



**İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL  
YABANCILAŞMAYA ETKİSİ  
Ümit Caner BOZÇALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN  
KARS – 2020**



**T.C.**

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL  
YABANCILAŞMAYA ETKİSİ**

**Ümit Caner BOZÇALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman ve Jüri Üyeleri**

**Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN**

**Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN**

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU**

**Kars - 2020**

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

*Ümit Caner BOZÇALI* tarafından hazırlanan “*İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi*” başlıklı bu çalışma, *10/01/2020* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda [*başarılı/başarısız*] bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak (oy çokluğuyla/birliğiyle) kabul/red edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

Başkan : Prof.Dr.Erdoğan KAYGIN

İmza: 

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Yunus ZENGİN

İmza: 

Üye :Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU

İmza: 

**ONAY**

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

**Doç.Dr.Yaşar KOP**  
**Enstitü Müdürü**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

### Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Effect of Human Resources Applications on Organizational Identification and Organizational Alienation**” as Master without Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and Works which I used have been shown in the bibliography.

10/01/ 2020



Ümit Caner BOZÇALI

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
KISALTMALAR .....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	9
1.4.1. Toplumsal Amaç .....	10
1.4.2. Örgütsel Amaç .....	10
1.4.3. İşlevsel Amaç.....	11
1.4.4. Kişisel Amaç.....	11
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	11
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı .....	14
1.7. İlgili Araştırmalar.....	16

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşme.....	19
2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi .....	21
2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Kavramsal Gelişimi.....	22
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler.....	23
2.4.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı.....	23
2.4.2. Kendini Sınıflandırma ve Sosyal Sınıflandırma Yaklaşımları .....	25
2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri ve Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler...27	

2.5.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler .....	27
2.5.2. Liderlik Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler .....	29
2.5.3. Örgütsel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler .....	30
2.5.4. Örgütsel Özdeşlemeyi Etkileyen Faktörler.....	31
2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	32
2.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşme Modeli .....	33
2.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	35
2.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları .....	37
2.8. İlgili Araştırmalar.....	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

3.1. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma Kavramlarının Tanımı ve Önemi.....	42
3.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Kavramsal Gelişimi ve Boyutları .....	44
3.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri .....	49
3.3.1. Örgütsel Nedenler .....	50
3.3.2. Çevresel Nedenler .....	53
3.4. Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi Veya İşlevsel Hale Getirilmesinde Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler .....	58
3.4.1. Yabancılaşma Yönetimi .....	58
3.4.2. Stres Yönetimi .....	59
3.4.3. Yönetime Katılma .....	60
3.4.4. Çatışmanın Yönetimi.....	60
3.4.5. Moral Yönetimi.....	61
3.4.6. Sosyal Politika .....	62
3.4.7. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması.....	62
3.4.8. Personeli Güçlendirme .....	63
3.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları .....	64
3.6. İlgili Araştırmalar.....	65

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı .....	68
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	68
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	72
4.4. Araştırmanın Yöntemi .....	73
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi .....	73
4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	74
4.4.2.1. İKY Uygulamaları Performans Ölçeği .....	75
4.4.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	75
4.4.2.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği .....	75
4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması .....	76
4.4.4. İşlem ve Analizler .....	76
4.5. Bulgular .....	78
4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	79
4.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular .....	80
4.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....	82
4.6.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....	82
4.6.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....	87
4.6.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....	92
4.6.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	94
4.6.5. Değişkenlere Ait Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi .....	98
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>136</b>

EK 1-ANKET .....	136
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>141</b>





## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma çalışan performansı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu konular işletme geleceği açısından önemli olduğu için çalışılmaya değer görülmüştür.

Çalışmamın ortaya çıkmasında bana yol gösteren, fikir ve tecrübelerini benden esirgemeyen, yoğunluğunda bile çok kıymetli zamanını bana ayıran değerli danışman hocam *Dr.Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN'* e, çalışmama verdikleri destek ve katkılardan dolayı değerli hocam *Prof.Dr. Erdoğan KAYGIN'* a,

Beni hep düşünen, hiçbir zaman yalnız bırakmayan, haklarını ömrüm boyunca ödeyemeyeceğim, dualarını benden esirgemeyen Babama, Anneme, Ablama ve Abime,

Anketlerin uygulanması sırasında bana her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan, değerli distribütör satış müdürü arkadaşlarıma ve anketleri büyük bir titizlikle dolduran satış teşkilatına,

Ayrıca çalışmamda motivasyonumu artırarak bana destek olan çok değerli eşim *Yeter BOZÇALI'* ya, canım kızlarım *Zeynep Sude* ve *Zehra Su'* ya teşekkür ederim.

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL**  
**ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Ümit Caner BOZÇALI**  
**Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN**  
**2019 - IX + 141 sayfa**

**ÖZET**

Günümüz yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının önemi geçmiş yıllara oranla daha fazla önem kazanmıştır. Bu önem hem özel sektör kuruluşları hem de kamu kurumları açısından aynı şekilde değerlendirilmektedir. Bu tez kapsamında ilk bölümde başlıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değinilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının önemi, amaçları, işlevleri üzerinde durularak insan kaynakları uygulamalarının kurum ve işletmeler için ne derece önemli olduğunu vurgulanmıştır. Tüm insan kaynakları uygulamalarının yerinde ve doğru bir şekilde yapılmasının hem kurum ve işletmeler üzerinde hem de çalışanları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Hatasız çalışan bir işletme veya kurum yoktur. Her işletme veya kurumda problemler yaşanmaktadır. Bu problemler sonuca etki yapmıyorsa kurum ve işletmelerin temeli olan insan unsurunun olumlu yönde etkileşimi var demektir. Buda kurum veya işletmedeki örgütsel özdeşleşmenin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Çalışanların sahiplenme duygusu sayesinde kurum ve işletmeler daha başarılı olmaktadır. Ancak problemler sonuca etki yapıyor ise kurum ve işletmedeki insan unsurunun olumsuz yönde etkileşimi var demektir. Bundan hareketle örgütsel yabancılaşmanın arttığı ve çalışanların sahiplenme duygularının azaldığı görülmektedir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de tütün ürünleri üreten ve satışını yapan iki bölge müdürlüğüne bağlı distribütörlük bünyesinde çalışan kişiler üzerinde “İKY Uygulamaları Performans Ölçeği”, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” uygulanmıştır.

Yapılan alışma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve örgütsel yabancılaşmayı da negatif ynde etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, rgtsel zdeşleme, rgtsel Yabancılaşma



**Kafkas University**  
**Institute of Social Sciences**  
**Department of Business**  
**The Effect of Human Resources Applications on Organizational**  
**Identification and Organizational Alienation**  
**Master's Thesis**  
**Ümit Caner BOZÇALI**  
**Assist Prof. Dr. Yunus ZENGİN**  
**2019 - IX + 141 page**

**ABSTRACT**

The importance of human resources practices in today's management has gained more importance than in previous years. This importance is evaluated in the same way for both privated sectors institutions and public institutions. Within the scope of this thesis, in the first chapter, main human resources management applications are mentioned. Emphasis is placed on the importance, objectives and functions of human resources practices and how important human resources practices are for organizations and businesses. Performing all human resources practices properly and properly has a positive effect both on institutions, company and on their employees. There is no business or institution that works without errors. If these problems do not affect the result, it means that there is a positive interaction of the human element, which is the basis of institutions and enterprises. This shows that organizational identification in the institution or business is at a good level. Thanks to the sense of ownership of the employees, institutions and enterprises are more successful. However, if the problems effect the result, it means that there is a negatives interaction of the human element in the organization and the enterprise. From this point of view, it is seen that organizational alienation increases and the sense of ownership decreases. From this point of view, it is seen that organizational alienation increases and the sense of ownership decreases. In this study, it was aimed to determine the effect of human resources practices on organizational identification and organizational alienation. For this purpose in Turkey in tobacco producing and selling that two regional offices connected to the distributor within the people who work on "HRM Applications Performance Scale", "Organizational Identification Scale" and "Organizational Alienation Scale" was applied. As a result of the study, it

was determined that human resources practices affect organizational identification positively and organizational alienation negatively.

**Keywords:** Human Resources, Organizational Identification, Organizational Alienation.



## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
YTS	Yabancı Terimler Sözcüğü



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Çalışanlara Ait Demografik dağılımlar .....	79
<b>Tablo:4.2.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	81
<b>Tablo 4.3.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi	83
<b>Tablo:4.4.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Değerleri.....	84
<b>Tablo: 4.5.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarına ait Güvenirlilik Analizi .....	84
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Açımlayıcı Faktör Analizi .....	88
<b>Tablo:4.7.</b> Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Değerleri .....	89
<b>Tablo:4.8.</b> Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi .....	89
<b>Tablo:4.9.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi.....	92
<b>Tablo:4.10.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Toplam Varyans Değerleri.....	92
<b>Tablo 4.11.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenirlilik Analizi .....	93
<b>Tablo 4.12.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	95
<b>Tablo:4.13.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Model Değişkenlerine Yönelik Etki Düzeyleri.....	98
<b>Tablo 4.14.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılıklarının İncelenmesi.....	99
<b>Tablo 4.15.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Medeni Durumlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	101
<b>Tablo 4.16.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi .....	102

<b>Tablo 4.17.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	104
<b>Tablo 4.18.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılıkların İncelenmesi.....	106
<b>Tablo 4.19.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	107
<b>Tablo 4.20.</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Gelirler Bakımından Farklılıkların İncelenmesi ..	110





## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşme Modeli .....	34
Şekil 2.2: Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	36
Şekil: 4.1. Araştırma Modeli.....	69
Şekil: 4.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	86
Şekil 4.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	91
Şekil 4.4.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	93
Şekil 4.5. Araştırma Modeli Analizi.....	98



## GİRİŞ

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ve insan kaynağının etkin şekilde kullanılması insan kaynakları yönetiminin (İKY) temelini oluşturmaktadır. Personel motivasyonunun ve katkısının yükseltileceği bir çalışma ortamının oluşturulması, bu ortamın korunup dahada geliştirilmesi için gereken teknik bilgi ve politikaları sağlamak İKY'nin örgüt içerisindeki rolü olmuştur. Toplumsal ve teknolojik gelişmeler ve yaşanan değişimler günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için değişimlere ayak uydurmasını zorunlu kılmıştır. Değişimlere ayak uydurmak için örgütlerde çalışma saatleri değişmiş ya da artış göstermiş, iş güvencesi ve iş güvenliği gibi konularda problemler yaşanmaya başlanmış ve stres, ekonomik durgunluk ve kriz gibi sonuçlar doğmuştur. Bu sonuçlar örgütlerde etkileşimin kopmasına ve çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinin değişmesine sebep olmuştur. Kimi bireyler değişim sürecinde örgütleriyle özdeşleşirken, kimileri yabancılaşmış; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma gibi konular önemli bir hal almıştır.

Diğer bir ifadeyle günümüzdeki sürekli değişen teknoloji ve ekonomik faaliyetler sebebiyle çalışma ortamından olumlu sonuçlar alabilmek, rakiplere üstünlük sağlayabilmek, fark yaratabilmek ve aynı zaman da örgüt üyeleriyle uyumlu çalışmak örgütlerin hayatta kalabilmeleri için hayati bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma gibi konuların detaylı incelenmesi gerekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar araştırıldığında artış gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşme birey ve örgüt arasındaki bağın temelini ifade etmekte ve hem örgüt hem de bireyin yararına olduğu için davranış araştırmalarında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütleriyle özdeşleşen bireylerin davranışlarında olumlu değişiklikler olmakta, işten ayrılma isteği, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği ve verimsizlik gibi etmenler azalmaktadır. Ayrıca örgütleriyle özdeşleşen bireyler örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendisinin başarısı ya da başarısızlığı gibi görmekte ve hedeflerine ulaşmak için daha yüksek motivasyon ve istekle çalışmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar da örgütsel özdeşleşmenin örgüt içinde çalışanların diğer üyeler ile iş birliği ve dayanışma içinde olduğunu ve karar aşamasında bir tercih yapması gerektiğinde ise tercihinin örgütün lehine olacak şekilde, örgütün stratejik seçimlerini desteklemesi yönünde olduğunu göstermektedir.

Bir örgütte özdeşleşmenin olmadığı durumlarda yabancılaşma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bilim, teknoloji, ekonomi gibi hızla değişen ve gelişen etmenlerle birlikte, bireylerde sosyal ve psikolojik bazı rahatsızlıklar da meydana gelebilmekte, bununla birlikte değişen toplumla birlikte örgütlerde de değişiklikler görülebilmektedir. Örgüte uyum sağlayanların, örgütleriyle zamanla özdeşleşme yaşadıkları, uyum sağlamayanların da yabancılaşma ve bunun sonucunda stres yaşadıkları düşünülmektedir.

Örgüt içindeki yabancılaşma, uyumsuzluğa ve birlikte çalışamama isteğine neden olacağı gibi, kurum içi mali olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Örgütteki bireylerin yönetimi, liderlik politikası, insan anlayışı gibi etmenler yabancılaşmayı arttırabilmekte ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuzluklar önce bireyi, daha sonra da örgütü kötü etkilemektedir. Ayrıca birey işe yabancılaşmaya başladığında yaptıkları işe daha az önem vermeye başlamakta, motivasyonu düşmekte, enerjisini başka şeylere harcamaktadır. Çalışan, örgütün ürettiği ürün ya da hizmet kalitesiyle ilgilenmemeye başlamakta, iş sürecinin olumsuzluklarını ve engelleri düşünmeye başlamakta, dikkatini olumsuzluklara vermektedir. Bu durum da hem kurumun verimliliğini düşürmekte hem de mali olarak zarara uğratmaktadır.

Örgüt içerisinde var olan özdeşleşme ve yabancılaşma, örgütün verimliliğini ve örgüt içi sosyal maliyetleri olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Özdeşleşen ya da yabancılaşan çalışanlar örgütün ürettiği ürün ya da hizmet kalitesine fazla önem vermekte ya da hiç vermemektedir. Bu durum örgüt içerisinde bir çatışma ortamının oluşmasına sebep olmakta ve verimlilik olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu tür problemlerin çözülmesi ve örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarına önem verilmesi ve bu bağlamda çalışma hayatı kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, stratejik planlamadan örgüt imajına kadar sayısız alanda örgütler için hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynakları kontrolünü sağlam şekilde yaptığı alanlar ile bir örgütün faaliyetlerini güçlendirirken, çalışanların iş gücü deneyimini de geliştirebilmektedir. İnsan kaynaklarının yönetimi de bu bağlamda oldukça önemli görülmektedir. En genel haliyle insan kaynakları yönetimi bir örgütteki çalışanların yönetimi ve gelişimini tanımlamak için kullanılan çağdaş bir kavramı oluşturmakta; bir örgütün insan sermayesini yönetmekle ilgili her şeyin denetlenmesini içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi istihdam yönetimini farklı bir yaklaşım olarak tanımlanabilmekte; entegre bir kültürel yapı ve çalışan topluluğu kullanarak kendini adanmış ve yetenekli bir işgücünün stratejik konumlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmek için kullanılan tüm teknikleri kapsamaktadır. Daha basit bir deyişle bir örgütün insan kaynaklarının koordine edilmesidir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5).

İnsan kaynakları yönetimi hem örgütlerin stratejik amaçları doğrultusunda hem de çalışanların beklentilerinin karşılanmasında beşeri kaynakların etkin kullanımını ifade etmektedir (Bingöl, 2006: 26). İşletmeye eleman alımı, işe yerleştirme, mesleki yetiştirme ve devamlı bir etkinlik sağlama amacını gütmekte ve bu amaç doğrultusunda yapılan destek etkinliklerini yönetmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 17).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) örgütlerce belirlenen stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşılması doğrultusunda çalışan memnuniyetinin sağlanması, güdülenmesi, çalışan gelişimi ve performansında süreklilik sağlanması için yapılan etkinliklere dair yönetim faaliyetleridir (Dolgun, 2007: 38).

Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi örgütte çalışanların yönetilmesini ifade etmektedir. İKY ile örgütün görevlerine yoğunlaşarak etkinliği artırılmakta ve üstün iş gücü sağlanarak örgütü geliştirme ve koruma için harcanan gayret personel yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2006: 26). Personel yönetimi, örgütsel

faaliyetler için ihtiyaç duyulan personeli sağlamak ve genel çalışan-işveren ilişkisini yönetmek için çalışan örgütün idari işlevlerinden birisidir. Personel yönetimi çalışanların memnun edilmesi ve bu memnuniyetin sürdürülmesini amaçlamaktadır. Personel yönetimi adil istihdam şartlarını ve koşullarını sürdürmek için çaba sarf ederken, aynı zamanda bireysel departmanlar için personel faaliyetlerini verimli bir şekilde yönetmektedir (Ahammad, 2017: 415).

Personel yönetimi sürecinin esas fonksiyonu işe alım, işten çıkarma ve zamanın denetimidir. Genel olarak personel yönetiminde gerekli personelin belirlenmesi, personelin seçilmesi, personelin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, personelin ve iş ortamının geliştirilmesi, işe ilişkin bağlantı kurularak sürdürülebilir kılınması görevleri yerine getirilmektedir (Bingöl, 2010: 22). Personel yönetimi fonksiyonlarındaki asıl sorun, olası İKY rolünün stratejik bileşenlerini dışlamasıdır. Eğitim ve örgüt geliştirme sorumluluğu taşımamakta; çalışanlara ve kariyerlerinin gelişimine odaklanmamaktadır (Ahammad, 2017: 415). Bu bağlamda insan kaynaklarının personel yönetiminin bir dalı şeklinde ortaya çıktığı ve personel yönetimi içeriğinin daha eski zamanlarda kullanıldığı görülmektedir (Öğüt vd., 2004: 281).

İnsan kaynakları (İK) ile personel yönetimi arasında temelde farklılık olmadığını belirten araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre İKY yaşanan hızlı gelişmeler çerçevesinde personel yönetiminin farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ile ortaya çıkmıştır. İki kavramın uygulanmasına yönelik önemli farklılıklar yer almamaktadır (Özden, 2003: 36). Genel olarak personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 58):

- Personelin isteklerinde, ihtiyaçlarında ve değerlerinde meydana gelen köklü değişimler,
- Personel arasında yaşanan rekabet,
- İnsan kaynaklarının bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmemesi

İnsan kaynakları yönetimi özünde örgüt içindeki iş ve insan etmenlerini uyumlaştırma amacı doğrultusunda, etkin ve verimli şekilde örgüte sağladığı katma değer artırılması için insan unsuruna ilişkin gelişim faaliyetleri şeklinde özetlenebilmektedir. İnsan ve iş kavramları arasında uyum sağlanması genellikle, işin

tanımlanmasını, gerekli iş gücü teminini, iş gücünün geliştirilmesini, işin bitmesi için gereken motive edici unsurların tanımlanmasını içermektedir (Collings vd., 2018: 10).

Bu bilgiler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin personel yönetimini kapsayan ve sınırlarını idari bir fonksiyon olmanın ötesine taşıyan önemli bir örgütsel bileşen olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin etkin olması örgütlerin başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılması için insan kaynakları yönetiminin gelişiminin değerlendirilmesi gerekmektedir.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

İnsan kaynakları finansal işlemlerden operasyonel kararlara kadar her örgütsel işlevin özünü oluşturmakta ve örgütlerde en önemli varlıklardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları bir örgütün başarısı ya da başarısızlığı konusunda önemli bir sorumluluğa sahip olmaktadır. İnsan kaynaklarının değerinin anlaşılması bu bağlamda önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin değeri insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve dönüşümü ile daha açık bir şekilde ortaya koyulabilmektedir.

Literatüre bakıldığında bir takım teorisyenler insan kaynakları yönetiminin 1800'lü yıllarda İngiltere'de başladığını ileri sürse de, resmi olarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) sanayi devrimi sırasında başladığı düşünülmektedir (Richman, 2015: 121). James Watt'ın "Buhar Makinası" nı icat etmesiyle başlayan Endüstriyel Devrim, üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuş ve bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Bu gelişme aynı zamanda işletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumunu da iyileştirmiştir. Üretim ve ticaretteki bu olumlu gelişmelere rağmen, işçilerin durumu kötüleşmiş ve işsizlik baskıları işçi ve gelir güvenliğine zarar vermiştir. İşçi sınıfı bu gelişmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve tarihsel süreçteki durumlarını iyileştirmek için sermaye sınıfıyla yoğun bir şekilde mücadele etmeye başlamıştır. Bu nedenle, büyük kitleler halinde örgütlenmiş işçi sınıfı hareketlerinin sanayi devrimi sonucu ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Kaufmann, 2008: 18).

Kavramsal açıdan bakıldığında ise, insan kaynaklarının ilk kez 1817’de, ekonomi uzmanı Springer tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi kavramı geniş içerikli bir öğreti olarak Taylor ve Fayol tarafından yönetsel alanda ortaya atılan kuramlarla şekillenmektedir. Bazı işverenlerin çalışanların ekonomik refahına ilgi göstermesi ile gündeme gelen refah sekreterliği, personel yönetimi yaklaşımının başlangıcı sayılmaktadır (Benligiray, 2007: 78).

Klasik personel yönetimi hem bilimsel hem tekniksel gelişmeler sonucunda etkileyicilik özelliğini kaybetmiş, günümüz yönetim teknikleri ihtiyacını karşılamak üzere insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, maliyetleri düşüren ve rekabette üstünlük sağlayan, işletmenin değerini artıran faktör olarak görülmeye başlanmıştır (Yüksel, 2007: 43). Bu doğrultuda örgütlerde personel yönetimi anlayışı terk edilmiş insan kaynakları yönetimi yaklaşımı benimsenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yeni bir stratejik yaklaşım olarak benimsenmesi 1980’lerin başına denk gelmektedir. Gelişimi, serbestleşme ve küreselleşmenin yol açtığı rekabet baskısının artması ve ABD ve Birleşik Krallık’taki önemli akademisyenlerin etkisi olmak üzere bir dizi faktörden etkilenmiştir (Fleming, 2000: 16).

Personel yönetiminin gelişmesiyle oluştuğu düşünülen insan kaynakları yönetiminin kapsamı personel yönetimininkinden daha geniştir. İnsan kaynakları yönetiminde insan unsuru tüm yönleri ile değerlendirilerek dikkate alınmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerinin merkezinde insan bulunmakta; insan kaynaklarının yönetimi bağlamında, üretim araçlarından en değerlisini insan oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamada insan kaynağının etkin şekilde verimli olarak kullanılması yatmaktadır. Bu nedenle insan sermayesi insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli görülmektedir.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi örgütün “insan” boyutu ile ilgilenen bir parçasıdır. Örgütlerdeki bir personel veya destek birliğidir. Görevi çalışanları ve doğrudan kuruluşun mal ve hizmetlerini üretmekle ilgilenenleri yönlendirmek için İKY konularında yardım sağlamaktadır. Her örgüt insanlardan oluşmaktadır ve bu

insanların örgüte olan bağlılıklarının korunması örgütsel hedeflere ulaşmak için esastır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütün başarısında hayati bir öneme sahiptir.

İKY iş başarısı için kritik öneme sahip faktörlerden birisidir. İKY olmadan vizyonlar net bir şekilde belirlenememekte ve fırsatlar kaçırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi etkili yapılmadığında kaynaklar boşa harcanmakta ve bir iş gücünün tam potansiyeli korunamamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkili yapılması ile çalışanların işe alım ve seçim süreçleri kolaylaşmakta ve karar alma süreçleri daha sağlıklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Akbar, 2013: 79).

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin rekabet avantajına ve örgüt hedeflerine ulaşmak için etkili, yaratıcı, kalite ve verimlilikle çalışmasını yönetmede önemli rol oynamaktadır (Aslam vd., 2013: 89). Çalışanların çalışmalarını tasarlamalarına, doğru iş için doğru kişiyi işe almalarına ve seçmelerine, çalışanları çalışma ortamı için önemli bir bileşen olarak eğitmeye ve geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Therit, 2009: 8).

İnsan kaynaklarının önemi genel olarak şu 10 başlık ile açıklanabilmektedir (Parameswari ve Yugandhar, 2015: 62):

1. İnsan Sermayesi Değeri: İnsan sermayesi örgütler için kritik öneme sahiptir, çünkü insan sermayesi örgütlerde işlerin başarıyla gerçekleştirilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında anahtar rol oynamaktadır.
2. Çatışma Çözümü: Çalışanlar arasındaki kişilik çeşitliliği, çalışma tarzları, geçmişleri ve deneyim seviyeleri göz önüne alındığında, işyeri çatışması kaçınılmazdır. Çalışan ilişkileri meselelerini ele almak için özel olarak eğitilmiş bir insan kaynakları müdürü veya personel, iki çalışan veya bir yönetici ve çalışan arasındaki çatışmayı tespit edip çözebilmekte ve çalışma ilişkilerini düzeltebilmektedir.
3. Bütçe Kontrolü: İnsan kaynakları, işgücü yönetimi maliyetlerini azaltmak için yöntemler geliştirmek yoluyla aşırı harcamaları engellemektedir. Ek olarak, insan kaynakları, işgücü piyasasını, istihdam eğilimlerini ve iş fonksiyonlarına dayalı maaş analizini incelemek suretiyle rekabetçi ve gerçekçi bir ücret belirleme sağlamaktadır.



4. Eğitim ve Geliştirme: İnsan kaynakları, becerilerin ve niteliklerin iyileştirilmesi için gerekli beceri eğitimi türünü ve çalışanların gelişimini belirlemek için kuruluşun mevcut işgücüne yönelik ihtiyaç değerlendirmeleri yapmaktadır.
5. Çalışan Memnuniyeti: İnsan kaynakları uzmanları genellikle çalışan memnuniyetinin düzeyini belirlemekle sorumludur. Dikkatlice tasarlanmış çalışan anketleri, odak grupları ve bir çıkış görüşmesi stratejisi ile insan kaynakları çalışan memnuniyetsizliğinin altında yatanları belirlemekte ve çalışanları motive etmek için bu konuları ele almaktadır.
6. Performans İyileştirme: İnsan kaynakları performans yönetim sistemlerini geliştirmektedir. Çalışanlar, performansı ölçen bir plan inşa edecek bir insan kaynakları personeli olmadan, becerilerine ve uzmanlıklarına uygun olmayan işlere verilebilmekte ve beceri ve uzmanlıkları ziyan edilmektedir.
7. Maliyet Tasarrufu: İyi yapılandırılmış bir işe alım ve seçme süreci ile insan kaynakları yönetimi, ilan verme, yeni çalışanları eğitime ve yeni çalışanları sosyal yardım planlarına kaydetme ile ilgili maliyetleri en aza indirebilmektedir.
8. İşin Sürdürülmesi: İnsan kaynakları yönetimi örgütün istikrarını ve gelecekteki başarısını garanti edebileceği personel yetiştirme özelliği ile oldukça önemlidir.
9. Kurumsal İmaj: İşletmeler "tercih edilen işveren" olarak tanınmak istemektedir. Tercih edilen işverenler, çalışanlarına davranış biçimleriyle tanınan şirketlerdir. Tercih edilen bir işveren olmak, en nitelikli adayları işe almak, en uygun adayları seçmek ve en yetenekli çalışanları korumak için insan kaynakları dengesini sağlamış olmak anlamına gelmektedir.
10. Güvenilirlik: İnsan kaynakları, işgücünün örgütün felsefesini ve iş ilkelerini benimsemesini sağlamaktadır.

Bu maddeler doğrultusunda insan kaynaklarının önemi insan sermayesinin değerli olması, iş yerindeki çatışmaların çözülmesi, bütçenin kontrol edilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi, performansın iyileştirilmesi ile örgüte katkı sağlanması, maliyetlerden tasarruf edilmesi, işin sürekliliğinin sağlanması, kurumsal imajın

olumlu şekilde kurulması ve örgütün güveninin inşa edilmesi kapsamında açıklanabilmektedir.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetimi en temel haliyle örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmek üzere yeteri kadar çalışanı işe almak, geliştirmek ve korumak anlamına gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin en temel amacının, örgütsel amaçlara ulaşmak için insanların başarılı bir şekilde kullanılması olduğu söylenebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin amaçları doğrultusunda insan kaynağını verimli ve etkili şekilde kullanmanın yanı sıra çalışanların gereksinim ve isteklerini karşılayabilmek, tatmin olmalarını sağlamak ve mesleki olarak yetersizliklerinin saptanıp gelişmesine destek olmak amaçlarıyla hareket etmektedir (Bingöl, 2006: 13). Genel olarak insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Çoban, 2016: 8-9):

- Verimli, etkili ve doğru insan kaynağını tespit etmek ve seçmek
- Çalışanların bireysel istek ve gereksinimlerine önem verip onlara yanıt verilmesini sağlamak
- Örgütlerin hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını etkin yönetebilmek
- Çalışanların mesleki gelişimi ve iş doyumuna katkıda bulunmak
- Çalışanların performanslarını üst düzeye taşıyarak onlardan en verimli biçimde yararlanmak
- Örgütlerin planları ile örgütlerde uygulanan İKY stratejilerinin uyum içinde olmasını sağlamak
- Örgütün başarılı olabilmesi için örgüt kültürünü yapılandırmak
- Çalışanların performansını yükseltecek örgüt ortamını oluşturmak
- Toplam kaliteyi ön plana çıkaracak ortamlar sağlamak ve yenilikleri takip etmek
- Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri belirleyen tüm yönetim uygulamaları ve kararlarının etkinliğini artırmak, bütün çalışanların potansiyellerini geliştirmek ve insan sermayesine yapılan yatırım miktarını en üst seviyeye çıkarmak

Bu amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarının temel amacının sosyal ve ahlaki sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan katkılarının artırılması olduğunu söylemek mümkündür. Bu amaçlar kendi içerisinde toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaç olmak üzere dört başlıkta toplanabilmektedir.

#### **1.4.1. Toplumsal Amaç**

İnsan kaynaklarının toplumsal amacı, toplumdan gelen talep ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Toplumun ihtiyaçlarından ahlaki ve sosyal olarak sorumlu olmak, ihtiyaçların örgüt içindeki kaynaklarını toplumun yararları için ahlaki olarak kullanmaktan geçmekte ve böylece olumsuz etkiler en aza indirgenebilmektedir (Aswathappa, 2005: 8).

Toplumsal amaç kapsamında insan kaynakları yönetiminin başlıca faaliyetleri şu Şekilde sıralanabilmektedir:

- Sendika ve yönetim ilişkileri
- Sosyal demeler (yardım ve teşvikleri sağlama)
- Yasal uyum

#### **1.4.2. Örgütsel Amaç**

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliği sağlama amacı aslında İKY'nin özünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda İKY hem temel amacı olan örgütün etkinliğini sağlamakta hem de örgütün birincil hedefleri konusunda örgüte yardımcı olmaktadır.

Örgütsel amaç kapsamında insan kaynakları yönetiminin başlıca faaliyetleri şu Şekilde sıralanabilmektedir (Baykal, 2007: 13):

- İletişim
- alışan bağlılığı oluşturma
- Yerleştirme
- Yöneticilerin geliştirilmesi ve eğitimi
- Çalışanların geliştirilmesi, uyumu ve eğitimi
- Başvuru sağlama ve seçme
- İnsan kaynakları planlaması

### **1.4.3. İşlevsel Amaç**

İnsan kaynakları biriminin katkısını uygun bir düzeyde tutmak için örgütün ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. İKY, örgütlerin taleplerine uyacak şekilde az ya da çok karmaşık olduğunda, kaynakları israf etmeme konusunda çalışmaktadır.

İşlevsel amaç kapsamında insan kaynakları yönetiminin başlıca faaliyetleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Baykal, 2007: 13):

- Yerleştirme
- Performans değerlendirme

### **1.4.4. Kişisel Amaç**

İnsan kaynaklarının amaçlarından birisi de çalışanların hedefleri örgüte katkı sağladığı sürece bu çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların kişisel hedefleri korunmalı ve çalışanlar motive edilmelidir.

Kişisel amaç kapsamında insan kaynakları yönetiminin başlıca faaliyetleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Aswathappa, 2005: 8).

- Ücret ve maaş yönetimi
- Yerleştirme
- Performans değerlendirme
- Yeni çalışanın geliştirilmesi, oryantasyonu ve eğitimi

Bu dört amaç birlikte değerlendirildiğinde toplumsal amaçların sırasıyla örgütsel, işlevsel ve bireysel amaçları kapsadığı düşünülebilmekte; amaçlar birbiri ile ilişkili olarak insan kaynakları yönetiminin işlevlerini yerine getirmesini sağlamaktadır.

## **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütün ayrılmaz bir parçasıdır. Her örgüt insanlardan oluştuğu için İKY kapsamında bulunan görevlerin etkili şekilde gerçekleştirilebilmesi için temel bazı işlevlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarında endüstri ilişkileri, koruma, geliştirme, yetiştirilme, ödüllendirme, kadrolama, ölçme ve değerlendirme ile planlama insan kaynaklarının

temel işlevlerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevi örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gereken faaliyetlerin verimli ve etkin şekilde sürdürülmesini sağlamaktır.

Bu temel işlevin yanı sıra insan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynakları planlaması, iş analizi, işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, kariyer yönetimi, geribildirim ve eğitim ve geliştirme şeklinde sıralanabilmektedir.

*İnsan kaynakları planlaması* işletmelerin gereksinim duyduğu çalışanların doğru zaman ve yerde işe alınabilmesi, denetlenebilmesi ve geliştirilmesi doğrultusunda ileriye yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir. “İş gücü planlaması” olarak da adlandırılan bu işlev çalışanların işe alımlarında herhangi bir aksaklık yaşanmaması, uzman personel gereksiniminin karşılanması ve vasıflı çalışanların elde edilmesi konularının önemi nedeniyle 20. yy’dan bu yana yoğun şekilde çalışılmaktadır (Arslan, 2012: 89).

*İş analizi*, İKY’nin temel işlevlerinden bir diğerini oluşturmaktadır. İş analizinin yapılması ilk olarak ücretlerdeki dengesizliklerin giderilmesi bağlamında başlatılmıştır (Örücü vd., 2005). İş analizi kapsamında ücretlerin saptanması için örgütteki işler detaylı bir şekilde incelenmekte; işe dair bilgiler elde edilmekte ve işte görev alan ve almayan personelin görev tanımlarına dair faaliyetler saptanarak örgütlenme gerçekleştirilmektedir (Barutçugil, 2015: 183). Bu doğrultuda iş analizi özünde örgütteki görevlerin ve bu görevlere karşılık gelen ücretlerin örgütün hedeflerine varılmasındaki katkılarını ortaya koymaktadır (Örücü vd., 2005: 56).

