



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ahmet DENİZMEN

Kütahya-2018

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Ahmet DENİZMEN

Kütahya-2018

Kabul ve Onay

Ahmet DENİZMEN'in hazırladığı "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Doç. Dr. Özlem OKTAL		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Ahmet DENİZMEN

Özgeçmiş

04 Eylül 1992’de Manisa’da doğdu. İlköğretimini Mehmet Suphi Egemen İlköğretim Okulu’nda, lise eğitimini Anadolu Ticaret Meslek Lisesi’nde tamamladı. 2015 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun oldu. 2016 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.



ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DENİZMEN, Ahmet

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Ekim, 2018, 158 sayfa

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Günümüz koşullarında örgütler için önemli bir kaynak haline gelen işgörenler, desteklenmediklerini hissettikleri takdirde performanslarında azalış yaşayabilmekte ve bu durum örgütün devamlılığını tehlikeye atabilmektedir. Bu nedenle algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek, işgörenlerin memnuniyet ve performansının artması örgütlerin ise varlıklarının devamlılığı açısından önem teşkil etmektedir. Yapılan çalışmada kapsamlı bir literatür taraması yapılarak algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma kavramları ile ilgili teorik bilgi verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde algılanan örgütsel destek kavramının tanımı, kuramsal temelleri, etkileyen temel faktörler, sonuçları ve yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. İkinci bölümünde yabancılaşmanın tanımı, örgütsel yabancılaşmanın tanımı, boyutları, nedenleri, sonuçları, önleyecek müdahaleler ve yapılmış çalışmalar ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki etkiyi belirlemeye yönelik uygulama kısmı ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmı Manisa ilindeki teknoloji ve beyaz eşya alanında faaliyet gösteren iki işletmenin çağrı merkezindeki 186 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki etki korelasyon ve regresyon analizleri ile belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma arasında negatif yönde, anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Yabancılaşma.

ABSTRACT

A STUDY TO DETERMINE THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL ALIENATION

DENİZMEN, Ahmet

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

October, 2018, 158 pages

The purpose of this study is aimed to determine the effect of perceived organizational support on organizational alienation. Occupations, which have become an important resource for organizations in today's conditions, may experience a decrease in their performance if they feel they are not supported and this situation can jeopardize the continuity of the organization. For this reason, it is important to determine the effect of perceived organizational support on organizational alienation, to increase the satisfaction and performance of the occupants, and to the continuity of the assets of the organizations. In this study, a comprehensive literature search was carried out and the theoretical information about perceived organizational support and organizational alienation concepts was given.

In the first part of the study, the definition of the concept of organizational support, theoretical foundations, the basic factors affecting the results, and the studies that have been done are discussed. In the second part, the definition of alienation, the definition, dimensions, causes, consequences, interventions and workings of organizational alienation are discussed. In the third and final section, the application part to determine the relationship between perceived organizational support and organizational alienation is discussed.

The application part of the work was realized with the participation of 186 occupations in the call center of two companies operating in the technology and white goods area in Manisa province. The relationship between variables in the study was determined by correlation and regression analyzes. As a result of the analyzes made, there was a significant negative relationship between perceived organizational support, organizational alienation and dimensions of weakness, meaninglessness, irregularity, isolation and self - alienation.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Alienation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Gelişimi	7
1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ... 9	
1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı	9
1.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı	10
1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı	11
1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı	13
1.2.5. ERG (VİG) Kuramı	15
1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	17
1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	18
1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	20
1.3.2.1. Örgütsel Adalet	20
1.3.2.2. Yönetim Desteği	21
1.3.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	23
1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI	26
1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları	27
1.4.1.1. Yükümlülük Duygusu	28
1.4.1.2. Duygusal Bağlılık	28
1.4.1.3. Performans-Ödül Beklentisi	29
1.4.1.4. İş Stresi	30
1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları	31
1.4.2.1. Örgütsel Bağlılık	31
1.4.2.2. İşe Bağlılık	32
1.4.2.3. İş Tatmini	33
1.4.2.4. İş Performansı	34

1.4.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	35
1.4.2.6. Geri Çekilme Davranışı	36
1.5. ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI	42
2.1.1. Yabancılaşma Tanımı	42
2.1.2. Yabancılaşma İle İlgili Diğer Kavramlar	44
2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı	46
2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA BOYUTLARI	48
2.2.1. Güçsüzlük (Powerlessness)	50
2.2.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)	51
2.2.3. Kuralsızlık-Normsuzluk (Normlessness)	52
2.2.4. Yalıtılmışlık (Isolation)	53
2.2.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	55
2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ	57
2.3.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Nedenler	57
2.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Nedenler	64
2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI	68
2.4.1. İş Tatminsizliği	68
2.4.2. Örgütsel Sessizlik	69
2.4.3. Mesleki Tükenmişlik	70
2.4.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği	71
2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması	72
2.4.6. İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Devamsızlık	72
2.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYI ÖNLEYECEK MÜDAHALELER	73
2.5.1. Örgütsel Müdahaleler	73
2.5.1.1. Sosyal Politika	74
2.5.1.2. Personel Güçlendirme	75
2.5.1.3. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)	75
2.5.1.4. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	76
2.5.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi	77
2.5.1.6. Takım Geliştirme	78
2.5.1.7. Yönetime Katılma	79
2.5.1.8. Stres Yönetimi	80

2.5.1.9. Çatışma Yönetimi	83
2.5.1.10. Yabancılaşma Yönetimi	84
2.5.2. Bireysel Müdahaleler	85

2.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR86

2.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN İLİŞKİSİ91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ99

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ99

3.2.1. Araştırmanın Modeli	99
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	100

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ101

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	101
3.3.2. Araştırmanın Kısıtları	102
3.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	102
3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler	103

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR103

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	103
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Faktör Analizleri	105
3.4.2.1. Algılanan Örgütsel Destek İçin Güvenirlilik Analizi	106
3.4.2.2. Örgütsel Yabancılaşma İçin Güvenirlilik ve Faktör Analizi	106
3.4.3. Demografik Değişkenler Açısından “t Testi” ve “ANOVA” Testine İlişkin Sonuçlar	109
3.4.3.1. “t Testi” Sonucuna İlişkin Bulgular	109
3.4.3.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular	111
3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	118
3.4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	118
3.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	121

SONUÇ VE ÖNERİLER	126
EKLER	130
KAYNAKÇA	134
DİZİN	157



TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar	37
Tablo 1.2: Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yabancı Çalışmalar	40
Tablo 2.1: Farklı Araştırmacılar Tarafından Geliştirilen Yabancılaşma Boyutları	49
Tablo 2.2: Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar	87
Tablo 2.3: Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yabancı Çalışmalar	91
Tablo 3.1: Ankete Katılan Bireylere İlişkin Demografik Özellikler	104
Tablo 3.2: Örgütsel Destek Algısına İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.3: Örgütsel Yabancılaşma ve Boyutlarına ilişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.4: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.5: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Testi	108
Tablo 3.6: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin "t Testi" Sonuçları	109
Tablo 3.7: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin "t Testi" Sonuçları	110
Tablo 3.8: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	112
Tablo 3.9: Kuralsızlık Değişkenine İlişkin Post Hoc Tests	113
Tablo 3.10: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	114
Tablo 3.11: Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	115
Tablo 3.12: Kendine Yabancılaşma Değişkenine İlişkin Post Hoc Tests	116
Tablo 3.13: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	119
Tablo 3.14: Örgütsel Destek İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Regresyon Modelleri	122
Tablo 3.15: Örgütsel Destek İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Sonucu	124
Tablo 3.16: Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: ERG (VİG) Kuramı	16
Şekil 1.2: Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Temel Faktörler	17
Şekil 1.3: Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Tipolojisi	21
Şekil 1.4: Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	27
Şekil 2.1: Örgütsel Stres Faktörleri	81
Şekil 2.2: Örgütsel Stresle Mücadele Aşamaları	82
Şekil 2.3: Yabancılaşma Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler	85
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	100

KISALTMALAR

Doç. Dr.	Doçent Doktor
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
s.s.	sayfa sayısı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri





TEZ METNİ

GİRİŞ

17. yy sonları 18. yy başlarında ortaya çıkan sanayi devrimi ile birlikte sanayileşme görülmeye başlanmış, fabrikalaşma ile hızlı ve seri üretime geçilmiş ve tüm bunların sonucunda da rekabet ortamı oluşmaya başlamıştır. Örgütler birbirleri ile rekabet ederken her örgüt rekabet avantajı sağlayabilmek için farklı unsurlara önem vermekte ve bu yönüyle avantaj sağlamak istemektedirler. Örgütlere en önemli rekabet avantajı sağlayan unsurlardan biri insan kaynağıdır.

Örgütler rekabet etmek ve bu sayede yaşamını devam ettirebilmek için öncelikle elinde bulunan insan kaynağına değer vermeli ve bunu işgörenlere hissettirmelidir. İşgörenler örgüt tarafından değerli olduğunu hissettiğinde ise işgörenlerin performans ve verimlilikleri artmakta ve böylelikle örgüt rekabet avantajı sağlayabilmektedir. İşgörenin örgütün desteğini hissetmesi hem örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmakta hem de işgörenin sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Yabancılaşma yaşamın var olduğu zamandan bu yana süregelen ve bireyin diğer unsurlardan ayrılma, uzaklaşma duygusunu hissetmesi olarak kendini göstermektedir. Bireyler yabancılaşma duygusunu gündelik yaşamda hissedebildiği gibi üyesi olduğu örgüt içerisinde de hissedebilmektedir. İşgörenlerin örgütsel yabancılaşma yaşamasına neden olan birçok örgüt içi veya örgüt dışı neden bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisinde yabancılaşma duygusunu hissetmeye başlaması hem işgörenler hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel destek sağlandığında işgörenler kendisine değer verildiğini hissetmekte ve gönüllü olarak gerçekleştirilen destekleme davranışları işgörenlerin daha iyimser bir tutuma sahip olmalarını sağlamaktadır. Gönüllülük esasına dayanan destek davranışları sonucu işgörenlerde oluşan algı olumlu yönde olmakta ve oluşan algı örgütsel yabancılaşma yaşama ihtimalini azaltmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma kavramları örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Her iki kavram Türkiye’ de aynı zamanlarda incelenmeye başlanan güncel konular arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemektir. Örgütsel destek algısı, örgütsel yabancılaşmayı etkiliyor ise bu etkinin hangi yönde ve ne derece olduğu belirlenmek istenmiştir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşmanın oluşmasını engelleyebiliyor veya azalmasına yardımcı oluyor ise hem işgören hem de örgüt için örgütsel desteğin önemi vurgulanmak istenmiş ve örgütlerin örgütsel desteği politika haline getirmeleri hedeflenmiştir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde algılanan örgütsel destek kavramı ele alınmıştır. Algılanan örgütsel destek kavramının tanımı, önemi, gelişimi, kuramsal temelleri, algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, algılanan örgütsel desteğin psikolojik ve davranışsal sonuçları ve son olarak da algılan örgütsel destek ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise yabancılaşma kavramı ve örgütsel yabancılaşma kavramları ele alınmıştır. Yabancılaşmanın tanımı, yabancılaşma ile ilgili diğer kavramlar, örgütsel yabancılaşmanın tanımı, örgütsel yabancılaşma boyutları, örgütsel yabancılaşmaya neden olan örgütsel ve çevresel nedenler, örgütsel yabancılaşmanın sonuçları, örgütsel yabancılaşmayı önleyecek örgütsel ve bireysel müdahaleler, örgütsel yabancılaşma ile ilgili yapılmış çalışmalar ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisine yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkiyi belirlemeye yönelik uygulama kısmı ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, kısıtları, veri toplama araçları, kullanılan istatistikî analizler ve analizler sonucu elde edilen bulgu ve yorumlamalara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Algılanan örgütsel destek kavramı başlığı altında örgütsel destek tanımı, önemi, gelişimi ve algılanan örgütsel destek kavramını kapsayan çalışmalar ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

1.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüzde insanlar sadece gündelik yaşamda değil çalışma yaşamında da pek çok zorlukla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. İşgörenler örgüt içinde karşılaştıkları zorluklar karşısında yine örgüt tarafından destek görmek istemektedirler. İşgörenlerin örgüt tarafından gördükleri destek davranışını algılama biçimleri farklı olabilmektedir.

Algı “dış dünyadan gelen uyarıların kişinin zihinde yorumlanması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Yakut Özek, 2016: 9). Algı bireye özel olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel algı ise, örgüt içindeki uyarıcılar ile örgütsel süreç arasındaki ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan algı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt veya yönetim algısı işgörenlerin örgüte bakış açısını da yansıtmaktadır (Erkoç, 2015: 4). Örgütsel algının önemi, örgütün işgörenler tarafından görünüşü veya örgütteki birtakım olayların işgörenler tarafından algılanış biçimidir (Özdevecioğlu, 2003b: 116). Örgütsel destek bireyde önemsendiği duygusunu yaratan algı kaynaklarından biri olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2014: 9).

Günümüz dünyasında örgütler arasında rekabetin artması nedeniyle kalite ve mükemmellik anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Oluşan rekabet ortamında örgütler kendilerinin üstünlük sağlamasına ve verimliliğini üst düzeyde tutmasına katkı sağlayan işgörenlerin önemsenmesinin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bunun sonucunda örgütler ellerinde bulunan nitelikli işgücünü elde tutmanın çeşitli yollarını aramışlar ve bu arayışlar, örgütsel destek kavramının 1980’ li yıllardan itibaren literatürde daha sık ele alınmasına neden olmuştur (Yirci, 2014: 10). Bireylerin yaşamlarının her döneminde başkaları tarafından desteklendiğini algılaması kendilerini iyi hissetmelerine ve olumlu yönde motive olmalarına katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin örgütlerinde desteklendiğini algılamaları ve değer gördüklerini hissetmeye başlamaları örgütün işgörenleri motive etmesi açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Boyacı, 2017: 3).

Örgütsel destek kavramı 21.yy günümüz iş dünyasında artan rekabetin, karışıklık ve belirsizliğin oluşması sebebiyle önem kazanan kavramlardan birisi haline gelmiştir (Köse, 2015: 2). Algılanan örgütsel destek ile ilgili çalışmalar 1986 yılında, işgörenlerin örgüte, örgütlerin de işgörene karşılıklı olan bağlılıkları ile ilgili yapılan araştırmalarla birlikte önem kazanmaktadır (Özer, 2015: 44).

Örgütsel destek, insan kaynaklarının bilincinde olan örgütlerde yer alan özel bir anlayışı gerektirmektedir. Örgütsel destek anlayışının hâkim olduğu örgütlerde işgörenler yaptıkları katkıların dikkate alınmasından ve refah düzeyinin artırılmasından dolayı mutluluk duymaktadır (Akın, 2008: 142).

İşgörenler katkılarına ve refahlarına örgütleri tarafından ne derece değer verildiği ile ilgili kalıcı ve evrensel değerler geliştirmektedirler. Verilen değer ise “Algılanan Örgütsel Destek” olarak tanımlanmaktadır (Ötken, 2015: 120). Örgütsel destek kavramının önüne “algılanan” kavramının gelmesinin en önemli nedeni her işgörenin kendi algılama şekline göre gördüğü desteğe farklı anlamalar yüklemesindendir (Erdem, 2014: 82).

