	İşe Yabancılaşma	5	2	3	2,56	,493
	Yönetsel Yetkinlik	5	2	5	3,63	1,019
	Çalışan Bağlılığı	5	3	4	3,35	,518
	İş Birliği	5	3	5	3,80	,758
	Müşteri Yönelimi	5	3	5	4,24	,780
	Yapıyı Dikkate Alma	5	3	5	3,89	,537
	Çalışanlarla İlgilenme	5	4	4	3,92	,250
	N	5				
1-5 yıl	İşe Yabancılaşma	75	1	5	2,45	,889
	Yönetsel Yetkinlik	75	2	5	3,64	,850
	Çalışan Bağlılığı	75	1	5	3,41	1,030
	İş Birliği	75	2	5	3,81	,729
	Müşteri Yönelimi	75	2	5	4,04	,681
	Yapıyı Dikkate Alma	75	2	5	3,71	,720
	Çalışanlarla İlgilenme	75	2	5	3,61	,779
	N	75				
6-10 yıl	İşe Yabancılaşma	67	1	4	2,68	,795
	Yönetsel Yetkinlik	67	2	5	3,77	,697
	Çalışan Bağlılığı	67	2	5	3,61	,760
	İş Birliği	67	2	5	3,88	,799
	Müşteri Yönelimi	67	2	5	4,13	,786
	Yapıyı Dikkate Alma	67	1	5	3,77	,681
	Çalışanlarla İlgilenme	67	2	5	3,52	,726
	N	67				
11-15 yıl	İşe Yabancılaşma	39	1	5	2,31	,807
	Yönetsel Yetkinlik	39	3	5	4,02	,588
	Çalışan Bağlılığı	39	2	5	3,79	,727
	İş Birliği	39	3	5	4,06	,522
	Müşteri Yönelimi	39	3	5	4,22	,504
	Yapıyı Dikkate Alma	39	3	5	3,90	,627
	Çalışanlarla İlgilenme	39	2	5	3,68	,652
	N	39				
16 yıl ve üstü	İşe Yabancılaşma	14	1	4	2,02	,680
	Yönetsel Yetkinlik	14	4	5	4,44	,499
	Çalışan Bağlılığı	14	3	5	4,16	,776
	İş Birliği	14	3	5	4,20	,590
	Müşteri Yönelimi	14	3	5	4,41	,568
	Yapıyı Dikkate Alma	14	3	5	3,92	,513
	Çalışanlarla İlgilenme	14	2	5	3,98	,791
	N	14				

2.5.9.7. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

Tablo 39. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Analizi

	İşe Yabancılaşma	Yönetimsel Yetkinlik	Çalışan Bağlılığı	İş Birliği	Müşteri Yönelimi	Yapıyı Dikkate Alma	Çalışanlarla İlgilenme
Kruskal-Wallis H	29,830	36,817	22,058	21,033	15,885	9,932	9,595
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6	6	6	6
P	,000	,000	,001	,002	,014	,128	,143

Kruskal Wallis Test

Kategorik Değişken: Görev

İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin alt boyutlarının görev gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı, işbirliği ve müşteri yönelimi düzeylerinde anlamlı farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Bu bulgulardan hareketle farklılıkların görev değişkeninin hangi alt grupları arasında olduğunu tespit edebilmek için yapılan post-hoc testleri sonucu;

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri bakımından;

- Uzman – yetkili yardımcısı
- Üst yetkili – yetkili yardımcısı
- Yetkili - yetkili yardımcısı

Yönetimsel yetkinlikler düzeyleri bakımından;

- Yetkili - yetkili yardımcısı
- Yetkili yardımcısı – üst yetkili
- Yetkili yardımcısı uzman

Çalışan bağlılığı düzeyleri bakımından;

- Yetkili yardımcısı – uzman
- Memur - uzman

İşbirliği düzeyleri bakımından;

- Yetkili yardımcısı – uzman

- Memur –uzman

Müşteri yönelimi düzeyleri bakımından;

- Memur – yetkili
- Memur - uzman

Alt grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 40. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Sıra Ortalamaları

	Görev	N	Sıra Ortalamaları
İşe Yabancılaşma	Memur	58	106,16
	Yetkili yardımcısı	47	130,16
	Uzman yardımcısı	13	101,54
	Yetkili	45	87,77
	Üst yetkili	23	73,37
	Uzman	6	29,58
	Müdür yardımcısı	8	86,38
	Toplam	200	
Yönetimsel Yetkinlik	Memur	58	87,51
	Yetkili yardımcısı	47	71,35
	Uzman yardımcısı	13	118,00
	Yetkili	45	111,97
	Üst yetkili	23	130,93
	Uzman	6	177,92
	Müdür yardımcısı	8	127,44
	Toplam	200	
Çalışan Bağlılığı	Memur	58	92,26
	Yetkili yardımcısı	47	79,83
	Uzman yardımcısı	13	93,27
	Yetkili	45	109,79
	Üst yetkili	23	121,00
	Uzman	6	167,83
	Müdür yardımcısı	8	131,75
	Toplam	200	
İş Birliği	Memur	58	92,22
	Yetkili yardımcısı	47	81,74
	Uzman yardımcısı	13	87,08
	Yetkili	45	112,73
	Üst yetkili	23	119,59
	Uzman	6	169,33
	Müdür yardımcısı	8	117,25
	Toplam	200	

Tablo 40. (Devamı)

Müşteri Yönelimi	Memur	58	86,11
	Yetkili yardımcısı	47	89,03
	Uzman yardımcısı	13	87,58
	Yetkili	45	122,71
	Üst yetkili	23	111,70
	Uzman	6	124,58
	Müdür yardımcısı	8	118,00
	Toplam	200	
Yapıyı Dikkate Alma	Memur	58	92,60
	Yetkili yardımcısı	47	91,65
	Uzman yardımcısı	13	116,35
	Yetkili	45	102,99
	Üst yetkili	23	113,91
	Uzman	6	154,50
	Müdür yardımcısı	8	90,94
	Toplam	200	
Çalışanlarla İlgilenme	Memur	58	98,78
	Yetkili yardımcısı	47	87,32
	Uzman yardımcısı	13	80,65
	Yetkili	45	111,44
	Üst yetkili	23	105,54
	Uzman	6	143,25
	Müdür yardımcısı	8	114,50
	Toplam	200	