*İşe alma ve yerleştirme*, insan kaynakları yönetiminin diğer bir temel işlevidir. Bu temel işlevde örgütlerin çalışan gereksinimini karşılamak amaçlanmaktadır. İnsan en önemli unsuru oluşturduğu için bu süreç İKY’nin olmazsa olmazlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü birisi işe alınırken ve yerleştirilirken yapılabilecek hatalar örgütün geleceği için ciddi problemler oluşturabilmekte ve örgütün başarısı ciddi şekilde etkilenebilmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 114). İşe alma ve yerleştirmede örgüte en fazla yararı sağlayacak olan çalışmanın seçilmesi esas olup, doğru kişinin seçilip seçilmediği değerlendirme işlevi ile belirlenmektedir (Öge, 2016).

*Performans değerlendirme*, İKY işlevleri arasında belki de en önemlisidir. Bu nedenle de çok sayıda araştırmada incelenmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1). Performans değerlendirme çalışanların ücretlerinde herhangi bir değişiklik olup olmayacağı ve örgütte kalıp kalmayacakları gibi önemli unsurların belirlenmesinde rol oynadığı için diğer işlevlerden daha önemli kabul edilebilmektedir (Ekber ve Muzayeva, 2016: 123).

*Ücret ve ödül yönetimi* de oldukça önemli İKY işlevlerinden birisidir. Ücret konusu siyasal, toplumsal ve iktisadi anlamda yani insanları ilgilendiren her alanda dengenin ve istikrarın sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Ücretler çalışanların yaptıkları görevler karşılığında aldıkları para olup; bireylerin hayat kalitesini belirleyen, endüstrinin kalkınmasına katkıda bulunan ve toplumda sosyal adaletin oluşmasında rol oynayan önemli bir unsurdur. Ücretin yönetilmesi yasal mevzuatları yerine getirme, finansal kontrolü sağlama, kariyer planını gerçekleştirme, başarılı olanları ödüllendirme ve uzman bireyleri işe almayı kapsamaktadır. Ücret ve ödül yönetiminin etkili yapılması verimliliğin artırılması açısından oldukça önemlidir (Bakan vd., 2012: 4).

*Kariyer* genel olarak bir bireyin iş yaşamında bir aşama oluşturan, tüm beceri ve yetkinliklerini kullanarak üst düzeylerde yer edinmesi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi ise İK'nın sürekli geliştirilmesi ve eğitimi gibi uygulamalar düzenlemek ve çalışanların sürekliliğini ve örgüte olan katkılarını sağlamak şeklinde ifade edilebilmektedir (Soysal ve Kılınc, 2016: 331). *Kariyer yönetimi* İKY'nin en önemli işlevlerinden birisi olup; bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. Kariyerin doğru bir şekilde yönetilmesi değerlendirmenin etkin yapılmasına bağlı olup; eksikliklerin giderilmesi için destekleyici, geliştirici ve eğitici programlar hazırlanmasını kapsamaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 102).

*Geribildirim*, personelin geçmiş başarılarıyla ilgili bilgi vermekte ve insan kaynakları tarafından çalışana uygun ve anlaşılır şekilde geribildirim verilmesi ile insan kaynakları yönetimi daha etkili işlemektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 101). Bunun yanı sıra İKY'nin geribildirim işlevi ile çalışanlar motive edilmekte ve iş tatminine ulaşmalarında aracı rol oynanmaktadır (Denisi ve Kluger, 2000: 129).

Son olarak *eğitim ve geliştirme* işlevi çalışanların güçlü yanlarının daha geliştirilmesi, eksik yanlarının giderilmesi ve yetkinliklerinin yeni bilgiler kazandırılarak artırılmasını sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi ile performansları ve verimlilikleri artırılmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014: 100).

Günümüzde bilgi tabanlı ekonominin büyümesi ve teknolojinin gelişmesi ile insan kaynakları yönetimindeki bu işlevler giderek daha da önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine yeni yaklaşımlar eklenmekte; stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile işlevler günümüze daha uyarlanabilir hale getirilmektedir.

### **1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışanlarının gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamalarına yardımcı olmakta ve örgüt hedeflerini desteklemektedir. İnsan kaynakları yönetimi işe alma, işten çıkarma, ödeme yapma, sosyal haklar, eğitim ve idare gibi çalışanları etkileyen bir işletmenin tüm yönleriyle ilgilenmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise insanların proaktif yönetimidir. Önceden düşünmeyi ve bir şirketin çalışanlarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılaması için planlama yollarını yani bir stratejiyi gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetiminin anlaşılabilmesi için ilk olarak strateji kavramının anlaşılması gerekmektedir.

Strateji kavramı oldukça eski tarihlerden bu yana kullanılmakta, temelinde “askeri” bir kavramı oluşturmaktadır. Askeri açıdan strateji kavramı düşmanın ne zaman, neyi, nasıl yaptığının belirlenmesi amacıyla genel bir planlama yapılmasını ifade etmektedir. Örgütsel anlamda ise örgütün çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemek ve rekabette üstünlük sağlamak için kaynakların planlanması şeklinde açıklanabilmektedir (Bratton ve Gold, 2017: 38-39).

Günümüzde bilim ve araştırma düzeyine göre bilginin teknolojiye dönüşüm süreci ile birlikte sosyal ve ekonomik terimlerde de dönüşüm gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları çağı olarak adlandırılan günümüzde bu bağlamda insan kaynakları yönetimi de “stratejik” açıdan değerlendirilmeye başlamış ve stratejik insan kaynakları terimi doğmuştur (Briscoe vd., 2012: 102). Stratejik bakış açısından insan kaynakları, yönetimle stratejik açıdan uyumludur. İnsan kaynaklarının stratejik yönetim süreci

ile uyumda bulunduğu dört stratejik entegrasyon seviyesi şu şekilde sıralanabilmektedir (Öğüt vd., 2004: 283):

1. Yönetimsel bağlantı: Bu seviyede insan kaynakları birimi hem stratejinin uygulanmasında hem de formülasyonunda stratejik yönetim sürecinin herhangi bir unsurundan bütünüyle ayrılmaktadır.
2. Tek yönlü bağlantı: Bu seviyede stratejik planlama departmanı örgütün stratejik planını geliştirmekte ve İK birimini bu konuda bilgilendirmektedir.
3. İki yönlü bağlantı: Bu seviyede örgütün stratejik planları hakkında planlama departmanı İK'yı bilgilendirdikten sonra insan kaynakları uzmanları stratejik planlama birimine İK ile ilgili yönleri analiz ederek sunmaktadır. Planlar alınan stratejik kararlar sonrasında yeniden İK birimine verilmektedir.
4. Bütüncül bağlantı: Bu seviyede İK birimi stratejik yönetim ekibinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir üyesi haline gelmektedir.

Bütüncül bağlantı sağlandıktan sonra insan kaynakları birimi stratejik yönetim ekibiyle bir bütün olmakta ve stratejik insan kaynakları yönetimi başlanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliği genel olarak şu etmenlere göre değişmektedir (Shukurlu, 2016: 27):

- İş/aile programları
- Yönetici ve personel ilişkileri
- Sorunların tanımlanmasını iletirmek/stratejik çalışmalar
- Yöneticiler için gelişme ve başarının planlanması
- İdare gelişimi ve yönetim
- İş gücü verimliliği, üretkenliği ve çıktılarının kalitesi
- İş gücü planlaması, gelişme ve esneklik
- Çalışanın güçlendirilmesi ve elemanların katılımı
- Ekip çalışması

Stratejik insan kaynakları yönetimi geçtiğimiz 25 yıl boyunca iş ve yönetim alanında ortaya çıkan en güçlü ve etkili fikirlerden biri olmuştur ve olmaya devam etmektedir. İş dünyasında bir dizi rekabetçilik değişkenindeki en önemli faktörlerden birisi



olması ve insanların yönetilme şeklinin stratejik olmasının faydaları günümüzde konuyu oldukça popüler bir hale getirmiştir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi ve genel olarak insan kaynakları yönetiminin incelenmesi ve etkilendiği, ilişkide olduğu faktörlerin değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu faktörler arasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma gibi örgütsel değişkenler de yer almaktadır.

### **1.7. İlgili Araştırmalar**

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili hem yerli hem de yabancı alanyazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar insan kaynakları yönetimini tek başına ele alan çalışmalardan oluşabildiği gibi örgütsel diğer değişkenler ve yönetim alanındaki konularla ilişkilerinin incelendiği çalışmalardan da oluşabilmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda literatür özeti şeklinde verilmektedir:

Youndt ve diğerleri (1996), insan kaynakları yönetiminin üretim stratejisi ve firma performansına etkisini belirlemek için 97 tesisin araştırmasından elde ettikleri sonuçları incelemiştir. Yaptıkları çalışma sonucunda insan sermayesini geliştirmeye odaklanan bir İK sisteminin, doğrudan operasyonel performansın (yani çalışanların verimliliği, makine verimliliği ve müşteri uyumu) boyutlarıyla ilişkili olduğunu ancak daha sonraki analizlerde bu ana etkinin ağırlıklı olarak insan sermayesi artırıcı bağlantısının sonucu olduğunu belirlemiştir. Ayrıca kaliteli üretim stratejisine sahip İK sistemlerinin performans ilişkisini düzenlediğini belirtmişlerdir.

Guest (1997), insan kaynakları yönetimi ve performansını ele aldığı derlemesinde Yüksek performans veya yüksek taahhütlü İKY uygulamaları ile çeşitli örgütsel performans ölçütleri arasında bir ilişki olduğunu destekleyen, artan miktarda kanıt olduğunu, ancak kanıtların çok açık olmadığını öne sürmüştür. Bu doğrultuda kanıtların ikna edici hale gelebilmesi için İKY ve performans hakkındaki mevcut literatürü bilgi konusundaki temel boşlukları belirlemek ve araştırma önceliklerini daha da odaklanmaya yardımcı olmak için gözden geçirmiştir.

Laursen ve Foss (2003), yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarının inovasyon performansına etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmalarında 1900 Danimarkalı işletmede uyguladıkları anketlerden elde ettikleri verileri kullanmışlardır. Yaptıkları

çalışma sonucunda yeni insan kaynakları uygulamalarından firma içi ve dışı eğitimin inovasyon performansına olumlu ve anlamlı katkısı olduğunu belirlemişlerdir.

Öğüt ve diğerleri (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci” isimli derlemelerinde genel olarak insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimini ele almış, bu konuyla ilgili detaylara değinerek insan kaynaklarının değişen boyutlarının çalışan motivasyonunu da derinden etkilediğini belirtmişlerdir.

Doğan ve Demiral (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi” isimli derleme makalelerinde örgütlerin başarıya ulaşmalarında kilit rol oynayan çalışanların geliştirilmesi, eğitilmesi ve işe alımı ile yeteneklerinden uygun şekilde faydalanılması sürecini kapsayan yetenek yönetimi kavramının günümüzde insan kaynakları yönetiminde ana başarı etmenini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yetenek yönetiminin çalışanlara kendilerini geliştirme ve eğitim imkanı tanıdığını ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmaları ile işletmede kalmalarını sağladığını belirten araştırmacılar derlemede genel olarak yetenek yönetimi kavramını insan kaynakları yönetimi kapsamında tartışmışlardır.

Benligiray (2009), Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analiz edilmesi için YÖK Elektronik tez arşivinde bulunan 1983-2008 yılları arasındaki toplam 2216 tezi incelemiştir. Yaptığı çalışma sonucunda bunların 1953’ünün yüksek lisans, 263’ünün doktora tezi olduğunu belirlemiş; tezleri insan kaynakları işlevleri ve genel insan kaynakları yönetimi şeklinde iki temaya ayırmıştır.

Çalışkan (2010), stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı derlemesinde insan kaynaklarının hızla değişim gösteren rekabet kapsamında örgütler için önemli rekabet avantajı kaynağı olduğunu; yapılan araştırmaların insan kaynakları işlevleri ile örgütün performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişler ve olumlu ilişkinin verildiği çalışmaları özetlemişlerdir.

Taşlıyan ve diğerleri (2011), İİBF öğrencilerinin üniversiteleri ve aldıkları eğitimleri hakkındaki algılarını belirlemek ve mezun olduktan sonra kariyer belirlemede hangi faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu saptayarak üniversitelere göre farklılık olup

olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda bölgesel anlamda bazı kariyer hedefleri ve algılarda farklılıklar olduğunu ve cinsiyet açısından alınan eğitim ve kariyere bakış algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemişlerdir.

Albrecht ve diğerleri (2015), insan kaynakları uygulamasının örgütsel iklim, iş talepleri ve iş kaynakları, güvenlikle ilgili psikolojik deneyimleri, işyerindeki anlamlılığı, çalışan katılımını ve bireyleri nasıl etkilediğini gösteren bir model oluşturmak için yaptıkları çalışmalarında genel literatürü gözden geçirmişlerdir. Gözden geçirme sonucunda İKY uygulayıcılarının, yıllık katılım anketlerinin rutin yönetiminin ötesine geçmeleri ve İKY politikalarına katılımı ve personel seçimi, sosyalleşme, performans yönetimi ve eğitim ve gelişim gibi uygulamaları benimsemesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Nieves ve Quintana (2018), otel endüstrisinde insan kaynakları uygulamaları ve yenilik ilişkisinde insan sermayesinin aracı rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmalarında İspanya'da bulunan 109 otel işletmesinde uyguladıkları anketlerden veri elde etmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insan sermayesi üzerindeki etkileriyle inovasyonu etkilediğini saptamışlardır. Bununla birlikte, işe alım ve seçme ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının inovasyon performanslarını belirleseler de, çalışılan firmaların insan sermayesi seviyesini artırmadığını belirlemişlerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütler karmaşık yapılardır. Her birini benzersiz kılan farklı bölümleri, değerleri, istekleri, fikirleri ve kişilikleri bulunmaktadır. Bu bileşenler her örgütü bir diğerinden farklı kılmaktadır. Aynı şekilde her örgütün üyeleri de birbirinden farklı olup; kendi dünya görüşlerine sahiptir. Bu nedenle örgütlerin üyeleri ile özdeşleşmeleri gerekmekte; herkes için değer, hedef, amaç ve arzuların örgütün bünyesinde bulunması örgütsel özdeşleşme kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Modern toplumda bireylerin toplanıp örgütlenmesi ve topluluklar oluşturması, hayatın her bölümünde görülmekte ve yaygınlaşmaktadır. Örgütlenmenin getirdiği avantajlar özellikle iş dünyasında sıkça kullanılmasına neden olmaktadır. Bu sebeple işletmelerde etkililik ve verimlilik yönünden yapılmış olan çalışmaların zirve noktasına çıktığı çağımızda sıklıkla duyulan kavramlardan birisi de örgütsel özdeşleşme kavramı olmuştur (Jones ve Volpe, 2011: 413). Modern çalışma dünyasında örgütlerin geleneksel yapıdan uzaklaşma eğilimi göstererek kurumsallaşmayı tercih etmeleri ve bunun sürekliliği konusunda istekli olmaları yaygın olarak görülmektedir. Kurumsallaşma ise çalışanlarda iyi bir izlenim edinmeyi gerektirmektedir. Örgüt ile kişi arasında bulunan bürokratik ilişkilerin düşmesi, örgütsel özdeşleşme kavramına önem verilmesini gerekli hale getirmiştir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1022).

Örgütsel özdeşleşme örgütsel davranış alanında merkezi görüşlerden birisini oluşturmakta ve yönetim bilimi alanında da büyük ilgi görmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme kavramı, örgüt ile çalışan arasındaki ana bağlantıyı açıklayabilecek psikolojik olayları, tutum ve davranışları ön görecektir bir yapıya sahiptir (Edwards, 2005: 207).

Öte yandan modernleşmenin bir gereği olarak, değişime ve dönüşüme uyum sağlamak isteyen işletmelerin ve kurumların ekip çalışması, daha organik ve azaltılmış hiyerarşi odaklı yapılara dönüştürüldüğü görülmektedir. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarına daha fazla dikkat edilmekte ve bu davranışların altında

yatan faktörler ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Çalışanların davranışlarının etkili belirleyicilerinin örgüte yönelik algılamaları bulunduğu ortaya konması ise bu çalışmaların sonunda, örgütsel özdeşleşmeyi önemli bir konuma yerleştirmektedir (Tümer, 2010: 53-54).

Örgütsel özdeşleşme kavramının etkili bir şekilde tanımlanabilmesi için özdeşleşme kavramının açıklanması önem arz etmektedir (Cüce, 2012: 68). Özdeşleşme kavramı kişi üstünde görünmeyen bir denetim mekanizması olarak tanımlanabileceği gibi, kişinin örgütle arasında kurmuş olduğu düşünsel bir bağ olarak da ifade edilebilmektedir (Günbek, 2007: 47).

Örgütsel özdeşleşme kavramı literatürde ilk defa bir iletişim teorisyeni ve politika bilim adamı olan Lasswell tarafından 1935 yılında sosyoloji ve psikoloji alanında kullanılmıştır ve “bireyin diğer bireylerle arasında var olan duygusal bağ ile yönlendirilen ve benzerlik algısının meydana geldiği süreç” şeklinde tanımlanmıştır (Gautam vd., 2004: 302). Örgütsel özdeşleşme konusunda çok sayıda araştırma yapan ve ön plana çıkan Ashforth ve Mael ise 1989’da örgütsel özdeşleşmeyi sosyal özdeşleşmenin alt boyutlarından birisi olarak değerlendirmiş ve bireyin bir grup içinde kendini sınıflandırması, örgütsel kimliğin örgütle ilişki içinde olması ve örgüte ait olma hissi olarak tanımlamıştır (Coşkun ve Afşar, 2016: 35).

Bu tanımların yanı sıra Kelman 1958’de yaptığı kavramlaştırma araştırmasında özdeşleşmeyi, kendisini tanımlamış olan belli ilişkiler içinde olduğu örgütle ortaya çıkaran etkiyi benimsemiş olması biçiminde açıklamaktadır. Daha sonra Brown 1966 yılında Kelman’ın tanımlamalarından yola çıkarak örgütsel özdeşleşmenin kavramlaşması yolunda örgütsel davranış literatüründe önemli bir konum edinmiştir (Başar, 2011: 44).

Örgütsel özdeşleşme, kişinin başka bireylerle veya gruplarla kurmuş olduğu ilişki biçiminde tanımlanmaktadır. Kişi, böyle bir ilişkinin etkisi altına girdiğinde, kendisini tatmin olmuş hissetmekte ve kendisini o ilişkinin bir bölümü olarak tanımlamaya başlayarak o ilişkiyle özdeşleşmiş olmaktadır (Tokgöz, 2012: 35-36).

Öte yandan örgütsel özdeşleşme Dutton ve diğerleri (1994: 242) tarafından kişinin kendi ve örgüte yönelik tanımlaması arasında bulunan benzerlik olarak ifade edilirken; Kogut ve Zander (2005) tarafından kişilerin davranışlarını uyumlamakta kullandığı kurallar ve düzenler şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaran: Günbek, 2007:

9). Örgütsel özdeşleşme, örgütle davranışsal ve tutumsal destek sağlayarak dayanışma içinde hissetmeyi ve örgüt üyelerinin benimsemiş olduğu ayırt edici özelliğin anlaşılmasını ifade etmektedir (Çırakoğlu, 2010: 6, İşcan, 2006: 162).

Bu tanımlar doğrultusunda örgütsel özdeşleşmenin kişi ile örgüt arasındaki duygusal bağı ifade ettiği ve buna bağlı olarak örgütsel kimlik düzeyinin bu bağlantının gücünü gösterdiği görülmektedir. Zaman zaman, kişi kuruma olan bağlılığını ifade edebilmekte veya kendisini doğrudan kuruluşla özdeşleştirebilmektedir.

## **2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi**

Örgütlerde işveren ve çalışan arasında oluşacak duygusal bağ çevre ve iş şartlarında yaşanan değişimler ile her geçen gün daha önemli bir hal almaktadır. Günümüzde işverenler çalışanlardan yalnızca örgütle özdeşleşmelerini beklemektedir. Çünkü örgütle özdeşleşme sonucunda çalışanlar örgütlerini benimsemekte, örgütleri için emek harcamakta ve özveride bulunarak yüksek performansla çalışmaktadırlar.

Örgütsel özdeşleşme hedeflere ve vizyona ulaşmak için stratejik bir araçtır. Genellikle üyelerin örgüt hakkında sahip olduğu deneyimler ve fikirlerle ilgili olup; çalışanların örgüt hakkında hissettiği ve düşündükleriyle şekillenmekte ve ortak bir anlayışı oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile tüm grup seviyelerinde öz-algılama geliştirilmekte ve çalışanlar arasında iş birliği artırılmasına yardımcı olunmaktadır (Azadeh vd., 2013: 2).

Ashforth, Harrison ve Corley (2008: 334), örgütsel özdeşleşmenin önemini dört boyut ile açıklamaktadır. Bu boyutlar özdeşleşmenin kimlikle ilişkisi, örgütsel davranışla ilişkisi, bireysel ve örgütsel sonuçları şeklindedir. Özdeşleşmenin kimlikle ilişkisi boyutu, örgütsel özdeşleşmenin önemine verilen en iyi yanıt olup; kimlik (özdeşlik) ile ilgilidir (Ashforth vd.,2008: 334). Çünkü özdeşleşme, kişinin kendini tanımış olması ve özdeşleştirmesi, öteki kişilerle ilişkileri yönlendirmesi ve yaşam tarzını belirleme biçimini etkilemesini ifade etmektedir (Cüce, 2012: 80-81). Örgütsel davranışla ilişkisi boyutu örgütsel kimlik, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu özellik ile çalışan verimliliğini önemli ölçüde etkileyen tutum ve davranışlar belirlenmektedir (Akyüz, 2014: 51). Bireysel sonuçlar boyutu açısından örgütsel özdeşleşme, bireye özgüvenini geliştirme, bir gruba üye olma ihtiyacını karşılama, kendisini ait olduğu ortamda konumlandırma ve kendine özgü

olduğunu hissetme konusunda yardımcı olmaktadır (Cüce, 2012: 80). Son olarak örgütsel sonuçlar boyutu açısından örgütsel özdeşleşme, örgütün bireyin hedeflerini benimsemesini ve dolayısıyla bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için üstlendiği görevleri yerine getirmeye istekli olmasını sağlamaktadır (Edwards, 2005: 208).

Örgütlerin modern, dinamik ve farklı çevre koşullarında sürekliliğini sağlamak için insan kaynakları kurumsal kimlik seviyesine sahip olmak zorundadır. Örgütsel özdeşleşme yüksek motivasyon, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık, organizasyonda uzun süreli varlığı ve gereğinden fazla çalışkan olmasını sağlamaktadır (Aliyev, 2014: 74). İçinde buldukları örgütle özdeşleşmiş kişiler istekli çalışmakta ve motivasyon konusunda herhangi bir problemler yaşamamakta ve örgütün başarıya ulaşması için çaba sarf etmektedirler.

### **2.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Kavramsal Gelişimi**

Yaklaşık olarak bir asır önce kavramsallaştırılmaya başlanan özdeşleşme kelimesini ilk kez dile getiren psikanalizin gurusu Sigmund Freud (1922) olmuş ve özdeşleşmeyi, bireyin başka kişiyle kurduğu duygusal bir bağlantı olarak tanımlamıştır (Gautam vd., 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme ise 1960'lı yıllardan beri örgütsel çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme çalışmalarının asıl artışı ise son 20 yılda gerçekleşmiştir. 1960 ve 1970'lere kadar gidildiğinde, bu alanda çalışmalar yapılmış olsa da sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanındaki asıl çalışmaların 80'lerde ve özellikle 1990'larda incelenmeye ve araştırılmaya başlandığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme çalışmalarına olan ilgi de bu dönemde artış göstermeye başlamıştır (Carmeli vd., 2007: 973-974).

Aslında Mowday, Steer ve Porter'ın 1979 yılındaki çalışmasına kadar, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık eş anlamlı gibi kullanılmış ya da aralarındaki gerçek kavramsal anlam fark yerine retorik anlamları kullanılmıştır (Boroş, 2008: 1).

Cheney'in 1983 yılında buna örnek olarak gösterilebilecek örgütsel özdeşleşme seviyelerini ölçen ilk geniş yelpazeli anketinde örgütsel özdeşleşme örgütsel üye olarak bağlanma, ait olma ve gurur duyma hisleri; örgüte karşı olan sadakat ve örgütü destekleme, paylaşılmakta olan değer ve hedefler yönünden kişiyle örgüt

arasında bulunan algılanan benzerlik olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Gautam vd., 2004: 302).

Yönetim alanında ise örgütsel özdeşleşmenin ilk modelini March ve Simon 1958 senesinde ortaya atmış ve özdeşleşmeyi çok seviyeli doğası, öncülleri ve ardılları bakımından gözlemlenmişlerdir (Ashforth vd., 2008: 326). Sonrasında örgütsel özdeşleşmen, örgütsel davranış yönünde önemli bir rolde olduğunu söylenerek çalışılmış ve bireylerin görev yaptıkları örgütle özdeşleştikleri bir süreç olarak tanımlanarak örgüt için birçok faydası olduğundan bahsedilmiştir (Aliyev 2014: 53).

Özdeşleşmenin kavramsal olarak açıklanmasından sonra tanımlanma evresine geçilmiş ve tanımlanması Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde yapılmaya başlanmıştır (Van Dick, 2001: 265-283). Sosyal kimlik, kendini sınıflandırma ve sosyal sınıflandırma yaklaşımları örgütsel özdeşleşme kavramına temel teşkil etmektedir (Tümer, 2010: 57). Bu teoriler bir sonraki başlıkta detaylı şekilde ele alınmaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler**

Örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel teoriler sosyal kimlik yaklaşımı, kendini sınıflandırma ve sosyal sınıflandırma yaklaşımları şeklindedir. Bunlar aşağıda alt başlıklar şeklinde değerlendirilmektedir.

##### **2.4.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı**

Örgütsel özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kökenlerini hangi teoriden ve yaklaşımdan aldığının bilinmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda sosyal kimlik yaklaşımı örgütsel özdeşleşme kavramının temellerini oluşturmaktadır.

Sosyal kimlik kuramı, 1970 senelerinin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiştir ve grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele almakta olan bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003: 124). Tajfel sosyal kimliği kişinin, ilgili grubun üyeliğine duygusal açıdan bir önem ve değer atfının eşlik etmekte olduğu, belli bir sosyal gruba ait olma bilgisi şeklinde tanımlamaktadır (Çırakoğlu, 2010: 2).



Sosyal kimlik teorisi, öz kimlik ve grupla ilgili davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sosyal kimlik teorisine göre gruba üye olmak, bireyin sosyal kimliğinin ayrılmaz bir parçasıdır ve sosyal kimliğin olumlu gelişimini desteklemektedir (Tümer, 2010: 57). Başka bir ifadeyle, kendini ve ötekilerini farklı sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğiliminde olan kişiler, kendi sosyal çevrelerini düzenleyerek, kendilerini ve diğerini belli kalıp içinde konumlandırmıştır. Bunun nihayetinde kendini bir grubun gerçek veya sembolik üyesi olarak algılanmakta olan birey, bir aitlik duygusu geliştirerek sosyal yönden özdeşleşmektedirler. Kişinin belli bir örgüte ait olma algısı taşıması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlamış olmasıyla örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmıştır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102; Akyüz, 2014: 44-45).

Van Dick (2001: 271)'e göre sosyal kimlik yaklaşımının, sosyal kimlik teorisi ve öz sınıflandırma kuramı biçiminde birlikte tanımlanmış olması, örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılmasına faydalı ve kuramsal bir temel teşkil etmektedir. Sosyal kimlik teorisinin psikolojik temeli, pozitif öz saygı geliştirme eğilimidir. Bunlar da grup için özdeşleşme ve grup üyeliğinin sosyal ortam içerisindeki belirginliğine bağlıdır. Sosyal kimlik kuramının sınıflandırma, özdeşleşme ve karşılaştırma gibi üç temel unsuru vardır. Sınıflandırma; nesnelere ve objelerin nasıl kategorize edildiğini ve onların nasıl algılanmış olduğunu izah etmektedir. Bu ilke, sosyal çevre içerisinde insanları kategorize etme sürecinde de uygulanabilir ve bireyin içerisinde bulunduğu bu sosyal çevrede insanları farklı boyutlarda nitelik kazandırarak bu boyutlara göre birbirlerinden ayırıp onlar hakkında müteaddit bilgiye sahip olmasını sağlamaktadır. Özdeşleşme ile kişinin kim olduğunu ve grup üyeliğinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmiş olmasını sağlamaktadır (Yeniay, 2012: 5).

Kişiler kendisini öteki grup üyesinden farklı bir biçimde, grup seviyesinde sınıflandırılmışlardır. Bu durumla örgütsel özdeşleşme ilişkili hale geldiğinde, kişilerin kendini kariyerleriyle kişisel seviyede, örgütün farklı alt gruplarından grup seviyesinde veya örgütün bütünüyle tanımladıkları görülmektedir (Van Dick vd., 2005). Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmeden farklı olarak, kişinin çalıştığı örgüte ait olma duygusunu algılamasıdır. Üyesi olduğu örgütle sağlam bir biçimden özdeşleşen bireyler, benlik tanımını örgüt üyesi olmaları yönünden yaparak, örgütle

psikolojik bağı hale gelerek, örgütün başarısını ve başarısızlıklarını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görürler (Mael ve Ashforth, 1992).

Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel özdeşleşme ve sosyal kimlik ilişkisi çerçevesinden bakıldığında şunlar söylenebilmektedir;

- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı algılanıyorsa, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir.
- Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini kabullendiklerinde, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir.
- Örgüt üyeleri örgütün prestijini ne kadar yüksek görürlerse, özdeşleşme potansiyelleri de o kadar artmaktadır.
- Diğer grup üyeleriyle etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirmektedir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

#### **2.4.2. Kendini Sınıflandırma ve Sosyal Sınıflandırma Yaklaşımları**

Örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel teorilerden bir diğeri ise kendini sınıflandırma ve sosyal sınıflandırma yaklaşımıdır.

Bu yaklaşım Turner ve arkadaşları tarafından 1987 yılında Sosyal Kimlik Teorisine kişinin grup içindeki tutumlarına ilişkin olarak birkaç tahmin ekleyerek geliştirmiş oldukları bir teoridir. Bu teori sosyal özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının gelişmesinde etkili olmuştur. Yaklaşım, kişinin diğerinden ve diğer gruplardan farklı olma eğilimlerinin çıkar çatışmasından kaynaklanmak zorunda olmadığını, bunun kendi kimliğini belirgin hale getirmesi hedefini taşıdığını savunmaktadır. Bu şekilde de bireyin sahip olduğu sosyal kimlikle beraber içerisinde bulunduğu bu sosyal sınıfın değerlerini benimsemesi ve sonucunda özdeşleşmesi gerçekleşmektedir (Karabey, 2005: 10-11).

Sosyal kimlik teorisinin bir unsuru olarak düşünülebilecek olan Kendi Kendine Sınıflandırma yaklaşımı, grup üyelerinin kendi sınıflandırmalarına odaklanmakta ve böylece grup içi süreçlerin tanımlama üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Yaklaşım, bireylerin diğerleriyle aynı sınıfa ait algısının grubu oluşturduğunu savunmaktadır (Başar, 2011: 49). Başka bir deyişle kendini sınıflandırma teorisinde

grup, farklı bireylerin kendilerini aynı sınıfa ait hissetmeleri ile oluşmaktadır (Van Dick ve Wagner, 2002: 130). Kendini sınıflandırma yaklaşımına göre bireyler kendilerini üç farklı boyutta sınıflandırma eğilimindedirler (Van Dick vd. 2005: 191):

- Bireylerin kendilerini diğer bireylerle karşılaştırdıkları “alt düzey” sınıflandırma boyutu,
- Bireyin kendisini diğer gruplarla karşılaştırdıkları “orta düzey” sınıflandırma boyutu ve
- İnsan olma haliyle diğer türlerle karşılaştırdıkları “üst düzey” sınıflandırmadır.

Turner ise sınıflandırmanın, özdeşleşmenin gerekli şartı olduğunu savunmaktadır. Kişi üyelerini tanımamış olduğu gruplarla veya sevmediği bireylerden oluşmakta olan gruplarla özdeşleşebilmektedir. Örneğin; bir birey kendisiyle ortak bir noktası olan kişilerle özdeşleşebilmekte; arasında daha önce hiç ilişki olmayan grubun bir üyesi gibi hissedebilmektedir (Hortaçsu, 2007: 66; Akyüz, 2014: 46).

Sosyal sınıflandırmanın ana 2 işlevi bulunmaktadır. Birincisi sosyal çevreyi bilişsel olarak bölümlere ayırıp düzenli bir biçimde sınıflandırarak kişiye diğerlerini tanımlamış olmasından dolayı sistemli bir şekilde anlamlar yüklemesine yardımcı olmasıdır. İkincisi ise sosyal çevre içinde kendini konumlandırarak tanımlanmış olmasını sağlaması şeklindedir. Sosyal kimlik teorisine göre kişinin benliği, becerileri, psikolojik özellikleri gibi kişiye ait olan özelliğinden oluşmuş olan bir kişisel kimlik ve öne çıkmış grup sınıflandırmalarından teşkil etmekte olan sosyal kimlikten oluşmaktadır (Çırakoğlu 2010: 2-3). Bu sosyal kimliğin örgütsel süreçlere ilk uygulaması Ashforth ve Mael tarafından 1989’da yapılmıştır. Buna göre; özdeşleşmenin zorunluluğu olarak herhangi bir “Ben kimim?” veya “Biz kimiz?” sorularına cevap ararken, karşı oluşumların da “Onlar kim?” sorusuna yanıt arayarak oluşturduğu kimlikler, örgütlerin gruplarını ve kişilerin konumunu açıklığa kavuşturmaktadır (Başar, 2011: 51).