Algılanan örgütsel destek; “işgörenlerin yaptıkları işlerde örgütün kendilerinin faaliyetlere katılımına önem vermesi, işgörenlerin esenliğinin örgüt tarafından dikkate alındığını algılaması ve çalışma esnasında oluşan tüm faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü gerçekleştirildiği üzerine duygulardır” (Boyacı, 2017: 3).

Diğer bir tanımla algılanan örgütsel destek; örgüt tarafından işgörene değer verilme, her zaman örgütün yanında olduğunu ve örgütün desteğini arkasında hissetme durumlarını ifade etmekte ve buna bağlı olarak işgörenle örgüt arasında gönül bağı oluşmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b: 184).

Algılanan örgütsel destek, “işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. İşgören ve örgüt ilişkisinin kalitesi, bireyin, örgütü işgörenlerin katkılarına değer veren, önemseyen ve işgörenlerin iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile yakından ilişkilidir” (Çınar, 2013: 56).

Algılanan örgütsel destek kavramı tanımlarına göre, işgörenlerde örgütsel destek algısının oluşması için işgörenler örgüt üyelerinin ve yöneticilerin kendilerine karşı olan tutum ve davranışlarını esas almakta ve bu esas alınan tutum ve davranışların altında yatan motivasyonu algılamaktadırlar (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır. İşgörenler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlerin bir parçası haline gelmektedirler. Örgütler amaçlarını işgörenler aracılığıyla gerçekleştirmek istemekte ve amaçların gerçekleşmesi için işgörenlerden bazı beklentiler içerisine girmektedirler. Örgütün amaçlarına ulaşması için işgörenlerin göstermiş olduğu çabaya karşılık işgörenler de bazı beklentiler içerisine girmektedirler (Köse, 2015: 52).

İşgörenler destekleyici bir örgütte olduğunu hissettiklerinde, işi için yaptığı her türlü yatırımın güvende olduğunu, birileri tarafından kollandığını, iş çevresinin, çalışma ortamının daha az stresli ve daha fazla memnuniyet verici olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla işgörenler sahip olduğu kişisel kaynaklarını, zamanını ve enerjisini örgüte yatırma yönünde daha fazla istekli olmaktadırlar. Çünkü destekleyici örgütler işgörenleri ile övünen, onlara adil davranış sergileyen, ihtiyaçları ile ilgilenen örgütler olarak algılanmaktadır (Erdaş, 2010: 53). Algılanan örgütsel destek işgörenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçları olan onaylanma, kabul görme ve takdir gibi ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Bozkurt, 2007: 157).

Algılanan örgütsel desteğin en önemli unsurlarından biri gönüllülük derecesidir. Örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiği destek davranışı, işgören tarafından hakiki bir davranış olarak algılanmakta ve bunun sonucunda da örgütsel destek algısı yükselmektedir (Nayır, 2011: 19). Takdire bağlı bir ödüllendirme yapıldığında, işgörenin örgütü koruma eğilimi artmakta ve bu şekilde algılanan örgütsel destek gelişmektedir. Eğer aynı ödüllendirme resmi bir otoritenin yaptırımıyla gerçekleşirse, örgütsel destek algısı daha düşük seviyede olmaktadır (Kaplan, 2010: 40-41).

Örgütsel destek algısının, artan rekabet ortamında hem örgütler hem de işgörenler açısından zaman içerisinde daha önemli hale gelmesi beklenmektedir. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için, mevcut insan kaynağına değer vermesi ve gönüllü olarak onlara destek olması gerekmektedir. Algılanan değer ve destek sonucu, işgörenler örgüte karşı olumlu duygu, düşünce ve davranış içerisine girmekte ve artan motivasyon ile birlikte performansı ve verimliliği yükselmektedir. Örgütsel desteğin hakim olduğu örgütlerde nitelikli işgörenlerin elde tutulması sağlanmakta ve örgütler bu noktada aday işgörenler için adeta bir çekim merkezi haline gelmektedir.

1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Gelişimi

Tarihsel süreç içerisinde örgütlerin işgörene sağladığı desteğin öneminin farkına varılması ile birlikte bu kavram hem örgüt hem de işgörenler açısından önemli bir motivasyon aracı haline gelmiştir.

Yapılan uzun araştırmalar sonucunda örgütlerin, işgörenlerin maddi ve sosyal-duygusal desteklerini karşılaması için önemli bir kaynak haline geldiği kabul edilmektedir. 1900'lerin başında yapılan ilk araştırmalar örgütün işgörene sağladığı maddi kaynak ve kazanımlar üzerine odaklanmaktadır (Zagenczyk, 2001: 8).

1920'li yılların başında, Amerika ve Avrupa' da, yönetimde insan ilişkilerini inceleyen konu ile ilgili çalışmalar hız kazanmaya başlamıştır. Çalışmaların artması sonucunda, işgöreni ve yönetimde insan ilişkilerini incelemeyi amaçlayan dernekler kurulmuştur. 1924-1936 yılları arasında Mayo tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları ile birlikte insan ilişkilerinin önemi vurgulanmış ve manevi destek kaynağı ön plana çıkmaya başlamıştır. Böylece, Hawthorne araştırmaları 1950'den sonra Örgütsel Davranış Biliminin doğmasına yol açacak insan ilişkileri akımını başlatmıştır (Derinbay, 2011: 12).

1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikasında araştırma yapmaya başlaması ile yönetim ve örgüt konusuna davranışsal açıdan yaklaşmanın ilk adımları atılmıştır. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi: "Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verim de artacaktır" şeklindedir. Yapılan deneyler sonucunda elde edilen sonuçlara göre fiziksel şartlarda değişme olmasına rağmen verimlilikte bir değişim gözlenmemiş ve araştırma yapılan grupta fiziksel bir değişim olsa da olmasa da verimin arttığı gözlemlenmiştir. Gözlemlenen durumdan elde edilen sonuca göre sosyal faktörlerin verimlilik artışında daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Nayır, 2011: 14-15).

Hawthorne çalışmaları işgörenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmasında önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada, işgörenin mola vermesine olanak sağlanan ve kendilerine zaman ayrılan işgörenlerin bu yardımları sağlanmayan işgörene göre daha verimli oldukları gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarını daha iyi anlamak için araştırmacılar yöneticiler tarafından işgörenlerle birlikte görüşmeler sağlamak adına programlar

geliştirmektedir. Görüşme yapılan işgörenler görüşme yapılmayan işgörelere göre daha olumlu tutum sergilemekte ve görüşme sağlanan işgörelenler örgütlerin kendilerini önemsediklerini ve değer verdiklerinin göstergesi olarak tanımlamaktadırlar. İşgörelenler kendilerini önemli hissettiren örgütlere karşı daha olumlu ve daha verimli hale gelmektedirler (Derinbay, 2011: 12).

Mayo (1941) Hawthorne çalışmalarının bulgularını, örgütlerin işgörelenlere sosyal-duygusal destek sunduklarını ve 1940' larda gerçekleşen sanayileşme gibi toplumsal değişmelerle mücadele etmeleri için yardımcı olduklarını ileri sürerek genişletmiştir. Bireyler belirli bir görev veya ticaret yapmak için kasaba ve köylerde yaşamak yerine saygısını ve kimliğini kaybedeceği büyük şehirlere taşınmaktadırlar. İşgörelenlerin saygı ve kimliklerini kaybetmemeleri için örgütlenmeleri ve örgütleri tarafından destek ve saygı görmeleri böylelikle de kimlikleri ile bütünleştirilmeleri gerekmektedir (Zagenczyk, 2001: 9).

Levinson (1965) 1960' larda sosyal ve coğrafi hareketlilikteki değişimlerle uğraşan işgörelenler için, örgütsel desteğin önemli olduğunu savunmaktadır. Bireylerin ailelerinden ve arkadaşlarından uzaklaşmaları sonucu değer ve destek kaybı olmaktadır. İşgörelenler tarafından örgütü temsil eden bireylerin eylemleri, örgütün kendine atfedilmektedir (Biçici, 2013: 7).

Örgütsel destek kuramı işgörelenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşgörelenler, ihtiyacı olan sosyal-duygusal kaynaklara örgüt aracılığı ile ulaşırken örgüt için daha fazla çaba göstermeye başlar böylelikle işgörelen ve örgüt arasında karşılıklı bir değişim ve duygusal bağ oluşturmaktadır (Nayır, 2011: 16).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütün sosyal bir sistem olduğu ve "insan" unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu belirlenmiştir. Hawthorne araştırmaları sonucuna bağlı olarak örgütlerde insan faktörü üzerine yapılan araştırmalar hız kazanmıştır. Örgüt içerisinde yöneticilerin kişilerarası ilişkileri yönettiği bir sistem ve kendilerinin de bu sistemin bir parçası olduğunu varsayan davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşım ile başlayan örgüt yaklaşımları "Durumsallık yaklaşımı" ve "Sistem yaklaşımı" ile geliştirilmiş ve örgütsel davranış olarak gelişmesini sürdürmektedir (Koçel, 2015: 277).

Sonuç olarak örgütsel desteğin gelişimi ile birlikte örgütteki insan faktörünün önemi daha belirgin hale gelmekte ve örgüt içerisinde işgörene verilen değer örgütsel desteğin gelişimi ile orantılı olarak artış göstermektedir.

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini oluşturan temel kuramlar; Sosyal değişim kuramı, Karşılıklılık normu kuramı, Örgütsel destek kuramı, Lider-üye değişimi kuramı ve Erg kuramı olmak üzere beş başlık altında incelenmektedir.

1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı gündelik yaşamda bireylerin farkında olarak ya da olmayarak karşılaştıkları bir değişim ilişkisidir. Gündelik yaşamda oluşan değişim ilişkisi örgüt içinde sosyal değişim kuramı olarak görülmektedir.

Sosyal değişim kuramı (Blau 1964), iki taraf arasındaki değişim ilişkisini ekonomik değişimin ötesine taşıyarak sosyal değişimi gerektirdiğini ileri sürmektedir (Liu, 2004: 1).

Sosyal değişim kuramı, belirli koşullarda, bireylerin kendilerine fayda sağlayacağına inandığı kişi ya da kişilere olumlu bir şekilde karşılık verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Köse, 2015: 54).

Sosyal değişim kuramı üç temel varsayıma dayanmaktadır. Birinci varsayım, bireylerin akılcı oluşudur. Bireyler, türlü alternatifler arasından kendileri için akla yatkın, faydalı ve ödüllendirici olanı seçmekte, zarardan kaçınmakta ya da en az zararla ayrılabilceği alternatifleri seçmektedir. İkinci varsayım ise, azalan marjinal fayda yasasıdır. Sosyal değişim kuramı teorisi açısından marjinal fayda ilkesi bireyin elde etmiş olduğu ödüllerin değerinin kısa zamanda azalış göstereceği, giderek anlamsız hale gelmesi ve belirli bir noktada artık kişi için anlam ifade etmeyeceği noktaya gelmesi olarak yorumlanmaktadır. Üçüncü varsayım ise; sosyal alışveriş durumunda insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içine girmektedirler. Eğer bireyler ilişkilerinde dengenin varlığını hissederlerse, hislerine bağlı olarak ilişkiden tatmin ve mutluluk duymaktadırlar. Eğer bir dengesizlik durumu söz konusu ise tatminsizlik

ortaya çıkmakta ve insanlar ilişkilerini sonlandırma eğilimi göstermektedirler (Köse, 2015: 55).

Blau (1964) sosyal değişim kuramını sosyolojik anlamda ele alarak; iyilik yapılan bireyin şartlar el verdiği zaman karşılık vereceğini öne sürmektedir. Nitekim örgütün kendilerini desteklediklerini, değer verdiklerini ve adil davrandıklarını algıladıklarında, yapılan işin verimliliğinin arttığı ve işgörenlerin işini daha hevesle ve istekle yaptıkları görülmektedir (Fındıklı, 2014: 139).

Örgüt ile işgören arasındaki sosyal değişim kuramı ilişkisi işgörenleri çalıştıkları işte daha çok çaba sarf etmeye, yüksek derecede sorumluluk almaya, görevlerinde daha aktif ve yenilikçi olmaya ve enerji harcamaya yönlendirmektedir (Karayel, 2016: 9). Bu noktada örgütler işgörenleri birtakım ödüllerle desteklemektedirler. Blau (1964), işgören ve örgüt arasındaki ilişkilerde karşılıklı sorumluluk ve beklentiler yerine getirilmediğinde, ilişki dengesinin bozulacağını belirtmektedir. Bozulan ilişki dengesi, örgüt ve işgören için istenmeyen olumsuz birtakım sonuçlar doğurabilmektedir (Boyacı, 2017: 6). Sosyal değişim kuramına göre, örgütler işgörenlerinin mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010b: 185).

Sonuç olarak sosyal değişim kuramında, kurulan ilişkinin gönüllü olması, elde edilen kazanımların maddi değer taşımaması ve karşılık beklentisinin hakim olması sosyal değişimin gerçekleşmesi açısından önem taşımaktadır.

1.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

İçinde bulunulan yaşamın her anında ilişki içerisinde olunmakta ve gerçekleşen her ilişki karşılık bulmaktadır. Bireyler kurdukları ilişkiler sonucunda farklı şekillerde karşılık bulmakta ve böylece kurulan ilişki farklı şekillerde gelişmektedir. Gündelik yaşamda gerçekleştirmiş olduğumuz ilişki kurma ve karşılık bulma durumu örgüt içerisinde de kendini göstermektedir.

Karşılıklılık normu kuramı algılanan örgütsel desteğin temellerini oluşturan kuramlardan biri olarak varsayılmaktadır. Kuram insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin,

2010: 4). Gouldner' ın 1960 yılında ileri sürdüğü karşılıklılık kuramına, işgörenler ve işverenler arasındaki ilişki açısından bakıldığında, örgüt tarafından olumlu davranış gören işgörenlerin örgüt yararına olumlu davranış sergilemesi bir zorunluluk olarak görülmektedir (Liu, 2004: 13).

İleri sürülen kuram bakımından, örgütün amaçlarına ulaşması için işgörenlerde zorunluluk hissi uyandıran karşılıklılık normu algılanan örgütsel desteğin tabanını oluşturmaktadır. Beklentisi karşılanan bireyin beklentisini gerçekleştiren tarafa duygusal bir yakınlık, minnettarlık ve iyi niyet göstermesi doğaldır veya beklenti bu yönde olmaktadır. Örgütten gelen destek, işgörenlerde örgüte karşı iyi niyet, daha nitelikli iş ve örgüte gönülden bağlılık şeklinde karşılık bulmaktadır (Köse, 2015: 56).

Yüksek sosyal-duygusal ihtiyaçlara sahip olan işgörenler, örgütün olumlu tutumu karşısında daha fazla çaba gösterme zorunluluğu hissetmektedirler. Algılanan örgütsel destek, işgörenlerde zorunluluk hissini uyandırarak ve onların sevgi, saygı, takdir gibi sosyal-duygusal ihtiyaçlarını gidermekte ve aynı zamanda duygusal bağlılıklarını da arttırmaktadır (Doğan, 2014: 19).