Görev değişkeni açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi boyutları sıra ortalamaları incelendiğinde şu bulguya ulaşılmıştır: yetkili yardımcısı olanların işe yabancılaşma düzeyi üst yetkili, yetkili ve uzman olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca yetkili yardımcısı olanların yönetsel yetkinlik algısı üst yetkili, yetkili ve uzman olanlara göre anlamlı şekilde düşüktür. Uzmanların çalışan bağlılığı algısı görevi memur ve yetkili yardımcısı olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Uzmanların işbirliği algısı görevi memur ve yetkili yardımcısı olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Son olarak yetkili ve uzman olanların müşteri yönelimi algısı görevi memur olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 41. Görev Değişkeni Açısından İşe Yabancılaşma, Yönetim Tarzı ve Örgüt İklimi Boyutları Tanımlayıcı İstatistikleri

Görev		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Memur	İşe Yabancılaşma	58	1	5	2,53	,847
	Yönetmel Yetkinlik	58	2	5	3,63	,846
	Çalışan Bağlılığı	58	1	5	3,49	,962
	İş Birliği	58	2	5	3,86	,628
	Müşteri Yönelimi	58	2	5	4,01	,691
	Yapıyı Dikkate Alma	58	2	5	3,72	,648
	Çalışanlarla İlgilenme	58	2	5	3,64	,773
	N	58				
Yetkili Yardımcısı	İşe Yabancılaşma	47	1	4	2,88	,784
	Yönetmel Yetkinlik	47	2	5	3,45	,674
	Çalışan Bağlılığı	47	2	5	3,34	,719
	İş Birliği	47	2	5	3,66	,803
	Müşteri Yönelimi	47	2	5	3,94	,758
	Yapıyı Dikkate Alma	47	1	5	3,66	,734
	Çalışanlarla İlgilenme	47	2	5	3,49	,656
	N	47				
Uzman Yardımcısı	İşe Yabancılaşma	13	1	4	2,52	,956
	Yönetmel Yetkinlik	13	2	5	3,93	,746
	Çalışan Bağlılığı	13	1	5	3,38	1,093
	İş Birliği	13	2	5	3,62	1,019
	Müşteri Yönelimi	13	2	5	3,94	,830
	Yapıyı Dikkate Alma	13	2	5	3,97	,671
	Çalışanlarla İlgilenme	13	2	5	3,40	,753
	N	13				
Yetkili	İşe Yabancılaşma	45	1	4	2,29	,622
	Yönetmel Yetkinlik	45	3	5	4,01	,615
	Çalışan Bağlılığı	45	2	5	3,72	,902
	İş Birliği	45	2	5	4,07	,618
	Müşteri Yönelimi	45	4	5	4,41	,512
	Yapıyı Dikkate Alma	45	2	5	3,80	,719
	Çalışanlarla İlgilenme	45	2	5	3,67	,830
	N	45				
Üst Yetkili	İşe Yabancılaşma	23	1	5	2,15	,907
	Yönetmel Yetkinlik	23	3	5	4,21	,603
	Çalışan Bağlılığı	23	3	5	3,92	,628
	İş Birliği	23	3	5	4,13	,548
	Müşteri Yönelimi	23	3	5	4,25	,624
	Yapıyı Dikkate Alma	23	3	5	3,96	,531
	Çalışanlarla İlgilenme	23	3	5	3,75	,639
	N	23				
Uzman	İşe Yabancılaşma	6	1	2	1,50	,465
	Yönetmel Yetkinlik	6	4	5	4,79	,332
	Çalışan Bağlılığı	6	4	5	4,54	,368
	İş Birliği	6	4	5	4,67	,376
	Müşteri Yönelimi	6	4	5	4,40	,490
	Yapıyı Dikkate Alma	6	4	5	4,32	,265
	Çalışanlarla İlgilenme	6	3	5	4,06	,625
	N	6				

Tablo 41. (Devamı)

Müdür Yardımcısı	İşe Yabancılaşma	8	1	4	2,30	,833
	Yönetmel Yetkinlik	8	3	5	4,14	,553
	Çalışan Bağlılığı	8	3	5	4,06	,753
	İş Birliği	8	3	5	4,09	,626
	Müşteri Yönelimi	8	3	5	4,35	,612
	Yapıyı Dikkate Alma	8	3	5	3,72	,586
	Çalışanlarla İlgilenme	8	3	5	3,86	,496
	N	8				

2.6. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada yönetim tarzı, işe yabancılaşma ve örgüt iklimi olguları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Temelde başkaları aracılığıyla iş görme anlamına gelen yönetim kavramı ortak amaçlar için insan gücü başta olmak üzere pek çok kaynağın etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan kararlar verme ve bunları uygulamayı içermektedir. Yönetim tarzı ise örgütün hedeflerine ulaşmasında yöneticinin çalışanlar üzerinde yetkisini kullanma biçimi ve çalışanlarla olan ilişkisinin seviyesini ifade etmektedir. Yönetim tarzları geçmişteki pek çok çalışmada genel itibariyle yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme boyutları temelinde ele alınmıştır. Yapıyı dikkate alma yöneticinin kendisinin ve diğer çalışanların rollerini tanımlama, hedeflere ulaşılmasına yönelme ve açık iletişim kanalları oluşturma derecesini ifade eder. Çalışanlarla ilgilenme ise yöneticinin çalışanlarına yardım etmesini, onların problemleriyle ilgilenmesini, onların çıkarlarını koruma derecesini ifade eder. Bu iki boyutlu değerlendirmelerden de yararlanılarak araştırmacılar zamanla ‘otokratik yönetim tarzı’, ‘demokratik yönetim tarzı’, ‘serbest bırakıcı yönetim tarzı’ ve ‘babacan yönetim tarzı’ gibi sınıflandırmalar da yapmıştır. Bu çalışmada ele alınan bir diğer kavram olan işe yabancılaşma ise çalışanın çalışmaya olan ilgisinin azalması, grup içi ilişkilerden doyum alamaması, yalnızlığa kapılması, kendisini yapmış olduğu işte etkisiz görmesi, umutsuz olması ve güçsüz kalmasını ifade etmektedir. İşe yabancılaşmanın ortaya çıkması bireysel özelliklerden çok örgütün çalışma şartlarına bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgütün çalışma koşullarının çalışanların işe yabancılaşma seviyelerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışmada ele alınan diğer bir olgu ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi örgütsel değerler, inaçlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak algı olarak tanımlanır. Çalışmanın birinci kısmında söz konusu üç değişken açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında ele alınan değişkenler