Tüm bu süreçler örgütsel kimliğin başka bir sosyal kimlik biçimi olduğunu göstermektedir. Benlik saygısını artırmak için, bir birey cinsiyet grubu, meslek grubu ve tek bir kuruma ait olmayan çeşitli sosyal sınıflarla tanımlayabilmektedir. Bir zaman sonra kişinin, mensubu olduğu örgütün olumlu özelliğini kendine yansıtmaya

başlamaktadır. Bunun nihayetinde de dış çevreden fark edilmiş olan ve iyi karşılanmış olan bu özelliklerle kendi özellikleri örtüştüğünden dolayı, örgüt üyeliğinden gurur duymaya başlamaktadır (Edwards, 2005: 212). Kişi ve örgütün benzer çıkarları söz konusu olduğu zaman, arasındaki farklılıklar görmezden gelinmiştir ve ilişkilerinde “biz” kelimesini kullanmaya başlamaktadır (Başar, 2011: 52).

Özet olarak, kişilerin benliklerinin bir bölümü ait olduğu sosyal grup ve kategoriden oluştuğundan dolayı yapacakları eylemlerine ait olduğu bu sosyal gruplara göre biçimlendirerek kendine bir sosyal kimlik edindikleri görünmekte; buradan hareketle kendi kendini sınıflandırma ve sosyal sınıflandırma yaklaşımının örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğu söylenebilmektedir.

Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşmeyi belirleyen ve etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

## **2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri ve Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel özdeşleşme, bireyin benliğini örgüt kimliğine göre tanımlamayı kabul etmesidir. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicileri ise, örgütsel kimliğin özelliklerine yönelik algılamaları ifade etmektedir. Örgütsel özdeşleşme birey, lider ve örgütün özelliklerinden ayrı ayrı etkilemekte ve bireysel, liderlik ve örgütsel özelliklere ilişkin belirleyiciler örgütsel özdeşleşmede önemli rol oynamaktadır.

### **2.5.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler**

Her insan birbirinden farklıdır. Bu sebeple ait olma ve özdeşleşme ihtiyacı da kişiden kişiye değişmektedir. Bu ihtiyacın büyüklüğü önemli ölçüde bireysel özelliklerle ve “kişilik” ile açıklanabilmektedir. Kişilik anlayışı ile bir bireyin sergilediği karmaşık davranışlar açıklanabilmektedir.

Bu bağlamda bir bireyin örgütsel özdeşleşmesini belirleyen ilk ve en etkili faktörün bireyin kişilik özellikleri olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Kişilik dış etkenlerden bağımsız tutarlı davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 3). Kişilikle ilgili davranışlar, bireyler içinde gelişen bilişsel, duygusal ve motivasyonel süreçlerle şekillenmektedir. Tüm bu süreçler bireyin kişiliğini oluşturmaktadır ve kişiliğin davranışını yapısına göre belirlemektedir. Örgüt içindeki

bireyin davranışları üzerinde etkisi olan kişilik, bu nedenle örgütsel tanımlamada önemli bir faktörü oluşturmaktadır (Kachchhap ve Ong'uti, 2015: 246).

Bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, çalışanların örgütte geçirdiği zaman ile değişen iş psikolojisi ve örgütsel kimlik arasında pozitif ilişki gösteren çalışmalar görülmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004). Ayrıca literatürde bireyin kişilik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu destekleyen bulgularla karşılaşmak da mümkündür (Aghaz ve Hashemi, 2014).

Bireylerin bireysel özelliklerinin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin belirlenmesine dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmalarda genel olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem, mesleki kıdem, statü, maaş, eski örgüt sayısı ve daimi ya da geçici olma özelliği gibi değişkenler ele alınmaktadır. Buna göre (Huggins vd. 1998; Johnson vd. 2006; İşcan, 2006; Tüzün, 2006; Özdemir, 2007);

- **Cinsiyet:** Erkek çalışanlar kadınlara göre örgüt ile daha kolay özdeşleşmektedir.
- **Yaş:** Gençlerin özdeşleşme düzeyi, ileri yaşlarda çalışan kişilere göre daha az olmaktadır.
- **Eğitim düzeyi:** Bazı araştırmalar eğitim düzeyi daha fazla olan kişilerin diğer örgütlere mensup olma imkânına sahip olması sebebiyle örgütsel özdeşleşmelerinin zayıf olduğunu göstermektedir. Fakat bu bulgular eğitim düzeyiyle örgütsel özdeşleşme arasında bulunan iyi veya kötü bir ilişki bulunduğunu gösterme açısından yeterli görülmemektedir.
- **Örgütsel kıdem:** Örgütü daha iyi kavrama, örgütsel değerlere daha fazla bağlı olma gibi durumlar örgütsel kıdemi ifade etmektedir. Çalışanın örgütteki ilk senelerinde geçerli olmamak kaydıyla örgütsel kıdem ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.
- **Mesleki kıdem:** Bir meslekteki tecrübeyi ifade etmekte olan mesleki kıdemin yüksek olduğu bireylerde örgütsel özdeşleşmenin, daha tecrübesiz olan bireylere göre yüksek olduğu kabul edilmektedir.
- **Statü:** Örgütteki konumu daha yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin daha düşük olan kişilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

- ***Maaş:*** Çalışanların gelirleriyle örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında bulunan az sayıda araştırma, bu ilişkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.
- ***Eski örgüt sayısı:*** Kişinin daha önce üyesi olduğu örgütlerin, öteki bir deyişle daha önce tecrübe etmiş olduğu örgütlerin sayısı çoğaldıkça, örgütsel özdeşleşme düzeyi düşmektedir.
- ***Daimî ya da geçici olma:*** Örgütte kalıcılığı sağlayan kadrolu olma durumu, bireyin özdeşleşme düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel özdeşleşmeyi belirleyen bireysel özellikler insanın doğasında bulunan ve karakterini oluşturan kişiliğın yanı sıra bireylerin performansında da doğrudan etkili olan yaş, cinsiyet, medeni durum gibi faktörler de olabilmektedir. Bunların yanı sıra bireyin algısı ve yerleşmiş değerleri de örgütsel özdeşleşmenin bireysel belirleyicileri arasında sayılabilmektedir.

### **2.5.2. Liderlik Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler**

Bir bireyin işyerindeki davranış şeklinin kurumdaki liderlik tarzı ile belirlenebileceğini söylemek mümkündür. Bir lider örgütte çalışma ortamının yaratılmasında önemli bir katalizördür ve bir bireyin örgütteki çalışma ortamı ile ilişkisi yani özdeşleşmesi büyük ölçüde lidere ve liderlik özelliklerine bağlı olmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar bir örgütte liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşme algısını değiştirebileceğini göstermektedir. Örneğin değişen rakipler gibi çevredeki değişiklikler ve liderliğin buna bakış açısı çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını etkileyebilmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006: 434). Bunun yanı sıra örgütte yaşanan ayrılma ya da birleşme gibi büyük yapısal değişiklikler de örgütün kimliğini belirsizleştireceği için, liderliğin bakış açısı çalışanların örgütsel özdeşleşme durumlarını etkileyebilmektedir (Clark vd., 2010: 398).

Ayrıca değişim sürecinde liderlerin örgütsel kimliğe dair algılarının yanı sıra liderler yönlendirmeleri ile stabil konumdaki bir örgütte çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini de etkileyebilmektedir. Çünkü liderler ve üyeler arasında etkileşimde örgütün vizyonu şekillenmekte ve vizyon örgütü benimseme ve özdeşleşmeye doğrudan etki edebilmektedir (Corley ve Gioia, 2004: 174).

Örgütsel özdeşleşmede liderliğin belirleyici rolü liderlik türleri üzerinden de açıklanabilmektedir. Her ne kadar yapılan çalışmalar da dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin kişilerde örgütsel özdeşleşmeyi sağlamış olduğu kabul görse de, dönüşümcü liderlerin bu hususta daha etkin oldukları ortaya koyulmuştur (İşcan, 2006: 173). Dönüşümcü liderler karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanlarına ilham verirken, çalışanlar da güven ve takdir hisleriyle ona benzemeye çalışmaktadırlar (Titizoğlu, 2011: 39). Etkileşimci liderlikte ise ödül kullanılarak çalışanlarla lider arasında etkileşim oluşturulmakta ve bu biçimde çalışanların hedeflerine erişmelerine yardımcı olunmaktadır. Çalışanların kendi menfaatlerine uygun olması sebebiyle liderlerini izlemesi ise dolaylı yoldan örgütsel özdeşleşme düzeyinin artmasını sağlamaktadır (İşcan, 2006: 164-165).

Ayrıca dönüşümcü liderliğin daha etkin olduğu kabul görse de, etkileşimci liderliğin daha iyi olduğunun öne sürüldüğü çalışmalar da yapılmıştır. Zagorsak, Dimovski ve Skerlavaj (2006), Slovenya'da eğitim üstüne yapmış oldukları araştırmada, etkileşimci liderliğin örgütsel öğrenmeyi, dönüştürücü liderlikten daha iyi etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Bu bağlamda bir lider gerek kişileri peşinden sürüklemekte olan ve onlarla beraber hedefleri gerçekleştirme gücüne sahip olan bir unsur olarak gerekse türleri çerçevesinde dönüşümcü ya da etkileşimci özelliğe sahip bir yönlendirici olarak örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisini oluşturmaktadır.

### **2.5.3. Örgütsel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler**

Bireysel özellikler ve liderlik özelliklerinin yanı sıra örgütsel özdeşleşmenin en önemli belirleyicileri örgütün taşıdığı özelliklerdir. Bireyin içerisinde bulunduğu çalışma ortamının durumu aidiyet ve özdeşleşme duygusunu doğrudan etkilemektedir.

Örgütlerin öteki örgütlerle rekabete girmesinin çalışan insanlarda örgütsel özdeşleşme düzeyini fazlalaştırdığı, fakat örgüt içerisindeki gruplar arasında gerçekleşebilecek rekabet ortamının örgütsel özdeşleşmeyi kötü yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Örgütlerin kişilerin özdeşleşme seviyesindeki etkileri bir ölçüde de büyüklüğe bağlıdır. Araştırmalar, çalışan insanların küçük gruplarla daha kolay özdeşleştiğini ortaya çıkarmıştır. Grubun büyüklüğünün yanı sıra sosyal özellikleri

ile prestiji de çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinde belirleyici olan faktörler arasındadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1018-1019).

Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin seviyesi, grubun algılanmakta olan imajı, grupta kişisel gereksinimlerin karşılanma miktarı, etkileşimin yoğunluğu, kişiler arasındaki rekabetin düzeyi, örgütsel hedef ve amaçların paylaşım seviyesine bağlı olarak değişebilmektedir (Günbek, 2007: 22).

#### 2.5.4. Örgütsel Özdeşlemeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler Ashforth ve Mael (1989) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Ayrırt edicilik:** Örgütün ayrırt edici özelliklerinin olması, eşsiz ve farklı algılanabilmesi, örgütsel özdeşleşmeyi iyi yönde etkilemektedir. Örgüt üyeliğini daha belli konuma getiren bu farklılaşmanın iyi veya kötü olması önemli değildir. Her iki hususta da özdeşleşmeyi sağlamlaştırmaktadır.
- **Örgütün saygınlığı:** Sosyal kimlik ile öz saygı arasındaki bulunan ilişkiye bağlı olarak örgütün saygınlığı örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örgütte algılanan saygınlık seviyesinin düşük olması, çalışan insanlarda verimlilik düşmesine yol açtığı gibi, reklam amaçlı kimlik tanıtımları da özdeşleşmeyi olumsuz etkilemektedir.
- **Dış grupların belirginliği:** Dış grupların belirginliği ve rekabet, özdeşleşmeyi iyi yönde etkilemektedir. Grubun belli biçimde diğerlerinden ayrılmış olması ve rekabet yaşamış olması, kişinin aitlik ve özdeşleşme seviyesini artırmaktadır. Etkileşim yoğunluğu, ortaklık ve benzerlikler, dış tehditler de özdeşleşme seviyesini artırmakta olan faktörlerdir. Kişinin grupla arasında benzerlikler olması, özdeşleşme seviyesini pozitif yönde etkilemektedir. Grubun büyüklüğüse özdeşleşme seviyesini olumsuz etkilemektedir.
- **Grup içi rekabet:** Bireyler arasında yaşanan rekabet durumu, örgüt ve örgütsel hedefler yerine rakip kişilere odaklanmaya sebep olmaktadır. Rekabet aynı zamanda kişiler arasında bulunan adaptasyonu da kötü yönde etkilemektedir.



- **Kıdem ve konum:** Kişinin örgüte üye olarak geçirdiği zaman zarfı, özdeşleşme seviyesini iyi yönde etkilemektedir. Kıdem, konum ya da başka sebeplere bağlı olarak kişinin örgüt içerisinde sahip olduğu güç de özdeşleşme seviyesini artırmaktadır.
- **Birden fazla gruba üyelik:** Bireyin çok sayıda gruba üyelik, özdeşleşme seviyesini olumsuz etkilemektedir.
- **İhtiyaçların karşılanması:** Kişinin kişisel amaçlarına erişmesi amacıyla örgütün sağlamış olduğu destek, örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Kişinin başarısının desteklenmiş olması, menfaatlerin önemsenmiş olması ve kişisel gereksinimlerin karşılanmış olması, çalışan insanların öz saygılarını yükseltmekte ve dolaylı yoldan özdeşleşme seviyesinde artış yaratmaktadır.

Örgütsel kimliği önemli ölçüde etkileyen faktörlerden bir diğeri örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, bireyler açısından örgüt için ortak anlamlar yaratmakta ve bu durum gruba ait olma algısını güçlendirmektedir. Öte yandan örgütsel imaj ve prestij de örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkileyen faktörlerdir. Birey, özgüvenini sağlamak için saygın bir örgütle bağlantı kurma ve özdeşleşme eğiliminde olmaktadır. Örgütsel çevreye olan yüksek güven düzeyi, bireylerin örgütsel hedefleri doğru algılamaya, örgütsel değerlerin, inanç ve kuralların benimsenmesine ve dolayısıyla örgütsel tanımlamanın geliştirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır (Tümer, 2010: 73-79).

Örgütsel özdeşleşmenin tanımlanması açısından, bireyin değerlerinin kurumun değerleriyle eşleştirilmesinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü değerlerin uyumu, işle ilgili olumlu tutum ve davranışların gelişmesine ve örgütsel özdeşleşmeye yol açmaktadır. Örgütsel kimlik ile bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum derecesi arasındaki ilişki derecelendirildiğinde, üst düzey uyumun örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkileyeceği varsayılabilmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 107).

## 2.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Bireylerin örgütle ilişkisini örgütsel özdeşleşme bağlamında değerlendiren araştırmalarda birçok farklı perspektiften bakılmaktadır. Bu da örgütsel

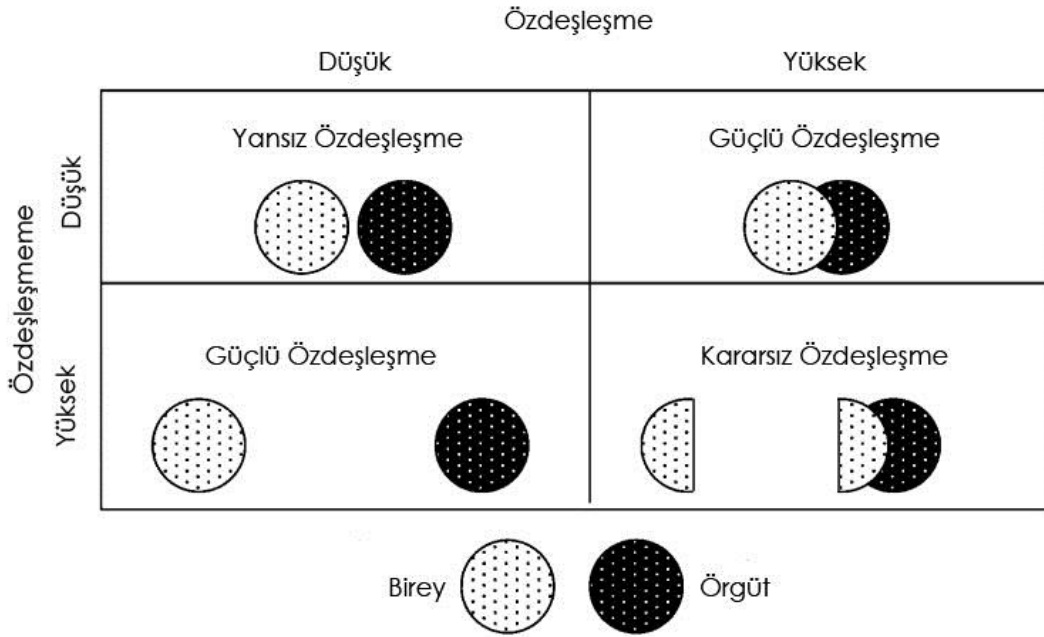
özdeşleşmenin farklı modellerinin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme modelleri içerisinde Kreiner ve Ashforth'un (2004) özdeşleşme modeli ve Scott, Corman ve Cheney'nin (1998) yapısal özdeşleşme modeli öne çıkan ve en çok kabul edilen modelleri oluşturmaktadır. Bu modeller aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

### **2.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşme Modeli**

Her ne kadar daha önceden örgütsel özdeşleşmeyle ilgili çok fazla araştırma yapılsa da Kreiner ve Ashforth (2004) bu çalışmaların yetersiz olduğu savunmaktadır. Bu yetersizliğin sebebi olarak da araştırmacıların özdeşleşmeyi, kişinin tek taraflı olarak üretmiş olduğu bir güç duygusu biçiminde tanımlamasını öne sürmektedir. Kreiner ve Ashforth (2004), yapılmış olan araştırmalarda kişinin örgütle nasıl bütünleşme sağlayabileceği veya kendini örgütten farklı hissedeceği sorularının araştırılmadığını savunmuştur.

Kreiner ve Ashforth (2004), bahsedilmekte olan yetersizlikleri tamamlayabilmeye yönelik olarak "genişletilmiş özdeşleşme" modelini geliştirmişlerdir. Model, özdeşleşme ve özdeşleşmeme olmak üzere iki durumu, fazla ve az olmak üzere ikişer alt başlıkta ele almıştır. Özdeşleşme ve özdeşleşmemenin az ve fazla olma durumlarının beraber incelenmesiyle kişinin özdeşleşme boyutu açıklanmaktadır.

**Şekil 2.1:** Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşme Modeli



**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth 2004: 6; Tümer, 2010: 69; Çırakoğlu, 2010: 16; Akyüz, 2014: 62

Şekil 1’de; özdeşleşme ve özdeşleşmemenin fazla olduğu durum kararsız özdeşleşme az olduğu durumsa tarafsız özdeşleşmeyi göstermektedir. Özdeşleşme fazla, özdeşleşmeme az ise güçlü özdeşleşme; durum tam zıttıysa özdeşleşmemenin meydana geldiği görülmektedir.

Bireyin inanışları, değerleri ve hedeflerinin yetersiz olması ve örgüte bakışının belli olmaması durumunda meydana gelen özdeşleşme boyutu, konuya bakış açısına göre “özdeşleşme” ya da “özdeşleşmeme” şeklinde açıklanmaktadır. Kararsız özdeşleşme boyutu kişinin örgütte uzun seneler kalmasına ve iyi katkılar sağlamasına engel olmayabilmektedir. Bununla beraber verimliliklerini üst düzeye çıkarma hususunda gönülsüz tutum göstermesi de olağan kabul edilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4). Kararsız özdeşleşme, bireyde yüksek özdeşleşme ve yüksek özdeşleşmeme durumlarının bir arada görülmesiyle oluşan özdeşleşme boyutudur (Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 393).

Kişinin kendine ve örgüte yönelik algılaması sonucunda özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarının yetersiz olması, tarafsız özdeşleşme olarak açıklanmaktadır. Bu; kişinin örgütle ilgili kimlik özdeşleşmesi veya kimlik ayrımı

hissetmemesi anlamına gelmektedir. Kişinin yalnız hareket etmeyi seçmiş olması, bir gruba üye olmayı reddetmesi gibi durumların yanı sıra bilinçli olarak örgütle iyi veya kötü bir bağ kurmak istememesi de tarafsız özdeşleşmeye sebep olmaktadır. Tarafsız özdeşleşme, örgütler yönünden eksiklik ya da vasatlık olarak açıklanmakta ve dolayısıyla istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Kreiner ve Ashforth 2004: 5).

### **2.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli**

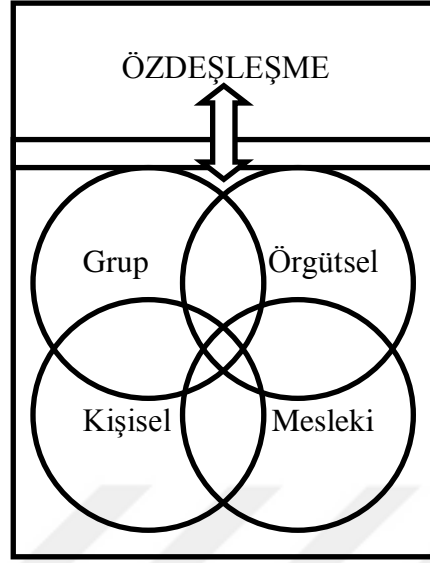
Scott, Corman ve Cheney tarafından 1998'de geliştirilmiş olan Yapısal Özdeşleşme Modeli, özdeşleşmeyi adanmışlık süreci ve bu sürecin bir ürünü biçiminde açıklamaktadır (Tiktaş, 2012: 62). Model, bir süreç olarak değerlendirilmekte olduğu örgütsel özdeşleşmeyi önemli bir konuma koymaktadır. Buna göre kimlik örgütün kuralları ve kaynakları, özdeşleşme ise kaynakları kullanmış olan yapı olarak açıklanmaktadır. Öteki bir ifadeyle kimlik kişinin "kim olduğunu" ya da "kim olmadığını" açıklanmasına yardım eden değer ve inançların hepsidir. Bu yüzden özdeşleşmenin kimlikte gelişmekte olan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kimlik, kişiyle örgüt arasında bulunan psikolojik bağın temelini oluşturmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1015).

Scott, Corman ve Cheney (1998), yapısal özdeşleşme modelini "yapının ikiliği", "yapının bölgeselliği" ve "durumsal eylem" kavramları ile bütünleştirmiştir.

Yapısal özdeşleşme modeli, yapı ve sistem arasında bulunan ilişkiyi konu edinmiştir. Birbiriyle iç içe olan bu kavramlar yapı ve sistemin ikiliği, yapısal olarak özdeşleşme modelinde önem arz etmektedir (Tüzün, 2006: 93). Yapının ikiliği kavramında sistem özdeşleşmeyi, yapıya kimliği ifade etmektedir (Tiktaş 2012: 62). Yapının ikililiği, özdeşleşmenin oluşmasıyla (sistem düzeyinde) sonuçlanmış olan kurallar ve kaynaklar (yapı) serisini örgüt üyelerinin kimlikleriyle hareket etmekte olmasını anlatmaktadır (Scott vd., 1998: 308). Örneğin; kişinin üyesi olduğu herhangi bir sosyal grup, kişinin sosyal grup kimliğini saptamakta, bireyin çalışma grubuysa kişinin çalışma grubu kimliğini çizmektedir.

Yapısal özdeşleşme modeli aşağıda verilen Şekil 2.2.'de şematize edilmektedir.

**Şekil 2.2:** Yapısal Özdeşleşme Modeli



**Kaynak:** Scott, Corman ve Cheney, 1998: 307

Scott, Corman ve Cheney (1998: 308), örgütsel yaşamın bireysel, çalışma grubu (takım, bölüm), örgütsel (örgütün özelliklerinin belirgin olma durumu) ve mesleki kimlik olmak üzere dört kimlik yapısından oluştuğunu belirtmiştir (Çırakoğlu, 2010: 19).

Özdeşleşme süreci, özdeşleşmeyi yaratmaya ek olarak özdeşleşmenin yaratmış olduğu kimlikten oluşan bir ikililiktir. Modelin yapısal faktörü, büyüklük, süre ve pozisyon olarak değişmekte olan, ön ve arka bölgeleri olan, tek ve birbiriyle örtüşen bölgeler biçiminde kavramsallaştırılmış, çoklu olası kimliklerden meydana gelmektedir. Yapısal özdeşleşme kuramının gelişimi, insan eylemlerinin yapı tarafınca aracılık edilmiş olduğu ve yanı sıra yapıyı meydana getirmiş olduğu süreci içermekte olan yapı ve sistem aralarındaki ikilik üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna göre çağımızdaki eylemlerin sonucu gelecekte güvenilecek etkileşim yönünden yapısal kaynak oluşturabilmektedir (Scott vd., 1998: 298-301).

Özdeşleşmenin incelenmesinde yapının bölgeselliğinin ardından özdeşleşmenin gerçekleştiği durumların tespiti üstünde durulma böylece özdeşleşmenin farklı durumlarda farklı boyutlarda gerçekleştiği kavranmıştır (Topcu, 2015: 87). Özdeşleşmenin bölgeselliğinin ardından hangi durumların özdeşleşmeyi yaratmış

olduğu yapısal özdeşleşme kuramının uzantısı olan durumsal eylem ile açıklanmaktadır (Akyüz, 2014: 61).

Durumsal eylem, kişilerin ne zaman bir veya birden çok amaçla özdeşleşme durumunu tanımlamış olduğu ve özdeşleşmenin duruma göre çeşitlilik gösterdiğini, başka bir tanımla, özdeşleşme-kimlik kavrayışı bir araya getirebilecek, eylem-yapı kavramlarını bünyesinde kapsayacak, çalışanların çoğul kimlikleri içerisinde ve çoğul kimlikleri arasında bulunan ilişkileri yansıtabilecek ve eylemlere dayanmış olan farklı özdeşleşme biçimlerini içermekte olan bir modeli açıklamış olduğundan dolayı adanmışlık sürecinin en önemli bölümüdür (Scot vd., 1998: 319).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme modelinin geliştirilmesi çalışmaları kapsamında örgüt ile birey arasındaki ilişkiye olan ilginin örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramları üzerine çalışmalara yoğunlaştığı kabul edilmektedir.

## **2.7. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları**

Örgütsel özdeşleşme konusundaki araştırmalar örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, işgücü devir hızı, ciro eğilimi, çalışan davranışları, gruplar arası çatışmalar, motivasyon, katılım, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar arasında işgücü devir hızı ve devir eğilimi üzerinde olumsuz etkisi olan örgütsel kimlik tanımlamanın diğer kavramlar üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Uray, 2014: 42).

Örgütsel özdeşleşmenin örgütte çalışma süresi ile arasındaki olumlu ilişki, çalışma süresinin örgütsel kimlik algısının artmasını ve buna bağlı olarak örgüt kimliğinin belirginleşmesini sağlamaktadır (Tümer, 2010: 73). Özdeşleşmenin bir fonksiyonu olarak işleyen örgütsel özdeşleşme, çalışanların mutluluğu, iş yerinde sürekliliği, örgüte bağlılıkları bakımlarından önemlidir. Örgütsel özdeşleşmenin belli olan sonuçlarından biri de, üyelerin ortak hareket göstermelerinin sağlanmış olmasıdır. Diğer yandan bu iyi sonuçların elde edilmesi ve örgüt içi adaptasyonun yüksek tutulması amacıyla örgütsel özdeşleşmeyi kötü etkileyecek olan, üyeler arası aşırı rekabet ortamının oluşmamasının sağlanmış olması gereklidir. Örgüt içerisinde ortak bir dil oluşması, örgütsel iklimin sağlanmış olması ve örgütle üyelerin benzerliklerinin ortaya çıkması da örgütsel özdeşleşmeyi besleyebilecektir (Demirci, 2010: 31).

Örgütsel özdeşleşme sonuçlarında genel olarak olumlu değişkenler ele alınsa da, Kreiner ve Ashforth (2004), örgütsel özdeşleşmenin fazla seviyede gerçekleşmesinin, kişinin örgütün hatalarını görmesini engelleyeceğini savunmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin bir diğer eleştirisi, örgütsel özdeşleşmenin örgütün resmi bir taahhüdü olarak algılanmasıdır. Örgütsel özdeşleşme resmi bir taahhüt değil, bireyin örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve entegrasyonudur. Her ne kadar bireyin grup üyeleriyle tanımlanması veya entegrasyonu örgütsel kimlikten farklı olsa da, sonuçlar grup üyelerine olan bağlılığın organizasyon ile özdeşleşme seviyesini azalttığını göstermiştir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Örgüt içinde özdeşleşmenin başarılı olması, kişi açısından örgütün güvenli bir ortam haline geldiği anlamına gelmektedir. Örgütün gereksinimlerini ve amaçlarını kendi ihtiyaç ve hedefleri gibi görmekte olan kişi, daha azimli çalışabilmekte ve işini seyerek yapmaktadır. Kötü şeylere karşı daha sağlam durmakta, çözüm tavsiyeleri getirmektedir. Örgütüyle özdeşleşemeyen kişi içinse kötü şeyler meydana gelmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin sonuçları incelenmeye alındığında ağırlıklı olarak iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, hedef ve amaç birlikteliği gibi kavramlar ve bunlarla örgütsel özdeşleşmenin olumlu ilişkisi dikkat çekmektedir.

## **2.8. İlgili Araştırmalar**

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili hem yerli hem de yabancı alanyazında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar tek başına örgütsel özdeşleşmeyi ele alabildiği gibi, diğer örgütsel değişkenler ve yönetim bilimi konuları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini de inceleyebilmektedir. Bu çalışmaların bazıları şu şekildedir:

Smidts ve diğerleri (2001), çalışan iletişimi ve algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek için üç farklı örgüt çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçmüşlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda çalışan iletişim artışlarının dış prestij algısını değiştirdiğini ve örgütsel özdeşleşmeyi açıklamada yardımcı rol oynadığını belirlemişlerdir. Yani örgütün iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşmede aracı rol oynadığını belirten araştırmacılar çalışan iletişimi ve algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşme üzerinde göreceli etkilerinin örgütler arasında farklılık göstereceğini öne sürmüşlerdir.

Van Knippenberg ve Sleebos (2006), örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın kendini tanımlama, sosyal değişim ve iş tutumu üstündeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarında 133 üniversite öğrencisi üzerinde kesitsel anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda özdeşleşmenin kurumsal üyelerin öz-kimlik yönü ile benzersiz bir şekilde bağlı olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca özdeşleşme ve bağlılık arasındaki temel farkın birey ile örgüt arasındaki zimni ilişkide olduğu sonucuna varmışlardır.

Karabey ve İşcan (2007), örgütsel vatandaşlık, örgütsel imaj ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında bir işletmede uygulama çalışması gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların örgütün dış imajını çekici bulduklarında özdeşleşme düzeylerinin daha fazla olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Turunç ve Çelik (2010), çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına olan etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmalarında savunma sanayide faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 172 birey üzerinde yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda iş stresi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; örgütsel özdeşleşmenin iş performansını olumlu ve anlamlı etkilediğini ve iş performansı ve algılanan örgütsel destek arasındaki aracılık rolünün tam olduğunu belirlemişlerdir.

Humphrey (2012), dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek için yaptığı çalışmasında 128 çalışan üzerinde “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği” ve “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” uygulamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını öngördüğünü ancak bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü olmadığını belirlemiştir. Ayrıca araştırmacı, örgütsel özdeşleşmenin hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu saptamıştır.

Cüce ve diğerleri (2013), örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek için bir kamu kuruluşunda görev alan 161 bireyden elde ettiği verileri aşamalı regresyon analizi ve yol analizine tabi tutmuştur. Yaptığı çalışma



sonucunda bilgisel ve dağıtımsal adalet boyutlarının özdeşleşme üstünde anlamlı bir etkisi olmadığını ancak kişilerarası adalet ve süreç boyutlarının özdeşleşmeyi ön görmeye etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca kişilerarası, bilgisel ve dağıtımsal adaletin özdeşleşmeyi olumlu yönde tahmin edebildiğini ve süreç adaletinin herhangi bir etkisinin olmadığını belirlemişlerdir.

Aliyev (2014) örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek için Erzurum'da faaliyet gösteren bir bankanın operasyon merkezinde çalışan 156 kişiye anket uygulamış ve analizler yapmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sosyalleşme düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca çalışmasında örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini belirleyen araştırmacı, örgütsel sosyalleşme ve alt boyutları olan geleceğe ilişkin beklentiler, çalışma arkadaşlarının desteği, örgütü anlama ve iş eğitimi arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Karanika-Murray ve diğerleri (2015), örgütsel özdeşleşme, işe katılım ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiye işe katılımın aracılık ettiği iki model sunmuş ve test etmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üstünde olumlu etkisi olduğunu ve bu etkide işe katılımın tam arabulucuk rolü oynadığını belirlemişlerdir.

Bergami ve Morandin (2019), algılanan adalet ve özdeşleşme ilişkisinde örgütsel imajın aracı rolünü belirlemek amacıyla bir çağrı merkezinde çalışan 743 çalışan üzerinde anket uygulamışlardır. Elde ettikleri verilere yapısal eşitlik modeli ve bootstrap yöntemi uygulayan araştırmalar örgütsel imaj çekiciliğinin algılanan adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirlemişlerdir.

Sökmen (2019), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek için 3 adet beş yıldızlı otelde çalışan 708 kişi üzerinde anket uygulamıştır. Elde ettiği verilere korelasyon analizi uygulayan araştırmacı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca yaptığı regresyon analizi sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ve iş tatmininin de örgütsel bağlılıktan etkilendiğini belirlemiştir. Ek olarak "araştırma bulguları otel

işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğunu” göstermiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

#### 3.1. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma Kavramlarının Tanımı ve Önemi

İnsanoğlu yaşadığımız dünyanın sürekli değişen düzeninde öncü bir rol oynamaktadır. İnsanoğlu doğası gereği düşünmekte, keşfetmekte, üretmekte ve gelişmektedir ve sürekli olarak bu etkinlikleri gerçekleştirmek için kendilerini keşfetmeleri zorunlu bir hal almaktadır. Bu kaçınılmaz gelişimi, kendi içlerinde keşfedecekleri ve geliştirecekleri yeniliklerle başarmakta ve sürdürmektedirler. Bununla birlikte yetersiz ya da uygunsuz yöntemler ve katı kurallar, bireyleri kendilerinden uzaklaştırarak potansiyellerini gerçekleştirmelerini engellemekte ve kontrollerini kaybederek genel hayatta ve çalışma hayatında yabancılaşmalarına yol açmaktadır.