Karşılıklılık normu için ahlaki bir normun varlığı aynı zamanda, geri ödemenin zamanlaması ve şekli de dahil olmak üzere, karşılıklılık konusundaki pratik konuları ele almaya yardımcı olmaktadır. Karşılıklılık normundan yoksun bir kişi, ödemenin zamanlaması ve şekli belirlenemiyorsa, bir başkasına yardım etme konusunda isteksiz olabilmektedir (Deckop vd., 2003: 103).

Sonuç olarak, örgütler işgörenlerine sağladığı desteklerin sonucunda işgörenden örgüt yararına karşılık beklemekte ve işgörende örgüt için göstermiş olduğu gayret ve çabalar sonucunda örgütten karşılık beklemektedir.

1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı

İşgörenler, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için göstermiş olduğu gayretler sonucu maddi kazanç sağlamakta ve işgörenler sağlanan maddi kazancın yanında örgütten özellikle psikolojik destek görme beklentisi içerisine girmektedirler.

Örgütsel destek kuramı Eisenberger ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu bir kuramdır (Erkoç, 2015: 7). Örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya

alışan rgtsel destek kuramı sosyal değişim ve karşılıklılık kuramına dayanmaktadır (Köse, 2015: 57).

Örgütsel destek kuramı, iřęörenlerin örgüt için gösterdikleri çabaların sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, gösterdikleri üstün çabaların değerlendirilmesi, gösterilen gayret sonucunda iřęörenlerin önemsenmesi, fikir ve ilgilerinin dikkate alınması ve değer verilmesini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500).

Örgütsel destek kuramına göre, iřęrenler örgütün amaçlarına ulaşması için örgüte karşılık verme zorunluluğu hissetmektedirler. İřęrenlerin rgt tarafından desteklendiklerini hissetmesi ya da farklı nedenlerle, algıladıkları örgütsel destek düzeyinin yüksek olması, örgüte olan davranış ve tutumları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. İřęrenlerin rgtsel destek algısı, örgütün tutumuna göre belirlenmektedir (Eisenberger vd., 1997: 813).

Örgütsel destek kuramında en önemli faktör, desteğin gönüllü olarak geekleşmesidir. Gönüllü olarak yapılan destekler, resmi kurallara bağlı olarak yapılan desteklerden çok daha etkili olmaktadır. Destek gönüllü olarak geekleştiğinde örgütün iřęrene değer verdiği ve saygı duyduğu algısı oluşmakta ve gönüllü olarak geçekleşen davranışların örgütsel desteğe katkısı daha fazla olmaktadır (Doğan, 2014: 21-22).

Örgütsel destek kuramına göre iřęrenler örgütlere insani özellikler atama eğilimi göstermektedirler. Örgütün kişiliğinin oluşmasının temelinde örgütün iřęrenlere karşı iyilik ya da kötülüklerinin olması kişiliğin oluşması olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel destek kuramına göre iřęrenler örgüt için gösterdikleri çaba ve gayretlerin, algılanan örgütsel desteğe ve gelecekte kendilerine sağlanacak faydalara karşılık olarak sunmakta ve karşılık normu kuramına göre hareket etmektedir. Örgütsel desteğin olduğu örgütlerde, karşılıklı bir çıkar alışverişi söz konusu olmaktadır. Örgüt iřęrenlerden daha fazla fayda sağlamak için onlara destek vermekte, iřęren ise örgüt içindeki beklentilerini geekleştirmek amacıyla daha fazla çaba göstermektedir. Ortaya çıkan karşılıklı çıkar ilişkisi sayesinde, örgüt ile iřęrenler aynı amaçlar etrafında bir araya gelmektedir. Örgütsel destek; “iřęörenlerin refahına duyulan ilgiyi, iyileştirilmiş çalışma koşullarını, ulaşılabilir hedefleri, iřęrenlerine hořęr gösteren rgt, yeterli bilgiyi, iletişimi ve cesaretlendirmeyi de kapsayan bir olgu olarak açıklanmaktadır”

(Doğan, 2014: 20-21). Örgütsel destek kuramına göre; işgörenler, örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olması durumunda karşılık olarak yüksek düzeyde bağlılık ve performans göstermektedirler (Derinbay, 2011: 16).

Örgütsel destek kuramı işgörenlerin üstün yetenek ve becerilerinin farkında olmasını sağlamak ve işgörenlerin saygı ihtiyacını karşılamaya yardımcı olabilmektedir. Örgüt, işgörenlerinin iyilik hali ve memnuniyetlerini gözönünde bulundurarak örgütsel destekle bağlanma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olabilmektedir. Örgüt, kişisel veya işle ilgili sıkıntılar yaşadıkları takdirde işgörenlerine destek vereceklerini hissettirerek onları örgüte güvenmeleri konusunda teşvik etmekte ve bu şekilde duygusal destek ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Gerçekleşen destek sonucunda örgütsel destek algısı sağlandığında, işgörenler örgütün norm ve değerlerine uygun hareket etmekte ve örgüt işgörenlerin sosyal onay görme ihtiyacını karşılayabilmektedir (Armeli vd., 1998: 293-295).

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin nedenleri ve sonuçları ile ilgili açık ve test edilebilir tahminlerde bulunmakta ve algılanan örgütsel destek, somut bir şekilde işgörenlerin davranışlarında gözlemlenebilmektedir (Karakurt, 2012: 37).

Örgütsel destek kuramı örgütsel destek algısının temelini oluşturan kuramlardan biri olarak görülmekte ve bu kuram sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık kuramını da içerisinde barındırmaktadır.

1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Lider-Üye değişimi kuramı yaşamımızın her anında ihtiyaç duyduğumuz iletişim ve iletişimle birlikte oluşan ilişkileri esas alan bir kuramdır. Örgüt içerisinde gerçekleşen Lider-Üye değişimi ile kastedilen yönetici ve işgören arasındaki ilişkidir.

Lider-Üye Değişimi kuramı ilk olarak Graen ve arkadaşları (1973) tarafından ortaya atılmıştır. Lider-Üye Değişimi kuramında, liderler zamanlarını yeterince astlara ayırmadıkları için astlarının ancak küçük bir bölümü ile özel ilişkiler kurabilmektedirler. Liderler daha çok güvendikleri bireylere, daha fazla zaman ayırmakta ve ilgi göstermektedirler. İşgörenler liderlerle kurulan özel ilişkiye bağlı olarak genellikle, liderler tarafından özel ayrıcalıklara da sahip olmaktadır. Diğer astlar ise, liderlerin çok az bir zamanını onlara ayırması, küçük ödüller ve yok denecek

kadar az ayrıcalıklarla yetinmektedirler. Lider-Üye değişimi kuramında liderlerle astlar arasındaki ilişkiler resmi olarak devam etmektedir (Biçici, 2013: 10).

Lider-Üye değişim kuramı örgüt içinde lider ve izleyenler arasında kurulan ilişkilere, diğer liderlik kuramlarından farklı bir yaklaşım getirmektedir. Geleneksel liderlik kuramları, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye değişimi kuramı, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Liderliği kişisel özellikler, durumsal faktörler ya da her ikisi arasındaki etkileşimler çerçevesinde açıklamaya çalışarak, geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak Lider-Üye değişimi kuramı ikili ilişkiler üzerinde durmaktadır (Erdaş, 2010: 33).

Lider-üye değişimi kuramı yönetici ve işgören arasındaki ilişkinin ve etkileşimin kalitesini ifade etmektedir. Yönetici çoğunlukla ödüllerin ya da kaynakların dağıtıcısı olmakta, maaş artışı ve eğitim olanakları gibi unsurlara aracı olmakta ve bu nedenle örgüt için önemli bir birey olmaktadır (Silbert, 2005: 7). Lider-üye değişim kuramı, yönetici-işgören arasındaki pozitif etkileşim ve etkileşim içinde olan taraflar arasında yapıcı iş ilişkilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bunun nedeni ise yöneticilerin önemli bir bilgi kaynağına sahip olmasıdır (Gürbüz, 2006: 10).

Yüksek kalitede bir değişim ilişkisi geliştiren, daha özel ve avantajlı bir ilişkiye sahip olan işgörenler kendilerine sağlanan faydalara örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek karşılık vermektedirler. Düşük lider-işgören mübadele ilişkisine ve kalitesine sahip olanlar ise, algıladıkları eşitsizlik karşısında zorunlu olmayan vatandaşlık davranışlarını göstermemeyi tercih etmektedir (Doğan, 2014: 23).

Örgüt içinde gerçekleşen lider-üye değişimi, değişimin algısına bağlı olarak işgörenlerin örgüte karşı olan his ve davranışları açısından önem kazanmakta ve örgüt açısından ise örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu insan kaynağının verimliliği ve performansı üzerinde etkisi olabilmektedir. Sonuç olarak lider ya da yönetici konumunda olan bireylerin bütün işgörenlere karşı eşit şekilde iletişim ve etkileşim kurma konusunda daha özenli davranmaları gerekmektedir.

1.2.5. ERG (VİG) Kuramı

ERG kuramı, Clayton Alderfer' in, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımı olduğu bilinmektedir. ERG kuramında ihtiyaç sıralaması daha basit olarak tanımlanmıştır. ERG kuramında Maslow sınıflamasında olduğu gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır (Şahin, 2012: 77). Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi sırayla fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir. ERG kuramı aynı zamanda Türkçe karşılığı olan “VİG” olarak da adlandırılmaktadır. ERG kuramının Türkçe karşılığı olan VİG; varolma, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Doğan, 2014: 24). ERG kuramına göre aşağıda özetlenen ihtiyaçlar üç başlık altında ifade edilmektedir (Yakut Özek, 2016: 17 ve Doğan, 2014: 24-25):

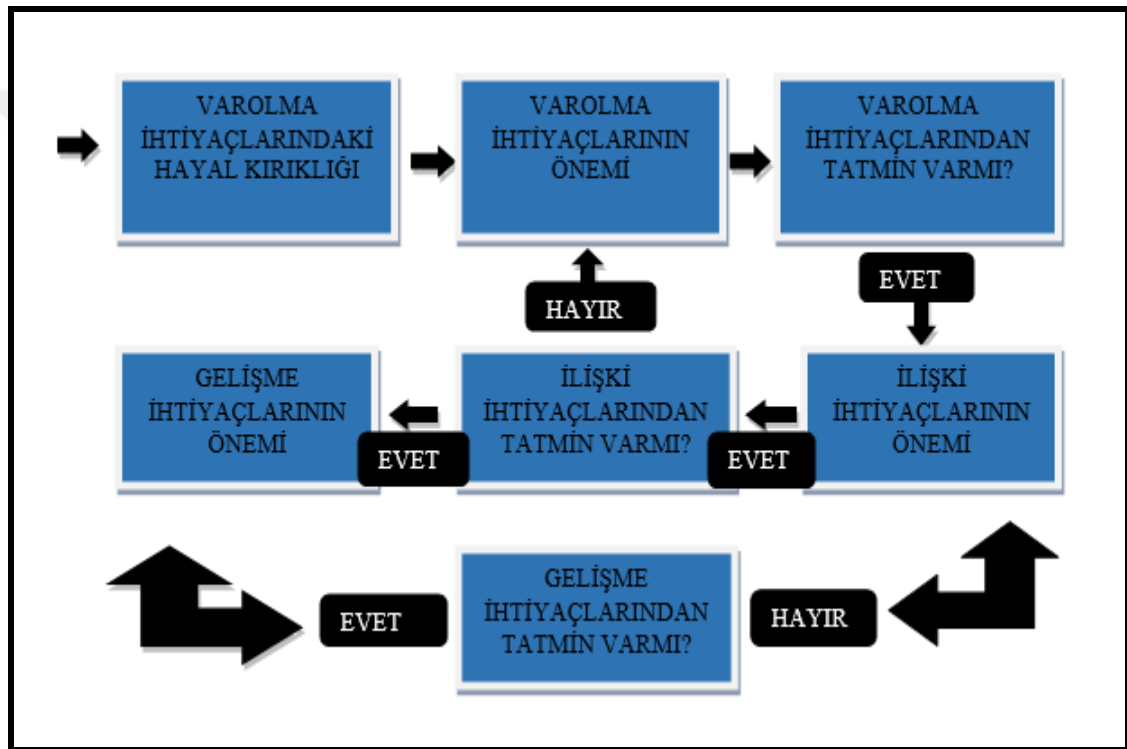
- **Varolma İhtiyaçları:** Bireyin yaşamını sürdürmekle ilgili en alt düzeydeki ihtiyaçları olan su, yiyecek, barınma ve fiziksel güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Varolma ihtiyaçları, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.
- **Bağlanma-İlişki Kurma (Aidiyet) İhtiyaçları:** Bireyin kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma isteği, sosyalleşme arzusu olarak ifade edilmektedir. Bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla duygu ve düşüncelerini başka bireylerle paylaşmaktadırlar. Bağlanma-İlişki Kurma (Aidiyet) İhtiyaçları Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sosyal ihtiyaçlar ve saygı ihtiyacına karşılık gelmektedir.
- **Gelişme İhtiyaçları:** Bireyin yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekler geliştirme isteği, çevresine veya kendisine yaratıcı ve üretici fikirler oluşturma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Gelişme ihtiyaçları Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bazı yönleriyle saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

ERG kuramına göre varlık ve ilişki ihtiyaçları belirli bir doyuma ulaştıkça kendilerinden sonra gelen ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlamaktadır. Sadece "gelişme" ihtiyaçları karşılandığı ölçüde daha çok istenmektedir. Kuramın Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ayrılan bir yanı bulunmaktadır. ERG kuramında ihtiyaçlar somutluk durumlarına göre sıralanmaktadır. Bu nedenle bir üst düzeydeki ihtiyacı

karşılama güç olduğunda bir alt düzeydeki ihtiyaçlar daha çok istenmektedir. Çünkü kurama göre, daha farklılaşmış ve daha az somut amaçları elde edemeyen bireyler somut amaçlara yönelmektedirler. Gerçek istek böylece doyurulmamakta fakat daha somut olan ihtiyaç onun yerine geçmektedir. Bu noktada Alderfer' in kuramı Maslow' dan ayrılrsa da sonuç olarak aynı olmaktadır (Onaran, 1981: 39-40).

Alderfer' ın ERG kuramının ihtiyaç döngüsü aşamaları aşağıdaki Şekil 1.1' de görülmektedir.