arasındaki ilişkiler ortaya konduktan sonra hipotezler geliştirilmiştir. Bunun ardından yapılan alan araştırmasının amacı, önemi ve yöntemi açıklanmıştır. Bu çalışmanın amacı çalışanların yönetim tarzı algılarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını incelemektir. Ayrıca örgüt ikliminin yönetim tarzı algısı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını ortaya koymak da amaçlanmıştır. Alan araştırması kapsamında bir kamu bankasının Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren 400 kişi içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 200 çalışandan anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Toplanan verilere faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Alan araştırmasında öncelikle açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların demografik verileri incelenmiş ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuştur. Bunun ardından çalışmada kullanılacak analiz türleri belirlenerek değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri ve bağımlı değişken üzerindeki etkiler incelenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yönetim tarzı algılarının işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Demografik verilerin dağılımı şu şekildedir: Katılımcıların %44,5'i kadın, %55,5'i erkektir. %24,5'i bekar, %75,5'i ise evlidir. Katılımcıların büyük bölümünün 26-35 yaş aralığında (%61) ve lisans mezunu olduğu (%85) görülmektedir. 2501 ile 3500 TL gelire sahip olanlar örneklemin % 31'ini oluşturmaktadır. 1-5 yıldır çalışanlar örneklemin %37,5'ini oluştururken memur pozisyonunda görev alanlar örneklemin %29'unu oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgüt iklimi ölçeğinin 4 boyuttan (işbirliği, müşteri yönelimi, çalışan bağlılığı ve yönetsel yetkinlik) oluştuğu gözlenmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinin 4 alt faktörünün öz değerleri 1,009 ile 9,625 arasında değişmektedir. İçerdiği değişkenler örgüt iklimindeki toplam varyansın %68,027'sini açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri 0,826 ile 0,897 arasında tespit edilmiş olup tüm alt boyutların güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların örgüt iklimi algılarını gösteren yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı, iş birliği ve müşteri yönelimi boyutları incelenmiştir. Buna göre;

- Yönetmel yetkinlik alt faktörünün genel puan ortalaması 3,82'dir. Bu alt boyuttaki en yüksek ortalama (4,02) 'yöneticiler işlerine ve hedeflerine bağlılık gösterir' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,48) 'iş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır' maddesine aittir.
- Çalışan bağlılığı alt faktörünün genel puan ortalaması 3,66'dır. En yüksek ortalama (3,88) 'çalışanlar bu işletmeyi iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye eder' maddesine aitken en düşük ortalama (3,45) 'başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder' maddesine aittir.
- İş birliği alt faktörünün genel ortalaması 3,91'dir. En yüksek ortalama (3,92) 'çalışanların yöneticileriyle iyi iş ilişkileri vardır' maddesine aitken, en düşük ortalama (3,87) 'çalışanlar işletmedeki diğer birimlerdeki çalışanlarla etkili şekilde çalışabilir' değişkenine aittir.
- Müşteri yönelimi alt faktörünün genel ortalaması 4,14'tür. En yüksek ortalama (4,23) 'bu işletmede müşterilere değer verilir' maddesine aitken en düşük ortalama (4,09) 'çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını öngörerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket eder' maddesine aittir.

Araştırmada kullanılan işe yabancılaşma ölçeğinin tek boyutlu olduğu ortaya konmuştur. Tek faktörün öz değeri 5,582 olup toplam varyansın %55,821'ini açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeğine ait maddelerin faktör yükleri 0,541 ile 0,824 arasında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,910 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini gösteren veriler incelenmiştir. İşe yabancılaşma değişkeninin genel ortalaması 2,47'dir. En yüksek ortalama (2,75) 'insanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır' maddesine aitken en düşük ortalama (2,17) 'niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum' maddesine aittir.

Yönetim tarzı ölçeğinin ise iki boyuttan (yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme) oluştuğu görülmüştür. Alt faktörlerin öz değerlerinin 3,447 ve 10,834 olduğu, ayrıca bunların yönetim tarzının toplam varyansının %52,227'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca alt faktörlerinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değerleri

0,881 ve 0,907 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yönetim tarzı algılarını gösteren yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme alt faktörleri incelenmiştir. Buna göre;

- Yapıyı dikkate alma alt faktörünün genel ortalaması 3,79'dur. En yüksek ortalama (4,08) 'tüm astlarının standart kural ve düzenlemelere uymasını ister' maddesine aitken en düşük ortalama (3,51) 'yeni fikirler üreterek astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener' maddesine aittir.
- Çalışanlarla ilgilenme alt faktörünün genel puan ortalaması 3,63'tür. En yüksek ortalama (3,76) 'astlarına kişisel olarak yardımcı olur' maddesine, en düşük ortalama (3,44) ise 'tüm personeline kendisine denk bireyler gibi davranır' maddesine aittir.

Analiz türünün belirlenmesi amacıyla örgüt iklimi, yönetim tarzı ve işe yabancılaşma değişkenlerine uygulanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testlerinde istatistiksel anlamlılık kısmındaki değerler incelendiğinde; verilerin normal dağılıma sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Bu sebeple korelasyon analizinde ve demografik verilere ilişkin analizlerde parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkiyi ölçmek için Spearman Rho korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için de regresyon analizi yapılmıştır. Örgüt ikliminin yönetim tarzı ile işe yabancılaşma aracındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılırken Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre yönetim tarzı ile örgüt iklimi arasında (0,653) oldukça güçlü, olumlu ve % 95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının alt boyutları ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en güçlü ilişkinin yapıyı dikkate alma ile iş birliği arasında mevcut olduğu (0,567), en zayıf ilişkinin ise yapıyı dikkate alma ile müşteri yönelimi arasında mevcut olduğu (0,438) görülür.