Çalışma hayatı, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayan unsurlardan birisi ve yaşamının büyük bir parçası olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Bireyin yaşantısında neredeyse en fazla zamanı alan iş hayatında bireyin kendisinden beklenen verimliliğe ulaşabilmesi için birtakım doyumlar elde etmesi gerekmektedir. Çalışanların, işin gerektirdiği davranışları sergilemek ya da davranışlarını kurallara uydurmak için kendi hislerini bastırması ya da bunun için uzun süre çaba harcaması, kendi işinden duygusal olarak soğumasına ve işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Bu durumu savunan araştırmacılar, bireyin işinde verimli olabilmesi için yaptığı işle kendisini ifade edebilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Çilesiz, 2013: 17).

Uzun yıllardır bir sorun teşkil eden yabancılaşmanın örgütlerde görülme şekilleri ve düzeyleri birbirinden farklı olmakla birlikte, bu olgu neredeyse tüm örgütlerde görülmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma olgusu, örgütün yapısına bağlı olarak çalışanların örgüte yabancılaşması, ürettikleri ürüne ya da verdikleri hizmete yabancılaşması, birbirlerine yabancılaşması şeklinde görülebilmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan bir süreç sonucunda kişi, içinde bulunduğu yapıda kendine de yabancılaşmaya başlamaktadır (Darıyemez, 2010: 1).

Yabancılaşma, bireyin örgüt içindeki görevini sürdürmesine engel olmamakla birlikte kendisini örgütün bir üyesi olarak görmemesine neden olmaktadır. Bireyin kendisine, işine ya da örgüte yönelik olarak ortaya çıkabilecek yabancılaşma, nedenleri, sonuçları ve alınabilecek önlemleri ile birlikte üzerinde çalışılabilecek bir konudur (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 320-321). Yabancılaşma kavramı, felsefeden sosyolojiye pek çok alanda düşünürler ve bilim insanları tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Göktürk ve Günalan, 2006: 128). Yabancılaşma kelimesi Latince “diğereine ait” anlamına gelen “alienus” kelimesinden köken almakta; “alienare” olarak türetilmiş “yabancılaşma” fiiline karşılık gelmektedir (Schacht, 2013: 3).

Yabancılaşma, genel anlamında bireyin gruba ya da sürece uzaklaşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütsel yabancılaşma ise; örgütte yöneticilerin, bireyin mesleki gelişimi ve değişimine, takdir ve kabul beklentilerine karşılık vermemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Salihoğlu, 2014: 1). Örgütsel yabancılaşma iş dünyası için olumlu bir etki seviyesini tanımlayan bir fenomen olarak kavramlaştırılmakta ve, çalışanların kendilerinden ve işlerinden yabancılaştığı dereceyi ifade etmektedir (Awang, 2017: 270).

Örgütsel yabancılaşma, örgütlerin üyeleri arasında veya yapılarında meydana gelen yabancılaşmadır. Örgütsel yabancılaşma, bölünme ve sınıfsal bürokrasinin özelliklerinin bir bütün olarak toplumda görülmesi gibi benzer olayların örgüt içinde görülen sonucudur (Güler vd., 2019: 213). Örgütsel yabancılaşma psikolojik bütünleşme derecesini ya da bir kişinin çalıştığı kuruma aitliğinin düzeyini göstermektedir ve örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel yabancılaşma, bireyin kimliğinin göreceli derecesini belirleyebilmekte ve bir kişinin ne kadar katılım gösterdiğini ve örgütlerin faaliyetlerine katılıp katılmayacağını göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel değerlere ve hedeflere saygı duymayı, örgütsel hedefleri yerine getirmek için önemli çaba sarf etmeyi ve örgüte üyeliğe devam etme konusunda kuvvetli ve derin bir eğilim göstermeyi de içermektedir (Zadeh vd., 2016: 225).

Özetle yabancılaşma sosyal bilimlerde, özellikle sosyoloji ve psikolojide en önemli terimlerden birisini oluşturmaktadır. Örgütsel yabancılaşma kavramı bu bağlamda hem örgütsel davranış literatürü hem de yönetim bilimi açısından önem arz etmektedir. Yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramları günümüzde oldukça

fazla çalışılsa da bir kısım bu kavramların modern ve endüstriyel toplumlara ait olduğunu bir kısım ise daha eski ve tarihi bir fenomen olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimi ve boyutlarının ele alınması faydalı görülmektedir.

### **3.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Kavramsal Gelişimi ve Boyutları**

Yabancılaşma birçok ideolojinin merkezinde olmasına rağmen, günümüzde bile hala tartışmalara yol açmaktadır. Yabancılaşma kavramı nerdeyse insanlık tarihi kadar eskidir fakat hala genel kabul görmüş bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu yaklaşımların farklı olmalarının sebebi her ideolojinin, her çıkar grubunun ve her kültürün olguyu kendi varoluş gerekçesine haklılık kazandıracak bir boyutta değerlendirmesindedir. Diğer bir sebep olarak da yabancılaşmanın teknolojik ve sosyal hayattaki değişmeye bağlı olarak biçim ve nitelik açısından farklılaşması gösterilebilmektedir (Şimşek vd., 2006: 572).

İlk defa Hegel tarafından kullanılan yabancılaşma kavramı, metafizik açıdan ele alınmıştır. Hegel yabancılaşma için “Tanrısal bilgiye ulaştıran yüksek duygulardan aşağıya doğru düşmek” tanımını yapmıştır (Sezer 2007: 4). İnsanlık tarihi kadar uzun bir geçmişi olmasına karşın modern dünyaya ait bir olgu olduğu kanısının oluşmasının nedeni, yabancılaşmanın günümüzde yaygın, yoğun ve değişik biçimlerde ortaya çıkmasıdır (Farahbod vd., 2012: 8409).

Hegel’e (2004) göre insan, özgürlük adına her adım attığında yeni bir duvar örülmekte, bir zincirden kurtuldum derken yeni bir zincire vurulmaktadır. Bu nedenle Hegel, yabancılaşmanın doğal bir süreç olduğunu ve insan, toplum ve süreç var oldukça yabancılaşmanın da var olacağını savunmaktadır (Durcan, 2007: 4; Minaslı, 2012: 56-57).

Daha önce de bahsedildiği üzere yabancılaşma sözcüğü, Latince “yabancı” ya da “diğerine ait” anlamına gelen “alienus” sözcüğüne dayanmaktadır. Yabancılaşma fiili bir şeyin uzaklaştırılması, yerinin değiştirilmesi anlamında kullanılırken, insan boyutu ile kullanıldığında ise “insanın kendisinden başkası haline gelmesi, başkasına dönüşmesi” anlamına gelmektedir (Schacht, 2013: 3).

Latinedeki “alienatio-onis” sözcüğünün günümüzdeki karşılığı olan yabancılaşma; “ayrılma, anlaşmazlık, şaşkınlık, bilinç bozukluğu” anlamlarında kullanılmaktadır.

“Alienatio-onis” sözcüğü dilbilimsel olarak karşılığı “duyguların ruhsal olarak bir başkasına yönelmesi, nefret, iğrenme, tikslenme, sevmemek, hoşlanmamak” şeklindedir. Sözcüğün kökeninin kullanıldığı anlamlar, yabancılaşmanın, tek ya da iki yönlü olabileceğini göstermektedir; iki bireyin birbirlerine yabancılaşmalarının mümkün olmasına benzer şekilde, tek bireyin diğerine yabancılaşması da olası bir durumdur (Durcan, 2007: 1).

Latince yabancılaşma kavramının kullanıldığı farklı alanlar da vardır (Elma, 2003: 11; Minaslı, 2012: 49):

Hukuk biliminde; elden çıkarma, devretme, mülkiyet hakkını başkasına verme,

Sosyolojide; ayrılmak, Tanrıdan, yurdundan ve diğer insanlardan ayrı düşmek, kopmak,

Tıp-Psikoloji alanında; çılgınlık, tinsel şaşkınlık gibi bir bunama ya da ruh hastalığı gibi anlamlarda kullanılmıştır.

Yöntembilim Terimleri Sözlüğü (YTS) yabancılaşmayı; “Bireyin çevresel koşullara aykırı düşmesi veya kendisini başkasının gözüyle görmesi” olarak tanımlanmıştır (Günsal, 2010: 71). Diğer bir tanıma göre yabancılaşma, kişinin sosyal çevresine uyumunun ve çevresi üzerindeki kontrolünün azalmasına bağlı olarak yalnızlık ve çaresizliğe düşmesidir (Eryılmaz, 2010: 1).

Aslında psikoloji temelli bir kavram olan yabancılaşma (Çilesiz, 2013: 3), bireyin kendisini yabancı bir kişi olarak duyumsamasıdır. Yabancılaşan birey, kendisini edimlerin merkezinde görmeyi bırakır, edimlerine boyun eğmeye başlar ve diğer insanlardan koptuğu şekilde kendisinden de kopar (Fromm, 2006: 16). Yabancılaşma, bireyin kendisini gerçekleştirmeye çalışan yaratıcı ve yaşamın zorlukları ve problemleri içerisinde kaybolan diğer bir deyişle diğerleri tarafından yönlendirilen olarak ikiye ayrılması şeklinde açıklanabilir (Şimşek vd., 2006: 570).

Yabancılaşma kavramını, “bireyselliğin kaybı ve toplum genelinde istenilmeyen bir durum” aynı zamanda “yabancılaşmış emek” olarak detaylı bir şekilde ve felsefi bir çerçevede tanımlayan ilk düşünür Karl Marx olmuştur (Farahbod vd., 2012: 8409).

Yabancılaşmayı genel olarak iş sürecinde inceleyen Marx'a göre iş süreci, sadece çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücret olarak değil, yapılan işe, çalışanın kendi

yaratıcılığını ve aklını da katabildiği faaliyetler bütünü olarak değerlendirmektedir (Ferguson ve Lavelette, 2004: 300-301).

Yabancılaşma, 1960'lı yıllarda başlatılan araştırmalarla bilimsel çalışmalara konu olmuş ve kurumsallıktan da ileri boyutlara taşınarak ölçülebilir bir kavram haline getirilmiştir. Bu çalışmalarda öncü olan Seeman, sosyoloji ve psikoloji alanlarında yaptığı araştırmalarla yabancılaşmanın tüm boyutlarını ortaya koymaya çalışmıştır (Eryılmaz 2010: 11). Yabancılaşma, 1960'lı yıllara kadar genel bir kavram olarak incelenmiş, bu nedenle araştırmacının ilgilendiği disipline göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kimi zaman kendine, kimi zaman topluma yabancılaşma olarak ele alınan kavramın, kimi zaman da işe yabancılaşma şeklinde incelendiği görülmektedir. Hegel ve öncesinde felsefi bir kavram olarak ele alınan yabancılaşmanın sosyolojik bir kavram olarak incelenmesi Marx ile gerçekleşmiş olsa da genel bir kavram olarak değerlendirilmesi sürmüştür. Seeman, yabancılaşmayı bu güne kadar yorumlanan diğer genel kavramların da ötesinde sosyolojik açıdan farklı boyutları ile ele alan ilk araştırmacı olmuştur (Fettahloğlu, 2006: 31). Günümüzde yabancılaşma ağırlıklı olarak sosyo-psikolojik, hatta psikolojik bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Babür, 2009: 23).

Seeman (1959), yabancılaşmanın “güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma” şeklinde beş alternatif anlamının bulunduğunu savunmaktadır. Seeman, bu beş anlamın (boyutun) tanımlanması ve birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

**Güçsüzlük:** Bireyin davranışlarına ilişkin kararını netleştirmeden beklemesi ya da olaylar üzerindeki kontrolünü kaybetme hissi şeklinde tanımlanabilen güçsüzlük, bir başka ifadeyle bireyin, olayların kendisini sürüklediği hissine kapılması halidir (Babür, 2009: 25).

Felsefi ve sosyolojik temelde güçsüzlük kavramı daha çok Marx'ın tanımlamasına dayanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre güçsüzlük, insanların üretim araçları ve karar alma süreçleri üzerindeki gücünün kaybolması, bir başka deyişle üretim araçları üzerindeki kontrolünü kaybetmesidir. Bu durum bireyin, ya da Marx'a göre işçinin güçsüzleşmesine ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Kendini güçsüz gören birey, başkaları tarafından yönetilmeyi ve yönlendirilmeyi bekler, kendini tamamen davranışlarına yansıtamamakta ve kişiliğini ortaya

koyamamaktadır. Seeman'a (1959: 784) göre literatürde en sık kullanılan yabancılaşma türü olan güçsüzlük, bireyin yaşamına etki eden koşullar üzerinde hâkimiyetinin olmaması, beklentilerini karşılaması için gerekli davranışları gösterememesi ve buna bağlı olarak yaşamı üzerindeki denetiminin kaybolmasıdır (Büyükyılmaz, 2007: 38).

**Anlamsızlık:** Bireyin yapmakta olduğu faaliyetlere ilişkin anlam verme düzeyi ile ilgili olan anlamsızlık boyutu, neyin doğru olduğu konusunda kararsız emin olamaması ve karar vermek için yeterli netliğe ulaşamaması durumudur (Erkılıç, 2012: 62). Seeman ise anlamsızlığı bir kişinin neye inanacağını bilememesi, karar verme aşamasında kişinin minimal standartlarıyla konunun açıklığının uyuşmaması durumu olarak tanımlamıştır (Seeman, 1959: 786).

Yabancılaşmanın, bireyde içinde bulunduğu durumu tayin edememesi, neye inanması gerektiğini belirleyememesi, toplumsal sorunlara ve olaylara yönelik bilgisizlik hali, anlamsızlık olarak adlandırılmaktadır (Halaçoğlu, 2008: 33). Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, kişide yaşamın amacının olmadığı hissini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bireyin yaşamını ve yaşantılarını anlamsız bulmasıdır (Parsak, 2010: 11).

İş bir bütün olarak algılayamayan, özellikle günümüzde yapılan iş bölümü sebebiyle işin sadece bir parçasından haberdar olan ve sadece ortaya çıkan ürün ve hizmetin son halini görebilen çalışanın yaptığı işin anlamını kavraması oldukça zordur.

**Normsuzluk (Kuralsızlık-Anomi):** Durkheim (2006) ve diğer toplum bilimciler göre normsuzluk, toplumun hareketlerinin biçimini ve sınırlarını belirleyen kuralların saygı görmez hale gelmesi ya da etkinliğinin azalmasıdır. Yabancılaşmanın bir boyutu olarak normsuzluğu Seeman, "bireyin hedeflerine ulaşmak için toplumun kabul etmediği davranışları benimsemesi olarak tanımlamaktadır (Günsal, 2010: 112-113).

Durkheim (2006: 11), "İntihar" adlı çalışmasında "anomi" kavramını, bireyin herkesçe kabul gören mevcut toplumsal kuralların kendisi için geçerli olmadığını düşünerek kuralsızlaşması durumu olarak tanımlamaktadır.

Kuralsızlığın kaynağı anlamsızlık olmakla birlikte, sosyo-psikolojik bir durumu ifade etmesinden dolayı bireysel bazda incelenmesi gerekmektedir. Normsuzluğu, kültürel



amaçlar ve toplumsal kaidelere uymayan araçlar arasındaki kopukluğun bir sonucu olarak tanımlayan Merton'a göre normsuzluğun belirtileri; grup liderinin bireylerin ihtiyaçlarını önemsemediği algısı, düzen ve kuraldan yoksun olan toplumlarda başarıya ulaşmanın zorluğu algısı, yaşamdaki amacı gerçekleştirmenin zorlaştığı algısı, boşluk duygusunun oluşması ve kişisel ilişkilerin destek sağlamayacağı inancı normsuzluğun göstergeleridir (Çilesiz, 2013: 14).

Kişiliğin oluşmasında etkili olan aile, çevre ve eğitim faktörlerinden en az birinin eksik olması halinde kişinin davranışlarında ve topluma ayak uydurabilme konusunda olumsuzluklar yaşanabilmektedir.

**Yalıtılmışlık:** Bireyin, içinde bulunduğu ortamdan kendisini soyutlaması şeklinde tanımlanabilen yalıtılmışlık, diğer bireylerle iletişim kurmaktan kaçınma şeklinde kendini göstermektedir. Yalıtılmışlık; bireyin samimi ve birey merkezli ortamının resmi ve nesnel odaklı bir ortamla değişmesi sırasında ortaya çıkabileceği gibi, kaynağında psikolojik ya da çevresel nedenler de olabilir (Halaçoğlu, 2008: 37).

Toplum içerisinde izole duygusu yaşayan birey, çevresindeki insanlarla iletişim ve normal ilişkiler kurmakta zorlanmakta ve bu durumdan kaçınabilmektedir.

**Kendine Yabancılaşma:** Seeman'a göre yalıtılmışlık, toplum tarafından yüksek derecede önem verilen değerlerin birey tarafından anlamsız bulunması halidir. Bireyin kendisini, içinde bulunduğu ortamda rahat hissetmemesi ve diğerleri ile iletişimin kaybedilmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir (Özler ve Dirican, 2014: 293). Kendine yabancılaşma, yabancılaşma literatüründe önemli bir yere sahiptir. İş sürecinin kişiye yabancı hale geldiği ve kişinin katkılarından bağımsızlaştığı zaman ortaya çıkar (Sarros vd., 2002: 288). Bireyin davranışlarının kendi değerleri, normları, istek ve ihtiyaçlarına dayanmaması şeklinde tanımlanan kendine yabancılaşma boyutu, motivasyon eksikliği ya da isteksizlik gibi davranışlarla kendisini göstermektedir (Minaslı, 2012: 65). Şimşek ve diğerleri (2006: 575) kendine yabancılaşmayı, bireyin öz benliğine soğuması, hayattan zevk almaması ve topluma uyum sorunu yaşıyor olması şeklinde tanımlamaktadır.

Yabancılaşma, gerek farklı alanlarındaki tanımlamaları gerek boyutlarıyla konsept olarak uzun süredir tartışılmaktadır. Terim Marx'ın (1932) ilk çalışmalarında ön plana çıksa da yabancılaşma kavramı felsefe, sosyoloji, psikoloji ve psikiyatri gibi alanlarda da kendine yer bulmuştur. Fakat yabancılaşma kavramı tarihçesine genel

olarak bakıldığında örgütsel çalışmalarda kendine pek yer bulamamıştır (Nair ve Vohra, 2010: 601).

Ancak günümüzde yabancılaşma kavramı işletme ve yönetim bilimleri için oldukça önemlidir ve son yıllarda sıkça ele alınmaktadır. Sanayi Devrimi'nden sonraki toplumsal değişim çalışma koşullarında ve tüm alanlarda önemli dönüşümlere neden olmuştur. Bu dönüşümler iş dünyasında da bazı sorunlara yol açmıştır. Bunlardan birisi de yabancılaşmadır. Yabancılaşma, örgütlerdeki verimliliği azaltan ve iş tatmini ile çalışanların örgütsel bağlılığını azaltan sorunlardan birisi olarak "örgütsel yabancılaşma" kavramı altında önem arz etmektedir. Örgüte ve işine yabancılaşmış birey, meslektaşları ile olan ilişkisini kısıtlayarak, çevreden giderek daha fazla tecrit edilmekte ve sonucunda hayatını yaşamayı bırakabilmektedir. Bu nedenle örgütsel yabancılaşmanın irdelenmesi, neden ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir.

### **3.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri**

Yabancılaşmanın nedenleri konusunda araştırmacıların farklı görüşleri olmakla birlikte genel yargı, psikolojik ve sosyal nedenler olarak gruplandırılabilen yönündedir. Öte yandan bu etkenlerin her birinin yabancılaşma üzerinde ayrı etkisi olmakla birlikte, bu etkenlerin bileşenlerinin yabancılaşma faktörü olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Psikolojik nedenler; iş bölümü, kitle iletişim araçları ve inanç, tutum ve değerler olarak kendi arasında ayrılırken; sosyal nedenler ise toplumsal ve kitlesel yapı, teknolojik ve ekonomik yapı ve sanayileşme ve kentleşme maddelerinden oluşmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 175-176).

Bununla birlikte farklı araştırmacılar örgütsel yabancılaşmanın nedenleri, örgütsel ve çevresel nedenler gibi farklı bakış açılarıyla açıklanmıştır. Örgütsel nedenler; yönetim biçimi, örgütsel büyüklük, bilgi akışı, grup özellikleri ve modüler ilişki, üretim biçimi, iş bölümü ve çalışma koşulları, inanç ve tutum ve değerler olarak sıralanabilmektedir. Çevresel nedenler ise; ekonomik ve teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler, kitle iletişim araçları, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözümlerden meydana gelmektedir. Çevresel nedenlerin farklı bakış açılarıyla yorumlanan sosyal nedenleri ve psikolojik nedenlerden kitle iletişim araçları gibi maddeleri kapsadığı görülmektedir. Örgütsel

nedenlerden birisi olan inanç, tutum ve değerler ve iş bölümü maddelerinin ise, psikolojik nedenleri oluşturan maddeler ile aynı olmasından dolayı ortak noktada bulunduğu görülmektedir.

Yine başka düşünürlere göre yabancılaşma; ekonomik nedenlerle, teknolojik nedenlerle, toplumsal yapının değişimine bağlı olarak ve uygarlık birikiminden uzaklaşmaya bağlı olmak üzere dört başlık altında açıklanmaktadır. Bunlardan ekonomik temelli yabancılaşma mülkiyet ve üretim araçlarının paylaşılmasına dayanmaktadır. Teknolojik gelişmelere bağlı olan yabancılaşmanın temelinde ise yaşamın makineleştirilmesi bulunmaktadır. Toplumların kitleselleşmesi, büyük gruplar halinde toplumsal eylemlerle işlemesi, toplumsal yapının değişimine bağlı yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Uygarlık birikiminden uzaklaşmaya bağlı olan yabancılaşmanın temelinde ise felsefe, güzel sanatlar, müzik, edebiyat ve bunları ortaya çıkaran toplumdaki uzaklaşılması bulunmaktadır (Şimşek vd., 2006: 570).

Öte yandan örgütler, fiziksel ve insan kaynaklarının sistemli olarak bir arada bulundurulduğu açık sistemler olarak değerlendirilebileceğinden, örgütsel yabancılaşmayı örgütsel ve çevresel nedenler olarak da incelemek gerekmektedir (Salihoğlu, 2014: 4). Açık sistem yaklaşımında, örgüt içi ve örgüt dışı çevresel etmenlerle birlikte çevredeki sosyal ve teknolojik yapı da önemsenmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2013: 27). Örgütsel nedenler, yabancılaşmaya örgüt içi durum ve faaliyetlerin kaynaklık ettiği etmenler iken çevresel nedenler ise örgütün içinde bulunduğu ve çevresel unsurların etkilerinden kaynaklanan etmenlerdir

Bu araştırmada daha çok örgütsel davranış üzerinde odaklanılması nedeniyle, konunun örgütsel ve çevresel nedenler olarak incelenmesinin daha anlaşılır olacağı düşünülmektedir. Bu nedenler aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

### **3.3.1. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel nedenler kendi içerisinde yönetim biçimi, örgütsel büyüklük, bilgi akışı, grup özellikleri ve modüler ilişki, üretim biçimi, iş bölümü ve çalışma koşulları, inanç, tutum ve değerler şeklinde sınıflandırılabilir:

### **Yönetim Biçimi:**

Örgütlerin yönetim biçiminde görülen bazı durumlar, üyelere yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Merkezi yönetim, katmanlaşma, resmiyet ve örgütsel yapının karmaşıklığı gibi yaklaşımlar örgüt içi iletişim kanallarını ve çalışanlarında örgütsel kararlardaki etkisini belirlemektedir. Örgüt yönetiminde sayılan yaklaşımların görülmesi ise örgüt içi iletişim kanallarının yeterince açık olmamasında ve dolayısı ile yabancılaşmanın görülmesinde etkili olmaktadır (Darıyemez, 2010: 28; Madlock, 2012: 380).

Yönetim, örgüt içerisindeki bilgi akışını düzenleyerek çalışanlar arasındaki işbirliğini sağlayabilmekte ve onları belirlenen amaçlara ulaşma konusunda doğru yönlendirerek motive edebilmektedir. Bunları gerçekleştirecek donanıma sahip olmayan yönetim biçimi ise çalışanlar arasında ve ast üst ilişkisinde yabancılaşmaya neden olmaktadır.

### **Örgütsel Büyüklük:**

Örgütün büyüklüğünü belirleyen bazı etkenler; çevrenin genişlemesi, hizmet alanlarının çeşitlenmesi, yönetim kadrosunun genişlemesi, çalışan sayısının artması şeklinde sıralanabilir. Örgütün büyüklüğünün artması, çalışanlar ile yönetim arasındaki mesafeyi artıracak gibi, iyi yönetilmediği takdirde iletişimin zayıflaması ve dolayısıyla yabancılaşmayı getirebilir (Bodewes, 2002: 216; Darıyemez, 2010: 28-29).

Örgüt büyüdükçe ast ve üst çalışanlar arasındaki iletişim daha zor olabilmekte ve bu iletişim kopukluğu sonucunda örgüt içerisinde yabancılaşma giderek artmaya başlamaktadır.

### **Bilgi Akışı:**

Örgütlerde alınan kararların emir biçimine dönüştürülerek çalışanlara iletilmesi, sonuçların değerlendirilmesi, ödül ve cezaların uygulanması, bu uygulamaların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan yazışmalar ve konuşmalar örgüt içi iletişimi oluşturmaktadır (Starbuck ve Porrini, 2001: 7453). Yönetici, sendika, işçi gibi endüstriyel ilişkilerde tarafların birbirlerini anlamaları, amaçlarını öğrenmeleri ve iş birliği yapabilmeleri için bilgi akış sistemi kullanılmaktadır. Bilgi akışı çalışanlara hareket alanlarını, uymaları gereken kuralları, kendilerinden beklenen davranış

biçimlerini öğretmektedir. Örgüt içerisinde bilgi akışının yapısı örgütün organizasyon şemasından anlaşılabilir. Birimler arasında iletişim olmayan bir örgütte bilgi akışından söz etmek mümkün değildir. Örgüt içi iletişimden kaynaklanan sorunlar nedeniyle bilgi akışında oluşabilecek sorunlar, amaçların tüm birimlere doğru bir şekilde aktarılamamasına ve birimler arasında farklılaşmalara, dolayısı ile örgüt içi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 54-55).

Örgüt içi çatışmalar sonucunda da bireyin örgütle yabancılaşması meydana gelmektedir. Çünkü bilgi akışındaki herhangi bir sorun çalışanın iletişim içerisinde olduğu iç ve dış paydaşlarla sorun yaşamasına sebep olabileceği gibi, kendisi için stres kaynağı da olabilmektedir.

#### **Grup Özellikleri ve Modüler İlişki:**

Örgüt içerisinde çalışan bireyler, örgütün menfaati sebebiyle birbirlerine bağlanmaktadır. Bu menfaatin zarar görmesi ve onu sağlayan görevlinin işgörenin bundan kaybının olmaması için yapmacık, geçici ve yüzeysel olan modüler ilişki kurulmaktadır (Soysal, 1997: 68-69; Yunqiao, 2016: 15).

Grupların birbirlerinden iş bölümleri, geleneksel yapıları, değerler ve kurallar gibi birbirinden farklı özelliklere sahip olmasından dolayı, örgüt üyeleri arasında, ortak çıkarlar doğrultusunda istikrarsız, çıkarıcı, samimiyetsiz ilişkiler ortaya çıkacaktır.

#### **Üretim Biçimi, İş Bölümü ve Çalışma Koşulları:**

Çalışanların, yaptıkları işin bütünü hakkında bilgi sahibi olmamaları, onların yaptıkları işten uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Yabancılaşmanın etkenlerinden birisi olan bu durumun ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerden birisi de örgütte benimsenen üretim biçimine bağlı olarak geliştirilen iş bölümüdür (Mottaz, 2005: 517; Darıyemez, 2010: 29).

Görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve buna bağlı olarak sağlıklı bir iş bölümünün gerçekleştirilmesi, çalışanların başarısı açısından özellikle karmaşık yapıya sahip işletmelerde önem verilen konulardan birisidir (Büyükses, 2010: 16).

İş bölümünün örgütsel yapının profesyonelleşmesi yanında, birimlerin uzmanlaşmasına bağlı olarak bireysel yeteneklerin azaldığı ve önemini kaybettiği görülmektedir. Örgütte aşırı iş bölümü olması, çalışanların yaptıkları işin örgüt için

anlamını bilmemelerine, tekdüzelik ve sonrasında işten uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 176).

Çalışma koşulları, örgütte verimliliği etkileyen en önemli etkenlerden birisi durumundadır (Ramamurthi vd., 2016: 530). Gerekli düzeyde çalışma koşullarının oluşturulamaması durumunda ise çalışanlarda meydana gelebilecek yabancılaşma durumu motivasyon eksikliği, hata yapma oranı gibi olumsuzlukları beraberinde getirecektir.

### **İnanç, Tutum ve Değerler:**

İnanç, bireyin çevresinde gerçekleşen olayları ve diğerlerinin tutum ve davranışlarını değerlendirmesine ilişkin görüşleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin sahip olduğu inanç sistemi, içinde bulunduğu sosyal gerçekleri yorumlama biçimini göstermektedir. Bununla birlikte inançlar, bireyin kişisel özellikleri ile ait olduğu kültürün bir sentezidir (Babür, 2009: 20).

Bireyin kendisi, başkası, bir grup, nesne, düşünce ya da davranış hakkındaki genel değerlendirmesi, tutum olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre tutum, bireyin bir nesneye olumlu ya da olumsuz tepki vermesine neden olan öğrenilmiş hazır olma durumudur (Altman, 2008: 145).

Değerler, bireylerin benimsemiş olduğu prensipler, standartlar ve inançların bir bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Değerler, birey ve örgütlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bireylerin sahip olduğu inanç, tutum ve değerler işle ilgili davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini etkilemektedir (Gorenak ve Kosir, 2012: 565).

Birey ve örgütün değerleri arasındaki fark çok fazla olduğu durumlarda, motivasyon bozukluğu ve yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir. Çalışanlar kendi hedeflerini hesaba katarak, kendisiyle çatışan örgütün değerlerine ayak uydurmaya çalıştığı ve bunu başaramadığında ise örgüt tarafından dışlanan, örgüt içerisinde sürekli sorun yaşayan bir çalışan durumuna düşebilir

### **3.3.2. Çevresel Nedenler**

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen çevresel nedenler ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler, kitle

iletişim araçları, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme şeklinde sıralanabilmektedir.

### **Ekonomik Yapı:**

Ekonomik yapı çevresel etmenlerden birisi sayılmakla birlikte, örgütün ürün ya da hizmet sunumuna bağlı olarak örgütsel etmenlerden birisi olarak da görülebilmektedir. İki bakış açısıyla da örgütün ekonomik durumunu belirleyen dış etkenlere bağlı olması nedeniyle, örgütün ekonomik yapısı çevresel etmenlerden birisi sayılmaktadır (Ismail vd., 2018: 238). Örgütün ayakta kalabilmesi için, içinde bulunduğu çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının da karşılanması ve bu iki sürecin dengeli bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Bu dengenin korunmasında başarısız olunması, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasına neden olduğu durumda motivasyon kaybı, işten uzaklaşma ve yabancılışmayı beraberinde getirecektir (Darıyemez, 2010: 29).

Bireyi etkileyen sosyal etkenlerden bir diğeri de içinde bulunduğu toplumun diğer bireylerinin yabancılışma durumlarıdır. Bireyin doğru ya da normal kabul ettiği davranışların yabancılışmış olan diğerleri tarafından kabul görmemesi, bireyin yalnızlaşmasına neden olmaktadır. Sosyal ortamlarda kaçınılmaz olan sosyal etkileşim nedeniyle bu tür ortamdaki bireyin, diğer bireylerle benzer şekilde yabancılışması kolaylaşmaktadır.

### **Teknolojik Yapı:**

Teknolojinin yabancılışmayla ilişkisi hakkında iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, teknolojinin “insanların kurtuluşu” olduğu yönündeki olumlu görüş iken, diğeri teknolojinin insanların sahip olduğu değerlere zarar verdiğini savunan olumsuz yöndeki görüştür. Olumsuz görüşü savunanlar, teknolojinin getirdiği olanakların bir karşılığı olarak insanların ruhsal bir boşluğa düştüklerine inanmaktadır (Maddy, 2011: 193; Çilesiz, 2013: 21). Bu gelişim ise insani değerleri öldürerek denetimin insandan makineye geçmesine neden olmaktadır.

Ekonomik sistemin bir alt sistemi olan işletme, ekonomik çevre ile sıkı ilişkilere sahiptir. Örgütün ürettiği ürün ya da hizmeti satabilmesi, ekonomik başarısını göstermektedir. Bununla birlikte örgütün içinde bulunduğu çevreye ait ekonomik

sistemde görülen krizler, işsizlik artışları, enflasyon ve faiz artışları gibi belirsizlik ortamları, bireyin korku ve tedirginlik yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısı ile örgütün içinde bulunduğu ekonomik ortamın sahip olduğu sorunlar, çalışanların kendisini ekonomik olarak zayıf hissetmesine ve yabancılaşmasına neden olmaktadır (Günsal, 2010: 92-93).

Değişen ve gelişen teknolojiye çalışanların daha rahat ayak uydurabilmeleri ve bunun sonucunda yabancılaşma yaşamalarını engellemek için, çalışana sık sık eğitimler vermek ve zaman tanımak gerekmektedir.

### **Toplumsal ve Kültürel Yapı:**

Örgütsel yapı içerisindeki bürokrasinin yabancılaşmaya neden olmasının dışında, örgütün içinde bulunduğu çevredeki yapılanmanın da yabancılaşmayı etkilediği görülmektedir (Özer vd., 2019: 19). Sektördeki diğer örgütler ile devlet ve ordunun uygulamaları da bireyin davranışlarını etkileyebilmektedir. Davranışların büyük kısmının çevresel etmenlerle şekillendiği düşünüldüğünde, bireyin bu etkilere karşı çaresiz kaldığı görülmektedir (Çilesiz, 2013: 21).