Şekil 1.1: ERG (VİG) Kuramı



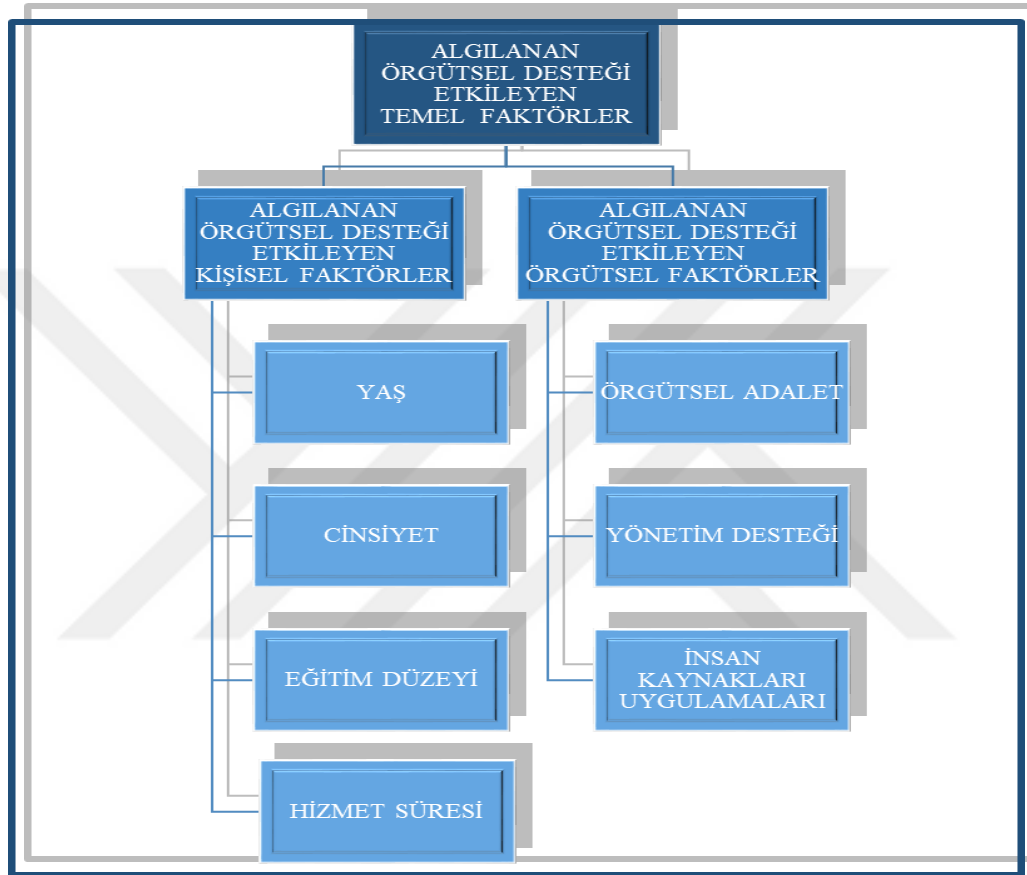
Kaynak: Şahin, 2012: 78.

Örgütsel destek kuramına ek olarak ERG kuramı, algılanan örgütsel destek ve lider-üye değişimi arasındaki pozitif ilişkiyi belirli bir dengede tutmaktadır. ERG kuramına göre işgörenlerin örgütsel ortamda karşılamak istediği ihtiyaçların önemli bir yönü, yüksek kalitede kişilerarası ilişkilerdir. İşgörenlerin örgüt tarafından sağlanan desteği değerlendirdiklerinde önem verdikleri nokta yöneticiyle olan iş ilişkileridir. Eğer işgören liderle daha yüksek bir kalitede değişim ilişkisine sahip ise, örgüt işgörenlerin bağlılık-ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılamakta ve bu nedenle örgütün kendi refahı için önem verdiğini hissetmektedirler (Liu, 2004: 23).

1.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Algılanan örgütsel desteği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Algılanan örgütsel desteği etkileyen temel faktörler aşağıda Şekil 1.2’ de görülmektedir.

Şekil 1.2: Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Temel Faktörler



Şekil 1.2’de özetlendiği gibi algılanan örgütsel desteği etkileyen temel faktörler olan kişisel ve örgütsel faktörler iki ana başlıktan oluşmakta ve ana başlıklar alt gruplara ayrılmaktadır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olarak ele alınmaktadır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler ise örgütsel adalet, yönetim desteği ve insan kaynakları uygulamaları olarak ele alınmaktadır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen temel faktörler hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütte bulunan işgörenler aynı ortamda olsa dahi örgüte karşı farklı algılara sahip olabilmektedirler. Çünkü işgörenlerin zihinsel, fizyolojik ve ruhsal özellikleri farklılıklar göstermektedir. Bireysel farklılıklar her işgörenin farklı örgütsel destek düzeylerine sahip olmasına neden olmaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 3). Algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olarak ele alınmaktadır. Bireylerin kişisel faktörleri kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler aşağıda özetlenmiştir.

- **Yaş:** Kişiler, sahip oldukları yaşlara göre farklı isteklere, düşüncelere, bakış açılarına ve ihtiyaçlara sahip olmaktadır (Güner, 2007: 34). Yapılan araştırma ve incelemelerde, yaş ile algılanan örgütsel desteğin ilişkisi net ve açık bir şekilde ortaya çıkarılamamıştır. Araştırmaların bazılarında yaş seviyesi arttıkça örgütsel destek düzeyinin arttığı, (Bhanthumnavin, 2001: 257; Rhoades ve Eisenberger; 2002: 708 ve Yoon ve Lim, 1999: 936) bazılarında ise örgütsel destek düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır (Yoshimura, 2003: 48 ve Kalağan, 2009: 17). Yaş seviyesi arttıkça örgütsel destek algısının artmasının nedeninin, yaş arttıkça işgören ile örgüt arasında sosyal bağların kurulması ve zamanla güçlenmesi, buna bağlı olarak örgütün bireye daha çok ilgi ve destek göstermesi olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında, işgörenlerin yaşları ilerledikçe örgütte daha ileri düzeyde olmaları ve yaptıkları işte söz hakkına sahip olmaları algılanan örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (Kalağan, 2009: 17).
- **Cinsiyet:** Araştırmalar cinsiyetin algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Fakat cinsiyet değişkeni ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmiştir (Yoshimura, 2003: 12). Yapılan araştırmalara göre kadınların daha çok sosyal ilişki, erkeklerin ise başarı odaklı olmaları nedeni ile iş yaşamından farklı beklentilerinin olduğu; dolayısıyla da iş koşullarıyla ilgili değerlendirmelerinin de farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Genelde kadın işgörenler yönetim ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini, erkek işgörenler ise kişisel gelişim imkanlarını ve ödülleri daha destekleyici bulmaktadır (Çınar, 2013: 40). Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek düzeyinin, gelişim

olanaklarının daha fazla olması nedeni ile erkek işgörenlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın işgörenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığı olduğunu hissettiklerinde, erkek işgörelere göre örgütsel destek algısını daha az hissetmektedirler (Derinbay, 2011: 26 ve Welchans, 1996: 135).

- **Eğitim Düzeyi:** Örgütsel destek algısını etkileyen eğitim düzeyi faktörü ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim düzeyi işgörenlerin örgüt ortamında işe bakış açılarını ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmada eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, örgütsel desteği daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Örgütsel desteğin daha yüksek algılanmasının nedeni, örgütün üniversite mezunu işgörenlerine üst düzey pozisyonlara terfi etmek için daha çok öncelik, fırsat ve kişisel gelişim imkânı sağlaması olduğu düşünülmektedir (Kalağan, 2009: 19). Bir başka çalışmada ise lise mezunu olan işgörenlerin, üniversite mezunu olan işgörelere göre algılanan örgütsel desteğin anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Destek algısının yüksek olmasının nedeni, eğitim düzeyi yükseldikçe, paralel olarak beklentilerin de artacağı yönünde yorumlanmaktadır (Akalin, 2006: 104-105).
- **Hizmet Süresi:** Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenin uzun zamandır örgütte olması, örgütsel destek algı düzeyini yükseltmektedir. Örgüt için daha uzun süre çalışmış işgörenler ile örgüt arasında sosyal bağlar kurulması beklenmektedir (Çınar, 2013: 61). Hizmet süresi fazla olan işgörenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri, hizmet süreleri daha düşük olan işgörelere göre daha yüksek olmaktadır. Algılanan örgütsel destek düzeyinin daha yüksek olmasının nedeni, işgörenlerin örgütlerinde mutlu olmaları ve buna bağlı olarak örgütten ayrılmak istememeleri şeklinde yorumlanmaktadır (Karayel, 2016: 7). Yapılan bazı araştırmalara göre ise işgörenin hizmet süresi ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin negatif yönde eğilim gösterdiği belirtilmektedir. İlişkinin negatif yönde olması başlangıçta, örgütün de işgörenlerin de birbirlerine karşı daha destekçi, hoşgörölü ve düşünceli iken;

zamanla toplumsal düzende olduğu gibi örgüt içinde de karşılıklı çatışmaların ve memnuniyetsizliklerin araya girmesiyle ilişkilendirilmiştir (Akalın, 2006: 106).

1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütün işgörenlere karşı tutum ve davranışları ya da örgütün sahip olduğu nitelikler ve uygulamalar işgörenleri etkilemektedir. Örgütsel adalet, yönetim desteği ve insan kaynakları uygulamalarının, algılanan örgütsel destek düzeyini arttırdığı ya da azalttığına yönelik farklı düşünceler bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

1.3.2.1. Örgütsel Adalet

Adalet sözcüğü gündelik yaşamda da sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet kavramı çalışma yaşamımızı geçirdiğimiz örgüt içindeki önemi de oldukça fazladır.

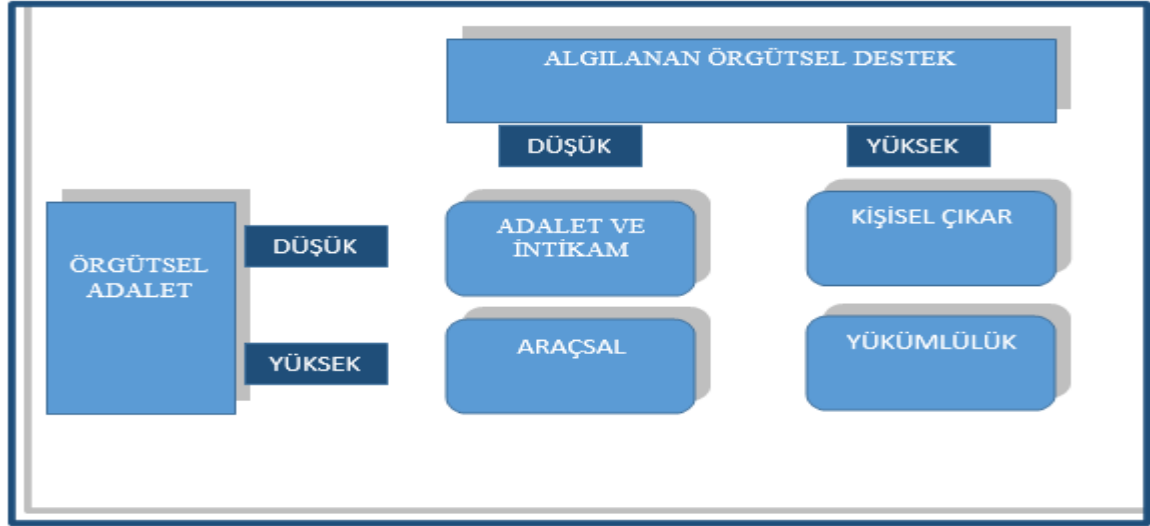
Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmaktadır. Greenberg' e (1990) göre örgütsel adalet hem işgörenlerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için zorunludur (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 33).

Örgütsel adalet, işgörenin iş tatminini ve örgütün verimliliğini etkileyen temel unsurlardan biri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Adams' ın eşitlik kuramına göre bireylerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir.

Örgütsel adalet: “örgüt içinde işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda eşit bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgüt içinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan kararların işgörenlere nasıl bildirildiğinin, işgörenlerce, algılanma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2010: 51).

Örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek kavramlarının işgören davranış ve tutumları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Şekil 1.3’de Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet tipolojisi verilmektedir.

Şekil 1.3: Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Tipolojisi



Kaynak: Nayır, 2011: 27.

Örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek ilişkisi Şekil 1.3’de ifade edilmektedir. Örgütsel adalet işgören için örgütsel destek algısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenler tarafından örgütsel adalet dağıtımının eşitliği ile örgütsel destek algısı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

1.3.2.2. Yönetim Desteği

İşgörenler örgütte adalet kavramından sonra en önem verdiği unsur yönetim desteği olmaktadır. Örgütsel destek kavramı yönetim desteğini ortaya çıkarmaktadır. Yönetici örgütü temsil ettiği için işgörenlerin yönetimden gördüğü destek oldukça önem taşımaktadır.

Yönetici, bir örgütteki işgörenlerin çalışma gönüllülüklerini ve çalışma azimlerini artırma konusunda gayret gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu kişiler örgütteki diğer tüm işgörenlerin güvendiği ve saygı duyduğu birey haline gelmektedirler.

Yönetici desteği; yöneticinin işgörenlere dostça ve yardımsever davranması sosyal-duygusal açıdan onlarla ilgilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici desteği aynı zamanda yöneticilerin işgörenlerini düşünmesi olarak da tanımlanmaktadır. İşgörenlerin yönetim tarafından olumlu bir davranış görmeleri yönetici desteği algılarını yükseltmektedir (Pekdemir vd., 2013: 90).

İşgören açısından, işgörenin yöneticisi ile olan ilişkisi örgüt içinde en önemli ilişki olarak görülmektedir. İşgörene iş yetkisi verme, performansını değerlendirme, işgörenin tazminatının belirlenmesi gibi tüm sorumlulukların belirlenmesinde yönetici büyük rol oynamaktadır. Yönetici, örgüt adına karar vermekte ve kararları verirken örgütün kaynaklarını kullanmaktadır. İşgörenler, yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görmektedir. Yönetim tarafından verilen destekleyici etkinlikler, işgörenlerde sadece yönetim tarafından değil, örgüt tarafından da desteklendiği algısını oluşturmaktadır. Yöneticiler örgütü temsil ettikleri için, yönetici ve işgören arasında meydana gelen değişim, işgörenlerin örgütsel destek algısında belirleyici nitelik olmaktadır (Silbert, 2005: 6- 7).

İşgörenleri ele alırken gözardı edilememesi gereken bir nokta örgütte bulunan işgörenlerin bireysel farklılıklarıdır. Bireylerin örgütlerden beklentileri, ihtiyaçları, kişisel farklılıkları nedeniyle değişebilmektedir. İşgörenlerin bazıları için maddi destek örgütsel destek olarak algılanırken, bazıları içinse kariyer fırsatı örgütsel destek olarak algılanmaktadır. Farklılık gösteren destek ihtiyacını yönetebilmek için, yöneticilerin bireysel farklılıklarının gözönünde bulundurulması, işgörenlere uygun bir destek kaynağı belirlenmesi bir örgütü hedeflerine ulaşılmaya götürmede çok önemli bir kistas olmaktadır (Doğan, 2014: 31).

İşgörenler formal ya da informal ödüllendirme aracılığıyla yönetim tarafından destek görebilmektedir. Formal ödüllendirme (maaş artışı, ikramiye, plaket) ve informal ödüllendirme (işgöreninden övgüyle söz etmek, danışmanlık sağlayarak yönlendirmek, işgörene aferin gibi övgüler) örgütsel destek algısını etkileyebilmektedir (Wayne vd., 1997: 83).