Yönetim tarzı ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde, zayıf şiddette (-0,341) ve % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının yapıyı dikkate alma boyutu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde, zayıf şiddette (-0,304) ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim tarzının çalışanlarla ilgilenme alt

boyutu ile işe yabancılaşma arasında da yine negatif yönde, zayıf şiddette (-0,320) ve %99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında orta şiddette (-0,511), negatif yönde ve % 99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. İşe yabancılaşma ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; en zayıf ilişkinin müşteri yönelimi (-0,272) boyutunda mevcut olduğu görülür. En güçlü ilişki ise yönetsel yetkinlik (-0,497) boyutunda gözlenmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, çalışmanın amacına uygun olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde yönetim tarzı bağımsız değişken, işe yabancılaşma bağımlı değişken, örgüt iklimi ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri $p < ,05$ olarak kabul edilmiştir.

Hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İlgili regresyon analizinde yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = -,339$; $p < 0,01$). Etki gücü $\beta = -0,339$ 'dur. Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İlgili regresyon analizinin sonucuna göre yönetim tarzı örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = ,654$ $p < 0,01$). Etki gücü $\beta = ,644$ 'tür. Bu bulgulara göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Yönetim tarzının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık etkisi araştırılırken Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda örgüt ikliminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre;

- Yönetim tarzı örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = ,654$ $p < 0,01$).
- Yönetim tarzı işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı etkiye sahiptir ($\beta = -,339$; $p < 0,01$).

Yönetim tarzının bağımlı değişken, işe yabancılaşmanın bağımsız değişken olarak alındığı regresyon denkleminde örgüt ikliminin de bağımsız değişken olarak dahil edilmesi sonucu; yönetim tarzı model içinde işe yabancılaşma üzerindeki etkisini kaybetmektedir ($\beta = -,048$; $p = ,564 > ,05$). Ayrıca örgüt ikliminin bağımlı değişken olan

iş e yabancılaşma üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -446$; $p = ,000$). Bu sonuçlara göre H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir. Sonuç olarak yapılan üç aşamalı regresyon analizi ile yönetim tarzının iş e yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt iklimi değişkeni regresyon denklemine dâhil edildiğinde yönetim tarzının iş e yabancılaşma üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır.

“Demografik değişkenlere göre değişkenler ve alt boyutları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna cevap arandığında ise iş e yabancılaşmanın alt boyutu olmadığı için analizlere doğrudan katılmış, örgüt iklimi ve yönetim tarzı ölçeklerinde ise alt boyutların da demografik verilere göre farklılık sergileyip sergilemediği araştırılmıştır. Buna göre;

- İş e yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > ,05$). Bu bulgulara göre bireylerin kadın veya erkek olması iş e yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi düzeylerini farklılaştırmamaktadır.
- İş e yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme boyutlarında farklılaşma olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde evlilerin yapıyı dikkate alma ve çalışanlarla ilgilenme algılarının bekarlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- İş e yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında iş e yabancılaşma, yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı iş birliği ve çalışanlarla ilgilenme boyutlarında farklılaşma olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde 26-35 yaş grubunun iş e yabancılaşma düzeyinin 25 yaş ve altı, 36-45 yaş ve 46 ve üstü yaş gruplarından istatistiksel açıdan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. 26-35 yaş grubunun yönetsel yetkinlik algısının 36-45 ve 46 ve üstü yaş gruplarından istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu bulunmuştur. 25 yaş altı grubunun çalışan bağlılığı

algısının 36-45 yaş grubuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu; 26-35 yaş grubunun iş birliği algısının 36-45 yaş grubundan istatistiksel açıdan anlamlı şekilde düşük olduğu; 26-35 yaş grubunun çalışanlarla ilgilenme algısının 46 ve üstü yaş grubundan düşük olduğu tespit edilmiştir.

- İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin eğitim durumu açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > ,05$). Buna göre bireylerin eğitim düzeylerindeki farklılık, işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi algılarında anlamlı bir farklılaşmayı beraberinde getirmemektedir.
- İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin gelir durumu açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik ve iş birliği düzeylerinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Gelir durumu değişkeni açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi boyutları sıra ortalamaları incelenmiştir. 4501 TL ve üstü gelire sahip olanların işe yabancılaşma düzeyi geliri 2501 ile 3500 TL arası olanlardan anlamlı düzeyde düşüktür. 4501 TL ve üstü geliri olanların yönetsel yetkinlik algısı geliri 14001 TL ile 2500 TL arası olanlarla 2501 TL ile 3500 TL arası olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir. 4501 TL ve üstü geliri olanların çalışan bağlılığı algısı diğer gruplara göre anlamlı şekilde yüksektir. İş birliği düzeyleri bakımından ise gelir durumu 4501 TL ve üstü gelire sahip olanların iş birliği algısı geliri 1401 TL ile 2500 TL arası olanlardan ve 2501 TL ile 3500 TL arası olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir.
- İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin çalışma süresi açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik ve çalışan bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Çalışma süresi açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin sıra ortalamaları incelendiğinde çalışma süreleri 16 yıl ve üstü olanların işe yabancılaşma düzeylerinin 6-10 yıl olanlara göre anlamlı şekilde düşük olduğu bulunmuştur. Çalışma süresi 16 yıl ve üstü olanların yönetsel yetkinlik algısı 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlara göre anlamlı

düzeyde yüksektir. Çalışma süresi 16 yıl ve üstü olanların çalışan bağlılığı algısı 1-5 yıl olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir.

- İşe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin görev değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde işe yabancılaşma, yönetsel yetkinlik, çalışan bağlılığı, işbirliği ve müşteri yönelimi algılarında anlamlı farklılık görülmektedir ($p < ,05$). Görev değişkeni açısından işe yabancılaşma, yönetim tarzı ve örgüt iklimi değişkenlerinin sıra ortalamaları incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: yetkili yardımcısı olanların işe yabancılaşma düzeyleri üst yetkili, yetkili ve uzman olanlardan anlamlı düzeyde yüksektir. Yetkili yardımcısı olanların yönetsel yetkinlik algıları üst yetkili, yetkili ve uzman olanlardan anlamlı düzeyde düşüktür. Uzmanların çalışan bağlılığı algısı memur ve yetkili yardımcılarında anlamlı şekilde yüksektir. Uzmanların iş birliği algısı memur ve yetkili yardımcılarında anlamlı şekilde yüksektir. Son olarak yetkili ve uzmanların müşteri yönelimi algısı memurlardan anlamlı şekilde yüksektir.