İnsanların kişiliklerinin oluşmasında, doğumlarından itibaren içinde yaşadıkları sosyo-kültürel yapı etkili olmaktadır. İçinde bulunduğu toplumun diğer üyelerinin yabancılaşması, bireyin de yabancılaşmasına neden olmaktadır. Toplumun yabancılaşması, bireyin davranışının toplum ile uyuşmaması durumunda sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Birey, kendi davranışını içinde bulunduğu topluma kabul ettiremediğinde toplumdan dışlanmaktadır. Davranışını değiştirerek topluma uyum sağlamak istediğinde ise kendisine yabancılaşır. Bu durumda “toplumsal karakter” kavramı ortaya çıkmaktadır. Toplumun sürekliliği için bireylerin enerjisini yönlendirme işlevi bulunan toplumsal karakter aynı zamanda bireyin yabancılaşmasında etkili olmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 52-53).

Durkheim'e (2006: 161-165) göre mekanik dayanışmaya dayalı toplumlarda bireyler arasındaki benzerlik fazla, farklılık ise çok azdır. Organik dayanışmaya dayalı toplumlarda ise bireyler tutarlı düşünce sonucu farklılaşma yaşanmaktadır. Bireyler benzeşmekte ancak birbirlerini tamamlamakta ve aynı zamanda işbölümü yaygınlaşmaktadır. Mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişte işbölümü toplumsal gelişmeyi desteklemekte, ancak bunun yanında işbölümü toplumda ortak



inanç ve değerlerin etkinliğini yitirmesi ve ortaya anomi durumunun çıkması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Toplum yapısında organik dayanışmanın meydana gelmesiyle oluşan bireysellik sonucunda, kişilerin kendi işlerini kendileri halletmek zorunda kalmaları ve çaresiz hissetmelerine ve yabancılaşmalarına neden olmaktadır.

### **Politik ve Hukuki Yapı:**

Örgütlerin içinde buldukları çevrenin önemli baskı unsurlarından birisi olan devlet, vergilendirme, teşvikler, fonlar ve kotalarla işletmelerin sürekliliği ve gelişimini etkilemektedir. İşletme ve kurumlar, davranışlarını ve yapılarını bu etkiye sahip bölgesel, ulusal ve uluslararası kuruluşlara uyumlu hale getirmektedirler. Özellikle hükümetin uyguladığı politikalara göre işleyişini düzenleyen işletme ve kurumlar, hükümet değişikliği durumunda yeni hükümetin politikaları doğrultusunda kendi uygulamalarını değerlendirmek ve gerekli değişiklikleri yapmak durumunda kalırlar. Hukuksal dayanakları bulunan mevzuat ise işletme ve kurumların yapısını etkilemekte ve örgütün uyması gereken kuralları belirlemektedir. İşletme ve kurumların çalışmasına ilişkin kuralların belirlenmesinde yaşanan ve onların yaşamasını ya da çalışmasını olumsuz etkileyen sorunlar, örgütün işleyişinde sorunlara neden olmaktadır. Bu durum, örgütün etkinliği ve verimliliğini zayıflatarak aynı zamanda çalışanların yabancılaşmasına neden olmaktadır (Fettahlioğlu, 2006: 51-52).

Toplumdaki politik sistemi oluşturan en önemli unsur olan devlet, uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak ve dışa açılma ya da kapanma politikaları güderek, toplumda işletme ve kurumların uyması gereken düzenlemeleri belli kural ve kaideler çerçevesinde yönlendirmektedir. Bu kuralların çoğalması, karmaşık hale gelmesi, birbirini tutmayan ve ters yöne iten bir nitelikte olması, zamanında çıkmaması, iş gerekçelerinin uymaması ve ihtiyaçlarına cevap vermemesi gibi nedenlerden dolayı örgütsel yaşamda güçlük ve önemli aksaklıklar yaratmakta ve bu kaoslar da çalışanın yabancılaşmasına neden olmaktadır (Babür, 2009: 40; Minaslı, 2012: 88)

Dünya çapında genel olarak, bireyler tarafından özgür iradeyle oluşturulan devlet, bireye emir veren bir güç haline gelerek, kendi ihtiyaçlarını dahil isteyemeyecek hale

gelebilmekte ve bunun sonucunda toplum içerisinde çeşitli çatışmalar ve yabancılaşma yaşanabilmektedir.

### **Sendikal Örgütlenmeler:**

Sanayi devrimi sonrasında köklü bir yapılanmaya giden endüstriyel ilişkiler, çalışanların ve işverenlerin ilişkilerinin kurallara bağlanmasını getirmiştir. Taraflar kendi çıkarlarını düşünmeye başlamış ve kurallar dahilinde taraflar arasında pazarlıklar kurumsallaşmıştır. Bu pazarlıklarda bireysel olarak davranan işçilerin haklarını yeterince savunamamaları, onları örgütlenmeye itmiştir. Bu sayede ortaya çıkan sendikacılığın yabancılaşmaya etkisi tartışmalı bir konudur. İşçi ve işveren arasında güçlü ilişkilerin kurulmasını sağlayan sendikaların, çalışanların yabancılaşmasını azaltmakla birlikte, çalışanlar ile işverenler arasında çatışma ikliminin şiddetlenmesine neden olduğu da savunulmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 52-53).

Yalnız başına mücadele vermekte zorlanan, zamanla işveren sendikaları-işverenler şeklinde örgütlenmek zorunda kalan işverenlerle çalışanlar arasında çatışma ikliminin şiddetlenmesine neden olabilmektedir.

Sadece iş hayatında görülmeyen örgütler, insan hayatının devamlılığı ve uyumu için gereklidir. Burada iş sadece çalışana değil, işverene de düşmektedir. Çalışan bireyin örgütü için elinden geleni yapması beklenirken, iş ortamındaki huzuru ve güvenli ortamı yaratmak da işverene düşmektedir. İşverenler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamalı ve onlara adil davranmalıdır.

### **Kitle İletişim Araçları:**

Temel amacı haberlerin topluma ulaştırılması olan kitle iletişim araçlarının dinlenme, terapi ve toplumsal bağımlılıkların güçlendirilmesi gibi yan amaçları da bulunmaktadır. Bununla birlikte örneğin televizyonun, insanların iş yaşamlarından kaynaklanan sorunları unutmalarına yardımcı olma işlevi de bulunmaktadır. Olumlu etkilerinin yanında kitle iletişim araçlarının bir takım olumsuz etkilerinden de söz etmek mümkündür. Özellikle insanlar arasındaki iletişimin yoğun olarak komutlarla ve elektronik aletlerle gerçekleşmesi, insanların eleştirel bilincinin zayıflamasına ve kendisine yabancılaşmasına neden olmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 48-49; Reveley, 2013: 88-89).

Kitle iletişim araçlarının kullanımının artması, bilinçli kullanılmaması sonucu toplumlarda sosyal iletişimin azalması ve yabancılaşma meydana gelmektedir.

### **Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme:**

Sanayileşme ve buna bağlı olarak gelişen kentleşme, bu bölgelerde çalışmak isteyenlerin göç etmelerine neden olmaktadır. Göçler ise özellikle kırsal bölgelerden gelen insanların kent yaşamına uyum sağlayamaması suretiyle içinde yaşadıkları sosyal çevreye yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Darıyemez, 2010: 30).

Kent yaşamının yabancılaşmaya neden olan sorunsal özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Demirel ve Ünal, 2011: 4):

- Sosyal çözülme,
- Çarpık kentleşme,
- Hızlı kentleşen bölgelerde altyapı yetersizliği,
- Gecekondulaşma
- Sosyal tesislerin yetersizliği,
- Plansız sanayileşmedir.

Sanayileşme ile birlikte dünya ekonomisi büyümekte, toplum içerisindeki düzen değişmeye başlamakta, kentleşmenin de başlamasıyla insanlar ve örgütler arasında problemler artmaktadır ve bugün bunlar birçok dengeyi değiştirmektedir

### **3.4. Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi Veya İşlevsel Hale Getirilmesinde Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler**

Modern çalışma yaşamında yabancılaşma, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan psikolojik ve sosyolojik bir sorundur. Yabancılaşma her türlü örgütte olabilmekle birlikte, bunun tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Yapılması gereken, örgütte algılanan yabancılaşma düzeyinin düşürülmesidir. Bu bağlamda örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılabilecek başlıca yöntemler aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

#### **3.4.1. Yabancılaşma Yönetimi**

Örgütlerde yabancılaşmaya neden olması muhtemel etmenlerin değerlendirilerek bunların olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi amacı ile yürütülen planlı çalışmalar

yabancılaşma yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda alınan önlemler arasında örgütün iç ve dış çevresinin izlenmesi suretiyle yabancılaşmaya neden olabilecek unsurların hızlı bir şekilde yönetime bildirilmesini sağlayacak olan bilgi akışı sistemi kurulması bulunmaktadır. Bununla birlikte yabancılaşmanın ortaya çıkması durumunda çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerin engellenmesine yönelik destekleyici çalışmaların yürütülmesi de yabancılaşma yönetimi kapsamında gerçekleştirilen önleyici çalışmalardandır (Minaslı, 2012: 112).

Yabancılaşma yönetimi çalışmalarının temel amacı, örgütü yabancılaşmadan kaynaklanabilecek etkilere karşı hazırlamaktır. Yabancılaşma yönetimi çalışmalarında kullanılan yöntemler şunlardır (Fettahlıoğlu, 2006: 59):

- Yabancılaşma durumuna ilişkin erken uyarı sisteminin tesisi,
- İç ve dış çevre etkenlerinin sürekli olarak analiz edilmesi
- Yabancılaşmaya ilişkin plan, program ve stratejilerin geliştirilmesi

### **3.4.2. Stres Yönetimi**

Bireyin çevresi ile arasındaki ilişkiden kaynaklanan stres, modern çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır ve örgütler açısından yüksek maliyetlere mal olmasından dolayı, bu durumun önlenmesi için yoğun çaba sarf edilmektedir (Colligans ve Higgins, 2006: 90). Stresin kaynağında iç ve dış çevre etkeninin bulunması nedeniyle, stresin olumsuz etkilerinin önlenmesi için gerçekleştirilen çalışmalar bir anlamda çevreyi kontrol etme çalışmalarıdır (Babür, 2009: 65).

Örgütsel stres, verimliliği olumsuz etkileyen etkenlerin başında gelmekte ve bu durum günümüz yöneticileri tarafından kabul edilmektedir (Armetz vd., 2011: 34). Örgütsel stres kaynakları arasında örgütsel kararlara katılmama, bürokrasiye bağlı engeller ve yönetimin ilgisizliği sayılabilir. Stres duygusuzluk, iş kazalarının artması, işe devamsızlık artışı, sigara ve alkol kullanımı, kararsızlık gibi sonuçlar doğurmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Strese yol açan durumların tespiti ve ortadan kaldırılması, stresin etkilerinin en aza indirilmesi amacıyla yürütülen stres yönetimi çalışmaları kapsamında çalışanların iş doyumlarının artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmektedir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, rollerin belirginleştirilmesi, aşırı iş yükü verilmemesi, çalışanların

örgütsel kararlara katılımlarının sağlanması gibi düzenlemeler de stres yönetimi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardandır (Michie, 2002: 70-71).

İç kontrol odağına sahip ve kişisel gelişimini tamamlamış birey, sorumluluklarının farkında olmakta ve örgüt içerisinde karşılaştığı problemlerle daha kolay baş edebilmektedir. Bireyin kişisel gelişimine yardımcı olabilmek ve stresle başa çıkmayı öğretebilmek adına ise organizasyonlarda belli aralıklarla stres yönetimi eğitimleri verilmelidir.

### **3.4.3. Yönetime Katılma**

Yabancılaşmanın önlenmesinde etkili olan yöntemlerden birisi de çalışanın yönetim etkinliklerine dahil edilmesidir. Çalışanlarda, iş bölümünden kaynaklanan tekdüzeliğin oluşmasına bağlı olarak yabancılaşmanın ortaya çıkmasında bu katılımın olumlu etkisi bulunmaktadır (Oflluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 176).

Çalışanların örgüt uygulamalarına katılımları, örgütsel özdeşleme düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Yönetime katılma sayesinde çalışanların örgütsel aidiyet duygularının gelişmesi, katı örgütsel yapı görünümünden uzaklaşılma, çalışanların iş tatmini ve psikolojik tatminlerinin sağlanması ve çalışanın iş yaşam kalitesinin artması mümkün olur (Parsak, 2010: 31).

Çalışma yaşamında iş görenlerin kendilerini işlerinin sahibi ve kendi işinin patronu olarak görüp işlerini daha çok benimseyebilmeleri için otonom çalışma grupları kurulmak örgüt ve çalışanın yabancılaşma yaşamaması açısından faydalı olabilmektedir.

### **3.4.4. Çatışmanın Yönetimi**

Örgüt içerisinde bireyler, gruplar arasındaki statüyü, amaçları, değerleri ve algılardaki farklılıklara bağlı olarak çatışmalar ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel çatışmanın temelinde kıt kaynakların paylaşımı ya da faaliyetlerin tahsisi yatmaktadır. İş yaşamının kaçınılmaz olgularından olan çatışmalar gerekli önlemler alınmadığında örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığından örgütler için çatışmaların yönetilmesi üzerinde çalışmak daha geçerlidir. Bu bakımdan örgüt içi çatışmaların kontrol altında

tutularak örgüt için yararlı hale getirilmesi, çatışma yönetimi olarak adlandırılmaktadır (De Dreu vd., 2011: 646-647).

İyi bir organizasyon ve koordinasyon, yeterli seviyede özellikle iş sırasında verilecek hizmetçi eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev dağılım listeleri gibi işin yapısına, iş gören ve yöneticinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak yapılacak bir takım düzenlemeler kişiler arasındaki rol belirsizliklerini ve çatışmaları önemli düzeyde azaltabilecektir.

### **3.4.5. Moral Yönetimi**

Ölçülmesi ve tanımlanması zor bir kavram olan moral birey ya da gruplar için kullanılmaktadır. “Bireye ya da gruba egemen olan iklim” olarak tanımlanabilen moral kavramı, örgütte çalışan bireylerin ortak hedeflerinin bulunması nedeniyle örgütsel bağlamda grup açısından değerlendirilmektedir (Baron, 2009: 9). Çalışanların morallerinin yüksek tutulması için yapılacak çalışmalar şu şekilde sıralanmaktadır (Günsal, 2010: 140-142):

- Bireylere yaptıkları işe ilişkin kanaatler uygun şekilde bildirilmelidir. Başarılı bulunan çalışmalar takdir edilmeli, başarısız bulunan çalışmalarda ise eleştiriler çalışanın şahsına değil, yapılan işe yönlendirilmelidir.
- Çalışanları etkilemesi muhtemel değişiklikler hakkında bilgi verilmelidir. Kendilerini etkileyen değişikliklerden haberdar olmayan çalışanlar, kendilerini değersiz görecekları gibi örgütsel adalet algıları da olumsuz etkilenebilmektedir.
- Doğru kişiye doğru iş verilerek çalışanların kişisel beceri ve deneyimlerine uygun işler yaptırılmalıdır. Bu yöntemin çalışanlara yüksek moral sağlaması sebebiyle yüksek verim elde edilirken iş tatmini de sağlanmaktadır.
- Görev dağılımı ve kuralların uygulanmasında adaletli davranılmalıdır. Çalışanların hataları karşısında uygulanan kuralların tüm çalışanlar için aynı düzeyde uygulanması, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını olumlu etkileyecektir. Örgütün kuralları uygulama biçimi, çalışanların morallerini etkilemektedir.

- Üstlerin kendi görevlerini astlara yüklemeleri engellenmelidir. Çalışanlar, kendi görevlerini astlarına yükleyen yöneticilerin kendilerini istismar ettiğini düşünme eğilimindedirler.
- Yöneticilerin çalışanlara karşı kullandıkları dil incitici olmamalıdır. İşlerin daha iyi yaptırılması amacıyla tartışmacı ve cezalandırıcı özelliğini ön plana çıkaran yöneticiler çalışanların moral düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır.

#### **3.4.6. Sosyal Politika**

Yabancılaşmanın önlenmesi amacıyla çalışanı sorumlu, özgür, eşit ve sosyal bilince sahip bir birey haline getirmenin yollarını araştırma süreci sosyal politika olarak değerlendirilmektedir. Sosyal politikanın özünde, çalışanların başkalarının hesabına ve başkalarının belirlediği kurallar altında çalışmalarından kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi yatmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 62). Endüstriyel ilişkilerde yaşanan uyumsuzlukların önlenmesi amacını taşıyan sosyal politikalar sınıflar arası çatışmalara karşı önlemleri kapsamaktadır ve örgütsel yabancılaşma yönetiminde aktif olarak kullanılabilir (Şimşek vd., 2006: 578).

Dolayısıyla sosyal politika; işçiye ürettiği ürüne ve iş sürecine yabancılaşması sürecinde olumlu yönlendirmektedir. Aynı zamanda işçinin kendi benliğinden uzaklaşmasını engelleyerek, sorumluluk sahibi, toplum kurallarının bilincinde hareket eden birey haline getirmeye yardımcı olmaktadır.

#### **3.4.7. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması**

Çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması konusunda yapılan çalışmaların temel amacı ortak amaç ve ekonomik kalkınma doğrultusunda verimlilik artışını sağlamaktır. Verimlilik ise sadece ekonomik değil, toplumsal ve kültürel yapıyla birlikte ele alınması gereken bir konudur (Toprak, 2005: 76).

Örgütün en önemli unsurlarından birisi olan çalışanlar, günümüz örgütsel yönetim yaklaşımlarındaki insan odaklılık nedeniyle önemsenmektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması çalışanların sosyal ve psikolojik sorunlarının azalmasını sağlarken verimliliğe de olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen bazı unsurlar şu şekilde sıralanabilir; işin yapısı, ücretlendirme, çalışma

koşulları, çalışma yaşamındaki yönetim ve organizasyon yapısı, kullanılan teknik donanım, endüstriyel ilişkiler, yönetime katılım, iş güvencesi, sosyal adalet, sosyal güvenlik (Fettahlıoğlu, 2006: 62-63).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sayılan unsurların çalışma yaşamının kalitesini artıracak şekilde düzenlenmesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu etkileyecektir

### **3.4.8. Personeli Güçlendirme**

Örgütlerin hızla değişen çevresel etkenlere karşı hızlı tepki verebilmeleri, diğer bir ifade ile esneklik sahibi olmaları zorlu rekabet ortamında değerli bir özellik olarak gereklilik arz etmektedir. Esneklik için çalışanların üstünlük sahibi olmaları, örgüt hedefleri doğrultusunda sorumluluk üstlenebilmeleri ve bu sayede örgütte bir takım çalışmasının gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel süreçlerde güçlendirme kavramı, personelin eğitim, yetiştirme, yardımlaşma, paylaşma ve takım çalışması yoluyla karar verme yetkilerinin artırılması ve geliştirilmeleri süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 91).

İçerisinde yönetime katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarını da ihtiva eden güçlendirme, geniş kapsamlı ve uygulanması zor bir kavramdır. Örneğin yönetime katılım çalışanların örgütün kararlarına katılımını ifade ederken, güçlendirme çalışanların daha fazla katılımını başka bir ifadeyle, örgütün diğer çalışanlarına da bu yetkinin verilmesini de ifade etmektedir. Güçlendirme kavramı; çalışanların karar verme ve onaylama yetkileri ile donatılması ya da örgüt performansına olumlu katkı sağlayan çalışanlarla güç ve yetki paylaşımı şeklinde tanımlanmaktadır (Çavuş, 2008: 1288-1289). Personelin güçlendirilmesi yaklaşımının temelinde çalışanların yaptıkları işi yöneticilerden daha iyi bildikleri inancı yatmaktadır. Çalışanın yapmakta olduğu işe ilişkin uzmanlık bilgisi ve fırsatları görme yeteneği kullanılarak işin sahibi haline gelmesini sağlamak güçlendirme ile mümkün olmaktadır (Gomez ve Rosen, 2001: 54-55; Büyükyılmaz, 2007: 74).

Personeli güçlendirilme, çalışanların yeteneklerine güven duyma temelinde gelişmekte ve şu unsurları barındırmaktadır (Murat, 2001: 119-122):

- ***Katılım ve karar verme:*** Çalışanların ürün ve hizmet üretiminde karar verme ve sorun çözme süreçlerine katılımıdır.



- **Sorumluluk alma:** Güçlendirmenin başarılı olması ve çalışanın kendisinden beklenen görevleri başarıyla tamamlaması, ona verilen yetkilerin yanında sorumlukların yüklenmesi ile mümkündür.
- **Ortak hedeflere yönelme:** Çalışanların güçlendirme öncesinde örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmiş olması gerekmektedir.
- **Yetenek:** Çalışanın, kendi görevini yerine getirmede sahip olduğu beceri düzeyini ifade eden yetenek, güçlendirilecek personelde var olması gereken bir özelliktir.

### 3.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşmanın sonuçları genel olarak ele alındığında, bireysel ve örgütsel sonuçlarından bahsedildiği görülmektedir. Bireysel ya da davranışsal sonuçlar, yabancılaşmanın genel anlamda ifade edilen sonuçları iken, örgütsel sonuçları örgütsel yabancılaşmanın sonuçlarıdır.

Örgütsel yabancılaşmanın bireysel sonuçları genel olarak tüketim çılgınlığı, boyun eğme, bencillik, robotlaşma, sosyal değer yargılarına karşı çıkma ve kayıtsız kalma, düzensiz yaşam tarzı, kötü alışkanlık kazanımı sonucu intiharların artışı, mental bazı hastalıkların oluşumu, sosyal ortamlardan uzaklaşma, yaratıcılığın kaybolması ve hayat arzusunun kaybolması şeklinde sıralanabilmektedir (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: 73).

Örgütsel yabancılaşmanın davranışsal sonuçları doğrudan ve dolaylı gözlemlenebilen davranışlar olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Doğrudan gözlemlenebilen davranışlar, sosyal ve sinirsel olmayan davranışlardır. Bunlar genel olarak her şeyi kadere bağlama, sorgulamaksızın kabullenme, aşırı egoist tavırlar veya bunların tam tersi olana teslim olma ya da karşı koymama hali, muhaliflik, toplumun kurallarına ve değerlerine karşı duyarlı olmama, yaşama isteğinin azalması ve toplumsal ilişkilerden uzaklaşma şeklindedir. Dolaylı olarak gözlemlenebilen davranışlar ise yabancılaşmaya bağlı olarak oluşan çalışanın işle ilgili sorumluluk almak istememesi, işini yaparken daha çok alacağı ücrete odaklanması, yaptığı işin anlamlı gelmemesi, örgüte karşı olumsuz duyguların artması ve çalışan performansının azalması şeklinde sıralanabilmektedir (Çelik, 2019: 63-64).

Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sonuçları arasında ise iş tatmini (Judge ve Ilies, 2004), örgütsel bağlılık (Tummers ve Den Dulk, 2013), iş performansı (Shantz vd., 2018) sayılabilmektedir. Ayrıca örgütsel yabancılaşmanın çalışanlar arasında anlaşmazlık, iş stresi, işe geç gelme ve devamsızlık, mesleki tükenmişlik gibi örgütsel ve bireysel sonuçlara yol açtığı da bilinmektedir.

### **3.6. İlgili Araştırmalar**

Sarros ve diğerleri (2002), örgütsel yabancılaşma ile örgütsel liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında ABD'nin doğu sahillerinde itfaiye teşkilatlarında görev yapan 326 kişi üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda dönüşümsel liderliğin düşük örgütsel yabancılaşma ile işlemsel liderliğin ise yüksek örgütsel yabancılaşma ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Örgütsel yapının örgütsel yabancılaşmanın önemli bir göstergesi olmadığını ancak dönüşüm liderlikte negatif yönde ilişkili ve işlemsel liderlikle pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. ,

Jesús Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008), örgütsel yabancılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmalarında İspanya'da bir ilçe lisesinde görevli 156 öğretmen üzerinde araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık öncüllerinden olduğunu ve genel olarak örgütsel yabancılaşmanın boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını belirlemişlerdir.

Kahveci ve Demirtaş (2014), öğretmenlerde örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmalarında Rize ilinde bulunan lise, ortaokul ve ilkokullarda 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 2219 öğretmen üzerinde "Örgüt Kültürü Ölçeği", Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği" uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel güveni pozitif, örgütsel yabancılaşmayı negatif yordadığını belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada örgütsel güvenin örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde anlamlı biçimde yordadığını ve örgütsel yabancılaşma ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün kısmi olduğunu belirlemişlerdir.

Yalçın ve Koyuncu (2014), örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmalarında Niğde ilinde maden, tekstil ve otomotiv özel sektörlerinde faaliyet gösteren 250 çalışan üzerinde “Kişisel Bilgi Formu” “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği” uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Shehada ve Khafaje (2015), örgütsel yabancılaşma ile iş koşulları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında iki farklı firmada görev yapan 48 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda yabancılaşma ile iş koşulları arasında negatif bir korelasyon olduğunu belirlemişlerdir.

Tummers ve diğerleri (2015), örgütsel yabancılaşma ve siyasi yabancılaşmanın kamu çalışan davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için 790 kişi üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşmanın daha az iş çabası ile ilişkili olduğunu; siyasi yabancılaşmanın ise olumsuz niyet ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel yabancılaşmanın ve siyasi yabancılaşmanın kamu çalışan davranışları üzerinde farklı etkileri olduğunu saptamışlardır.

Tanrıverdi ve Kılıç (2016), örgütsel yabancılaşma ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında İstanbul’da faaliyet gösteren telekomünikasyon sektöründe çalışan 200 çalışan üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşmanın işe uzaklaşma, kendine uzaklaşma, anlamsızlık ve güçsüzlük boyutları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve olumsuz ilişkiler olduğunu; örgütsel destek algısının bu boyutlara negatif etki ettiğini ve bunları zayıf düzeyde açıkladığını belirlemişlerdir.

Zengin ve Kaygın (2016), örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmalarında Kars ilinde çalışmaya devam eden banka çalışanları üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada örgütsel yabancılaşma alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme alt boyutları arasında da negatif bir ilişki olduğunu belirleyen araştırmacılar, iki değişken ile demografik değişkenler arasında ilişki olmadığını saptamışlardır.

Abbas ve diğeri (2017), düşmanca çalışma ortamının örgütsel yabancılaşmaya etkisi ve bu etkide lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin aracılık rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmalarında toplam 116 lider ve 320 takipçi üzerinde yabancılaşma, düşmanca çalışma ortamı ve lider-takipçi ilişkisini ölçmek için araştırma yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda düşmanca çalışma ortamı değişkeninin lider ve takipçiler arasındaki ilişki üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin de örgütsel yabancılaşma üzerinde pasif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca çalışmada lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin düşmanca çalışma ortamı ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılıkta kısmi rol oynadığını saptamışlardır.

Korkmaz ve Çevik (2018), ortaöğretim kurumlarında yabancılaşma ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek için Siirt merkezde bulunan ortaöğretim okulunda 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde görev yapan 525 öğretmen üzerinde “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “İşe Yabancılaşma Ölçeği” uygulamışlardır. Yaptığı analizler sonucunda yabancılaşma ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu belirlemiş; örgüt kültürünün yabancılaşmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA ETKİSİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

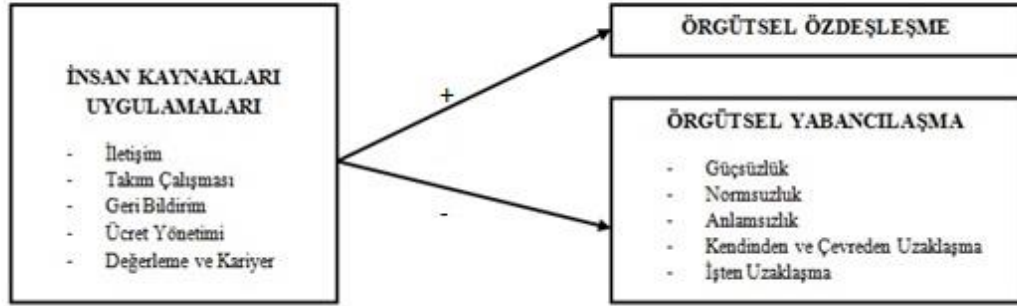
Bu çalışmada ulaşılmak istenilen iki temel amaç bulunmaktadır. Birincisi örgütlerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. İkinci amaç ise insan kaynakları uygulamaları, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinde araştırmaya katılan kişilerin bazı demografik özellikleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Ayrıca bu ana amaçlara bağlı olarak şu konulara da odaklanılmıştır:

- Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının önem düzeyini belirlemek,
- Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini ortaya koymak,
- Araştırmaya katılan deneklerin örgütsel yabancılaşma düzeylerini tespit etmektir.

#### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisi ve demografik değişkenler açısından farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla literatürde araştırılan konunun kapsamı, içeriği, tartışılma şekli dikkate alınarak önerilen araştırma modeli şekil 4.1.'de gösterilmiştir.

**Şekil: 4.1.** Araştırma Modeli



Literatüre bakıldığında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili çok sayıda yerli ve yabancı çalışma olduğu görülmektedir. Hem örgütsel özdeşleşme hem de örgütsel yabancılaşmanın daha önce ilgili araştırmalar kısmında verildiği üzere diğer örgütsel değişkenler ve yönetim bilimi konularıyla ilişkilerinin detaylı şekilde incelendiği birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin incelendiği herhangi bir yerli ya da yabancı çalışma bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının önemi ve günümüzdeki yoğun çalışma alanı düşünüldüğünde bu uygulamaların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin araştırılması gerektiği açıktır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme veya örgütsel yabancılaşmaya etkisini inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak her ikisine birden etkisini inceleyen çalışmalar açısından bu çalışma literatürde öncül oluşturmaktadır.

Öte yandan literatürde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara da rastlamak mümkündür.

İnsan kaynaklarının örgütsel özdeşleşme veya örgütsel yabancılaşmaya etkisini ve örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Kuru (2009), “Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik çalışma sonucunda “anket uygulanan işletmenin çalışanlarının yabancılaşma

düzeşinin düşük ve insan kaynakları uygulamaları ile yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin de önemsiz olduğunu” belirlemiştir.

Muharrem ve Yeşiltaş (2014), “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarında Antalya’da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan 385 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda “iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu” ve “diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığını” belirlemiştirlerdir.

Santhanam ve diğerleri (2015), insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolünü inceledikleri çalışmalarında Hindistandaki otel işletmeleri endüstrisinde çalışanlar üzerinde anket gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını belirlemiştirlerdir.

Newman ve diğerleri (2016), sosyal açıdan sorumlu insan kaynakları yönetiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmalarında Çinli çalışanlar ve onların denetçilerinden elde ettikleri veriler üzerinde analiz gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda çalışan odaklı İKY ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü oynadığını belirlemiştirlerdir.

Özkoç (2016), iş özerkliği ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel ve mesleki özdeşleşmesinin aracı rolünü belirlemek için yaptığı çalışmasında İstanbul’daki turizm işletmeleri çalışanları üzerinde araştırma gerçekleştirmiştir. Yaptığı çalışma sonucunda iş özerkliği ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin tam aracı rol oynadığını ancak doğrudan işe yabancılaşma düzeylerini etkilemediğini belirlemiştir.

Anıl (2017), “Örgütsel stres ve yabancılaşma ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Hastane örneği” isimli yüksek lisans tezinde Esenler Kadın Doğum Hastanesi ve İstanbul Bahçelievler Hastanesinde çalışan 330 sağlık personeli üzerinde

“demografik bilgiler, örgütsel stres ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel özdeşleşme ölçeği” uygulamıştır. Elde ettiği verilere korelasyon ve frekans analizleri uygulayan araştırmacı, “personellerin cinsiyet, yaş, çalışma saati ve eğitim gruplarına göre örgütsel stres; haftalık çalışma süresi, hastanedeki görev, çalıştıkları servisten memnun olup olmama ve çalışma saatlerinin sorun olup olmama gruplarına göre örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma; gelir ve görev rollerinin belirli olup olmama gruplarına göre örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşme algı düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini” saptamıştır. Ayrıca “örgütsel stresin artması halinde örgütsel yabancılaşmanın arttığını, azalması halinde ise örgütsel özdeşleşmenin arttığını, örgütsel yabancılaşmanın azalmasında ise örgütsel özdeşleşme algı düzeyinde de artış olduğunu” belirlemiştir.

Demirhan (2017), “Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın, çalışanların stres düzeyi üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, Bolu il ve ilçelerindeki müdürlüklerde görev yapan 106 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Yaptığı çalışma sonucunda “örgütsel özdeşleşme ve stres arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, ancak örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasında zayıf ancak orta düzeye yakın bir ilişki olduğunu”; “örgütsel yabancılaşma ile stres arasındaki ilişkinin ise güçlü ve pozitif olduğunu” saptamıştır.

Güler ve diğerleri (2018), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü” adlı çalışmalarında anket yöntemi ile 281 çalışandan veri toplamış ve veriler üzerinde nicel analizler gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair çalışan algısının artmasının işe yabancılaşmalarını azalttığını ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; sessizlik ve ayrımcılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda bu ilişkinin anlamlı olmadığını ve sessizlik ve ayrımcılığın düzenleyicilik rolü oynadığını belirlemişlerdir.

Karaçor (2018), “Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” isimli yüksek lisans tezinde Antalya ve Afyonkarahisar şehirlerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 809 kişi üzerinde anket uygulamıştır. Elde ettiği verilere “güvenirlilik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi



yöntemleri” uygulamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda “yöneticilerin en fazla düzeyde yasal güç kaynağını kullanırken, iş görenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma algılarının orta düzeyde” olduğunu; “yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının (yasal, uzmanlık, beğeniye dayalı, ödüllendirici, zorlayıcı) iş görenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediğini” saptamıştır.