Örgütsel destek algılamalarının önemli bir kısmı günlük iletişim tecrübelerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin örgütsel destek algısı açısından, yönetici-işgören iletişimi üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İşgörenlerin

iletişim tecrübelerini örgütsel destek olarak algılaması, yöneticilerin tutarlı bir şekilde, ifadelerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü, örgütsel destekle ilgili mesajlarında bilinçli olmasını gerektirmektedir (Akın, 2008: 142).

Algılanan yönetici desteği, işgörenlerin örgütsel destek algısının artmasına neden olmaktadır. Yönetimin destek sağlaması, işgörenlerin çaba düzeylerinin artması, kendilerini iyi hissetmeleri, statülerini algılamaları, birbirlerinin görevlerinde yardımcı olmaları ve başarılarının artmasını sağlamak ve bunlara bağlı olarak işgörenlerin örgüte karşı olan güven duygusu artmakta ve böylece algılanan örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (Nayır, 2011: 31).

Sonuç olarak işgörenler örgüt içinde karşılaştıkları ve çözemeyeceklerini düşündükleri sorunları paylaşmak istemeleri halinde yönetici konumunda olan kişiler ile iletişime geçeceklerdir. İşgören iletişime geçtiği yöneticiden gördüğü desteğe bağlı olarak yönetici desteği algısı değişkenlik gösterebilmektedir.

1.3.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli çabayı gösteren işgörenlere karşı, örgütsel destek kapsamında yer alan her türlü ilerleme ve ödüllendirme işgörene motivasyon kaynağı sağlayabilecek uygulamalarla desteklemesi gerekmektedir.

Örgütün en önemli kaynağı, sahip olduğu insan gücü olarak görölmektedir. İnsan kaynağı yönetilmesi en güç fakat iyi yönetildiği takdirde ise büyük rekabet üstünlüğü sağlayan üretim faktörü konumundadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 168).

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel ödüller (ödüllendirme, ücretlendirme, tanınma, terfi) ve iş koşulları (iş güvencesi, özerklik, rol stresi, eğitim, örgüt büyüklüğü) gibi insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2010: 50). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek üzerindeki etkisini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- **Ödüllendirme:** Ödül sistemi işgörenlerin işlerini anlamlı olarak görmelerine, işlerini daha iyi yapmalarına ve motive olmalarına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel ödüller işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek algısının belirleyicisi olarak görölmektedir (Köse, 2015: 60). Ödüllendirme sisteminin yetersizliği örgütsel destek algısını azaltmaktadır. Bir kısım işgörenler için en önemli unsur

parasal faktörler iken, bazıları için aynı önemi ifade etmeyebilmektedir. Buradaki önemli olan nokta, yöneticilerin, işgörenlerin en çok neye değer verdiğini öğrenmeleri ve ona göre davranmalarıdır (Yılmaz, 2016: 17).

- **Ücretlendirme:** Ücretlendirme, işgörelere çalışmalarının karşılığının verilmesi esas olarak alınmaktadır. Verilen karşılık, ödenme zamanına ve yapısına göre farklı isimler almakla birlikte daha çok maaş ve ücret olarak bilinmektedir. Eşit işe eşit ücret, eşit sonuca eşit ödölün verilmesi gerekmektedir (Genç, 2012: 101). İşgörelerin aldıkları ücretlerde bir eşitsizlik olduğunu hissetmesi örgütsel destek algısı üzerinde olumsuz bir etki yapabilmektedir.
- **Tanınma:** Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan bireylerin saygı duyulma ve tanınma gibi birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır. İşgörel örgüte yaptıkları katkılar sonucu tanınma ve saygı duyulma ihtiyacı duymaktadırlar (Doğan, 2014: 34). İşgörel örgütte saygı gördükçe ve tanındıkça örgütsel destek algıları olumlu yönde gelişmektedir.
- **Terfi:** İşgörel her zaman bulundukları konumdan daha üst bir konuma gelme ve ilerleme arzusu taşımaktadırlar. Yeterince ilerleyememe, işgörelerin yetenek ve becerilerini gerektiği gibi değerlendirememesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Yükselme imkânının yetersiz olduğu ortamlarda, işgörelin yaptığı görevlerin gerekleri, kapasitelerine oranla daha düşük düzeyde kalabilmektedir (Doğan, 2014: 34). İşgörel üyesi oldukları örgütün uyguladığı terfi politikalarının adil olmasını ve ihtiyaçlarına uygun olmasını istemektedirler. Terfi alan işgörelin maddi kazanç sağlamasının yanında sosyal statüsü de yükselmekte ve örgüt içindeki konumu olumlu yönde değişmektedir. Yükselme isteği fazla olan işgörelere ilerleme olanağı sunulduğunda, örgütsel destek ihtiyaçlarına karşılık bulabilmektedirler.
- **İş Güvencesi:** İş güvencesi, örgütün, işgörelin gelecekteki üyeliğini korumak istediğine dair güvence vermesi olarak tanımlanmaktadır. (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). İş güvencesi, ücret beklentisinin önüne geçmektedir. Modern yönetimde işgörelin beklentilerini önemseyen örgütlerin, iş güvencesine gerekli önemi vermesi gerekmektedir (Yılmaz, 2016: 17). İş

güvencesinin, işgörenin örgütsel destek algısını önemli ölçüde arttırdığı görülmektedir (Nayır, 2011: 33).

- **Özerklik:** Özerklik, işgörenlerin çalışma sırasında planlama, çalışma usulleri ve görev çeşitliliği dahil olmak üzere işlerini nasıl yürüttüğü konusunda algıladıkları örgütsel kontrol olarak tanımlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). İş fonksiyonlarını gerçekleştirecek farklılık ve özgürlüğe sahip işgörenler, örgütün onların yeteneklerini ve çabalarını değerlendireceğine inanmaktadırlar. İşgörenlerin işlerini yürütmeleri konusunda örgütün işgörene güvenmesi yüksek seviyede özerklik sağlamak ve algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açabilmektedir (Kaplan, 2010: 51).
- **Rol Stresi:** Stresörler, bireylerin başa çıkamayacağını düşündüğü çevresel talepleri ifade etmektedir. İşgörenler iş ile ilgili stres kaynaklarını, işin özünde bulunan veya dış baskılardan kaynaklı koşullardan değil, örgüt tarafından kontrol edilebilir stres kaynakları ile özdeşleştirdiği takdirde örgütsel destek algısı azalmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). İşgörenlerin, örgüt tarafından algıladıkları örgütsel desteği azaltan öncüller, fazla iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ele alınmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).
- **Eğitim:** Örgütlerde eğitim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 212). Örgütte formal veya informal eğitimler, işgörene yapılan isteğe bağlı bir yatırım olup, işgörenlerin deneyimlerinin gelişmesini ve buna bağlı olarak örgütsel destek algısında artış sağlanmaktadır (Wayne vd., 1997: 88).
- **Örgüt Büyüklüğü:** İşgörenler, resmi politika ve prosedürlerin çok olduğu büyük örgütlerde, işgörenlerin bireysel ihtiyaçları ile ilgilenme esnekliğinin daha az olduğu ve buna bağlı olarak işgörenler kendilerine daha az değer verildiğini hissetmektedirler. Büyük örgütlerde resmi kural, politika ve prosedürler daha net çizgilerle belirlendiği için, işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteği azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel destek algısını etkileyen örgütsel faktörler arasında örgütsel adalet ve yönetim desteğinin oldukça önemli bir paya sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel adalet ve yönetim desteğı ile kıyaslandığında etkisi biraz daha az olduğu görölmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 34).

Algılanan örgütsel desteğı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Hem kişisel hem de örgütsel faktörler örgütsel destek algısına önemli ölçüde etki etmektedir. İşgörenin örgüt için göstermiş olduğu çabaya karşılık örgütün de işgören için gereken maddi ve manevi desteğı sağlaması işgörenin örgütsel destek algısını artırmakta tüm bunların sonucunda da işgörenin örgüte karşı güven duygusu gelişmektedir.

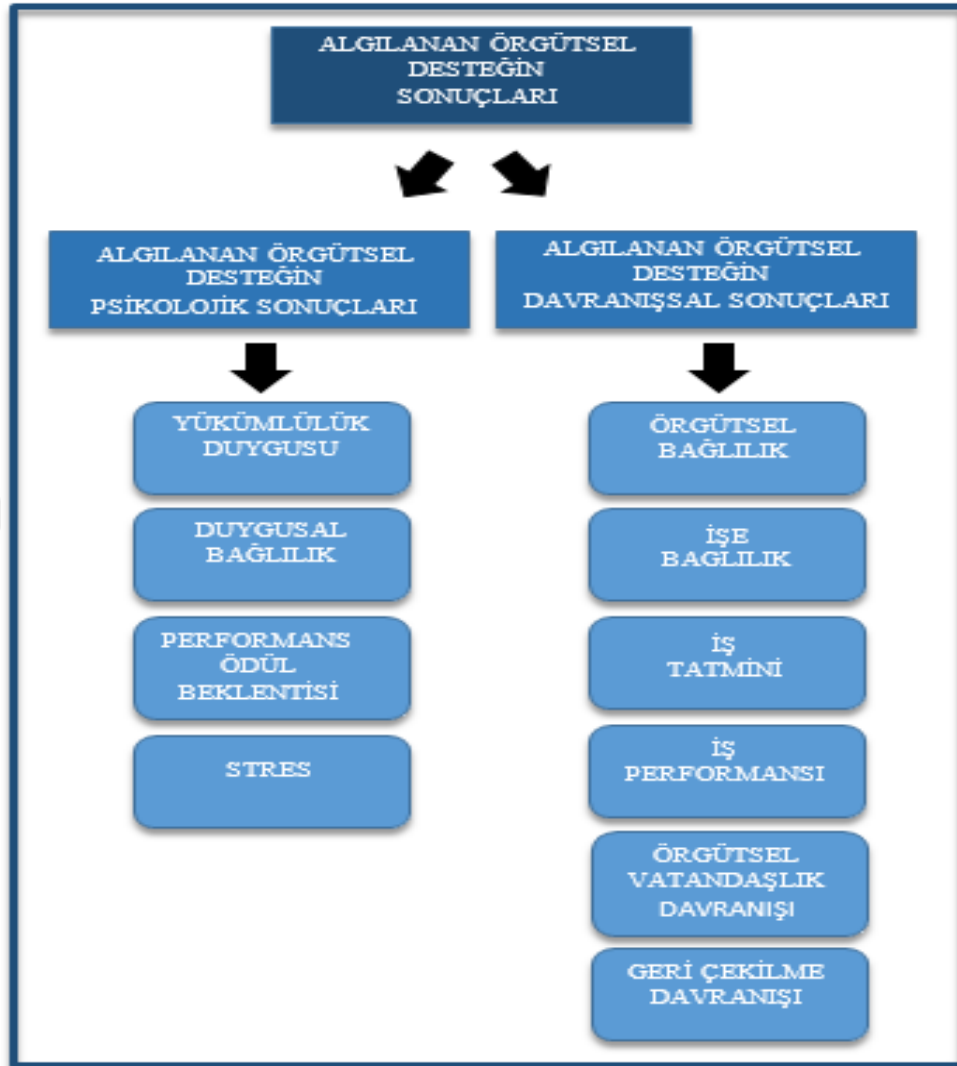
1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Algılanan örgütsel destek, önemli birtakım örgütsel sonuçları büyük ölçüde etkileme yeteneğine sahip olması bakımından, örgütlerin önemle üzerinde durması gereken bir konu haline gelmiştir (Akalin, 2006: 10). İşgörenlerin yaptıkları işlerine karşı olan hisleri ne kadar önemli ise, işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlar da o kadar önemli görölmektedir. Yapılan birçok araştırmaya göre işgörenin algıladığı örgütsel desteğın yaptığı işin sonuçlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Önderoğlu, 2010: 15).

Örgütsel destek algısı işgören ve örgüt açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmekte ve algının olumlu veya olumsuz olması hem örgüt hem işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel destek algısının olumlu olması işgörenin örgütsel faaliyetlerinde daha istekli ve verimli olmasını sağlarken, algının olumsuz olması işgörende performans düşüklüğü ve verimlilik kaybına yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, algılanan örgütsel desteğın sonuçları aşağıda Şekil 1.4’de görüldüğü gibi psikolojik ve davranışsal olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Şekil 1.4: Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları



Yukarıdaki Şekil 1.4’de özetlendiği gibi algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları; yükümlülük duygusu, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi ve stres olmak üzere dört başlık altında incelemekte, davranışsal sonuçları ise; örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geri çekilme davranışı olmak üzere altı başlık altında incelemektedir.

1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları yükümlülük duygusu, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi ve iş stresi olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

1.4.1.1. Yükümlülük Duygusu

Kişiler başka kişi ya da kişiler tarafından kendileri adına olumlu sonuç veren durumlar ile karşılaştığında kendini karşısındaki kişiye karşı sorumlu yani yükümlü hissetme eğilimi göstermektedirler.

Bir birey başka bir bireye iyi davrandığında, karşılıklılık normu kuramına göre gösterilen uygun davranışın karşılığını vermesi gerekmektedir. Algılanan örgütsel desteğin temelinde, örgütün amaçlarına ulaşması için katkıda bulunmak, örgüte karşı etkili bir sorumluluk bilinci ve performans-ödül beklentilerini güçlendirmek için gereken bir yükümlülük duygusu yer almaktadır (Işık, 2014: 43).

Algılanan örgütsel desteğin işgörenlere kişisel (sosyal-duygusal) ya da kişisel olmayan (maddi) birtakım olumlu kazanımlar sağlaması, işgörenin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yükümlülük hissi duymasına yol açmaktadır (Erdem, 2014: 91).

İşgören ile örgüt arasındaki alışverişte işgören çabasını, sağlanan olanaklar ve sosyal ödüller karşılığında değiştirmektedir. İşgören örgütle olan ilişkisinde verdiğini ve aldığını hesap ederek, tutumlarıyla ve davranışlarıyla bir dengeye ulaşmaya çalışmaktadır. Algılanan örgütsel destek, işgörende yükümlülük duygusu oluşturduğu için algılanan desteğe bağlı olarak çaba düzeyinde artış veya azalma beklenmektedir (Akın, 2008: 144-145).

Örgütün işgörene sağlamış olduğu destek sonucu işgörende oluşan algı olumlu yönde ise, işgören gördüğü destek davranışlarının karşılığını vermek isteyecektir ve işgören karşılığı, verimliliğine ve performansına yansıtarak örgüt yararına hareket edecektir.

1.4.1.2. Duygusal Bağlılık

İşgörenin örgütüne karşı bağlı olması işgörenin örgütü benimsemesine ve üyesi olmaktan mutluluk duymasına neden olmaktadır. Örgüt için önemli olan işgörenin örgüte duygusal bir bağ ile bağlılık göstermesidir.

Örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık, işgörenlerin kendisini örgüte bağlı hissetmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılıkla işgörenler kendilerini

örgüt ile bir olarak tanımlamaktadırlar. Duygusal bağlılığı olan işgörenler örgüte karşı sadakat, şefkat, içtenlik, aidiyet, sevgi, mutluluk, keyif gibi duygular hissetmektedirler (Özbek ve Kosa, 2010: 192).

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın boyutlarıyla olan ilişkisinin aynı yönde ve seviyede olmadığı, duygusal bağlılıkla genel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken; normatif ve devam bağlılığıyla olan ilişkinin değişiklik gösterdiği görülmektedir (Yakut Özek, 2016: 26).

Olumlu iş deneyimleri duygusal ve normatif bağlılığın olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek, örgüte yönelik duygusal bağlılığı güçlendirdiği için örgütsel destek algı düzeyleri yüksek olan işgörenlerin örgüte karşı bağlılık ve sadakat göstermesi beklenmektedir. Algılanan örgütsel destek ile birlikte işgörenler saygı, onaylanma ve duygusal destek gibi ihtiyaçlarını karşılamakta ve bunun sonucunda duygusal bağlılıkları artmaktadır (Kaplan, 2010: 62).

Örgütsel destek algısının olumlu yönde gelişmesi ile sağlanan duygusal bağlılıkla birlikte işgören örgüte yönelik herhangi bir beklenti içine girmeden örgüte bağlılık göstermekte ve örgüt yararına bireyden beklenen davranışın ötesinde ekstra rol davranışları sergileyebilmektedir.

1.4.1.3. Performans-Ödül Beklentisi

İşgörenin performansı örgütsel destek algısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Örgütsel destek algısı olumlu yönde olan işgören yüksek performans göstermekte ve yüksek performans gösteren işgören karşılıklılık ilkesine bağlı olarak maddi ya da manevi ödül beklentisi içerisine girmektedir. Gösterilen performans karşılığında dağıtılan ödüllerin adaletli olması gerekmektedir.

Ödüllendirme işgörenin kendisine verilen değeri hissetmesi ve yaptığı işin takdir edilmesi amacıyla kullanılan bir motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır. Örgütün yüksek performans gösteren işgörenlerine karşı ödüllendirme yöntemlerini kullanması ve onlara karşı memnuniyetini göstermesi örgüt genelinde verimliliğin artırılmasını sağlamaktadır. Ödül sistemleri örgütün belirli bir amaca ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken bir yol olarak değerlendirilmektedir. Performans ve

ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm işgörenlerin farklı ihtiyaçlara sahip olması nedeni ile her birinin kişisel beklentileri doğrultusunda bir ödül sunulması gerekmektedir (Altındağ ve Akgün, 2015: 293).

Örgütsel destek kuramı, örgütsel destek algısı ve performans-ödül beklentileri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Ödüller için olumlu fırsatlar sağlamak, işgörenlerin saygı ihtiyaçlarını karşılamak örgütsel destek algısını arttırabilmektedir. Örgütsel destek algısının yüksek seviyede olması ile birlikte işgörenler iyi bir performansın örgüt tarafından fark edilebileceği ve ödüllendirileceği inancına sahip olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından yüksek performansı nedeniyle ödüllendirilen işgörenlerin beklentilerini de yükseltmektedir (Kaplan, 2010: 56).

İşgörenin göstermiş olduğu performansı ödüllendirmek işgöreni motive etmekte önemli bir etken olmaktadır. İşgörenin performansına karşılık olarak üst yönetimden gelebilecek maddi bir değer taşımayan takdir içeren sözler veya maddi değer taşıyan her türlü ödüller işgörenin örgüte yönelik destek algısını güçlendirmektedir.

1.4.1.4. İş Stresi

Stres çağımızın en önemli problemlerinden biri haline gelmiştir. İçerisinde bulunan ve modern çağ olarak adlandırılan zaman diliminde her alanda gerçekleşen gelişmelerin hız kazanması ve gündelik yaşamın daha hızlı ve yoğun geçmesi stres duygusunu arttırmaktadır. Günümüzde stres kavramı ile sıklıkla karşılaşılsa da stres kavramı uzun yıllardan beri varolmuştur.

Stres kavramı ilk kez 1930' lu yıllarda Hans Selye tarafından ortaya atılmıştır. Stres, “bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda bireyin yaşadığı içsel bir durum ya da çevresel etkilere karşı bireyin gösterdiği bir uyum süreci” olarak tanımlanmaktadır (Genç vd., 2016: 100).

Günümüzde bireyler zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma ortamlarında geçirmektedirler. İşgörenin zamanının büyük bir kısmının örgütte geçmesi işin akışından veya karşılıklı ilişkilerden doğabilecek iş stresini ortaya çıkarabilmektedir (Pekerşen, 2015: 43).

Örgütsel ortamda çevresel (ekonomik, politik, teknolojik), örgütsel (görev, rol, kişilerarası talepler) ve kişisel faktörler (ailevi, ekonomik problemler, kişilik) potansiyel stres kaynaklarını oluşturmakta, yaşanan stres bireysel farklılıklara göre şekillenerek fiziksel (baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları), psikolojik (endişe, depresyon ve iş tatmininde düşüş) ve davranışsal (verimlilik, işe gelmeme, iş değiştirme) birtakım sonuçlar doğurmaktadır (Yakut Özek, 2016: 31).

Örgütsel destek algısı işgörenlerin stresle başa çıkmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olduğu bir örgütte, işgören örgütü daha hoş ve stresi olmayan bir yer olarak görebilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalara göre örgütsel destek düzeyi yükseldikçe stres düzeyinin azalacağı yönünde görüş birliği sağlanmaktadır (Süzerler, 2013: 13).

Örgütsel destek algısı özellikle yoğun stresi beraberinde getiren meslek gruplarında daha da önemli hale gelebilmektedir. Yoğun stres altında olan işgörenlerin örgüt tarafından gördükleri veya görebilecekleri destek davranışı işgörenleri hem fiziksel hem de psikolojik açıdan olumlu yönde etkileyebilmektedir.

1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geri çekilme davranışı olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir.

1.4.2.1. Örgütsel Bağlılık

Bireyin kişi ya da kişilere bağlılık gösterebilmesi öncelikle iletişim ile başlamaktadır. Birey bir iletişim içerisinde olmalı ki kişi ya da kişiler arasında duygusal bir bağ oluşmalıdır.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kimliklerini örgütlerin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimin değerlerini içselleştirmeleri olarak görülmektedir (Özler, 2015: 2).

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında algılanan örgütsel destek kavramı, işgörenin örgüte bağlılığını açıklamak için geliştirilmiştir.

İşgörenlerin, örgütlerinin kendi katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiğine dair inançlar geliştirdikleri ve geliştirdikleri inançların algılanan örgütsel destek olarak anlam ifade ettiği belirtilmektedir (Kaplan, 2010: 61).

Örgüt işgörenlerine karşı olumlu yönde örgütsel destek algısı oluşturarak işgörenlerin değerli olduğunu hissettirmekte ve bu hissiyata bağlı olarak işgörenler değerli olduklarını algılamakta, böylelikle işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Her işgörenin algısı farklılık gösterebilmektedir. İşgörenin algısına göre örgüt yönetiminin destekleyici davranışlar algısı veya haksız bir değerlendirme algısı işgöreni etkileyebilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı da farklılıklar gösterebilmektedir (Silbert, 2005: 6).

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan işgörenlerin, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. İşgörenlerin karşılık vermesi ile ortaya çıkan sonuca göre algılanan örgütsel desteğin büyük ölçüde örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. (Gürbüz, 2006: 27).

Sonuç olarak algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde olmasının en önemli göstergelerinden biri örgütsel bağlılık olmaktadır. Örgütsel bağlılık gösteren işgörenin hisleri olumlu yönde olmakta ve buna bağlı olarak davranışları örgüt yararına olmaktadır.

1.4.2.2. İşe Bağlılık

İşgörenin işine bağlı olabilmesi için örgüt içinde yerine getirdiği görevinden memnun olması gerekmektedir. İşgörenin örgütte yerine getirdiği görev işgörenin kapasitesine uygun olmalı ve yaptığı iş ile ilgili doyuma ulaşması gerekmektedir. İşgörenin, kapasitesinin altında verilen bir iş, işgörenin işe bağlılığını etkileyebilmektedir. İşgörenin yaptığı işe bağlı olarak oluşan olumsuz algıyı olumlu yöne çevirebilmek ise büyük ölçüde örgütsel destekle sağlanabilmektedir.

İşe bağlılık, bireyin işine yönelik olumlu tutumu ve bireyin işi ile bütünleşmesi hali olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2015: 33). İşe bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, konu iki farklı bakış açısıyla incelenmektedir. Birinci yaklaşıma göre, işe bağlılık farklı bir bireysel değişken olarak görüldüğünden, bireylerin işlerine daha fazla veya daha az bağlı olmalarının sebebinin sahip oldukları belirli özelliklere,

değerlere ve ihtiyaçlara bağlı olarak farklılık gösterdiği savunulmaktadır. İkinci yaklaşımda ise, işe bağlılığın belirli çalışma koşullarının sonucu ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak işe bağlılık hangi yaklaşım açısından bakılırsa bakılsın, her iki durumda da işgörenlerin örgütlerinden algıladıkları desteğin ve işlerinden duydukları doyumun işe bağlılığı etkilediği görüşü ortaya çıkmaktadır (Duygulu, 2008: 111-112).

Algılanan yeteneğin, işgörenin görevine olan ilgisi ile alakalı olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin algılanan yeteneği artırılarak, algılanan örgütsel destek ile işgörenlerin işlerine olan ilgisi artırılabilir. Yapılan araştırmalarda örgütsel destek algısının işe bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Kaplan, 2010: 55).

İşgörenin örgütsel destek algısının olumlu yönde olması işe bağlılığı sağlamakta, işe bağlılıkta iş tatmini, yüksek performans ve motivasyon, duygusal bağlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

1.4.2.3. İş Tatmini

Bireyin çalışma yaşamında sevdiği işi yapması kişinin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Bireyin kendi istek ve beklentisi haricinde örgüt tarafından sağlanan her türlü destek de işgörenin iş tatminini etkilemektedir.

İş tatmini kavramı 1930 yılında Neo Klasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan ışık deneyleri sonucunda ilk kez ortaya çıkmıştır. Bu kavram, insan duygu ve düşüncelerinin öneminin anlaşıldığı ve motivasyon kavramlarının gündeme geldiği dönemde önem kazanmıştır (Ayça, 2016: 40).

İş tatmini; “İşgörenlerin işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu” olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2017: 54).

İş tatmini hem işgören hem de yöneticiler açısından da büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin işlerine karşı sergiledikleri tutumların, gösterdikleri performans ve verimlilik üzerindeki olası etkileri nedeniyle yöneticilerin konu üzerinde önemle durması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2017: 54).

İşgörenin iş tatmininin yükselmesinde örgütsel desteğin büyük katkısı bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek işgörenlerin motivasyonunu arttırmak ile birlikte olumlu bir ruh hali kazanmalarını da sağlamaktadır. Olumlu ruh hali kazanmalarıyla birlikte işgörenler, örgüte daha fazla katkı sağlama yönünde isteklilik göstermektedirler (Karayel, 2016: 21).

Sonuç olarak işgörenin kendi beklentileri ile örgütsel beklentileri uyum gösterdiği zaman iş tatmini duygusu hakim olmaktadır. İşgörenin örgütten beklentileri arasında örgütsel destek önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan birçok araştırmada da algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

1.4.2.4. İş Performansı

Örgütte işgörenin performansını yükseltici bir motivasyon kaynağı olması gerekmektedir. İşgörenin örgütsel destek algısı olumlu yönde ise yaptığı işten tatmin olmakta ve böylelikle iş performansı da olumlu yönde değişim göstermektedir. Örgütsel destek işgörenlerin motivasyonunu sağlayan önemli araçlardan biri olarak görülmektedir.

İş performansı kavramı, belirli bir işin belirli bir sürede ve belirli bir kaynak kullanımı ile yerine getirilmesini ve tamamlanmasını ifade etmektedir. İş performansı kavramı, ulaşılmak istenilen amacı elde etme düzeyini yani bir işgörenin performansının hedeflediği duruma göre nerede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2016: 39).

Örgütsel destek algısı düşük düzeyde olduğunda işgörenler hem görevi gereği yapmaları gereken işleri hem de görevi dışındaki işleri istenildiği şekilde yapmama eğilimi içerisine girmektedirler. İşgörenlerin gösterdikleri tutum ve davranışlara bağlı olarak iş performansı düşebilmektedir (Akkoç vd., 2012: 116). Örgütsel desteğin performans ile karşılık bulması, iş performansını etkileyen bir motivasyon unsuru olarak düşünülmektedir (Erkoç, 2015: 22). Yapılan birçok araştırmada algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif yönde etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir.

Sonuç olarak örgütsel destek algısı, işgören performansını artırıcı bir unsur olarak ifade edilmekte ve örgütsel destek algısı ile birlikte işgörenin işine odaklanması

sağlanmakta ve sağlanan odaklanma ile birlikte performans artışı gözlemlenebilmektedir.

1.4.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşgörenin üyesi olduğu örgütte, mutlu olması ve duygusal açıdan kendini örgüte ait hissetmesi ondan beklenenin ötesinde rol davranışları sergilemesine ve bu davranışların gönüllü olmasını sağlamaktadır. Beklenen rol davranışlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu bilinmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve Bateman tarafından literatüre kazandırılmıştır (Dede, 2017: 73). Örgütsel vatandaşlık davranışı; “Doğrudan ya da açık bir şekilde örgüt tarafından resmi bir şekilde açıklanmamış, herhangi bir ödül sistemine tabi tutulmamış ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen bireysel davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Samancı, 2017: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin biçimsel ödül sistemlerinde doğrudan yer almayan fakat örgütün işlevlerini bir bütün olarak gerçekleştirmesine katkı sağlayan gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Gönüllük kavramı ile anlatılmak istenen bireyin bu davranışları yapmasının veya yapmamasının ona herhangi bir ceza ya da ödül getirmeyeceği ve sergiledikleri davranışların onun kişisel tercihi olduğu ile ilgilidir (Dede, 2017: 73).

Yapılan araştırmalarda örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Yüksek derecede algılanan örgütsel destek seviyesine sahip işgörenlerde örgütsel bağlılık artmakta ve buna bağlı olarak işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede daha istekli olmaktadır (Gül, 2010: 40).

Sonuç olarak işgörenin örgütsel destek algısı işgörende örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif bir duygu oluşumunu sağlamaktadır. İşgören örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda herhangi bir beklenti içerisine girmemekte ve bu davranışlarından dolayı ödüllendirilmemesi veya cezalandırılmaması gerekmektedir.

1.4.2.6. Geri Çekilme Davranışı

İşgörenin algıladığı örgütsel destek düşük düzeyde olduğu zaman işgören bu duruma psikolojik ya da davranışsal bir biçimde tepki vermektedir. Örgütsel destek algısının düşük düzeyde olması işgörenin davranışsal sonuçlarına yansımakta yani örgütsel destek algısı düşük olduğunda, işgören kendini yaptığı işten, örgütten soyutlamakta ya da geri çekilme davranışını benimsemektedir.