Çalışmada ulaşılan bulgulardan hareketle yöneticilere şu tavsiyelerde bulunmak mümkündür: Yöneticiler çalışanlarının işe yabancılaşma yaşamamasının önüne geçmek için onlar tarafından olumlu algılanacak bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmalıdır. Bunun için de bir yandan işin yapılması ile ilgili konularda etkin planlama ve örgütleme uygulayarak, amaçlara bağlılık sergileyerek vb. yollarla örgütsel işleyişi iyileştirmeli, bir yandan da çalışanlarıyla birey olarak ilgilenmeli, onların çıkarlarını gözetmeli ve onlara kişisel destek sunmalıdır. Çalışanlarının sorunlarına eğilmeli ve onları karar mekanizmasının içine dahil etmelidir. Ayrıca yöneticilerin yaptıkları işte olabildiğince yetkin olmaları astlarının işe yabancılaşmasının önüne geçecektir. Yöneticiler her projede çalışanlarına anlayışla yaklaşmalı, anlaşılabilir olmalı ve yönlendirici olmalıdır. Yöneticiler astlarının hem işle ilgili problemleriyle ilgilenmeli hem de onlara sürekli yanında olduğunu hissettirmeli ve onları desteklemelidir. Bu şekilde işe yabancılaşma yaşamaya yol açan unsurların etkisini azaltmak mümkün olabilir.

2.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEK ALIŐMALAR İİN ÖNERİLER

Tüm alıŐmalarda olduğu gibi bu alıŐmada da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Birincisi bu alıŐmada önceden hazırlanmış soru formuna bağlı kalarak sayısal değerlere ve genellemelere dayanan (nicel/ kantitatif) araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla veriler bu erevede toplanarak analiz edilmiş olup araştırmada derinlemesine veri toplanmamıŐtır. Oysa konunun nitel (kalitatif) yöntemlerle incelenmesi literatüre benzersiz bir katkı sunabilir. Araştırma yalnızca bir kamu bankasının Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğu bünyesinde faaliyet gösteren alıŐanlar üzerinde yapılmış olup sadece bir sektöre ve yöreye ait veriler derlenmiştir. Bundan sonraki alıŐmaların farklı sektörlerde ve şehirlerde yapılması yararlı olacaktır. Gelecekteki alıŐmalarda yöneticilerin yetkinliği ve yönetici davranışları gibi değişkenler de incelenerek alıŐmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akbulut, Y. ve Kutlu, G. (2016). “Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 19(3), 255-270.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI (1), 107-123.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akşit Aşık, N. (2018). “Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 29- 41.
- Anwar, H. (2013). “Impact of Paternalistic Leadership on Employees’ Outcome – A Study on The Banking Sector of Pakistan”. *Journal of Business and Management*, 7 (6), 109-115.
- Arslan, N. T. (2004). “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Arslan, N. ve Halis, M. (2000). “Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulama”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 43-44, 63-93.
- Asunakutlu, T. (2011). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(9), 1- 13.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İşe Yabancılaşma Alguları Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak. Uşak Üniversitesi.
- Aytaç, Ö. (2013). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. F. (2017). “Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 399- 428.

- Bakan, İ., Büyükbese, T. ve Bedestenci, Ç. H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Bamel, U. K. (2013). "Revisiting Organizational Climate: Conceptualization", *Interpretation and Application*.
- Banai, M.,Reisel, W.D. ve Probst, T.M. (2004). "Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary". *Journal of International Management*, 10 (3), 375-392.
- Başaran, Ğ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Batmaz M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biordi, D. L. ve Nicholson, N.R., (2013). *Social Isolation*, In I. M. Lubkin and P.D. Larsen (Eds.), *Chronic Illness: Impact and Intervention*.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blood, M. R., and Hulin, C. L. (1967). "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses". *Journal of Applied Psychology*, 51(3), 284.
- Boeree, C. G. (1980). *Alienation and The Perception of Personality*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Oklahoma: Oklahoma State University.
- Brown, S. J., Learmonth, M. A. ve Mackereth, J. C., (2015). *Promoting Public Mental Health and Well-Being; Principles into Practice*, London- UK, Jessica Kingsley Publishers.
- Buluç, B. (1998). "Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership And Information Era)", *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Ebf Yayınları No: 71, Ankara: A.Ü. Basımevi.

- Büte, M. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 103-121.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2010). "Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Job Stress". *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 65-74.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). "Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1), 4-20.
- Chiaburu, D.S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). "Alienation and its Correlates: A Meta-Analysis". *European Management Journal*, 32: 24-36.
- Cıranoglu, M. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark, M. (2002). "The Relationship Between Employees' Perceptions Of Organizational Climate And Customer Retention Rates in A Major UK Retail Bank", *Journal of Strategic Marketing*, 10 (2), 93-113.
- Creative Research Systems- Sample Size Calculator.
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Erişim Tarihi: 07.08.2019.
- Çilesiz, E. (2014). *İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Darwazeh, S. S. ve Alkawasmi, D. S.(2014). "The Impact of Ethical Work Climate on Work Alienation Feelings (An Empirical Study of The Ministry of Higher Education & Scientific Research)". *Jordan Journal of Business Administration* 10(2), 297-316.
- De Jong Gierveld, J., van Tilburg, T.G. & Dykstra, P.A., (2006). "Loneliness and social isolation", In D. Perlman & A. Vangelisti (Eds.), *The Cambridge Handbok Of Personal Relationships*, Cambridge- UK, Cambridge University Press.

- Demirel, G. ve Ünal, A. (2011). “Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencileri Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar MYO Örneği”, *II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*.
- Demirez, F. ve Tosunoğlu, N. (2017). “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 69- 88.
- Dinçer, E. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DiPietro, R.B. ve Pizam, A. (2008). “Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry”. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 32 (1), 22-39.
- Doğan, H. ve Üngören, E. (2012). “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşireler Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 8, 27-45.
- Doğan, H. ve Üngüner, E. (2009). “Örgüt İklimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 41 - 58 .
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard's İnsan Ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını*, İstanbul: Seçil Ofset.
- Dönmez, P. (2015). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşmayı Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51 – 59.
- Ekvall, G. ve Ryhammar, L. (1998). “Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A Study Of A Swedish University College”. *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 126-130.