Hatipoğlu ve diğerleri (2019), “İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü” isimli çalışmalarında çevrimiçi platformlardan erişilen 176 kişi üzerinde anket uygulamışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet artışının yöneticileri olumlu etkilediğini; yöneticinin güvenindeki artışın işe yabancılaşmayı azalttığını; insan kaynakları uygulamalarındaki yabancılaşma düzeyinin düştüğünü; insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet ile çalışanlar arasındaki yabancılaşma ilişkisinde yöneticiye olan güvenin aracı rolü olduğunu saptamışlardır. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ve yöneticiye duyulan güven ayrı ayrı da ele alan araştırmacılar her ikisinin de yabancılaşmayı azaltıcı etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu düşüncelerin olgunlaştırdığı perspektifle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### **4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılan çalışanlara anketler uygulanmadan önce, veri toplama aracında yöneltilen sorularda kişisel nitelik taşıyan bilgilerin sorulmadığı vurgulanmış ve

sorulara verecekleri cevapların sadece istatistiksel analizlerin yapılması amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu analizlerde alınan bilgilerin bir bütün olarak değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple, araştırmaya katılan çalışanların kaygılarının giderildiği, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

Yapılan araştırma Doğu ve Güneydoğu illerinde Özel sektörde faaliyet gösteren 12 Distribütörlük bölgesi ile sınırlı olmakla beraber çalışanların sorulara iyi niyet ölçüleri ile isteyerek, doğru cevap verdikleri varsayımına dayanmaktadır.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

##### **4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Bu çalışmanın ana kütesini, bütün ürünleri üretim ve satışını yapan ve küresel düzeyde faaliyette bulunan bir işletmenin Türkiye pazarındaki seçilmiş iki bölge müdürlüğüne bağlı 12 distribütörlük bünyesinde çalışan 298 personeli kapsamaktadır. Anketler ilgili distribütörlere posta yolu ile gönderilmiş olup 08.03.2019 ile 27.05.2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 168 olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır (Sancar,2012:85).

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2}$$

$$n = \frac{298 * 0,5 * 0,5 * 1,96 * 1,96}{(298 * 0,05 * 0,05) + 0,96} = 168$$

N= Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde “t” istatistik değeri)

$$p=0,5$$

$$q=0,5$$

$$d(\text{duyarlılık})=0,05$$

Formülde değerler yerine konulduğunda  $n=168$  kişi olarak hesaplanmıştır. Uygulamada toplam 260 kişiye anket formları dağıtılmış, 221 anket geri dönmüş hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 210 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Bu araştırmada, pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak alınmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü için Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Spearman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekle, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her biri önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında, "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklindeki ölçek bulunmaktadır. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu veya olumsuz yönde artmaktadır. Bu tür ölçeklerde maddelerin karşısındaki seçenek havuzu değişebileceği gibi seçeneklerin puanlama sistemi de değişebilir (İşcan, 2002: 184).

Araştırmanın amacına uygun birincil verileri toplamak için nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bu işletmedeki çalışma süresi ve çalışmakta olduğu kurumdaki pozisyonunuz, aylık gelir düzeyiniz gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları uygulamalarını ölçmek üzere beşli Likert şeklinde hazırlanmış otuz beş ifade yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmı örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeye yönelik üzere beşli Likert şeklinde hazırlanmış altı ifade yer almaktadır. Anketin dördüncü bölümünde ise örgütsel yabancılaşma

algısını ölçmek üzere beşli Likert şeklinde hazırlanmış otuz altı ifade yer almaktadır.” İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel özdeşleşme, örgütsel yabancılaşma ölçeklerine ait detaylı bilgiler her değişkene ait başlık altında verilmiştir.

#### **4.4.2.1. İKY Uygulamaları Performans Ölçeği**

Araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği Gürbüz ve Bekmezci (2012) ve Kaya (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ölçekte; insan kaynaklarının ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 25 ifade yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı, 0,90 olmakla beraber açıklanan toplam varyans oranı yüzde 70,722 olarak elde edilmiştir. Aynı ölçek Geldi (2014) tarafından da kullanılmıştır. Kaya (2006)’nın ölçeği Durgut (2009) tarafından da kullanılmıştır. Durgut (2009) çalışmasında ölçeğin 8 faktörlü yapısını doğrulamış cronbach alpha katsayılarını ise 0,84 ile 0,90 aralığında elde etmiştir. 5’li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan ölçekte her bir soru maddesine yönelik cevaplar “Tamamen Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan şeklindedir.

#### **4.4.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği**

Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Tak ve Aydemir tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan ölçekte her bir soru maddesine yönelik cevaplar “Tamamen Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan şeklindedir.

#### **4.4.2.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği**

Anketin üçüncü bölümü olan ve 36 ifadeden oluşan "Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği" ise, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış çeşitli ölçeklerden derlenerek Minibaş tarafından oluşturulmuş ve güvenilirliği kendisi tarafından tekrar test edildikten sonra doktora tezinde (1993) kullanılmıştır. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğindeki 7 ifade (1-7) güçsüzlük boyutunu, 7 ifade (8-14) anlamsızlık boyutunu, 5 ifade (15-18)

normsuzluk boyutunu, 7 ifade (20-26) kendinden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade (27-31) çevreden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade (32-36) işten uzaklaşma boyutunu ölçmektedir. 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan ölçekte her bir soru maddesine yönelik cevaplar “Tamamen Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan şeklindedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeği’ndeki yüksek puanlar, yabancılaşma düzeyindeki artışı ifade etmektedir.

#### **4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması**

Anket formu hazırlandıktan ve son değişiklikler yapıldıktan sonra sağlıklı ve güvenilir bilgilerin elde edilebilmesi için araştırmacı anketlerin yapılacağı distribütörlüklerdeki yetkililer ile irtibata geçerek posta yolu ile anketler ulaştırılmıştır. Araştırmacı anketin uyguladığı sırada araştırmaya katılan kişilerin anlamadıkları soruları birebir açıklama fırsatı bulmaları için yetkili kişileri bilgilendirmiştir. Dolayısıyla sağlıklı bilgilerin elde edilmesi adına tercih edilen yöntemin doğru bir yöntem olduğu söylenebilir. Ayrıca anket toplama tekniğinin diğer veri toplama tekniklerinin bazı olumsuzluklarını ortadan kaldırdığı ve daha sağlıklı bir şekilde uygulandığı düşünülmektedir.

#### **4.4.4. İşlem ve Analizler**

Araştırmanın verileri IBM SPSS STATISTICS 21 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için davranış bilimlerinde sıkça kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın sınamasında en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alfa kullanılmıştır. Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar (Tavakol ve Dennick, 2011: 54, Özdamar, 2002: 673).

Güvenirliliğe ait kabul edilebilir ve edilemez değerler şu şekildedir:

0,00< $\alpha$ <0,40 Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

0,41< $\alpha$ <0,60 Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,61< $\alpha$ <0,80 Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güveniliridir.

0,81< $\alpha$ <1,00 Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güveniliridir.

Ölçeklerin geçerliliklerini testpit etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi ile varimax döndürme yöntemi tercih edilmiş, doğrulayıcı faktör analizlerinde ise Maksimum Olabilirlik yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz, 2019). Güvenirlik analizinden sonra ölçeklerin boyutlarını inceleyip geçerliliği test etmek için SPSS analizi ile temel bileşenler yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak her bir ölçeğe ayrı şekilde faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin bu analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin kendi aralarında olan ilişkilerinin anlamlılığını belirlemek için Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonuçları incelenmiştir.

0 ile 1 arasında değer alan KMO katsayısı (Seçer, 2015: 155), incelenen korelasyon katsayısı ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir ve KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. KMO katsayısı değerleri ölçeğin faktör analizine göre uygunluğunun seviyesini yorumlamamızı sağlar. Buna göre;

- $0,00 \leq KMO < 0,50$  arasında ise kabul edilemez,
- $0,50 \leq KMO < 0,60$  arasında ise zayıf,
- $0,60 \leq KMO < 0,70$  arasında ise orta,
- $0,70 \leq KMO < 0,80$  arasında ise iyi,
- $0,80 \leq KMO < 0,90$  arasında ise çok iyi,
- $0,90 \leq KMO \leq 1,00$  arasında ise mükemmel bir şekilde faktör analizine uygunluğu kabul edilir (Kalaycı, 2005: 322).

Açımlayıcı faktör analizinden sonra ölçeklerin açımlayıcı faktör analizinde keşfedilen yapıya uyup uymadığını test etmek için AMOS analiz programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelin doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu olduğuna bakmadan önce ölçekteki ifadelerin standardize edilmiş faktör yük değerinin en az 0,30 ve üzeri olduğunun kontrol edilmesi gerekmektedir. Faktör yükleri istenilen değerde olur ise hiçbir ifade çıkarılmadan analizler yapılabilmektedir. Modelin doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu olduğunu veya olmadığını belirleyebilmek için kullanılan uyum indeksinden bazıları CMIN/DF, RMSEA, NFI, CFI, GFI, AGFI, RFI ve IFI'dır. NFI, CFI, GFI, AGFI, RFI ve IFI için kabul edilebilir uyum

değeri 0,90 ve mükemmel uyum değeri 0,95 olarak kabul edilmektedir. (Seçer, 2015: 187,189,190). Bununla birlikte bir modelin kabul edilebilir olması için RMSEA değeri 0,08'den küçük olmalıdır (Şimşek, 2007). RMSEA ve diğer uyum iyiliği değerlerinin istenilen aralıkta olduğu durumlarda yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Kline, 1998).

Araştırmanın hipotezleri ise yapısal eşitlik modellemesi, bağımsız gruplar arası t testi ve varayans analizleri ile test edilmiştir.

#### **4.5. Bulgular**

Çalışmanın bu kısımda araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bu işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı firmadaki pozisyonu, aylık gelir düzeyine ait bulgulara ilişkin tablo ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 4.1.** Çalışanlara Ait Demografik dağılımlar

		<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	187	89
	Kadın	23	11
<b>Medeni Durum</b>	Evli	141	67,1
	Bekar	69	32,9
<b>Yaş</b>	21-25	43	20,5
	26-30	61	29
	31-35	56	26,7
	35 ve Üzeri	50	23,8
	Lise ve Altı	128	61
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ön Lisans	67	31,9
	Lisans	15	7,1
	1 Yıldan Az	31	14,8
<b>Çalışma Süresi</b>	1-3 Yıl	70	33,3
	4-10 Yıl Arası	68	32,4
	10 Yılden Fazla	41	19,5
	Distribütör Satış Müdürü	9	4,3
<b>Pozisyon</b>	Satış Temsilcisi	148	70,5
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	7,1
	Operatör	29	13,8
	Depo Görevlisi	9	4,3
	2001-4000	182	86,7
<b>Gelir</b>	4001-6000	28	13,3
	<b>Toplam</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Demografik değişkenler bakımından araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında %89'unun erkeklerden oluştuğu %11'inin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Medeni durum açısından dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılanlardan evli olanların oranı % 67,1 iken bekâr olanların oranı % 32,9 olarak gerçekleşmiştir.

Yaş dağılımına göre özellik ele alındığında 21-25 yaş aralığında olanların oranı %20,5, 26-30 yaş aralığında olanların oranı %29, 31-35 yaş aralığında olanların oranı %26,7 iken 35 ve üzeri olanların oranı ise %23,8 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 26-30 yaş aralığında olanlardan oluştuğu ve bunu 21-25 yaş aralığında olanlar takip ettiği görülmüştür. Buda yaşın ilerlemesi ile çalışma



isteğinin ve çalıştığı yere bağlılığın arttığını göstermektedir. Yaşın ilerlemesi ile iş bulma korkusunun arttığıda söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılanların öğrenim düzeyleri seviyelerine baktığımızda lise ve altı mezunu olanların oranı %61 ön lisans mezunu olanların oranı %31,9 ve lisans mezunu olanların oranı ise %7,1 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun lise ve altı ile ön lisans mezun olduğu bunu ise daha sonra lisans mezunlarının takip ettiği görülmüştür. Lise ve altı mezunlarının sektörde fazla olması işletmenin özellikle bu pozisyon için yeterli bir unsur olduğunu ve işe alım sürecinde böyle bir politika uyguladığını göstermektedir.

Çalışma süresi dağılımına bakıldığında 1 yıldan az çalışanların oranı %14,8; 1-3 yıl aralığında çalışanların oranı %33,3; 4-10 yıl aralığında çalışanların oranı %32,4; 10 yıldan fazla çalışanların oranı ise %19,5 olarak gerçekleşmiştir. Çalışma süresinin artması çalışanın işletmesi ile olan bağlılığının durumunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar irdelendiğinde sürenin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca alışılan işten çıkmak ve yeni bir işe adapte olma korkusunda bu oranın fazla olmasında önemli bir faktördür.

Pozisyona göre dağılımına bakıldığında Distribütör satış müdürü olarak çalışanlar %4,3, Satış temsilcisi olarak çalışanlar %70,5, Tanzim-Teşhir görevlisi olarak çalışanlar %7,1, Operatör olarak çalışanlar %13,8 ve Depo Görevlisi olarak çalışanlar %4,3 olarak gerçekleşmiştir.

Gelire göre dağılıma bakıldığında 2001-4000 arası ücret alanların oranı %86,7 iken 4001-6000 arası ücret alanların oranı ise %13,3 olarak gerçekleşmiştir.

#### **4.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular**

Çalışmada yer alan değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri tablo 4.2 deki gibidir.

**Tablo:4.2.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	<b>4,06</b>	<b>0,604</b>
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	4,19	0,736
İletişim	4,17	0,706
Takım Çalışması	3,83	0,881
Geri Bildirim	4,16	0,665
Ücret Yönetimi	3,81	0,871
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	<b>2,39</b>	<b>0,853</b>
Güçsüzlük	3,37	1,206
Anlamsızlık	2,61	1,118
Normsuzluk	2,46	1,071
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	1,92	0,979
İşten Uzaklaşma	2,03	1,237
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	<b>4,41</b>	<b>0,669</b>

Tablo 4.2'deki ortalamalar incelendiğinde, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin genel ortalamasının ( $x=4,06$ ) ile “yüksek” ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının uygulama performansı alt boyutları arasında en yüksek boyut ( $x=4,19$ ) ortalama ile “performans değerlendirme ve kariyer fırsatı” alt boyutu çıkmıştır. Bu alt boyutu sırasıyla ( $x=4,17$ ) ortalama ile “iletişim”, ( $x=4,16$ ) ortalama ile “geri bildirim”, ( $x=3,83$ ) ortalama ile “takım çalışması” alt boyutlarının takip ettiği görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları arasında en düşük boyutun ise, ( $x=3,81$ ) ortalama ile “ücret yönetimi” olduğu görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ( $x=2,39$ ) ortalama değerlendirilmesi ile “düşük” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında en yüksek boyut ( $x=3,37$ ) ortalama ile “güçsüzlük” alt boyutu çıkmıştır. Bu alt boyutu ( $x=2,61$ ) ortalama ile “anlamsızlık”, ( $x=2,46$ ) ortalama ile “normsuzluk”, ( $x=2,03$ ) ortalama ile “işten uzaklaşma” alt boyutunun takip ettiği görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında en düşük boyut ise, ( $x=1,92$ ) ortalama ile “kendinden ve çevreden uzaklaşma” olduğu görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ( $x=4,41$ ) ortalama değerlendirilmesiyle “çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

## **4.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

### **4.6.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

Araştırmada kullanılan İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. 8 boyut ve 35 maddeden oluşan İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğine uygulanan Açımlayıcı Faktör analizi sonucunda, başka boyuta yükleme nedeni ile kapsam geçerliliği örtüşmeyen maddeler ve her iki boyut birden yüklenmiş olan maddeler (İK5, İK7, İK10, İK11, İK12, İK18, İK23, İK24, İK32) yapıdan çıkartılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapılan nihai analiz neticesinde ölçekte 26 madde 5 boyut altında toplanmış ve söz konusu boyutların yapının %65,18'ini açıkladığı görülmüştür. 26 maddeli ve 5 boyutlu yapıda bulunan tüm maddelerin faktör yük değeri 0,400'ün üzerindedir. Tüm maddeler ilgili boyutların altında yüksek yük değerlerindedir. Son aşamada ölçekte kalan maddeler ve faktör yükleri Tablo 4.3'de sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

	<b>Değerleme ve Kariyer</b>	<b>Geri Bildirim</b>	<b>Takım Çalışması</b>	<b>Ücret Yönetimi</b>	<b>İletişim</b>
İKY1	0,733				
İKY2	0,803				
İKY3	0,795				
İKY4	0,757				
İKY6	0,534				
İKY8	0,594				
İKY9	0,639				
İKY13					0,733
İKY14					0,585
İKY19					0,620
İKY15			0,587		
İKY16			0,737		
İKY17			0,735		
İKY20			0,614		
İKY21			0,730		
İKY22			0,668		
İKY25		0,532			
İKY26		0,717			
İKY27		0,779			
İKY28		0,778			
İKY29		0,762			
İKY30		0,679			
İKY31				0,567	
İKY33				0,761	
İKY34				0,820	
İKY35				0,643	
KMO=0,903, Bartlett küresellik Testi=3269,001, Df=325, Sig.=,000					

Ölçekte yer alan her bir boyutun açıkladıkları varyanslar ise Tablo 4.3’de sunulmuştur. Buna göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Performansı ölçeği toplamda 26 maddeden ve 5 faktörden oluşmaktadır. Tablo 4.4’deki değerler incelendiğinde iletişim boyutu hariç tüm boyutların açıkladığı faktör varyansının % 10’un üzerinde kaldığı saptanmıştır. Tüm faktörler yapının % 65,18’ini açıklamıştır. Gürbüz ve Şahin (2018)’e göre çok faktörlü ölçeklerde toplam açıklanan varyansın en az % 50 olması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulları gösteren KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü 0,903 ve araştırma verilerinden anlamlı

faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi 3269,001 ( Bartlett's Test of Sphericity 3269,001) yeterli düzeydedir.

**Tablo:4.4.** İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Değerleri

	Toplam Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Değişim Oranı	Kümülatif Yüzde
Değerleme ve kariyer	4,369	16,805	16,805
Geri Bildirim	3,968	15,262	32,066
Takım Çalışması	3,757	14,448	46,515
Ücret Yönetimi	2,734	10,514	57,029
İletişim	2,119	8,150	65,179

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği ve alt boyutları iç tutarlılık düzeyi incelenmesi amacı ile uygulanan Cronbach's Alfa analizi sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur. Söz konusu sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin ve alt boyutların iç tutarlılık düzeylerinin sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,70 değerinin (Gürbüz ve Şahin, 2018) üzerinde olduğu dolayısıyla da öçeklere ait güvenilirlik düzeylerinin yeterli seviyede olduğu ifade edilebilir.

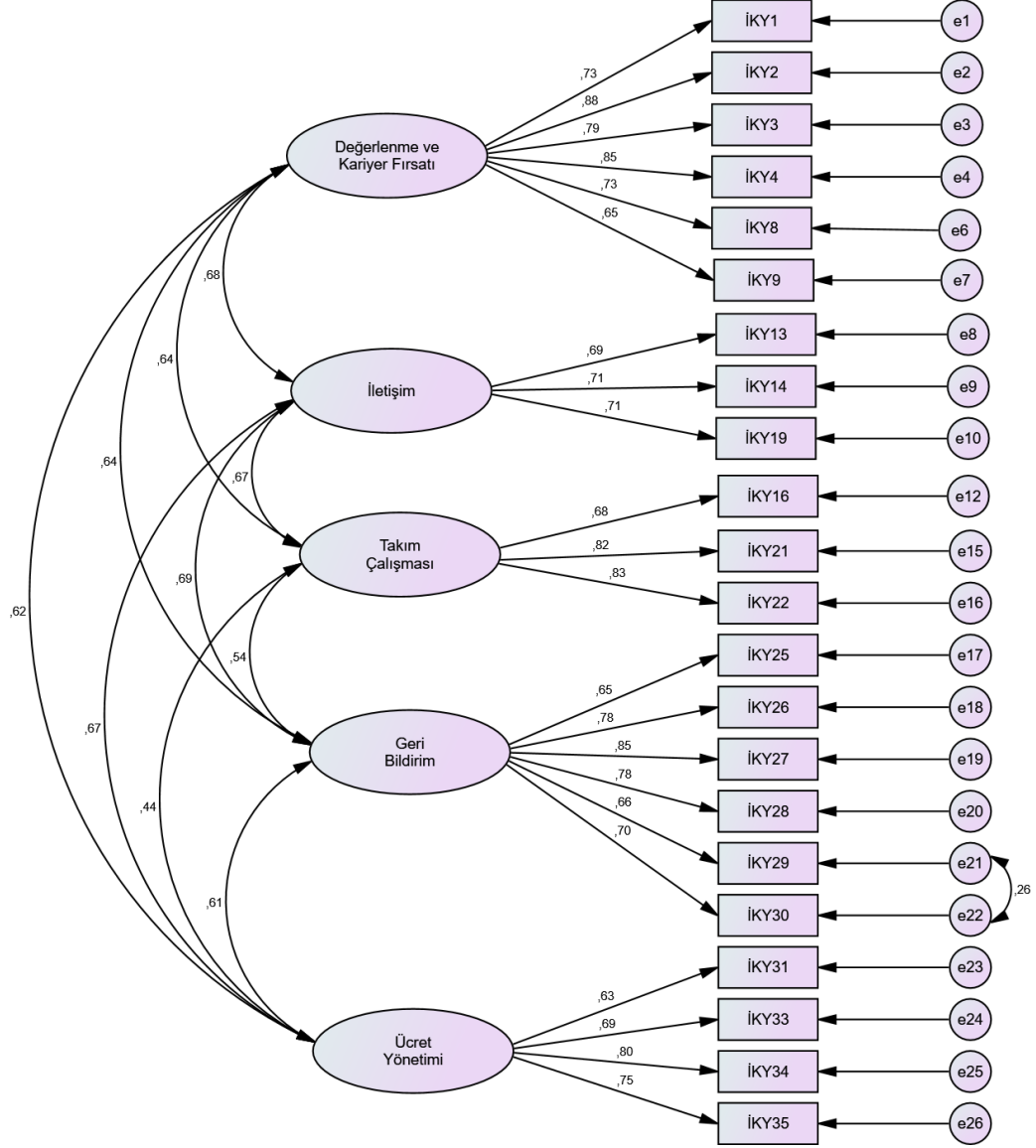
**Tablo: 4.5.** İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarına ait Güvenirlilik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlilik
<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	26	0,937	Yüksek Derecede Güvenilir
Değerleme ve Kariyer	7	0,899	Yüksek Derecede Güvenilir
İletişim	3	0,735	Oldukça Güvenilir
Takım Çalışması	6	0,850	Yüksek Derecede Güvenilir
Geri Bildirim	6	0,879	Yüksek Derecede Güvenilir
Ücret Yönetimi	4	0,809	Yüksek Derecede Güvenilir

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, ölçeğin yapısını toplanan veri ile doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019; Kline, 2016). Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 20. maddenin 0,300'un altında bir katsayısı ile modelde yer aldığı ve modelin uyum değerlerini bozduğu tespit edilmiştir. Gürbüz'e (2019) göre doğrulayıcı faktör analizinde madde faktör

yüklerinin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu nedenle 20. madde modelden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda, bazı uyum iyiliği indeks değerlerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olmadığı saptanmıştır (Kline, 2016) . Bunun üzerine kovaryans ve regresyon katsayılarına ilişkin düzeltme önerileri dikkatle incelenmiş ve model, bu öneriler doğrultusunda aynı boyut altında yer alan bazı maddelerin hata varyansları birleştirilmiştir (Gürbüz, 2019). Bu düzeltmelerden sonra analiz tekrarlanmıştır. Analizde, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan maddeler bağlanarak modifikasyon (e21-e22) yapılmış ve model uyum değerleri yükseltilmiş modelin kabul edilebilir uyum göstermesi sağlanmıştır. Son aşamada test edilen modeline ait yol diyagramı ve uyum iyiliği değerleri Şekil 4.2'de sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerinin yazıdan kabul edilebilir eşik değerler içinde olduğu ve modelin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019; Kline, 2016).

**Şekil: 4.2.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



	<b>Değerler</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
$\chi^2$	434,794	-
<b>Serbestlik Derecesi</b>	198	-
<b>p</b>	0,000	-
$\chi^2/df$	2,196	<5
<b>TLI</b>	0,90	>,90
<b>CFI</b>	0,91	>,90
<b>RMSEA</b>	0,076	<,08
<b>SRMR</b>	0,062	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 20. maddenin 0,500'ün altında bir katsayısı ile modelde yer aldığı, 6, 15, 17. maddelerin ise farklı boyutlar ile olan yüksek ilişkilerinden dolayı modelin uyum değerlerini bozduğu tespit edilmiştir. Maddeler modelden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analizde, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak ta aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan maddeler bağlanarak modifikasyonlar (e21-e22) yapılmış ve model uyum değerleri yükseltilmiş modelin kabul edilebilir uyum göstermesi sağlanmıştır.

#### **4.6.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

Araştırmada kullanılan Örgütsel Yabancılaşma ölçeğinin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. 6 boyut ve 36 maddeden oluşan Örgütsel Yabancılaşma ölçeğine uygulanan Açımlayıcı Faktör analizi sonucunda, yanlış boyuta yükleme nedeni ile kapsam geçerliliği örtüşmeyen maddeler ve her iki boyuta birden yüklenmiş olan maddeler (ÖY5, ÖY6, ÖY7, ÖY8, ÖY9, ÖY18, ÖY20, ÖY21, ÖY22, ÖY23) yapıdan çıkartılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapıda kalan 26 madde 5 boyut altında yapının %68,02'sini açıklamaktadır. Son aşamda ölçekte kalan maddeler ve faktör yükleri Tablo 4,8'de sunulmuştur. 26 maddeli ve 5 boyutlu yapıda bulunan tüm maddelerin faktör yük değeri 0,400'ün üzerindedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tüm maddeler ilgili boyutların altında yüksek yük değerlerindedir.



**Tablo 4.6.** Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

	Kendinden Ve Çevreden Uzaklaşma	İşten Uzaklaşma	Anlamsızlık	Normsuzluk	Güçsüzlük
ÖY1					0,64
ÖY2					0,751
ÖY3					0,784
ÖY4					0,556
ÖY10			0,664		
ÖY11			0,764		
ÖY12			0,579		
ÖY13			0,801		
ÖY14			0,729		
ÖY15				0,609	
ÖY16				0,779	
ÖY17				0,761	
ÖY19				0,582	
ÖY24	0,698				
ÖY25	0,783				
ÖY26	0,819				
ÖY27	0,769				
ÖY28	0,757				
ÖY29	0,766				
ÖY30	0,728				
ÖY31	0,590				
ÖY32		0,807			
ÖY33		0,795			
ÖY34		0,616			
ÖY35		0,78			
ÖY36		0,821			
KMO=,887, Bartlett küresellik Testi=3792,185, Df=325, Sig.=,000					

Ölçekte yer alan her bir boyutun açıkladıkları varyanslar ise Tablo 4.6’da sunulmuştur. Buna göre örgütsel yabancılaşma ölçeği toplamda 26 maddeden ve 5 faktörden oluşmaktadır. Tablo 4.7’deki değerler incelendiğinde Güçsüzlük boyutu hariç tüm boyutların açıkladığı faktör varyansının % 10’un üzerinde kaldığı saptanmıştır. Tüm faktörler yapının % 68,02’ini açıklamıştır. Gürbüz ve Şahin (2018)’e göre çok faktörlü ölçeklerde toplam açıklanan varyansın en az % 50 olması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilmek için bilme koşulları gösteren KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü, 887 ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler

çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi 3792,185 ( Bartlett's Test of Sphericity 3792,185) yeterli düzeydedir.

**Tablo:4.7.** Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Değerleri

	Toplam Varyans Açıklama		
	Toplam	Varyans Değişim Oranı	Kümülatif Yüzde
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	5,334	20,517	20,517
İşten Uzaklaşma	4,034	15,517	36,033
Anlamsızlık	3,634	13,976	50,009
Normsuzluk	2,675	10,29	60,299
Güçsüzlük	2,006	7,716	68,016

Örgütsel yabancılaşma ölçeği ve alt boyutlarının iç tutarlılık düzeyi incelenmesi amacı ile uygulanan Cronbach's Alfa analizi sonuçları Tablo 4.8'de sunulmuştur. Söz konusu sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin ve alt boyutların iç tutarlılık düzeylerinin sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,70 değerinin (Gürbüz ve Şahin, 2018) üzerinde olduğu dolayısıyla da öçeklere ait güvenilirlik düzeylerinin yeterli seviyede olduğu ifade edilebilir.

**Tablo:4.8.** Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi

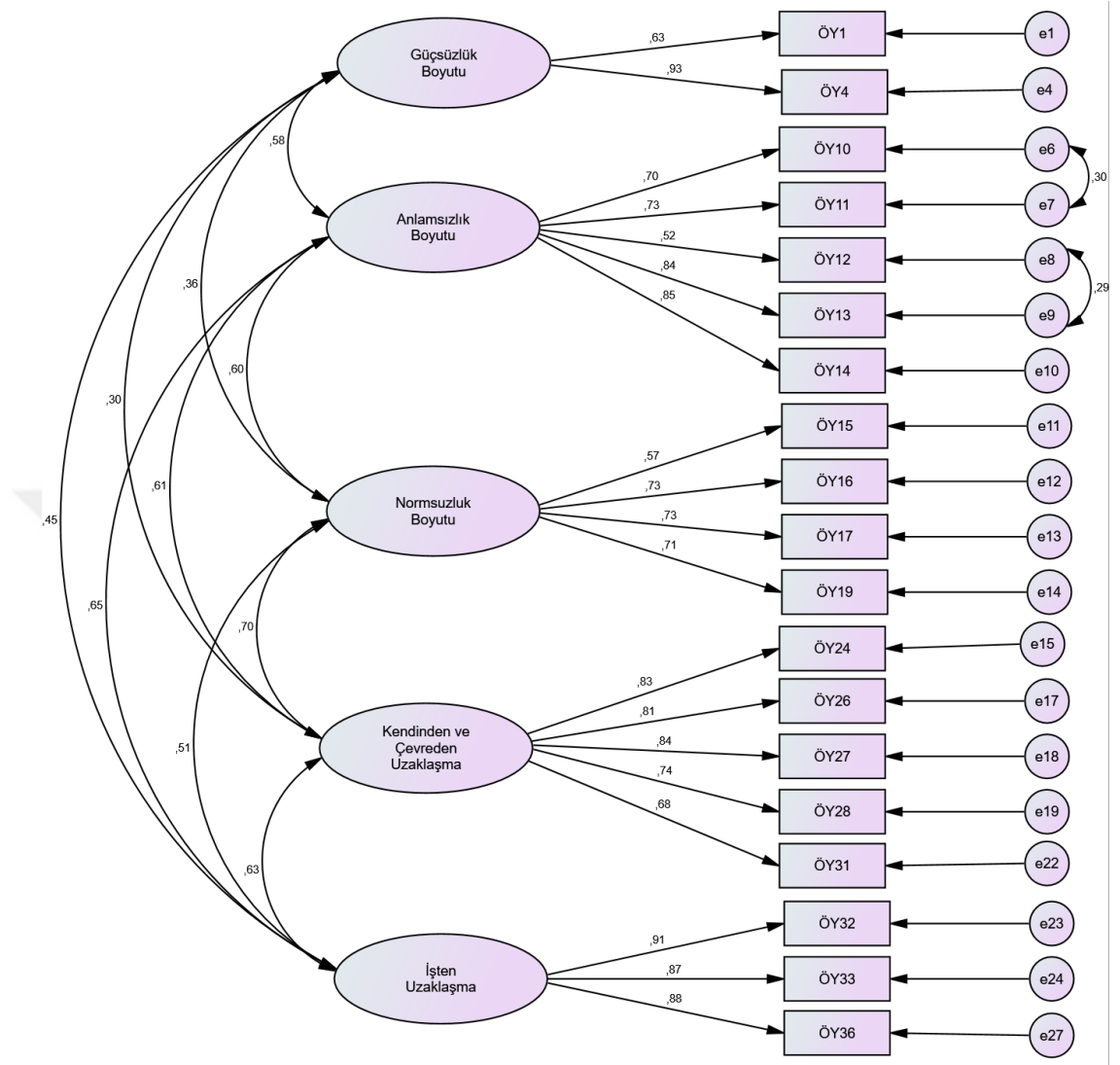
	Madd e Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenilirlik
<b>Örgütsel Yabancılaşma</b>	19	0,921	Yüksek Derecede Güvenilir
Kendinden Ve Çevreden Uzaklaşma	5	0,879	Yüksek Derecede Güvenilir
İşten Uzaklaşma	3	0,918	Yüksek Derecede Güvenilir
Anlamsızlık	5	0,858	Yüksek Derecede Güvenilir
Normsuzluk	4	0,777	Oldukça Güvenilir
Güçsüzlük	2	0,730	Oldukça Güvenilir

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, örgütsel yabancılaşma ölçeğinin yapısını toplanan veri ile doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019; Kline, 2016). Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bazı uyum iyiliği indeks değerlerinin yazından kabul edilebilir eşik değerler içinde olmadığı saptanmıştır (Kline, 2016) . Bunun üzerine kovaryans ve

regresyon katsayılarına ilişkin düzeltme önerileri dikkatle incelenmiş ve model, bu öneriler doğrultusunda aynı boyut altında yer alan bazı maddelerin hata varyansları birleştirilmiştir (Gürbüz, 2019). Bu düzeltmelerden sonra analiz tekrarlanmıştır. Yapılan modifikasyonlardan sonra (e6-e7; e8-e9) model uyum değerleri yükseltilmiş modelin kabul edilebilir uyum göstermesi sağlanmıştır. Son aşamada test edilen modeline ait yol diyagramı ve uyum iyiliği değerleri Şekil 4.3’de sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerinin yazıdan kabul edilebilir eşik değerler içinde olduğu ve modelin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (Byrne, 2016; Gürbüz, 2019; Kline, 2016).



Şekil 4.3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	355,419	-
Serbestlik Derecesi	140	-
p	0,000	-
$\chi^2/df$	2,539	<5
TLI	0,901	>,90
CFI	0,908	>,90
RMSEA	0,079	<,08
SRMR	0,059	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör 2, 3, 25, 29, 30, 34 ve 35. maddeler farklı boyutlar ile olan yüksek ilişkilerinden dolayı modelin uyum değerlerini bozduğu tespit edilmiştir.