Geri çekilme davranışı, işgörenin örgütteki aktif katılımını azaltması olarak ortaya çıkmaktadır. Geri çekilme davranışı işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi davranış sonuçlarını da beraberinde getirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

İşten ayrılma niyeti bir işgörenin bir örgütten ayrılmayı düşünmesi veya planlamasını ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, işgörenin bilinçli ve kasıtlı bir şekilde örgütten ayrılmaya istekli olmasıdır (Torun, 2016: 221). İşgörenlerin örgütsel destek algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etki oluşturduğu belirtilmiştir. Yapılan birçok araştırmaya göre işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve azalttığı belirlenmiştir (Turunç ve Çelik, 2010a: 215-225).

İşe devamsızlık; işgörenin herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2012: 1). Algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel desteğin iş devamsızlığını azalttığı belirtilmektedir (Gül, 2010: 43). Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olması örgütsel üyeliği sağlamakta ve üyelikle beraberinde örgüte katılımı, devamsızlığın azalması ve dakikliği sağlamaktadır (Rhodes ve Eisenberger, 2002: 702).

Yapılan araştırmaların birçoğu algılanan örgütsel desteğin iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti gibi geri çekilme davranışlarını azalttığı ifade edilmektedir. Örgütleri tarafından desteklendiğini algılayan işgörenlerin örgütsel bağlılığı artmakta ve buna bağlı olarak geri çekilme davranışı azalmaktadır (Doğan, 2014: 49).

Örgütsel destek algısı birçok olumlu davranışa yol açtığı gibi birçok olumsuz davranışlara da neden olabilmektedir. Örgütsel destek algısı işgörenin örgütteki gelecek düşüncesi üzerinde önemli bir etki oluşturabilmektedir. İşgörenler örgütsel destek algısına göre örgütte kendisini şimdi ve gelecekte nerede gördüğüne, örgütte kaldığında

mutlu olup olamayacağına bağlı olarak kararlar vermekte ve verilen bu kararlar hem işgören hem de örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR

Örgütsel destek ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı literatürde yer alan bazı çalışmalar Tablo 1.1 ve Tablo 1.2’ de özetlemektedir.

Tablo 1.1: Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Ceylan ve Şenyüz (2003)	Sigorta sektöründe faaliyet gösteren sekiz sigorta firmasında 225 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır.	Örgütsel destek algısı ve dahil olma-dışlanma algısının örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmektir.	Örgütsel destek algısı ve dahil olma-dışlanma algısının sigorta sektöründeki işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli faktör olduğu ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığa etkisinin dahil olma-dışlanma algısının etkisinden daha fazla olduğu belirlenmiştir.
Özdevecioğlu (2003b)	Kayseri’de faaliyet gösteren beş mobilya fabrikasında 412 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesidir.	Duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, normatif bağlılıklarının algılanan örgütsel destekle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasında yine pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Akın (2008)	Yozgat’da özel ve kamu hastanelerinde görev yapan hemşireleri ele alarak 188 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Örgütsel ve sosyal desteğin iş-aile çatışmaları ayrıca sosyal ve örgütsel desteğin yaşam tatmini üzerindeki etkilerini tespit etmektir.	Algılanan örgütsel desteğin iş aile çatışması ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve örgütsel destek ile yaşam tatmini arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Polat ve Aktop (2010)	Kocaeli’de Kartepe ve Başiskele İlçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 8 ortaöğretim okulunda 388 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek alguları ile girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.	Örgütsel destek algısı ile girişimcilik arasında anlamlı olumlu ve orta düzey bir ilişki ve duygusal zekâ ile girişimcilik arasında ise anlamlı olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Tokgöz (2011)	Beş ayrı şehirde bulunan elektrik dağıtım genel müdürlüklerinde görev alan 162 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının örgütsel sinizm üzerinde etkili faktörler olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.	Örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli ve örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hem örgütsel adalet hem de örgütsel destek algısı, örgütsel sinizmin açıklamasında güçlü bir rol oynamıştır.

Tablo 1.1: (devam) Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Eser (2011)	Özel ve kamu sektöründe görev alan 300 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini tespit etmektir.	Algılanan örgütsel destek ile güven eğilimi arasında çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güven eğiliminin bireylerin algılayışını etkileyen bir unsur olduğu ve bu nedenle algılanan örgütsel destek üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
Çınar (2013)	Kahramanmaraş' ta faaliyet gösteren 18 bankanın 39 şubesinde görev alan 306 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletten oluşan örgütsel davranış değişkenlerinin, işgören performansına ve işten ayrılma eğilimlerine olan direkt etkilerini incelemek ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkilerde aracılık rolünü ortaya koymaktır.	Örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin, işgörenlerin performansını olumlu yönde etkilediği, işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini ise olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.
İplik, İplik ve Efeoğlu (2014)	Adana da faaliyet gösteren özel bir hastanedeki işgörenleri ele alarak 167 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır.	İşgörenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının her iki boyutu arasında olumlu bir ilişki bulunduğu, bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu ve işgörenlerin örgütsel desteğe ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetlerinin de arttığını belirlenmiştir.
Turgut (2014)	Ankara da OSTİM Sanayi Bölgesindeki Elektrik- Elektronik sektöründe faaliyet gösteren 23 örgütte beyaz yakalı işgörenlerin katıldığı	İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek ile örgüt içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin örgüt performansına	Algılanan örgütsel desteğin; iç girişimcilik ve örgüt performansını olumlu olarak etkilediği ve iç girişimciliğin finansal performans üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. İç girişimciliğin ise algılanan örgütsel destek ile örgüt performansı ilişkisinde aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 1.1: (devam) Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

	191 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	etkilerinin belirlenebilmesi ve algılanan örgütsel desteğin örgüt performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir.	
Yılmaz (2016)	İstanbul’ da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki aşçıları ele alarak 309 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Örgütsel destek algısı, iş stresi, iş yaşam kalitesi ve iş performansı faktörleri arasındaki etki ve ilişkilerin araştırılmasıdır.	Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerine etkisinin var olduğu ve iş stresinin algılanan örgütsel destek üzerinde bir etkisinin de olduğu belirlenmiştir. İş yaşam kalitesinin algılanan örgütsel destek üzerine etkisinin var olduğu ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. İş stresinin iş performansı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olmadığı belirlenmiştir.
İnce (2016)	Hazır giyim alanında faaliyet gösteren bir fabrikada 282 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Örgütsel destek algısının, işe adanmışlık üzerine etkisinde yönetici desteği algısının rolünü tespit etmektir.	İşgörenlerin örgütsel destek algıları arttıkça, işe adanmışlık düzeylerinin ve işgörenlerin örgütsel destek algıları arttıkça yönetici desteği algılarının yükseldiği görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
Boyacı (2017)	Çorum’ da Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardaki öğretmenleri ele alarak 346 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel destek algılarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisini tespit etmektir.	Algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetin örgütsel destek üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı, erkek öğretmenlerin örgütsel destek algısının daha yüksek olduğu ve hizmet süresi arttıkça örgütsel destek algısının arttığı belirlenmiştir.

Tablo 1.2: Örgütsel Destek İle İlgili Yapılmış Bazı Yabancı Çalışmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sawa (1986)	Farklı çalışma alanlarını ele alınmış 361 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Algılanan örgütsel desteğin işgören üzerindeki etkilerini tespit etmektir.	Algılanan örgütsel desteğin örgüt tarafından işgörenler üzerinde kendilerine ne kadar değer verdiklerine dair inançlar oluşturduğu ve buna bağlı olarak işe devamsızlığı azalttığı belirlenmiştir.
Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch (1997)	Farklı çalışma alanlarını ele alınmış 295 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Çalışma koşullarının algılanan örgütsel destekle ilişkisi ve algılanan örgütsel destek ile iş doyumu kavramlarının farklı kavramlar olup olmadığını belirlemektir.	Örgütün kendi isteğiyle oluşturduğu olumlu iş koşullarının dış etkenlere bağlı olarak oluşturulan olumlu koşullara göre algılanan örgütsel destek üzerinde daha etkili olduğu belirlenmiştir.
Armeli, Eisenberger, Fasola ve Lynch (1998)	Amerika’da 308 polis memuru üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Sosyal-duygusal ihtiyaçlar, algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.	Sosyal-duygusal ihtiyacı yüksek olan polis memurlarının algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve buna bağlı olarak sosyal duygusal ihtiyacın örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir.
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhodes (2001)	Postanede çalışan işgörenleri ele alarak 413 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki karşılıklı ilişkiyi tespit etmektir.	Algılanan örgütsel destek ile işgörenin örgütün amaçlarına ulaşma zorunluluğu hissetmesi yönünde pozitif ilişki olduğu ve karşılık normuna bağlı olarak zorunluluk hissinin arttığı belirlenmiştir. Sonuç olarak algılanan örgütsel destek işgörenin performansı ve duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönde bir etki sağlamaktadır.
Silbert (2005)	Örgütteki hesap yöneticilerini ele alarak 61 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Algılanan örgütsel destek ile örgütsel ödüller arasındaki ilişkiyi belirlemektir.	Örgütsel ödüller işgörenin örgüt için göstermiş olduğu gayretlerinin karşılığı olarak algılandığı ve örgütsel ödüllerin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkileyebilecek bir yol olduğu belirlenmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Yabancılaşma kavramı başlığı altında yabancılaşmanın tanımı ve yabancılaşma kavramını kapsayan çalışmalar ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

2.1.1. Yabancılaşma Tanımı

Yabancılaşma kavramının ortaya çıkışı eski çağlara kadar dayanmaktadır. Yabancılaşma kavramı hemen hemen her alanda kendine karşılık bulmakta ve karşılık bulduğu alana göre farklı düşünür ve bilim adamları tarafından tanımlamalar yapılarak literatürdeki yerini almaktadır.

Yabancılaşma kavramı Latince “alienation” adından ve “alienaner” fiilinden türemiş olup, ilk kullanımda bir şeyi başkasına bırakmak anlamına gelirken, ikinci kullanımda ise, iki eleman arasındaki ayrılma ve uzaklaşma anlamına gelmektedir (Elma, 2003: 11). Dilimize batı dillerinden geçmiş olan “yabancılaşma” kavramının geçmişi Fransızca’ da “alene”, İspanyolca’ da “alienado”, İngilizce’ de “alienist” sözcüklerine dayanmaktadır (Kösterlioğlu, 2011: 41).

Yabancılaşma kavramı Türkçe etimolojik sözlüğe göre Farsça kökenli olan yaban sözünden türetilmiştir. Farsçada karşılığı boş, ıssız yer anlamına gelen yaban kelimesi (Koyuncu ve Yalçın, 2014: 87) Türkçede insan yaşamayan, ıssız yer, dışarı, uzak yer, gurbet, başka memleket gibi anlamlara gelmektedir (Sert, 2017: 9). Yabancılaşma kavramı temelde psikolojik durumu ifade etmekte ve “ruh hastası” na yakın bir anlam taşımaktadır (Aytaç, 2005: 321). Çağdaş sosyolojide sıklıkla kullanılan yabancılaşma kavramı felsefi-dinsel bir kökenden gelmektedir. Yabancılaşma kavramı zamanla dini ve mistik anlamından sıyrılarak Hegel’ in felsefesinde rasyonel bir anlam kazanmıştır (Uğur ve Erol, 2013: 184).

Yabancılaşma kavramı ilk kez Georg Wilhelm Friedrich Hegel tarafından “Tin’in Görüngü Bilimi” adlı eserinde ele alınmış, insanın doğal yaşama ve kendi özüne yabancılaşması olgusu, mutlak anlamda betimlenmemiş, kavranmamış, insan yaşamının kolaylıkla doğaya yabancılaşacağı anlamında kullanılmıştır (Şimşek vd., 2006: 572).

Hegel yabancılaşma kavramını bireyin çevresinden ve kendi benliğinden kopması olarak tanımlamaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 30). Bu kavram Karl

Marx tarafından somutlaştırılarak insan yaşamının bir parçası olarak nitelendirilmiştir (Uğur ve Erol, 2015: 184). Yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan düşünür Hegel iken, derinlemesine inceleyen ise Marx dır.(Sert, 2017: 9). Karl Marx tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmış olan bu kavram, sosyal-ekonomik bir yaklaşımla işgörenler üzerindeki etkilerini açıklamak üzere kullanılmaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 30).

Hegel’e göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmakta ve birey kendisine, çevresine yabancılaşmakta, birey kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 87). Hegel yabancılaşmayı, bir hastalık olarak değil, doğal bir olgu olarak görmektedir. Hegel yabancılaşmayı “doğa, insan ve toplum varoldukça yabancılaşmada varolacaktır” diyerek açıklamaktadır (Şimşek vd., 2006: 572).

Hegel’den sonra yabancılaşma kavramını, 1841 yılında “Hristiyanlığın Özü” adlı kitabında Ludwing Feuerbach ele almıştır. Feuerbach yabancılaşma kavramını dinsel içerikte incelemiştir. Feuerbach’ a göre din, kültürel gelişme sürecinde insanların ürettiği düşünce ve değerlerinden oluşmakta ve oluşan değerler bir şekilde Tanrılara ya da ilahi güçlere yüklenmektedir. İnsanlar, kendi tarihlerini eksiksiz olarak anlayamadığı için kendi oluşturduğu değerleri ve düşünceleri Tanrılara atfetme eğilimine girmektedirler. Feuerbach, insandan ayrı olarak Tanrıların ya da ilahi güçlerin tanınmasını anlatmak için yabancılaşma kavramını kullanmıştır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318).

Feuerbach’e göre yabancılaşma, insanın kendi özünü nesneleştirerek Tanrıyı ortaya çıkarmakta ve daha sonra ortaya çıkardığı Tanrıyı yüceleştirerek onun kölesi olmaktadır. Tanrıya köle olan insanların oluşturduğu değerler ve düşünceler, yabancı ya da ayrı bir varlığın ürünü olarak görülmeye başlamakta ve buna bağlı olarak insanların kendi özünden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318).

Yabancılaşma kavramı ortaya çıktıktan sonra derinlemesine ele alıp inceleyen araştırmacı Karl Marx’ dır. Marx yabancılaşmanın, bireyselliğin bir kayıp oluşturduğunu ve bu kaybın aslında birey ve toplum için istenmeyen bir durum olduğunu ileri süren ilk kişi olarak bilinmektedir (Kanungo, 1992: 414). Marx’ a göre yaratıcı faaliyet insan doğasının temel unsurudur ve bu ihtiyaç başlı başına anlamlı bir

faaliyet olan çalışma sürecinde tatmin edilmektedir. Ancak, kapitalist sistemdeki, emek-sermaye ilişkisi bireyin yaratıcılığını engellemekte ve çalışmayı anlamsız bir faaliyete dönüştürebilmektedir. Bu sebeple yabancılaşma bu sistemin doğal bir parçası olup kaçınılmaz olarak incelenmektedir (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 30).