- Engelbrecht, A. S., Van Aswegen, A. S. ve Theron, C. C. (2005). "The Effect Of Ethical Values On Transformational Leadership And Ethical Climate in Organisations". *South African Journal of Business Management*, 36(2), 19-26.
- Erdem, M. (2014). "İş Yaşamı Kalitesinin İşe Yabancılaşmayı Yordama Düzeyi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 1-26.
- Erdoğan, Ş. (2013). *Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun, T. (1991). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: Todaie Yayını No:222.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması", *Öneri Dergisi*, 10 (39), 23-30.
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.
- Ertekin, Y. (1978). "Örgüt İklimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 4 (11), 16-35.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Goudarzvand Chegini, M., and Ashraf, A. N. (2012). "Work Alienation: Historical Backgrounds, Concepts, Reasons And Effects". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 8408-8415.
- Fromm, E. (1996). *Sağlıklı Toplum* (Y.Salman ve Z.Tanrısever, Çev), İstanbul: Payel Yayınları.
- Gould, A.E. (2005). *Social Differences and Management Styles: A Study of Conformity*. (Doctor of Philosophy in Political Science). Arizona University.
- Gök, S. (2009). "Örgüt İkliminin Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Günel, D.; Civelek, M.; Karabulut, E. ve Tuğba, A. (2016). "İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. 14 (28), 251-265.

- Güneri, B.M(2010). *Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Linsans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Güney, S. (1997). “Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”, *21. Yüzyıl’da Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı*, İstanbul: Dho Matbaası.
- Halpin A. W.,Winer, B. J. (1957). “A factorial study of the leader behavior descriptions”. In Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957). “Development of the leader behavior description questionnaire”. In Stogdill, R. M., and Coons, A. E. (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hirschfeld, R.R., Feild, H. S. (2000). “Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work”. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Hirschfeld, R.R., Feild, H.S. ve Bedeian, A.G. (2000). “Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples”. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (9), 1880-1902.
- Holcomb-McCoy, Ch., (2004). “Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients”, *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 43, 188-196.
- Hortulanus, R., Machielse, A. & Meeuwesen, L., (2006). *Social Isolation in Modern Society*, Oxon-UK, Routledge.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2008). “A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement and Organizational Commitment”. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*, 4(2), 51 – 59.

- Kanten, P. (2014). “Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 76, 1-26.
- Kanten, P. Ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32: 16-40.
- Kanten, P. ve Ülker, P. (2013). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya.
- Kanten, P., ve Ülker, F. (2014). “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (32), 16-40.
- Kanungo, R., (1992), “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, *Journal of Business Ethics* 11, 413-422.
- Karcioğlu, F. (2001).” Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Khetarpal, I. ve Srivastava, R.C. (2000). “Management Styles Grounded in Interpersonal Roles: Focus on Heads of School in India”. *The International Journal of Educational Management*, 14 (2), 74-83.
- Kılınç Ergülen, G. (2011). *Influence of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Attachment Around The Organizational Climate Perspective in Family-Owned Business*, (Master Thesis), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koray Alay, H. (2016). *A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Mobbing Behaviors At The Workplace*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Korkmaz, M. (2011). "İlköğretim Okullarında Örgütsel iklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 17(1),117-139.
- Kozlowski, S. W. J. ve M. L. Doherty (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Kuenzi, M. ve Schminke, M. (2009). "Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature". *Journal of Management*. 35(3),634-717.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. (1939), Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Litwin, G. H. ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). *Motivations And Organizational Climate*, Harward University Press.
- Lubkin, M. I. ve Larsen, D. P., (2011). *Chronic Illness: Impact and Intervention*, Eighth Edition, Burlington-USA, Jones & Bartlett Publishers.
- Maddi, S. R, Kobasa, S. C, Hoover, M. (1979). "An alienation test". *Journal of Humanistic Psychology*, 19: 73-76.
- Marshall, O.I. (2012). *Employee Attitude to Management Style case: International equitable association Nigeria Limited*. Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Mauldin, R. K. (2001). *Alienation: A Laughing Matter*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Utah State University, Utah.
- Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom, W.J. (2006). "Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs". *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (6), 428-448.

- Moran, T. E. ve Volkwein. F. J. (1992). "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45 (1), 19-46.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers". *Management Decision*, 48 (4), 600-615.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). "The Concept of Alienation: Towards Conceptual Clarity". *International Journal of Organizational Analysis*, 20 (1), 25-50.
- Nakdiyok, A. (2004) *İç Girişimcilik* İstanbul: Beta Yayınları
- Nigel, H. & Lewis, R., (2014). *Depression; Palgrave Insights in Psychology*, London-Uk, Chris Iron.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. ve Abrifor, C.A. (2013). "Management Style As A Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries". *African Journal of Business Management*, 7 (36), 1-8.
- Öcal, H., ve Barın, N. (2016). "Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma". *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 63-94.
- Öge, S. H. (1996). *Örgüt İklimi*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, M.F. (2011). "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Özdede, A. (2010). *Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Özdede, A. (2010). *Bir Yükseköğretim Kurumunda, Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan Ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, M. (2015). *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları İle Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Özkanan, A. (2009). *Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Phipps, L. B. ve Zastowny, T. R. (1988) "Leadership Behavior, Group Climate And Outcome in Group Psychotherapy", *A Study of Outpatient Psychotherapy Groups*, 12, 157-171.
- Poon, P.S., Evangelista, F.U. ve Albaum, G. (2005). "A Comparative Study of the Management Styles of Marketing Managers in Australia and the People's Republic of China", *International Marketing Review*, 22 (1), 34-47.
- Pop, M.T. ve Pop, D. (2008). "Types of Managers and Management Styles", *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 7 (17), 2604- 2610.
- Ren, F., ve Zhang, J. (2015). "Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior". *Creativity Research Journal*, 27(1), 16 – 23.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogers, P. P., Jalal, F. K. & Boyd, A. J., (2008). *An Introduction to Sustainable Development*, London- Uk, Glen Educational Foundation, Inc.
- Rogg, K., Schmidt, D. B., Shull, C., Schmit, N. (2001). "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction". *Journal of Management*, 27: 431-449.