Maddeler modelden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analizde, ilişkisi yüksek olan ve kavramsal olarak ta aralarındaki ilişkinin tanımlanmasında bir engel olmayan maddeler bağlanarak modifikasyonlar (e6-e7; e-8-e-9) yapılmış ve model uyum değerleri yükseltilmiş modelin kabul edilebilir uyum göstermesi sağlanmıştır

#### 4.6.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin fonksiyonel yapısını keşfetmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçek literatüre uygun olarak tek boyut ve 6 madde altında toplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yük değeri 0,4'ün altında olan ÖÖ2 nolu madde yapıdan çıkarılmıştır. Yapıda kalan 5 madde tek boyut altında yapının % 58,315'ini açıklamaktadır. Son aşamada ölçekte kalan maddeler ve faktör yükleri Tablo 4.9'da sunulmuştur. Yapıda bulunan tüm maddelerin faktör yük değerleri 0,400'ün üzerindedir. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulları gösteren KMO (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ,762 ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi 352,130 ( Bartlett's Test of Sphericity 352,130) yeterli düzeydedir.

**Tablo:4.9.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>
OO1	0,653
OO3	0,774
OO4	0,805
OO5	0,753
OO6	0,728
KMO=,887, Bartlett küresellik Testi=3792,185, Df=325, Sig.=,000	

Faktör analizi sonucunda ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır.

**Tablo:4.10.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Toplam Varyans Değerleri

	<b>Toplam Varyans Açıklama</b>		
	<b>Toplam</b>	<b>Varyans Değişim Oranı</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	2,899	58,315	58,315

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yapının %58,315'i tek boyut altında açıklanabilmektedir.

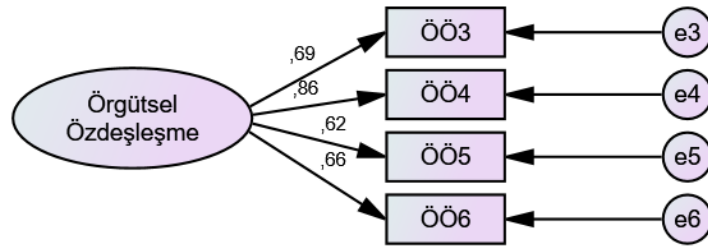
**Tablo 4.11.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenilirlik
Örgütsel Özdeşleşme	5	0,789	Oldukça Güvenilir

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği güvenilirlik düzeyi incelenmesi amacı ile uygulanan Cranbach's Alfa analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapısını toplanan veri ile doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 ve 2. maddeler 0,500'ün altında yer aldığından dolayı modelin uyum değerlerini bozduğu tespit edilmiştir. Maddeler modelden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda modelin kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği tespit edilmiştir. Modele ait yol diyagramı ve uyum iyiliği değerleri Şekil 4.4'de sunulmuştur

**Şekil 4.4.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	3,297	-
Serbestlik Derecesi	2	-
p	0,192	-
$\chi^2/df$	1,648	<5
TLI	0,985	>,90
CFI	0,995	>,90
RMSEA	0,056	<,08
SRMR	0,020	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

#### **4.6.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Araştırmada kullanılan değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analiz uygulanmış ve sonuçları Tablo 4.12’de belirtilmiştir.



**Tablo 4.12.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1.İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>	r													
	p													
<b>2.Performans Değerlendirme ve Kariyer Fırsatı</b>	r	0,850												
	p	<b>0,000</b>												
<b>3.İletişim</b>	r	0,760	0,588											
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>											
<b>4.Takım Çalışması</b>	r	0,789	0,570	0,548										
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>										
<b>5.Geri Bildirim</b>	r	0,796	0,586	0,576	0,483									
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>									
<b>6.Ücret Yönetimi</b>	r	0,739	0,554	0,522	0,422	0,529								
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>								
<b>7.Örgütsel Yabancılaşma</b>	r	-0,327	-0,351	-0,291	-0,056	-0,321	-0,401							
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,421	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>							
<b>8.Güçsüzlük</b>	r	0,031	-0,067	-0,007	0,166	-0,024	-0,117	0,470						
	p	0,652	0,336	0,916	<b>0,016</b>	0,725	0,090	<b>0,000</b>						
<b>9.Anlamsızlık</b>	r	-0,340	-0,287	-0,300	-0,136	-0,321	-0,418	0,810	0,395					
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,050	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>					
<b>10.Normsuzluk</b>	r	-0,115	-0,174	-0,095	0,089	-0,180	-0,161	0,738	0,202	0,520				
	p	0,097	<b>0,012</b>	0,170	0,197	<b>0,009</b>	<b>0,019</b>	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>	<b>0,000</b>				
<b>11.Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma</b>	r	-0,361	-0,374	-0,288	-0,111	-0,367	-0,343	0,842	0,160	0,541	0,571			
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,107	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,021</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>			
<b>12.İşten Uzaklaşma</b>	r	-0,303	-0,316	-0,297	-0,097	-0,207	-0,384	0,835	0,286	0,577	0,513	0,654		
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,159	<b>0,003</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>		
<b>13.Örgütsel Özdeşleşme</b>	r	0,379	0,324	0,368	0,293	0,327	0,257	-0,213	0,026	-0,148	-0,150	-0,230	-0,221	
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>	0,705	<b>0,032</b>	<b>0,030</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	

Düşük Seviye:  $r < 0,30$ , Orta Seviye:  $0,30 < r < 0,70$ , Yüksek Seviye:  $r > 0,70$



Yapılan ulusal ve uluslararası literatür çalışmaları ve yazındaki teorik ifadelerden yola çıkarak oluşturulan hipotezlerin test edildiği yapılan pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre;

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasında % 38 oranında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Örgütlerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının olumlu yönde olması ve bunun çalışanlar tarafından algılanması örgütsel özdeşleşme düzeyinde artışa neden olabilmektedir. Bu sonuca göre ileri sürülen  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte ilişki düzeyi alt boyutlar bazında incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının alt boyutları olan iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasında %37 oranında orta düzeyde, takım çalışması ile örgütsel özdeşleşme arasında % 29 oranında düşük düzeyde, geri bildirim ile örgütsel özdeşleşme arasında % 33 oranında orta düzeyde, ücret yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasında % 26 oranında düşük düzeyde, değerlendirme ve kariyer ile örgütsel özdeşleşme arasında % 32 oranında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar ifade edilen  $H_2$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışmanın diğer değişkeni olan örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenler arasında % 33 oranında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre İnsan kaynakları uygulamalarında yaşanan olumsuz uygulamaların çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyini artırdığını göstermiştir. Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi ise, değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesine yöneliktir. Korelasyon sonucuna göre insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri ise aşağıdaki gibidir:

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan iletişim ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlük ve normsuzluk arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $p<0,170$ ). Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan iletişim ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlık arasında % 30 oranında, kendinden ve çevreden uzaklaşma arasında %

29 oranında, işten uzaklaşma arasında % 30 oranında, güçsüzlük arasında % 17 oranında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,016$ ).

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan takım çalışması ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan normsuzluk, kendinden ve çevreden uzaklaşma ile işten uzaklaşma arasında bir ilişki yoktur ( $p<0,107$ ). Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan takım çalışması ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlık arasında % 14, güçsüzlük arasında %17 oranında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan geri bildirim ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlük arasında bir ilişki yoktur ( $p<0,725$ ). Bununla birlikte İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan geri bildirim ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan normsuzluk arasında % 18, anlamsızlık arasında % 32, kendinden ve çevreden uzaklaşma arasında % 37, işten uzaklaşma arasında % 21 oranında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

İnsan kaynakları uygulamalarının diğer bir alt boyutu olan ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlük arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmazken ( $p<0,090$ ), insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan normsuzluk arasında % 16, anlamsızlık arasında % 42, kendinden ve çevreden uzaklaşma arasında % 34, işten uzaklaşma arasında % 38 oranında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

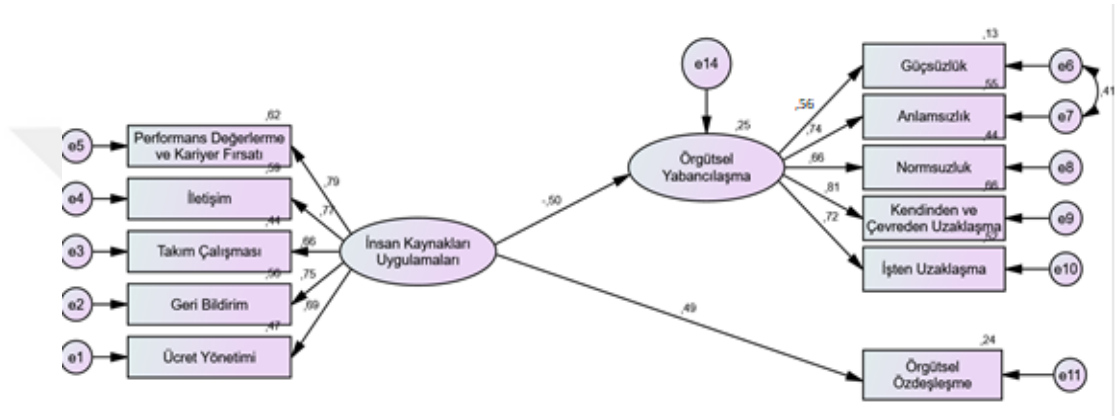
İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan değerlendirme ve kariyer ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlük arasında herhangi bir ilişki yoktur ( $p<0,336$ ). Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının alt boyutu olan değerlendirme ve kariyer ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan normsuzluk arasında % 17, anlamsızlık arasında % 29, kendinden ve çevreden uzaklaşma arasında % 37, işten uzaklaşma arasında % 32 oranında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Bazı maddelerin ( $p<0,05$ ) değerini sağlamadığı görülmüş ve  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 4.6.5. Değişkenlere Ait Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi

Çalışmada yer alan değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki etki düzeyini gösteren Model ve modele ait uyum iyiliği istatistikleri şekil 4.5’deki gibidir.

Şekil 4.5. Araştırma Modeli Analizi



Araştırma için oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli için yapılan analiz sonucunda modelin iyi uyum değerleri gösterdiği tespit edilmiştir.

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$	100,469	-
Serbestlik Derecesi	34	-
p	0,000	-
$\chi^2/df$	2,955	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	09,21	>,90
RMSEA	0,077	<,08
SRMR	0,069	<,10

Tablo:4.13. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Model Değişkenlerine Yönelik Etki Düzeyleri

			r	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	→	Örgütsel Yabancılaşma	-0,504	<b>0,000*</b>
İnsan Kaynakları Uygulamaları	→	Örgütsel Özdeşleşme	0,486	<b>0,000*</b>

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma modeli analizi sonucunda, İnsan Kaynakları Uygulamalarının her iki değişken üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki 1 birimlik artış Örgütsel Yabancılaşma düzeyini 0,504 birim azaltmakta iken, Örgütsel Özdeşleşme düzeyini 0,486 birim arttırmaktadır.

**Tablo 4.14.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılıklarının İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Erkek	187	3,96	0,620	-0,377	0,706
	Kadın	23	4,01	0,243		
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	Erkek	187	4,16	0,743	-0,439	0,661
	Kadın	23	4,23	0,413		
İletişim	Erkek	187	4,17	0,725	-0,099	0,921
	Kadın	23	4,19	0,549		
Takım Çalışması	Erkek	187	3,69	0,858	-0,869	0,386
	Kadın	23	3,85	0,598		
Geri Bildirim	Erkek	187	4,15	0,683	-0,589	0,556
	Kadın	23	4,24	0,494		
Ücret Yönetimi	Erkek	187	3,81	0,894	0,037	0,970
	Kadın	23	3,80	0,670		
Örgütsel Yabancılaşma	Erkek	187	2,37	0,785	-2,327	<b>0,021*</b>
	Kadın	23	2,77	0,783		
Güçsüzlük	Erkek	187	3,62	0,952	0,343	0,732
	Kadın	23	3,54	0,855		
Anlamsızlık	Erkek	187	2,56	1,116	-1,974	<b>0,049*</b>
	Kadın	23	3,04	1,058		
Normsuzluk	Erkek	187	2,35	1,051	-4,324	<b>0,000*</b>
	Kadın	23	3,34	0,814		
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	Erkek	187	1,86	0,942	-1,380	0,169
	Kadın	23	2,15	0,851		
İşten Uzaklaşma	Erkek	187	2,01	1,142	-1,679	0,095
	Kadın	23	2,44	1,281		
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	187	4,26	0,670	0,320	0,749
	Kadın	23	4,22	0,535		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda örgütsel yabancılaşma ölçeği için cinsiyetler bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna göre

erkeklerin örgütsel yabancılaşma düzeyi, kadınların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Farklılık düzeyleri alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde, anlamsızlık boyutu için cinsiyetler bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre erkeklerin anlamsızlık boyutu, kadınların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bununla birlikte normsuzluk boyutu için cinsiyet bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Buna göre erkeklerdeki normsuzluk boyutu, kadınların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.



**Tablo 4.15.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Medeni Durumlar Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Evli	141	3,92	0,597	-1,700	0,091
	Bekar	69	4,06	0,566		
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	Evli	141	4,13	0,734	-0,995	0,321
	Bekar	69	4,24	0,670		
İletişim	Evli	141	4,16	0,728	-0,336	0,737
	Bekar	69	4,20	0,665		
Takım Çalışması	Evli	141	3,58	0,865	-3,212	<b>0,002*</b>
	Bekar	69	3,97	0,706		
Geri Bildirim	Evli	141	4,15	0,654	-0,477	0,634
	Bekar	69	4,19	0,690		
Ücret Yönetimi	Evli	141	3,74	0,907	-1,705	0,090
	Bekar	69	3,96	0,779		
Örgütsel Yabancılaşma	Evli	141	2,39	0,777	-0,758	0,449
	Bekar	69	2,47	0,826		
Güçsüzlük	Evli	141	3,58	0,943	-0,524	0,601
	Bekar	69	3,66	0,939		
Anlamsızlık	Evli	141	2,62	1,123	0,086	0,932
	Bekar	69	2,60	1,114		
Normsuzluk	Evli	141	2,34	1,030	-2,34	<b>0,020*</b>
	Bekar	69	2,71	1,120		
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	Evli	141	1,86	0,958	-0,683	0,495
	Bekar	69	1,96	0,889		
İşten Uzaklaşma	Evli	141	2,07	1,164	0,152	0,879
	Bekar	69	2,04	1,167		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	141	4,26	0,642	-0,108	0,914
	Bekar	69	4,27	0,686		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda Takım Çalışması boyutu için medeni durum bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna göre evlilerin Takım halinde çalışma arzusu, bekâr olanların düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Alt boyut bazında değerlendirildiğinde normsuzluk boyutu için medeni durumlar bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna göre evlilerin Normsuzluk boyutu, bekârların düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

**Tablo 4.16.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Yaş Grupları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İnsan Kaynakları Uygulamaları	21-25	43	4,22	0,587	6,043	<b>0,001</b>	<b>1-3,4 2-4</b>
	26-30	61	4,05	0,505			
	31-35	56	3,87	0,619			
	35 ve Üzeri	50	3,76	0,572			
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	21-25	43	4,37	0,679	3,505	<b>0,016</b>	<b>1-4</b>
	26-30	61	4,29	0,621			
	31-35	56	4,05	0,774			
	35 ve Üzeri	50	3,98	0,726			
İletişim	21-25	43	4,35	0,678	3,024	<b>0,031</b>	<b>1-4</b>
	26-30	61	4,22	0,571			
	31-35	56	4,21	0,732			
	35 ve Üzeri	50	3,93	0,802			
Takım Çalışması	21-25	43	4,19	0,707	9,148	<b>0,000</b>	<b>1-2,3,4 2-4</b>
	26-30	61	3,77	0,733			
	31-35	56	3,60	0,852			
	35 ve Üzeri	50	3,35	0,847			
Geri Bildirim	21-25	43	4,34	0,628	1,888	0,133	
	26-30	61	4,20	0,567			
	31-35	56	4,05	0,755			
	35 ve Üzeri	50	4,08	0,681			
Ücret Yönetimi	21-25	43	4,03	0,737	4,181	<b>0,007</b>	<b>1,2-4</b>
	26-30	61	4,01	0,798			
	31-35	56	3,64	0,933			
	35 ve Üzeri	50	3,57	0,909			
Örgütsel Yabancılaşma	21-25	43	2,51	0,870	0,668	0,573	
	26-30	61	2,33	0,827			
	31-35	56	2,37	0,811			
	35 ve Üzeri	50	2,49	0,656			
Güçsüzlük	21-25	43	3,80	0,897	2,181	0,091	
	26-30	61	3,41	1,032			
	31-35	56	3,76	0,902			
	35 ve Üzeri	50	3,52	0,864			
Anlamsızlık	21-25	43	2,67	1,040	1,626	0,184	
	26-30	61	2,52	1,204			
	31-35	56	2,43	1,119			
	35 ve Üzeri	50	2,88	1,047			
Normsuzluk	21-25	43	2,74	1,204	1,215	0,305	
	26-30	61	2,39	0,963			
	31-35	56	2,41	1,108			
	35 ve Üzeri	50	2,38	1,026			
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	21-25	43	1,89	0,941	0,01	0,999	
	26-30	61	1,90	0,967			
	31-35	56	1,91	1,002			
	35 ve Üzeri	50	1,88	0,835			
İşten Uzaklaşma	21-25	43	2,13	1,311	1,835	0,142	
	26-30	61	1,90	1,095			
	31-35	56	1,92	1,112			
	35 ve Üzeri	50	2,36	1,135			
Örgütsel Özdeşleşme	21-25	43	4,27	0,658	1,864	0,137	
	26-30	61	4,41	0,569			
	31-35	56	4,18	0,694			
	35 ve Üzeri	50	4,15	0,689			

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda insan kaynakları uygulamaları ölçeği için yaş grupları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların

tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 21-25 yaş grubundaki kişilerin düzeyinin, 31-35 ve 35 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek, 26-30 yaş grubundakilerin düzeyi 35 yaş ve üzerindeki düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde performans değerlendirme ve kariyer fırsatı boyutu için yaş grupları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 21-25 yaş grubundaki kişilerin düzeyinin, 35 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu, iletişim boyutundaki farklılık düzeylerinin yaş grupları bakımından farklılığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 21-25 yaş grubundaki kişilerin düzeyinin, 35 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Takım Çalışması boyutu için yaş grupları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 21-25 yaş grubundaki kişilerin düzeyinin, diğer yaş grubundaki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek, 26-30 yaş grubundakilerin düzeyi 35 yaş ve üzerindeki düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Ücret Yönetimi boyutu için yaş grupları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 35 yaş ve üzerindeki kişilerin düzeyi, 21-25 ve 26-30 yaş grubundaki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.



**Tablo 4.17.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Eğitim Durumları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Eğitim Durumları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Lise ve Altı	128	4,02	0,599	1,225	0,296	
	Ön Lisans	67	3,89	0,598			
	Lisans	15	3,87	0,442			
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	Lise ve Altı	128	4,24	0,707	2,362	0,097	
	Ön Lisans	67	4,01	0,753			
	Lisans	15	4,26	0,487			
İletişim	Lise ve Altı	128	4,22	0,720	0,798	0,452	
	Ön Lisans	67	4,08	0,695			
	Lisans	15	4,22	0,638			
Takım Çalışması	Lise ve Altı	128	3,77	0,846	4,427	<b>0,013*</b>	<b>1,2-3</b>
	Ön Lisans	67	3,73	0,789			
	Lisans	15	3,11	0,732			
Geri Bildirim	Lise ve Altı	128	4,20	0,687	0,479	0,620	
	Ön Lisans	67	4,11	0,641			
	Lisans	15	4,10	0,594			
Ücret Yönetimi	Lise ve Altı	128	3,82	0,901	1,209	0,301	
	Ön Lisans	67	3,73	0,842			
	Lisans	15	4,12	0,694			
Örgütsel Yabancılaşma	Lise ve Altı	128	2,39	0,804	1,001	0,369	
	Ön Lisans	67	2,50	0,812			
	Lisans	15	2,20	0,570			
Güçsüzlük	Lise ve Altı	128	3,68	0,968	3,828	<b>0,023</b>	<b>1-3</b>
	Ön Lisans	67	3,60	0,860			
	Lisans	15	2,98	0,863			
Anlamsızlık	Lise ve Altı	128	2,57	1,122	0,423	0,656	
	Ön Lisans	67	2,71	1,099			
	Lisans	15	2,51	1,209			
Normsuzluk	Lise ve Altı	128	2,37	1,101	2,631	0,074	
	Ön Lisans	67	2,70	1,046			
	Lisans	15	2,22	0,743			
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	Lise ve Altı	128	1,83	0,933	0,908	0,405	
	Ön Lisans	67	2,02	0,998			
	Lisans	15	1,83	0,589			
İşten Uzaklaşma	Lise ve Altı	128	2,11	1,204	0,4	0,671	
	Ön Lisans	67	2,02	1,153			
	Lisans	15	1,84	0,825			
Örgütsel Özdeşleşme	Lise ve Altı	128	4,28	0,624	0,49	0,613	
	Ön Lisans	67	4,24	0,702			
	Lisans	15	4,11	0,726			

Takım Çalışması boyutu için eğitim durumları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, lise altı ve ön lisans eğitim düzeyindeki kişilerin düzeyi, lisans eğitim düzeyindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Güçsüzlük boyutu için eğitim durumları bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, lise altı eğitim düzeyindeki kişilerin düzeyi, lisans eğitim düzeyindeki kişilerin düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.



**Tablo 4.18.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Çalışma Süreleri Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
İnsan Kaynakları Uygulamaları	1 Yıldan Az	31	4,10	0,683	1,899	0,131	
	1-3 Yıl	70	4,05	0,484			
	4-10 Yıl Arası	68	3,87	0,644			
	10 Yıldan Fazla	41	3,87	0,565			
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	1 Yıldan Az	31	4,33	0,781	2,230	0,086	
	1-3 Yıl	70	4,29	0,502			
	4-10 Yıl Arası	68	4,04	0,820			
	10 Yıldan Fazla	41	4,05	0,748			
İletişim	1 Yıldan Az	31	4,26	0,764	0,468	0,705	
	1-3 Yıl	70	4,19	0,687			
	4-10 Yıl Arası	68	4,10	0,679			
	10 Yıldan Fazla	41	4,22	0,751			
Takım Çalışması	1 Yıldan Az	31	3,77	0,903	2,273	0,081	
	1-3 Yıl	70	3,84	0,641			
	4-10 Yıl Arası	68	3,72	0,940			
	10 Yıldan Fazla	41	3,42	0,849			
Geri Bildirim	1 Yıldan Az	31	4,27	0,737	1,735	0,161	
	1-3 Yıl	70	4,25	0,541			
	4-10 Yıl Arası	68	4,02	0,739			
	10 Yıldan Fazla	41	4,18	0,651			
Ücret Yönetimi	1 Yıldan Az	31	4,11	0,858	3,130	<b>0,027</b>	<b>1-3</b>
	1-3 Yıl	70	3,91	0,820			
	4-10 Yıl Arası	68	3,59	0,886			
	10 Yıldan Fazla	41	3,77	0,874			
Örgütsel Yabancılaşma	1 Yıldan Az	31	2,21	0,710	3,059	<b>0,029</b>	<b>1-3</b>
	1-3 Yıl	70	2,36	0,758			
	4-10 Yıl Arası	68	2,64	0,874			
	10 Yıldan Fazla	41	2,28	0,705			
Güçsüzlük	1 Yıldan Az	31	3,66	1,054	1,583	0,195	
	1-3 Yıl	70	3,56	1,018			
	4-10 Yıl Arası	68	3,77	0,824			
	10 Yıldan Fazla	41	3,38	0,868			
Anlamsızlık	1 Yıldan Az	31	2,18	0,749	2,418	0,067	
	1-3 Yıl	70	2,72	1,195			
	4-10 Yıl Arası	68	2,77	1,137			
	10 Yıldan Fazla	41	2,49	1,119			
Normsuzluk	1 Yıldan Az	31	2,24	1,141	2,213	0,088	
	1-3 Yıl	70	2,46	1,026			
	4-10 Yıl Arası	68	2,70	1,134			
	10 Yıldan Fazla	41	2,24	0,929			
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	1 Yıldan Az	31	1,71	0,829	2,592	0,054	
	1-3 Yıl	70	1,79	0,803			
	4-10 Yıl Arası	68	2,15	1,154			
	10 Yıldan Fazla	41	1,80	0,739			
İşten Uzaklaşma	1 Yıldan Az	31	1,86	1,190	2,102	0,101	
	1-3 Yıl	70	1,91	0,993			
	4-10 Yıl Arası	68	2,34	1,304			
	10 Yıldan Fazla	41	2,01	1,114			
Örgütsel Özdeşleşme	1 Yıldan Az	31	4,24	0,753	0,767	0,513	
	1-3 Yıl	70	4,33	0,590			
	4-10 Yıl Arası	68	4,17	0,645			
	10 Yıldan Fazla	41	4,29	0,704			

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının çalışma Sürelerini belirlemeye yönelik yapılan anova testine göre ücret Yönetimi boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 1 yıldan az süredir çalışanların düzeyi, 4-10 yıl süredir çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel Yabancılaşma ölçeği için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 1 yıldan az süredir çalışanların düzeyi, 4-10 yıl süredir çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 4.19.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Pozisyon Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Distribütör Satış Müdürü	9	3,81	0,380	3,049	<b>0,018*</b>	<b>5&gt;1,2,3,4</b>
	Satış Temsilcisi	148	3,97	0,570			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	3,84	0,788			
	Operatör	29	3,86	0,496			
	Depo Görevlisi	9	4,57	0,721			
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	Distribütör Satış Müdürü	9	4,13	0,541	1,501	0,203	
	Satış Temsilcisi	148	4,19	0,718			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	3,99	0,928			
	Operatör	29	4,02	0,534			
	Depo Görevlisi	9	4,62	0,818			
İletişim	Distribütör Satış Müdürü	9	4,11	0,745	1,839	0,123	
	Satış Temsilcisi	148	4,20	0,692			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	4,11	0,842			
	Operatör	29	3,97	0,626			
	Depo Görevlisi	9	4,67	0,782			
Takım Çalışması	Distribütör Satış Müdürü	9	2,89	1,001	5,020	<b>0,001*</b>	<b>5&gt;1,2,3,4</b>
	Satış Temsilcisi	148	3,71	0,787			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	3,55	1,035			
	Operatör	29	3,76	0,712			
	Depo Görevlisi	9	4,56	0,733			
Geri Bildirim	Distribütör Satış Müdürü	9	4,24	0,547	1,332	0,259	
	Satış Temsilcisi	148	4,14	0,634			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	4,17	0,915			
	Operatör	29	4,12	0,614			
	Depo Görevlisi	9	4,65	0,884			
Ücret Yönetimi	Distribütör Satış Müdürü	9	3,94	0,942	2,503	<b>0,044*</b>	<b>5&gt;4</b>
	Satış Temsilcisi	148	3,84	0,854			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	3,53	0,972			
	Operatör	29	3,57	0,716			
	Depo Görevlisi	9	4,50	1,083			
Örgütsel Yabancılaşma	Distribütör Satış Müdürü	9	1,97	0,552	6,580	<b>0,000*</b>	<b>4&gt;1,2,3,5</b>
	Satış Temsilcisi	148	2,37	0,781			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	2,13	0,626			
	Operatör	29	3,02	0,727			
	Depo Görevlisi	9	2,10	0,713			
Güçsüzlük	Distribütör Satış Müdürü	9	2,97	0,852	3,350	<b>0,011*</b>	<b>5&gt;1,3</b>
	Satış Temsilcisi	148	3,61	0,930			

	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	3,20	0,851			
	Operatör	29	3,78	0,872			
	Depo Görevlisi	9	4,31	1,059			
Anlamsızlık	Distribütör Satış Müdürü	9	2,42	1,168	4,248	<b>0,003*</b>	<b>4&gt;2,3,5</b>
	Satış Temsilcisi	148	2,56	1,133			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	2,20	0,888			
	Operatör	29	3,32	0,881			
	Depo Görevlisi	9	2,11	1,040			
Normsuzluk	Distribütör Satış Müdürü	9	1,89	0,792	8,811	<b>0,000*</b>	<b>4&gt;1,2,3,5</b>
	Satış Temsilcisi	148	2,43	1,036			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	1,93	0,759			
	Operatör	29	3,34	0,907			
	Depo Görevlisi	9	1,67	1,152			
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	Distribütör Satış Müdürü	9	1,54	0,459	4,181	<b>0,003*</b>	<b>4&gt;1,2,3,5</b>
	Satış Temsilcisi	148	1,83	0,913			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	1,69	0,684			
	Operatör	29	2,51	0,967			
	Depo Görevlisi	9	1,67	1,226			
İşten Uzaklaşma	Distribütör Satış Müdürü	9	1,49	0,708	3,845	<b>0,005*</b>	<b>4&gt;1,2,3,5</b>
	Satış Temsilcisi	148	2,01	1,167			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	2,04	1,048			
	Operatör	29	2,70	1,177			
	Depo Görevlisi	9	1,36	0,733			
Örgütsel Özdeşleşme	Distribütör Satış Müdürü	9	4,15	0,674	1,137	0,340	
	Satış Temsilcisi	148	4,32	0,663			
	Tanzim-Teşhir Görevlisi	15	4,19	0,895			
	Operatör	29	4,06	0,474			
	Depo Görevlisi	9	4,17	0,507			

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, depocu olarak çalışan kişilerin düzeyi, diğer çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda Takım Çalışması boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, depocu olarak çalışan kişilerin düzeyi, diğer çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Ücret Yönetimi boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, depocu olarak çalışan kişilerin düzeyi, operatör olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel Yabancılaşma ölçeği için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, operatör olarak çalışan kişilerin düzeyi, diğer çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Güçsüzlük boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, depocu olarak çalışan kişilerin düzeyi, satış müdür ve Tanzim-Teşhir görevlisi olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Anlamsızlık boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, operatör olarak çalışan kişilerin düzeyi, Satış temsilcisi, Tanzim-Teşhir görevlisi ve operatör olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda Normsuzluk boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, operatör olarak çalışan kişilerin düzeyi, Satış temsilcisi, Tanzim-Teşhir Görevlisi ve operatör olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, operatör olarak çalışan kişilerin düzeyi, Satış temsilcisi, Tanzim-Teşhir Görevlisi ve operatör olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

İşten Uzaklaşma boyutu için çalışma süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların tespiti amacı ile uygulanan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, operatör olarak çalışan kişilerin düzeyi, Satış temsilcisi, Tanzim-Teşhir görevlisi ve operatör olarak çalışanların düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

**Tablo 4.20.** İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme ile Alt Boyutlarının Gelirler Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnsan Kaynakları Uygulamaları	4000 TL ve Altı	182	3,95	0,613	-0,845	0,399
	4001 TL ve Üzeri	28	4,05	0,407		
Performans Değerleme ve Kariyer Fırsatı	4000 TL ve Altı	182	4,15	0,732	-1,059	0,291
	4001 TL ve Üzeri	28	4,30	0,575		
İletişim	4000 TL ve Altı	182	4,17	0,727	-0,319	0,750
	4001 TL ve Üzeri	28	4,21	0,561		
Takım Çalışması	4000 TL ve Altı	182	3,72	0,818	0,259	0,796
	4001 TL ve Üzeri	28	3,67	0,949		
Geri Bildirim	4000 TL ve Altı	182	4,13	0,685	-1,521	0,130
	4001 TL ve Üzeri	28	4,34	0,485		
Ücret Yönetimi	4000 TL ve Altı	182	3,81	0,895	-0,070	0,944
	4001 TL ve Üzeri	28	3,82	0,710		
Örgütsel Yabancılaşma	4000 TL ve Altı	182	2,40	0,787	-0,540	0,590
	4001 TL ve Üzeri	28	2,49	0,842		
Güçsüzlük	4000 TL ve Altı	182	3,61	0,936	0,269	0,788
	4001 TL ve Üzeri	28	3,56	0,985		
Anlamsızlık	4000 TL ve Altı	182	2,59	1,120	-0,699	0,485
	4001 TL ve Üzeri	28	2,75	1,111		
Normsuzluk	4000 TL ve Altı	182	2,44	1,063	-0,865	0,388
	4001 TL ve Üzeri	28	2,63	1,131		
Kendinden ve Çevreden Uzaklaşma	4000 TL ve Altı	182	1,88	0,923	-0,376	0,708
	4001 TL ve Üzeri	28	1,96	1,027		
İşten Uzaklaşma	4000 TL ve Altı	182	2,05	1,158	-0,295	0,768
	4001 TL ve Üzeri	28	2,12	1,211		
Örgütsel Özdeşleşme	4000 TL ve Altı	182	4,25	0,670	-0,337	0,737
	4001 TL ve Üzeri	28	4,30	0,556		

Uygulanan Anova testi sonucunda hiçbir ölçek ve boyut için gelir grupları arasında farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ )

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu son bölümünde elde edilen bulgular, daha önce yapılan araştırmalar ve araştırmanın hipotezleri doğrultusunda incelenmiştir. Buna ilave olarak, araştırmanın insan kaynakları yönetimi yazınına ve araştırmanın uygulamacılara katkısına değinilmiştir.

İnsan kaynakları işletmelerde emek faktörü üzerine faaliyetlerde bulunan birimlerdir. İşletmeler, amaçlarına varmak için vizyonları belirlenmiş ve bu vizyonlar doğrultusunda birlikte çalışan insanlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin görevi çalıştıkları kuruluşları belirledikleri hedeflerine taşırken tüm kaynaklarını en etkili biçimde yönetmektir. En genel ifadeyle insan kaynakları yönetimi işletme ve çalışanlar arasındaki etkileşime şekil veren karar ve eylemlerdir. Son zamanlarda işletmelerde insan faktörünün önemi üzerinde geçmişe oranla daha fazla durulduğu görülmektedir. İşletmeler için insan kaynağı; hem hedeflerine ulaşmak için işletmenin kendisini oluşturan işgörenler hem de işletmenin dışında bulunan insanları ifade etmektedir (Dessler, 2013:4).

Günümüzde insan kaynakları konusunda işletmeler gözle görülür anlamda beceriler elde etmiştir. Sahip olunan bu beceriler ile insan kaynakları departmanı gelecekteki sorunları tahmin ederek tedbirler almaktadırlar. Alınan bu tedbirler ile karşılaşılan sorunların kolayca üstesinden gelebilmektedirler.