- Rokach, A. and Wright, S., (2013). *Loneliness Updated; Recent Research on Loneliness and How it Affects our Lives, Is it Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations*, Oxon – UK, Routledge.
- Ronald, G. (2004). *Laissez-Faire Leadership*, Encyclopedia of Leadership, Sage Publications.
- Sağnak, M. (2010). “Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik iklim Arasındaki ilişki. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri”, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10 (2), Bahar, 1113-1152.
- Samuel, K., (2015). “Age Acceptance: Implications and Opportunities for Emerging Markets”, *Emerging Markets Symposium*, Green Templeton College, UK University of Oxford, 1.
- Samuel, K., Alkire, S., Hammock, J., Mills, Ch. & Zavaleta D., (2014). *Social Isolation and its Relationship to Multidimensional Poverty*, Uk, University of Oxford, OPHI Working Paper No. 80- 3.
- Sarros, J.C., Tanewski, G. A., Winter, R.P., Santora, J.C. ve Densten, I.L. (2002). “Work Alienation and Organizational Leadership”. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik: Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schneider B. ve Brief A. (1996). “Creating for a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change”, *Organizational Dynamics*, 24 (2), 1- 20.
- Seeman, M. (1959). “On The Meaning of Alienation”, *American Sociological Review*, 24(6), 783–791.
- Seeman, M. (1972). “Alienation and Knowledge-seeking: A note on Attitude And Action”. *Social Problems*, 20(1), 3-17.
- Seeman, M. (1975). “Alienation Studies”. *Annual Review of Sociology*, 1(1), 91–123.
- Seeman, M., (1959). “On the Meaning of Alienation”, *American Sociological Review*, 24 (6), 783-791.

- Seeman, M., (1967). "On the Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Association*, 32 (2), 273-285.
- Seeman, M., (1983). "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46 (3), 171-184.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., ve Rodwell, J. J. (1999). "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support". *Group & Organization Management*, 24(4), 479 – 503.
- Shepard, J. M. (1973). "Technology, Division of Labor, and Alienation". *Pacific Sociological Review*, 16(1), 61-88.
- Sheridan, J. E. ve Vrederiburgh D.J. (1978). "Predicting Leadership Behavior in a Hospital Organization", *Academy of Management Journal*, 21, 679-689.
- Soza, J. (2015). *Teacher Alienation: Reconceptualizing The Educational Work Environment*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Los Angeles: Loyola Marymount University.
- Steers, R. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral Review*, Santa Monica, California: Goodyear.
- Steinke, A.L. (2013). *Management Styles and Innovation in the Technology Industry*. Degree of Master of Arts in Management, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569- 587.
- Tekin, A., Ö. (2012). *Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Tonks, G.R. ve Nelson, L.G. (2008). Hrm: A Contributor To Employee Alienation?. *Research and Practice in Human Resource Management*, 16 (1), 1-18. Tran, T. V. (1985). *Social Support and Alienation Among Vietnamese Americans:*

Implications for Refugee Policy-making and Resettlement (Alienation). (Unpublished Doctoral Dissertation), The University of Texas at Arlington, Arlington.

- Tummers, L.G. ve Dulk, L.D. (2013). "The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-to-Family Enrichment". *Journal of Nursing Management*, 21: 850-859.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). "Etik İklim, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turgut, T., ve Kalafatoğlu, Y.(2016). "İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet". *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 23-46.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı*. Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. (2010). "İş gören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 175-204.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(2),196-208.
- Tükel, G. (2012). "Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka'nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), 34-50.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. (sozluk.gov.tr). Erişim Tarihi: 07.08.2019.
- Uche, N. ve Timinepere, C.O. (2012). "Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria". *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (9), 198- 204.
- Ünsar, A.S ve Karahan, D. (2011). "Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 361-378.
- Van Aswegen, A. S. ve Engelbrecht, A. S. (2009). "The Relationship Between Transformational Leadership, Integrity And An Ethical Climate In

- Organizations: Original Research”. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-9.
- Victor, Ch., Scambler, S. and Bond, J., (2008), *The Social World of Older People: Understanding Loneliness and Social Isolation in Later Life: Growing Older*, Ed: A. Walker, Berkshire-UK, McGraw-Hill Education-UK, 31.
- Wu, W., Chiang, C. ve Jiang, J. (2002). “Interrelationships Between TMT Management Styles and Organizational Innovation”. *Industrial Management and Data Systems*, 102 (3), 171-183.
- Yakut, S. (2016). *Öğretmenlerde Yabancılaşma, Yalnızlık ve Dindarlık İlişkisi: Polatlı Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Yıldız, S. ve Şaylıkay, M. (2014). “The Effect of Organisational Cynicism on Alienation”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 622-627.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2), 314- 333.
- Yörük, D. ve Dündar S. (2011). “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 35- 48.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zavaleta, D., Samuel, K. & Mills, Ch., (2014), *Social Isolation: A Conceptual and Measurement Proposal*, University of Oxford, OPHI Working Paper No. 67, 20-28.
- Zhang, Jianwei ve Liu, Yuxin (2010). “Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study”. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket bilimsel bir çalışmaya veri oluşturmak için hazırlanmış olup anket sorularına vereceğiniz cevapların doğruluğu ve samimiyeti araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Lütfen anketin üzerine kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız ve hiçbir soruyu atlamadan değerlendirmenizi yapınız. Bütün anketler birlikte değerlendirilecek olup veriler hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Katkınızdan ötürü teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

Neslihan ERDOĞAN ERDEM (Atatürk Üni. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi)

A. GENEL BİLGİLER

- 1) **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- 2) **Medeni Durumunuz:** () Bekar () Evli
- 3) **Yaşınız:** () 25 yaş ve altı () 26-35 yaş () 36-45 yaş () 46-55 yaş () 56 yaş ve üzeri
- 4) **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
- 5) **Aylık Kazancınız:**
() 1404 TL'den az () 1405-2500 TL () 2501-3500 TL () 3501-4500 TL () 4501 TL ve üstü
- 6) **Çalışma Süreniz:**
() 1 yıldan az () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 yıl ve üstü
- 7) **Kurumdaki göreviniz:**
() memur () yetkili yardımcısı () uzman yardımcısı () yetkili
() üst yetkili () uzman () müdür yardımcısı

<i>Çalıştığınız işyerindeki iş ortamı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz (X ile işaretleyiniz).</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticiler işlerine ve hedeflerine bağlılık gösterir.	()	()	()	()	()
Yöneticiler işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları açıkça çalışanlara bildirmektedir.	()	()	()	()	()
Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygular.	()	()	()	()	()
Yöneticiler tüm çalışanlara karşı saygılı davranır.	()	()	()	()	()
Yöneticiler karar verirken hem işletmenin amaçlarını hem de çalışanları göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
Yöneticilerin işletmenin misyonuna ve hedeflerine bağlılığı teşvik ederler.	()	()	()	()	()
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	()	()	()	()	()
Çalışanlar birbirine güven duyar.	()	()	()	()	()
Çalışanlar işlerinden gurur duyarlar.	()	()	()	()	()
Başka bir işletmeden teklif gelse bile çoğu çalışan burada çalışmayı tercih eder.	()	()	()	()	()
Çalışanlar işletmenin başarısı için gerektiğinde kişisel fedakârlıkta bulunur.	()	()	()	()	()
Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar bu işletmeyi, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye eder.	()	()	()	()	()
Çalışanlar işletmedeki diğer birimlerdeki çalışanlarla etkili şekilde çalışabilir.	()	()	()	()	()
İşlerin başarıyla yerine getirilmesi için işletmedeki birimler arasında işbirliği yapılır.	()	()	()	()	()
Birimler işlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için önemli bilgileri zamanında birbirlerine aktarır.	()	()	()	()	()
Çalışanların yöneticileriyle iyi iş ilişkileri vardır.	()	()	()	()	()
Bu işletmede müşterilere değer verilir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar müşterilerle uzun süreli iş ilişkileri geliştirmeye ve bunu sürdürmeye önem verir.	()	()	()	()	()
Çalışanlar müşterileri üstün kalitede hizmetler sunmaya gayret eder.	()	()	()	()	()
Çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını öngörerek onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hareket eder.	()	()	()	()	()
Çalışanlar bu işletmenin ürün ve hizmetlerini yakınlarına tavsiye eder.	()	()	()	()	()

<i>Çalışmayla ve işinizle ilgili düşüncelerinizi ölçen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz (X ile işaretleyiniz).</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hayatını kazanmak (geçinmek) için çalışan kişiler, yöneticiler tarafından manipüle edilmektedir (yöneticileri fark ettirmeden onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir).	()	()	()	()	()
Niçin çalıştığımı ve çalışmamın ne işe yaradığını bilmiyorum.	()	()	()	()	()
İş hayatının büyük kısmı anlamsız faaliyetlerle ziyan olmaktadır.	()	()	()	()	()
Ne kadar çok çalışırsan çalış, hiçbir zaman hedeflerine ulaşmış gözüküyorsun.	()	()	()	()	()
İş söz konusu olduğunda coşku duymayı hayal bile edemiyorum (iş ile coşku duygusunu birlikte düşünemiyorum).	()	()	()	()	()
İnsanların işlerinde çok çalışmasının bir önemi yok, sadece üst kademelerdeki çok az kişi işten gerçekten kazançlı çıkmaktadır.	()	()	()	()	()
Sıradan ve rutin işler yapılmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.	()	()	()	()	()
İşimi elimden geldiğince iyi şekilde yapmak için kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.	()	()	()	()	()
İşimden keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
İnsanların yaptıkları işin topluma bir değer kattığını düşündüklerine inanmıyorum.	()	()	()	()	()
<i>İşyerinde doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizin (amirinizin) aşağıdaki tutum ve davranışları ne sıklıkta sergilediğini değerlendiriniz (X ile işaretleyiniz).</i>	Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Daima
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	()	()	()	()	()
Yeni fikirler üretmekle astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.	()	()	()	()	()
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.	()	()	()	()	()
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	()	()	()	()	()
Verdiği talimatların sorgulanmasına izin vermeyen bir yönetim tarzı vardır.	()	()	()	()	()
Yapılacak spesifik işler için iş bölümü ve görev dağılımı yapar.	()	()	()	()	()
Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
Açık performans standartları belirler.	()	()	()	()	()
Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanmasını önemser.	()	()	()	()	()
Faaliyetlerde standart/ tekdüze prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.	()	()	()	()	()

(DEVAM)	Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Daima
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
Tüm astlarının standart kural ve düzenlemelere uymasını ister.	()	()	()	()	()
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.	()	()	()	()	()
Astlarının tüm potansiyellerini (bilgi ve becerilerini) ortaya koyması için gereken her şeyi yapar.	()	()	()	()	()
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.	()	()	()	()	()
Astlarına kişisel olarak yardımcı olur.	()	()	()	()	()
Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	()	()	()	()	()
Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.	()	()	()	()	()
Astlarını dinlemek için zaman ayırır.	()	()	()	()	()
İçine kapanıktır ve astlarıyla iletişimi <u>sevmez</u> .	()	()	()	()	()
Astlarının her birinin kişisel iş ve sorunlarıyla ilgilenir.	()	()	()	()	()
Davranışlarının nedenlerini <u>açıklamaz</u> .	()	()	()	()	()
Astlarına <u>danışmadan</u> kararlar verir.	()	()	()	()	()
Astlarının davranışlarını destekler.	()	()	()	()	()
Tüm personeline kendisine denk bireyler gibi davranır.	()	()	()	()	()
Yenilikler yapmaya isteklidir.	()	()	()	()	()
Kolay ulaşılabilir ve arkadaşça davranan bir kişidir.	()	()	()	()	()
Astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
Astlarının getirdiği önerileri uygulamaya çalışır.	()	()	()	()	()
Önemli konularda harekete geçmeden önce astlarının onayını alır.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Neslihan ERDOĞAN ERDEM
Doğum Yeri ve Tarihi	Yusufeli/1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İİBF
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Türkiye Vakıflar Bankası
İletişim	
E-Posta Adresi	neslihan.erdogan.erdem14@ogr.atauni.edu.tr
Tarih	18.09.2019