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanlara kattığı değerin yükseltilmesi ile örgütsel özdeşleşme artar ve bunun sonucunda işletmedeki insan gücünde pozitif yönde etkileşim görülür. Böylece motivasyonda da artış olur ve çalışanların işletmeye katkıları da olumlu yönde artar. Buda işletme hedeflerine ulaşılabilmek adına önemli bir unsuru teşkil etmektedir.

Literatürde ilk defa bir iletişim teorisyeni ve politika bilim adamı olan Lasswell tarafından 1935 yılında sosyoloji ve psikoloji alanında kullanılan örgütsel özdeşleşme kavramı “bireyin diğer bireylerle arasında var olan duygusal bağ ile yönlendirilen ve benzerlik algısının meydana geldiği süreç” şeklinde tanımlanmıştır (Gautam vd., 2004: 302). Ashforth ve Mael ise örgütsel özdeşleşmeyi; sosyal özdeşleşmenin alt boyutlarından birisi olarak değerlendirmiş ve bireyin bir grup



içinde kendini sınıflandırması, örgütsel kimliğin örgütle ilişki içinde olması ve örgüte ait olma hissi olarak tanımlamıştır (Coşkun ve Afşar, 2016: 35). Örgütlerde işveren ve çalışan arasında oluşacak duygusal bağ çevre ve iş şartlarında yaşanan değişimler ile her geçen gün daha önemli bir hal almaktadır. Günümüzde işverenler çalışanlardan yalnızca örgütle özdeşleşmelerini beklemektedir. Çünkü örgütle özdeşleşme sonucunda çalışanlar örgütlerini benimsemekte, örgütleri için emek harcamakta ve özveride bulunarak yüksek performansla çalışmaktadırlar. Bu bakımdan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

İşgörenin tecrübelerini, davranışlarını ve duygularını özgürce verimliliğe dönüştürememe haline gelmesi sonucunda ortaya çıkan durum olarak ifade edilen örgütsel yabancılaşma son yıllarda öne çıkan konulardan birisidir. Örgütsel yabancılaşma, işgörenin sorumluluğu, mesleki gelişime ve değişime bakış açısını, yöneticilerine kendini gösterme ve takdir edilme isteği gibi durumlarda yaşadığı olumsuzluk hali olduğu da ifade edilmektedir. Kavramsal açıdan örgütsel yabancılaşmanın iki farklı anlamı vardır. Birincisi; sosyopsikolojik olan bireyin bir toplum veya gruptan uzaklaşarak kendini o toplum veya gruba ait olmadığını düşünmesidir. İkincisi ise; psikolojik olan metalaşma yani diğer adı ile şeyleşme olarak adlandırılır. Bireye obje muamelesi yapılması, 'şey'e dönüşümü ve bu süreç içerisinde benliğini kaybetmesi durumudur (Köksal 2010:109). İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sayısının az olması bu araştırmayı önemli hale getirmektedir.

Bu çalışma, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel yabancılaşmaya etkisinin belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Araştırmanın hipotezleri, tütün ürünleri üretim ve satışını yapan ve küresel düzeyde faaliyette bulunan bir işletmenin Türkiye pazarındaki seçilmiş iki bölge müdürlüğüne bağlı 12 distribütörlük bünyesinde çalışan 210 işgörenden toplanan verilerle test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi, bağımsız gruplar arası t testi ve varyans analizleri ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde

etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmanın birinci hipotezini desteklemiştir. Başka bir deyimle, işgörenler çalıştıkları örgütteki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olumlu tutumlara sahip olduğunda, örgütsel özdeşleme düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, örgütsel özdeşlemeyi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Benzer şekilde, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının da örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, araştırmanın ikinci hipotezini desteklemiştir.

Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, örgütsel yabancılaşma düzeyini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmanın üçüncü hipotezini desteklemiştir. Bu bulgudan yola çıkarak, işgörenler çalıştıkları örgütteki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olumlu tutumlara sahip olduğunda, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azalacağı ifade edilebilir. Buna karşın, insan kaynakları uygulamalarının bazı alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın bazı alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, araştırmanın dördüncü hipotezinin kısmen desteklediğine işaret etmektedir.

Araştırmanın söz konusu bulgularını benzer konuda yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırmak yararlı olacaktır. Newman ve diğerleri (2016), sosyal açıdan sorumlu insan kaynakları yönetiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek için yaptıkları çalışmalarında, Çinli alışanlar ve onların denetçilerinden elde ettikleri veriler üzerinde analiz gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları alışma sonucunda çalışan odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü oynadığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde, yakın zamanda Türkiye’de yapılan bir araştırmada, iş özerkliği ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin tam aracı rol oynadığını saptanmıştır (Özkoç, 2016). Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları, benzer konuda daha önce yapılan araştırmaların (Newman vd., 2016; Özkoç, 2016) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Daha önce insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında yapılan iki araştırmanın bulgularını karşılaştırmak yararlı olacaktır. Güler ve diğerleri (2018), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair çalışan algısının artmasının işe yabancılaşmalarını azalttığını ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Hatipoğlu ve diğerleri (2019) ise insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet artışının yöneticileri olumlu etkilediğini; yöneticinin güvenindeki artışın işe yabancılaşmayı azalttığını; insan kaynakları uygulamalarındaki yabancılaşma düzeyinin düştüğünü; insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet ile çalışanlar arasındaki yabancılaşma ilişkisinde yöneticiye olan güvenin aracı rolü olduğunu saptamışlardır. Dolayısıyla bu araştırmanın bulguları, benzer konuda daha önce yapılan araştırmaların (Güler vd., 2018; Hatipoğlu vd., 2019) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları örgütte çalışanlar için en önemli konuların başında gelmektedir. Zira işgörenlerin çalıştıkları insan kaynakları uygulamalarına ilişkin tutumlarının olumlu yönde olması, daha verimli ve mutlu bir çalışma ortamı anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006; Dessler, 2013). Diğer yandan örgütsel davranış alanında merkezi görüşlerden birisini oluşturan ve yönetim bilimi alanında da büyük ilgi gören örgütsel özdeşleşme, örgüt ile çalışan arasındaki ana bağlantıyı açıklayabilecek psikolojik olayları, tutum ve davranışları ön görecektir bir kavramdır (Ashforth ve Mael, 1989; Edwards, 2005). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre, örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Bu araştırma sonucunda, insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın Sosyal Kimlik Teorisi'ni destekleyici bulgular ile ilgili yazına katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

Diğer yandan, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin işgören tutumlarının olumsuz yönde olmasının onların örgütsel yabancılaşma duygularını artıracak yönünde ilgili yazında sınırlı araştırmalar olduğu görülmektedir (Güler vd., 2018; Hatipoğlu vd., 2019). Örgütsel yabancılaşma kavramı, işgörenin tecrübelerini, davranışlarını ve duygularını özgürce verimliliğe dönüştürememe haline gelmesi sonucunda ortaya çıkan durum olarak ifade edilmektedir. Örgütsel yabancılaşma kavramının, işgörenin

sorumluluğu, mesleki gelişime ve değişime bakış açısını, yöneticilerine kendini ispatlama ve takdir edilme arzusu gibi durumlarda yaşadığı olumsuzluk hali olduğu da ifade edilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011:273). Bu araştırmada, işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, örgütsel yabancılaşma düzeyini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmaların genişletilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bu araştırma bulgularından yola çıkarak örgütler ve yöneticiler için bazı öneriler getirilebilir. Araştırma bulgularına göre; işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumları, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde, örgütsel yabancılaşma düzeyini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular dikkate alındığında, örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmayı hedefleyen örgütlerin; insan kaynakları uygulamalarının oluşturulmasında ve uygulamasında sistematik bir yaklaşım benimsemeleri önem arz etmektedir. Zira insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nesnel ve adil bir şekilde işletilmesi, işgörenlerin algısı bakımından son derece önemlidir (Acar, 2007; Gürbüz, 2019). Bu nedenle örgütlerin;

- a) Gerçekçi iş analizi çalışmaları yapmaları,
- b) İşgören seçimi ve performans değerlendirmeyi sistematik ve özenli şekilde yapılandırmaları,
- c) Eğitim ve geliştirme çalışmaları ile işgörenlerin yetkinliklerini artırmaları,
- d) Nitelikli işgörenlerin terfi etmesini sağlayacak etkin bir kariyer sistemi kurmaları,
- e) Etkin bir örgüt içi iletişim sistemi oluşturmaları,
- f) İçsel eşitliği ve adaleti sağlayacak şekilde bir ücret yapısının temelini teşkil eden iş değerlendirme çalışması yapmaları,
- g) Temel ücrete ilave olarak performans ve başarı farklılıklarından (kişinin değeri) kaynaklanan değişken ücret ve diğer ücret-ödül bileşenlerini de ücret paketine dâhil etmesi işgörenlerin algısı bakımından son derece önemlidir (Gürbüz, 2019).

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmanın bulguları, bütün ürünleri üretim ve satışını yapan ve küresel düzeyde faaliyette bulunan bir

işletmenin Türkiye pazarındaki seçilmiş iki bölge müdürlüğüne bağlı 12 distribütörlük bünyesinde çalışan 210 işgörenden toplanan veriler ile sınırlıdır. Bundan sonraki araştırmalarda diğer sektörlerde istihdam edilen işgörenler araştırmaya konu edilebilir.

İkinci olarak araştırmadaki tüm değişkenlere ilişkin veriler, kesitsel (cross-sectional) olarak öz-değerleme (self-report) yöntemiyle aynı kaynaktan toplanmıştır. Veriler aynı kaynaktan ve kesitsel olarak toplandığından sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem yanlılığı söz konusu olabilmektedir (Gürbüz ve şahin 2018). Bundan sonraki araştırmalarda, farklı kaynaklardan veri toplanması ve boylamsal araştırmalar yapılması değişkenler arasındaki ilişkilerin daha doğru olarak ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Son olarak araştırmanın bağımsız değişkeni olan insan kaynakları uygulamalarının diğer değişkenler (tükenmişlik, aidiyet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, liderlik tarzları vb.) ile ilişkisinin gelecek araştırmalara konu edilmesi değişik sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

- Abbas, A. A., Hussein, A. A. A., Khali, H. H. (2017). "The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers". *Asian Social Science*, 13(2): 140-158.
- Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- Ahammad, T. (2017). "Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?." *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9): 412-420.
- Akbar, A. (2013). "Significance of human resource management in organizations: linking global practices with local perspective". *Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(1): 78-87.
- Akyüz, N. E. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M. (2015). "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1): 7-35.
- Aliyev, Y. (2014). "Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37): 131-149.
- Altmann, T. K. (2008). *Attitude: a concept analysis*. Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- Anıl, Ş. (2017). *Örgütsel stres ve yabancılaşma ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Hastane örneği*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Arnetz, B. B., Lucas, T., Arnetz, J. E. (2011). "Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency". *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(1): 34-42.
- Arslan, M. L. (2012). "İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", *Öneri Dergisi*, 10(37): 89-101.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). "Identification in organizations: An examination of four fundamental questions". *Journal of management*, 34(3): 325-374.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization." *Academy of management review*, 14(1): 20-39.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. (2013). "Importance of Human Resource Management in 21 st Century: A Theoretical Perspective". *Organization*, 3(3).
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Awang, A. (2017). "Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort". *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 7(2): 268-296.
- Azadehdel, M. R., Ooshaksaraie, M., Rajabpour, S. (2013). "The Importance of Organizational Identity and Its Role in the Performance". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2451): 1-8.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B., Eytmiş, A. M. (2012). "Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 1-26.

- Baron, D. P. (2009). "A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance". *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1): 7-43.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şt
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Baykal, B. (2007). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Benli, A., Şahin, L. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma Ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması", *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 113-124.
- Benligiray, S. (2007). "Performans Değerlemesi", İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Ramazan Geylan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983-2008 dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 167-197.
- Bergami, M., Morandin, G. (2019). Relationship between perceived justice and identification: The mediating role of organizational images". *Employee Relations*, 41(1): 176-192.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Bodewes, W. E. (2002). "Formalization and innovation revisited". *European Journal of Innovation Management*, 5(4): 214-223.
- Boroş, S. (2008). "Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations". *Romanian Association for Cognitive Science* 7(1): 1-2.



- Bratton, J., Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Briscoe, D., Tarique, I., Schuler, R. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Carmeli, A. Gilat, G., Waldman, D. (2007). "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification". *Journal of Management Studies* 44(6): 972-992.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J. Jr., Thomas, J. B. (2010). "Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger." *Administrative Science Quarterly*, 55: 397-438.
- Colligan, T. W., Higgins, E. M. (2006). "Workplace stress: Etiology and consequences". *Journal of workplace behavioral health*, 21(2): 89-97.
- Collings, D. G., Wood, G. T., Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach* (2nd Edition). London: Routledge.
- Corley, K. G., Gioia, D. A. (2004). "Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off." *Administrative Science Quarterly*, 49: 173-208.
- Coşkun, M. B., Afşar, A. (2016). K"amu Kurumlarında Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisine Yönelik Alan Araştırması". *Social Sciences Studies Journal*, 2(3): 32-43.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Cüce, H., Güney, S., Tayfur, Ö. (2013). “Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1).
- Çalışkan, E. N. (2010). “The impact of strategic human resource management on organizational performance”. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2): 100-116.
- Çavuş, M. F. (2008). “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Journal of Yasar University*, 3(10): 1287-1300.
- Çelik, A. (2019). *Örgütsel Yabancılaşmanın Yordayıcısı Olarak Farklılıkların Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, C., Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Çırakoğlu, Hediye (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çilesiz, E. (2013). *İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel özdeşleme Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Çoban, Y. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., Nauta, A. (2001). “A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(6): 645-668.

- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Demirel, G., 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., Tosunoğlu, N. (2017). “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 69- 88.
- Demirhan, S. (2017). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın, çalışanların stres düzeyi üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Demirtaş, M. A. (2012). *Tutum, Tutum Değişimi ve İkna*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Denisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). “Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework”, *Management and Organizational Review*, 2(2): 253-277.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). “İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 145-166.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Durcan, N. M. (2007). *Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, İzmir.
- Durkheim, E. (2006). *Sosyoloji Dersleri*. (Çev. A. Berktaş). İstanbul: İletişim Yayınları.

- Edwards, M. R. (2005). "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review". *International Journal of Management Reviews* 7(4): 207 -230.
- Ekber, Ş., Murzayeva, G. (2016). "Motivasyon Yönlü Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1): 122-133.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okul Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara ili örneği)*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora tezi, Ankara
- Elsbach, K.D., ve Bhattacharya, C.B. (2001). "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association". *Organization Science*, 12(4): 393-413.
- Erkılıç, E. (2012). *Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Chegini, M. G., Ashraf, A. N. (2012). "Work alienation historical backgrounds, concepts, reasons and effects". *Journal of basic and applied scientific research*, 2(8): 8408-8415.
- Ferguson, I., Lavalette, M. (2004). "Beyond power discourse: Alienation and social work". *British Journal of Social Work*, 34(3) 297-312.:
- Fettahlioğlu, Tç (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Fleming, S. (2000). From personnel management to HRM: key issues and challenges.

[https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_16\\_Personnel\\_Management\\_to\\_HR\\_%20KeyIssues\\_Challenges.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf).

Fromm, E. (2006). *Sağlıklı Toplum*. İstanbul: Payel Yayınevi.

Gautam, T, Van Dick, R., Wagner, U. (2004), “Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, (7-3): 301-315.

Geldi, B (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul

Gomez, C., Rosen, B. (2001). “The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment”. *Group & Organization Management*, 26(1): 53-69.

Gorenak, M., Kosir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 563-569).

Göktürk, İ., Günalan, M. (2006). “Modern ve Geleneksel Değerler Arasında Yabancılaşan İnsan”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 11: 127-143.

Guest, D. E. (1997). “Human resource management and performance: a review and research agenda”. *International journal of human resource management*, 8(3): 263-276.

Güler, M., Turgut, H., Basım, H. N. (2018). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 804-820.

Güler, S. B., Minası, A. V., Demiralay, T. (2019). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına Etkisi”. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(1): 209-222.

- Gümüştekin, E. G., Öztemiz, A. B. (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 61-85
- Gümüştekin, E. G., Emet, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17): 90-116.
- Günbek, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- Halaçoğlu, B. (2008). *Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi: İstanbul İli Örneği*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., Demir, B. (2019). “İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü”. *Electronic Turkish Studies*, 14(2).
- HEGEL, G. W. F. (2004). *Mantık Bilimi* (Çev. Aziz Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınları.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben biz siz hepimiz* (1.baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Huggins, W. V. N., Riordan, C. M., Griffeth, R. W. (1998). “The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification”. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8): 724-749.
- Humphrey, A. (2012). “Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification”. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4): 247-268.

- Ismail, A. M., Mamat, R. M. S. R., Hassan, R. (2018). "The Influence Of Individual And Organizational Factor On External Auditor Whistleblowing Practice In Government-Linked Companies (GLC'S)". *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(1): 231-266.
- İşcan, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11): 160-177.
- Jesús Suárez-Mendoza, M., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). "The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands". *International journal of organizational Analysis*, 15(1): 56-76.
- Johnson, M. D., F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C. J. Meyer ve J. W. Lloyd (2006). "Multiple Professional, Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets". *Journal of Applied Psychology*, 91: 498-506.
- Jones, C., Volpe, E. H. (2011). "Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks". *Journal of organizational behavior*, 32(3): 413-434.
- Judge, T. A., Ilies, R. (2004). "Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home." *Journal of Applied Psychology*. 89(4): 661-673.
- Kachchhap, S. L., Ong'uti, M. A. (2015). "Linking personality and strategic leadership to organizational identification". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8): 2222-6990.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2014). "Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü". *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3).
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Karabey, C. N., İşcan, Ö. F. (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 231-241.

- Karaçor, M. (2018). *Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D. (2015). “Organizational identification, work engagement, and job satisfaction”. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8): 1019-1033.
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American industry*. Cornell University Press.
- Kaya, N., Kesen, M. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Ekev Akademi Dergisi*, 58(58): 97-122.
- Korkmaz, M., Çevik, M. S. (2018). “Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(4): 675-716.
- Köksal, E. (2010). Kurumsal Yabancılaşma. *Polis Bilimleri Dergisi* C:12 (2), 107-124.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identifications”. *Journal of Organizational Behavior*, 25.
- Kuru, F. K. (2009). *Küresel mali kriz kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Laursen, K., Foss, N. J. (2003). “New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance”. *Cambridge Journal of economics*, 27(2): 243-263.
- Madlock, P. E. (2012). “The influence of cultural congruency, communication, and work alienation on employee satisfaction and commitment in Mexican organizations”. *Western Journal of Communication*, 76(4): 380-396.



- Mady, T. T. (2011). "Sentiment toward marketing: Should we care about consumer alienation and readiness to use technology?." *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4): 192-204.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behaviour*, 13: 103-123.
- Michie, S. (2002). "Causes and management of stress at work". *Occupational and environmental medicine*, 59(1): 67-72.
- Minaslı, A. V. (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Minibaş, J. (1993). *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Mottaz, C. J. (2005). "Some determinants of work alienation". *Sociological Quarterly*, 22(4): 515-529.
- Murat, G. (2001). "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personeli Güçlendirme," *Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(16): 113–126.
- Nair, N., Vohra, N. (2010). "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers". *Management Decision* 48(4): 600-615.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., Zhu, C. J. (2016). "The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification". *The international journal of human resource management*, 27(4): 440-455.
- Nieves, J., Quintana, A. (2018). "Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital". *Tourism and Hospitality Research*, 18(1): 72-83.

- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2008). “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri”. *Kamu-İş 10* (1): 113-144.
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Lagos: Pumark Nigeria Limited.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12): 277-290.
- Örücü, E., ve Bulut, Z. A., Karabulut, A. N. (2005). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Yönetim Sistemi: Muğla İli Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 51-72.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel özdeşleme ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Özden, M. C., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., Songur, C. (2019). “The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector”. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1): 18-24.
- Özkoç, A. G. (2016). “Job Autonomy and Work Alienation: Organizational and Occupational Identification as a Mediator.” *European Journal of Business and Management* 8 (11): 61-73.
- Özler, D., Dirican, M. (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39: 291-310.
- Özsoy, E., Yıldız, G. (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2): 1-12.

- Parameswari, B. N., Yugandhar, V. (2015). "The role of human resource management in organizations". *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 3(7): 58-63.
- Parsak, G. (2010). *Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Paşa, M., Kaymaz, K. (2010). *Stres Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Rashid, S. Z. A., Mokhber, M., Basiruddin, R. (2016). "Impact of job stressors factors on employees' intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors". *International Review of Management and Marketing*, 6(3): 528-531.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture." *Academy of Management Journal*, 49: 433– 58.
- Reveley, J. (2013). "Understanding social media use as alienation: A review and critique". *E-Learning and Digital Media*, 10(1): 83-94.
- Richman, N. (2015). "Human resource management and human resource development: Evolution and contributions". *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2): 120-129.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salihoğlu, G. H. (2014). "Örgütsel Yabancılaşma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(2): 1-11.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., Ziegler, H. (2015). "Examining the moderating effects of organizational identification between human resource practices and employee turnover intentions in Indian hospitality industry". *GSTF Journal on Business Review (GBR)*: 4(1).

- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., Densten, I. L. (2002). "Work alienation and organizational leadership". *British Journal of Management*, 13(4): 285-304.
- Schacht, R. (2013). *Alienation*. International Encyclopedia of Ethics.
- Scott, R. C., Corman, R. S., Cheney, G. (1998). "Development of Structural Model of Identification in the Organization". *Communication Theory*, 8(3): 298-336.
- Seeman, M. (1959). "On the Meaning of Alienation". *American Sociological Review*, 24(6): 783-791.
- Sezer, İ. C. (2007). *Endüstri İlişkileri ve Yabancılaşma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., Soae, E. (2015). "Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept". *Journal of Management Inquiry*. 24(4): 382-393.
- Shehada, M., Khafaje, N. (2015). "The manifestation of organizational alienation of employees and its impact on work conditions". *International Journal of Business and Social Science*, 6(2).
- Shukurlu, O. (2016). *Türk Ayakkabı Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Tekniklerinin Çalışan Performansına Etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., Van Riel, C. B. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification". *Academy of Management Journal*, 44(5): 1051-1062.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Soysal, A., Kılınç, E. (2016). "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31): 325-347.

- Sökmen, A. (2019). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 980: 990.
- Starbuck, W. H., Porrini, P. (2001). “Information and Knowledge: Organizational”. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 7453-7456.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 569-587.
- Tak, B., Çiftçioğlu, B. A. (2009). “Üç boyutlu mesleki bağlılık ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğin incelenmesine yönelik bir alan araştırması.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1): 35-54.
- Tanrıverdi, H., Kılıç, N. (2016). “Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1): 1-18.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., Duzman, B. (2011). “İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 231-241.
- Tavakol, M., ve Dennick, R. (2011). “*Making Sense of Cronbach’s Alpha*”. *International Journal of Medical Education*, (2):53-55.
- Therit, T. (2019). The importance of HRM. Erişim: 29.11.2019. <https://therith.files.wordpress.com/2011/05/the-importance-of-hrm-for-organizatioin.pdf>
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Titizoğlu, Ç. Ö. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Topcu, M. K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Toprak, M. A. (2005). "Çalışanların bakışı açısından verimlilik, temel değerler, başarı faktörleri, bir alan araştırması". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 4(8): 75-85
- Tummers, L. G. Den Dulk, L. (2013). "The Effects Of Work Alienation On Organisational Commitment, Work Effort And Work-To-Family Enrichment." *Journal of Nursing Management*, 21: 850–85
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., Steijn, B. (2015). "The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees". *Administration & Society*, 47(5): 596-617.
- Tuna, M., Yeşiltaş, M. (2014). "Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma." *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1): 105-117.
- Tuna, M., 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.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). "Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 183-206.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Tüzün, K. İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Tüzün, K. İ., Çağlar, İ. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*, 3(9): 1011-1027.
- Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Van Dick, R. (2001). “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”. *International Journal of Management Reviews* 3(4): 265 – 283.
- Van Dick, R. (2001). “Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”. *International Journal of Management Reviews*, 3(4): 265 – 283.
- Van Dick, R., Wagner, U. (2002). “Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2): 129-149.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2005). “Category salience and organizational identification”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2): 273-285.
- Van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006). “Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5): 571-584.
- Yalçın, A., Kılıç, T. (2002). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9): 1-14.

- Yalçın, İ., Koyuncu, S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İşTatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1): 86-94.
- Yeniay, Y. (2012). *Sosyal Kimlik ile Algılayan ve Algılananın Cinsiyetinin Başkalarının Üzüntüsüne Sevinme Eğilimi Üzerindeki Etkileri*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz, S., Sarpkaya, P. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi.” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 6(2): 314-333.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., Lepak, D. P. (1996). “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”. *Academy of management Journal*, 39(4): 836-866.
- Yunqiao, W. (2016). “Analysis of Structural Design of Modular Organization.” *World Journal of Research and Review*, 2(3).
- Yüksel, S. (2007). *Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Zadeh, J. M., Kahouei, M., Cheshmenour, O., Sangestani, S. (2016). “Work ethics, organizational alienation and justice among health information technology managers”. *Materia socio-medica*, 28(3): 224.
- Zagorsak, H., Dimovski, V., Skerlavaj, M., (2009). “Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning”. *Journal for East European Management Studies*, 2: 144-165.
- Zengin, Y., Kaygın, E. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56): 391-415.



## EKLER

### EK 1-ANKET

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması, ancak sorulara vereceğiniz cevapların açık, samimi ve doğru olmasına bağlıdır. Bu nedenle tüm soruları içtenlikle ve eksiksiz olarak yanıtlamanız araştırmanın değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, kişisel anlamda değerlendirilmeyeceği için ankete **adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur**. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz

Ümit Caner BOZÇALI

Dr. Öğr. Üyesi. Yunus ZENGİN

İİBF İşletme Bölümü Kafkas Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Yüksek lisans öğrencisi

#### 1. Cinsiyetiniz?

Bay ( ) Bayan ( )

#### 2. Medeni Durumunuz?

Evli ( ) Bekâr ( )

#### 3. Yaşınız:

20 ve altı ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 35 ve üzeri ( )

#### 4. Eğitim düzeyiniz:

Lise ve altı ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

#### 5. Bu işletmedeki çalışma süreniz:

1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla ( )

#### 6. Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonunuz

Distribütör Satış Müdürü ( ) Satış Temsilcisi ( ) Tazim-Teşhir Görevlisi ( ) Operatör ( )  
Depocu ( )

#### 7. Aylık gelir düzeyiniz (TL):

1000-2000 ( ) 2001-4000 ( ) 4001-6000 ( ) 6001 ve daha yukarı ( )

Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı gösteren ifadenin hizasında bulunan kutucuğu lütfen işaretleyiniz. (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumuzda çalışanların performansları tarafsızca değerlendirilir	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzda etkin bir performans	1	2	3	4	5

	değerlendirme sistemi mevcuttur					
3	Kurumumuzda çalışanların performanslarını değerlendirme faaliyetleri gerçeği yansıtabilecek şekilde yapılır	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sonuçları işletmedeki başarıya nasıl ulaşıldığını açıklar niteliktedir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda çalışanların ücretleri onların pozisyonlarından çok kuruma sağladıkları katkıya göre belirlenmektedir	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda çalışanlar kariyer olanakları açısından yeni görevler elde etme ve kendilerini geliştirme fırsatlarına sahiptirler	1	2	3	4	5
7	Personel bu kurum içinde yeterli düzeyde kariyer olanaklarına sahiptir	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerimiz çalışanların kariyer beklentilerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda işi öğrenme ve eğitim teşvik edilir.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda tüm çalışanlar için eğitim programları hazırlanır ve izlenir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuz çalışanların kariyerlerine önceden yardımcı olarak beceriler geliştirmelerine fırsatlar sunar	1	2	3	4	5
12	Kurumumuz yeni beceriler öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için çalışanları cesaretlendirir	1	2	3	4	5
13	Kurumumuzda yapılacak işlere ilişkin bilgiler düzenli olarak tüm çalışanlara sunulur	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzda çalışanlar finansal sonuçlar hakkında bilgilendirilir	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzun hedefleri ilgili çalışanlarla birlikte belirlenir	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.	1	2	3	4	5
17	Kurumumuzdaki her departman için kurulan takımdan kendi problemlerini kendilerinin çözmeleri istenir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzda yöneticiler takım çalışması için çalışanları teşvik ederler	1	2	3	4	5
19	Kurumumuzda yöneticiler çalışanların kendi aralarında fikir alışverişlerinde bulunmalarını teşvik ederler.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuzda yöneticiler çalışanların fikirleri tartışabilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.	1	2	3	4	5
21	Kurumumuzda problem çözme takımları hizmet süreçlerini iyileşmesine yardım eder	1	2	3	4	5

22	Kurumumuzda problem çözme yeteneği iş gören seçiminde bir kriter olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda gayretli ve azimli olmak iş gören seçiminde önemli bir seçim kriteridir	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzda i değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) iş gören seçiminde önemli bir seçim kriteridir	1	2	3	4	5
25	İş gören seçiminde hizmet sürecini iyileştirmek için fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzda iş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
27	Yöneticilerimiz kurum performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler	1	2	3	4	5
28	Kurum çalışanlarına işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geribildirimde bulunulur	1	2	3	4	5
29	Kurum yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.	1	2	3	4	5
30	Kurum yöneticilerimiz departmanların performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzda ücret politikası belirlenirken performansım dikkate alınır	1	2	3	4	5
32	Kurumumuzda ücret politikalarının yetersizliği nedeni ile işe bağlılığım azdır	1	2	3	4	5
33	Kurumumuzda uygulanan ücret sistemi adildir.	1	2	3	4	5
34	Kurumumuz çalışanlarına yeterli ekonomik güvenceyi sağlamaktadır	1	2	3	4	5
35	Kurumun çalışanlara sağladığı yan haklar ve sosyal olanaklar piyasa ortalamasının üstündedir.	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı gösteren ifadenin hizasında bulunan kutucuğu lütfen işaretleyiniz. (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)</b>		1	2	3	4	5
1	Başka biri çalıştığım kuruluşu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Diğer insanların çalıştığım kuruluş hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kuruluş hakkında konuştuğumda; "onlar " yerine "biz" kelimesini kullanırım	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kuruluşun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5	Başka biri çalıştığım kuruluşu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm	1	2	3	4	5
6	Medyada, çalıştığım kuruluş ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı gösteren ifadenin hizasında bulunan kutucuğu lütfen işaretleyiniz. (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen</b>		1	2	3	4	5

katılıyorum)						
1	İşim çok yoğun, bazen insanın gücünü aştığını hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Hemen her yaptığım iş denetimden geçiyor	1	2	3	4	5
3	İşimde üstüme danışmadan karar alamıyorum	1	2	3	4	5
4	İşimde istek ve gereksinimlerimi kabul ettiremiyorum, bir makine gibi çalıştırıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
5	Bu işte emeğimin boşa harcadığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
6	Bu işte kullanıldığımı hissediyorum	1	2	3	4	5
7	Ne kadar uğraşırsam uğraşayım burada kişisel gücümü ortaya koyamıyorum	1	2	3	4	5
8	İşim bana ilginç bir iş olarak gelmiyor	1	2	3	4	5
9	Rutin işler o kadar çok ki bu işler monoton bir hale getiriyor.	1	2	3	4	5
10	Bu işte geleceğimi göremiyorum, yine de çalışmaya devam ediyorum.	1	2	3	4	5
11	Bazen yaptığım işler anlamsız geliyor.	1	2	3	4	5
12	Sürekli aynı işi yapıyorum, hiçbir değişiklik olmuyor.	1	2	3	4	5
13	Bazen yaptığım işlerin neye yaradığını anlamıyorum.	1	2	3	4	5
14	İşim o kadar karmaşık ki bütünlüğünü kurmakta güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
15	Kazanmak için her zaman doğru olanı yapmak gerekmez	1	2	3	4	5
16	İnsanın gücünü ortaya koyabilmesi için kuralları çiğnemesi gerekebilir	1	2	3	4	5
17	Yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir.	1	2	3	4	5
18	Bana saçma gelen kurallara eğer elimdeyse uymam	1	2	3	4	5
19	İş yerindeki kurallar bana anlamsız geliyor	1	2	3	4	5
20	Bu işte kendimi geliştiremiyorum, yalnızca para kazanıyorum.	1	2	3	4	5
21	Bu iş aslında benim yapıma uygun değil	1	2	3	4	5
22	İş yerindeki ben ile iş dışındaki ben arasında oldukça büyük fark var.	1	2	3	4	5
23	İşime kendimden bir şey katamıyorum.	1	2	3	4	5
24	İş yerindeki kendimi önemsiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
25	İşimde asıl kimliğimi yitirdiğimi sanıyorum	1	2	3	4	5
26	Burada saygı görmüyorum, kendimi değersiz hissediyorum	1	2	3	4	5

27	İş yerinde kendimi yalnız hissediyorum, arkadaşlık kurabileceğim kimse yok	1	2	3	4	5
28	İş yerindeki insanlara ilişkilerim çok yüzeysel	1	2	3	4	5
29	İş yerindeki insanlar beni çok sıkıyor	1	2	3	4	5
30	İş yerindeki insanlarla iş dışında ilişki kurmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
31	Dinlenme saatlerimi iş yerindeki insanlardan uzakta geçirmek istiyorum	1	2	3	4	5
32	İmkan olsa şu anda işten ayrılırdım	1	2	3	4	5
33	İş esnasında çoğunlukla buradan kaçıp kurtulmak istiyorum.	1	2	3	4	5
34	Çoğunlukla işten çıkış saatlerini sabırsızlıkla beklerim	1	2	3	4	5
35	Başka bir iş bulursam burada çalışmayı bırakmak istiyorum	1	2	3	4	5
36	Mecbur olmasam bu işi yapmam	1	2	3	4	5

Anketimiz Bitmiştir. Sabrınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Ümit Caner BOZÇALI
Doğum Yeri	Arpaçay
Doğum Tarihi	14.02.1984

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme
Bölüm	İşletme

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	JTİ Tütün ürünleri pazarlama A.Ş
Görevi/Pozisyonu	Distribütör Satış Müdürü
Tecrübe Süresi	14 yıl

### İLETİŞİM

Adres	Yeni mahalle harman sokak sönmez apartmanı kat:2 no:8 Kars / Merkez
E-mail	efecaner_36@hotmail.com