Marx'a göre yabancılaşma, insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, üretken etkinliğin kendisine, içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi özel doğasına, insanlığına ve öteki insanlara yabancılaştıran bir eylemdir (Koyuncu ve Yalçın, 2014: 87). Ona göre yabancılaşma, uygarlığın beraberinde getirmiş olduğu psikopatolojinin temel ifadesi olan “ruhsal sakatlık” dır (Akyıldız, 1998: 164).

Marx yabancılaşmanın çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini belirtmiş ve yabancılaşma kavramını dört boyutta incelemiştir. Marx yabancılaşmanın boyutlarını işgörenin emeğine, iş sürecine, doğaya ve kendine yabancılaşması olarak ifade etmiştir (Özler, 2015: 398-399):

Yabancılaşma, insanın insan olma durumundan uzaklaşması, insanı insan olarak var eden öz niteliklerin yitirilmesi, insan varlığının doğal, toplumsal, psikolojik ve kültürel boyutlarının parçalanması ve çökmesi, insanların toplumsal ilişkilerinde birbirinden kopması ve uzaklaşmasıdır. Birey kendinden, ürettiği üründen, toplumdan, içinde bulunduğu kültürden ve psikolojik çevresinden uzaklaşmakta fakat yine de onların egemenliği ve belirleyiciliği altından yaşamını sürdürmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 320).

Tanımlamalardan da anlaşılabileceği üzere, yabancılaşma bireyin kendi benliğine ve kendi benliği dışında kalan ekolojik çevresinde varolan her şeyden kopması ve kendini soyutlamasıdır. Yabancılaşma kavramı farklı alan ve kişiler tarafından incelenmekle birlikte aynı anlama dayanmakta ve insan yaşamında varolmaktadır.

2.1.2. Yabancılaşma İle İlgili Diğer Kavramlar

Yapılan araştırmalara ve tanımlamalara göre yabancılaşma kavramını belirli bir tanım çerçevesinde ele almak mümkün olamamaktadır. Yabancılaşma kavramının daha net olarak anlaşılabilmesi için bu kavram ile ilişkili olan anomi, şeyleşme, stres ve çatışma kavramları üzerinde durulması gerekmektedir:

- **Anomi:** Anomi kavramı “Anomie” yasa yokluğu anlamına gelen Yunanca bir sözcükten gelmekte ve kuralsızlık veya normsuzluk anlamını içermektedir (Babür, 2009: 5). Anomi (kuralsızlık veya normsuzluk), “kuralları geçerliliğini yitirmiş ve herkes tarafından benimsenecek yeni kuralları oluşturamamış bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması olarak tanımlanmaktadır”. Yabancılaşma ve anomi kavramları aslında aynı olgu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her iki kavram da toplumsal düzensizlik durumunu incelemekte, nedenlerini arayarak çözüm önerileri getirme üzerine odaklanmaktadır. Eğer toplumsal yapıdaki anomi durumu engellenemezse, toplumda bir çözülme başlamakta ve buna bağlı olarak birey de yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Anomiye yol açan birçok durumun yabancılaşma sorununun bir bölümünü oluşturduğu söylenebilmektedir (Özler, 2015: 402-403).
- **Şeyleşme:** Şeyleşme kavramını ilk inceleyen düşünür Lukacs ve daha sonra onu izleyen ise Fransa’ da Goldmann olmuştur (Babür, 2009: 8). Şeyleşme kavramı Marx’ ın “meta fetişizm” dediği durumu ifade etmektedir. Meta fetişizm, “kapitalist toplumda değişim değerinin, kullanım değeri üzerindeki egemenliğini ve parasal ilişkilerin yüceltilmesi yoluyla insani ilişkilerin ve kullanımdan doğan yararın yok olması” olarak tanımlanmıştır (Şimşek vd., 2006: 571-572). Şeyleşmede, insanın oluşturduğu değerlerden bağımsız ve onun kontrolü dışında varlığını sürdürdüğü bir dünya söz konusu olmaktadır. Bunun bir başka nedeni teknolojinin hızlı gelişmesi ve giderek merkezileşen bir otorite tarafından denetlenmesidir (Babür, 2009: 8). Şeyleşmenin son bulması insanların yapının kendi ürünü olduğunun farkına varması ile olabilmektedir (Akpolat, 2007: 80).
- **Stres:** Stres kavramı ilk olarak Selye (1977) tarafından kullanılmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak tanımlanmıştır (Soysal, 2009: 19). Stres, bireyin örgütte veya çevresinde yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsamaktadır (Özler, 2015: 404). Stres kontrol edilemediğinde, işgörenler üzerinde yabancılaşma gibi olumsuz birtakım sonuçlara yol açabilmektedir (Yumuk, 2011: 18).

- **Çatışma:** Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme durumu olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde çatışmaya yol açan sebepler; işler arasında oluşan karşılıklı bağıllık, birtakım kaynakların paylaşılması, bireylerin amaç, algı farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili oluşan farklılıklar, yöneticilik tarzlarındaki farklılıklar, çıkar ve kişilik farklılıkları, yenileşme çabaları, işgören ve örgüt arasındaki iletişim problemleri, örgüt içi güç mücadelesi vb. dir (Güney, 2000: 45-47). Yöneticinin çatışma konusu hakkında bilgi sahibi olması ve başarılı bir örgüt için yöneticilerin, işgörenler arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları olabildiği kadar en uygun seviyede tutması gerekmektedir (Özler, 2015: 405).

2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Örgütsel yabancılaşma kavramı başlığı altında örgütsel yabancılaşmanın tanımı, önemi ve örgütsel yabancılaşmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

Örgüt, “toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan topluma açık sistemler” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 186). Örgütlerin varolması ve yaşamını devam ettirebilmesi ekonomik yapı içerisinde yer alan birçok faktöre bağlı değişmektedir. Bu faktörler arasında en etkili olanlardan birisi de insan kaynağıdır. Örgüt ile işgören arasındaki ilişkilerin zayıflaması ve işgörenin kendini geri çekerek sahip olduğu yetkinliklerini örgüt ile paylaşmaması, örgüt-işgören arasındaki bağların zayıflayarak yabancılaşmanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016: 81).

Felsefi ve sosyolojik bir kavram olarak ortaya atılan yabancılaşma kavramı zamanla felsefi ve sosyolojik kavram niteliğinden sıyrılıp sosyal-psikolojik hatta psikolojik bir kavram haline gelmekte ve kavramın çeşitli araştırmalarla ölçülebilir hale geldiği görülmektedir (Elma, 2003: 25). Amerika’ da yabancılaşma kavramı ile ilgili çalışmalar 1960’lı yıllardan itibaren süregelmektedir (Yakut, 2016: 47).

Örgütsel yabancılaşma sanayi devriminden sonraki toplumlarda ve 21. yy bilgi toplumlarında üretim ilişkilerinin yeni bir boyut kazanmasıyla birlikte gelişen bir olgu olarak görülmektedir. Yaşam kalitesinin artması, sınıf farklılıklarının oluşması, endüstride teknolojinin hızla gelişmesi ve daha fazla kullanılır hale gelmesi, sosyal yapının hızla değişmesi gibi etkenler işgörenlerin örgütünden ve işinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Küçük, 2017: 43). Örgütlerdeki amaç önceliği, örgütteki işgörenlerin amaç ve beklentilerinin önüne geçmekte ve örgütlerin katı, baskıcı ve kuralcı yanının etkin olması, yabancılaşma olgusunu kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır (Günsal, 2010: 77-78).

Örgütsel bağlamda yabancılaşma, örgüt içerisinde varolan bir işgören olarak bireyin duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin bir şekilde kullanamaması, buna bağlı olarak işgören potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülememesi ve bunların sonucunda, örgütsel faaliyetlerin işgören tarafından dışsallaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 405).

Örgütsel yabancılaşma, “işgörenin örgütteki istihdam konumu ile ilgili yaşadığı hayal kırıklıklarına bağlı olarak oluşan duyguların bir yansıması olarak değerlendirmekte ve örgütsel yabancılaşmanın işgörenin yetki-otorite, örgütteki diğer bireylere göre bulunduğu konum, mesleki gelişim ve değişim olanakları, üstleri tarafından sayılma, tanınma, kabul görme ve kariyer beklentileri ile tutarlı bir iş yapma gibi konularda yaşadığı doyumsuzluğu ” ifade etmektedir (Fettahioğlu, 2006: 11).

Örgütsel yabancılaşma, bir işgörenin işini daha az önemsemesi, daha az enerjiyle çalışması ve işgörenin esasen dışsal ödüller için çalıştığı bir tutum veya durumu ifade etmektedir (Agarwel, 1993: 723).

Örgütlerde yabancılaşan işgörenler, örgüt içerisinde kendini faydasız, inkâr edici ve yorgun hissetmektedirler. Hissiyatı bu yönde olan işgörenler fiziksel ve zihinsel olarak aktivite özgürlüğüne sahip olmadıklarını düşünmekte ve örgütün faaliyetleri onlar için birer dış mesele haline gelebilmektedir (Özler ve Dirican, 2014: 292).

Farklı nedenlerle ortaya çıkan örgütsel yabancılaşma sonucunda işgören zamanla kendini örgütten soyutlamaktadır. İşgörenlerin örgüte yabancılaşmaması için, yöneticinin yabancılaşma duygusuna yol açan faktörleri belirlemesi ve bunları ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA BOYUTLARI

Melvin Seeman 1959’ da yaptığı “On The Meaning Of Alienation (Yabancılaşmanın Anlamı)” adlı çalışmasında yabancılaşma kavramının beş boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Seeman yabancılaşma kavramını (Powerlessness) güçsüzlük, (Meaninglessness) anlamsızlık, (Normlessness) normsuzluk, (Isolation) tecrit-yalıtılmışlık ve (Self-Estrangement) kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyut altında incelemektedir (Seeman, 1959: 783-791).

Seeman yabancılaşmayı, “toplumsal, örgütsel ya da kişiler arası sorunların birey üzerinde oluşturduğu etkiye bağlı olarak ortaya çıkan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma duygularının ortaya çıkardığı bir durum” olarak tanımlamaktadır (Kesik ve Cömert, 2014: 31).

Seeman’ ın ileri sürmüş olduğu boyutlardan yararlanarak Dean, Feuer, Middleton, Blauner, Burbach, Kohn, Korman, Wittig-Berman ve Lang, Mottaz, Lang gibi birçok araştırmacı yabancılaşma kavramına farklı boyutlar getirerek incelemektedir (Seeman, 1959: 783; Yakut, 2016: 47; Elma, 2003: 27; Sert, 2017: 31; Özler ve Dirican, 2014: 292).

Seeman ve diğer araştırmacıların geliştirmiş olduğu yabancılaşma boyutları aşağıdaki Tablo 2.1’ de görüldüğü gibi özetlenmektedir.

Tablo 2.1: Farklı Araştırmacılar Tarafından Geliştirilen Yabancılaşma Boyutları

Seeman (1959)	Güçsüzlük Anlamsızlık Normsuzluk Sosyal Yalıtılma (İzolasyon) Kendine Yabancılaşma
Dean (1961)	Güçsüzlük Normsuzluk Sosyal Yalıtılma (İzolasyon)
Feuer (1963)	Sınıflı Toplumun Yabancılaşması Rekabetçi Toplumun Yabancılaşması Endüstriyel Toplumun Yabancılaşması İnsan Toplumunun Yabancılaşması Kuşakların Yabancılaşması İrkin Yabancılaşması
Middleton (1963)	Güçsüzlük Anlamsızlık Normsuzluk Kültürel Yabancılaşma Sosyal Yabancılaşma İşe Yabancılaşma
Blauner (1964)	Güçsüzlük Anlamsızlık Yalıtılmışlık Kendine Yabancılaşma
Burbach (1972)	Güçsüzlük Anlamsızlık Toplumsal Yabancılaşma
Kohn (1976)	Güçsüzlük Kendine Yabancılaşma Kuralsızlık Kültürel Yabancılaşma
Korman, Wittig-Berman ve Lang (1981)	Kişisel Yabancılaşma Toplumsal Yabancılaşma
Mottaz (1981)	Güçsüzlük Anlamsızlık Kendine Yabancılaşma
Lang (1985)	Kişisel Yabancılaşma Sosyal Yabancılaşma Mesleki Yabancılaşma

Kaynak: Sert, 2017: 31; Elma, 2003: 26-27.

Tablo 2.1’de Seeman’dan sonra farklı araştırmacılar tarafından ele alınan yabancılaşma boyutları yer almaktadır. Araştırmacıların incelemeleri sonucunda ortaya koydukları yabancılaşma boyutları ile Seeman’ın kavramsallaştırdığı boyutların bir kısmının benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada Seeman'ın güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma boyutları örgüt çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır.

2.2.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Birey gündelik yaşamında herhangi bir ürünün oluşum sürecinde verdiği emeği ve bu emek sonucunda ortaya çıkan ürünün ve içerisinde bulunduğu sistemin kontrol mekanizması dışında kalması bireyin kendini yetersiz hissetmesine ve böylece güçsüzlük duygusuna kapılmasına neden olmaktadır.

Yabancılaşma kavramının ilk boyutu olan güçsüzlük kavramına Marx' ın kapitalist toplumdaki, işgörenlerin koşullarını nitelediği yabancılaşma kuramı kaynaklık etmekte ve güçsüzleşme kavramı Marksist görüşe yakın bir kavram olarak görülmektedir. İşgörenler, kapitalistlerin karar verme imkânlarını kendi ellerinde bulundurduğu sürece, bireyler kendi işlerine ve iş araç-gereçlerine yabancılaşmaktadırlar. Bireyin kendi iş araç-gereçlerini elinde bulundurmaktan ve bunlara hükmetme gücünden mahrum bırakıldığı ve bireyin varlığı bir araç olarak görüldüğü sürece yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Tükel, 2012: 39).

Seeman güçsüzlük kavramını, bireyin kendi ürettiği ürünler ile üretim sürecinde kullandığı araç ve gereçlerin sonuçları üzerinde denetim hakkına sahip olamaması yani bireyin kontrol beklentileri ile kontrol arzusu arasındaki tutarsızlık duygusu olarak tanımlamaktadır (Elma, 2003: 27; Seeman, 1959: 784).

Başka bir ifade ile güçsüzlük, “üretilen ürünün bireyin kendisinden ayrı düşmesinden, yönetsel-örgütsel politikalar üzerinde etkide bulunma açısından yetersizlik hissetmeden ve çalışma koşulları üzerindeki kontrol sahibi olamamaktan kaynaklanan güçsüzlük” olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274).

Örgüt içerisinde işgörenin, “yetersizlik duygusu, çalışma süreci üzerinde her türlü yönetim ve denetim olanağından yoksun kalma, örgütteki prosedür ve kurallardaki sık değişimler, teknolojinin hızlı değişimi, örgütün işgörenin sorunlarını çözmede yetersiz kalışı, becerilerin, yeterliliklerin iş gereklerinin gerisinde kalması, yönetimi etkileme yollarının tıkanmış olması, üretilen ürün ya da hizmet karşısında dışlanma

duygusu, güçsüzlük duygusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır” (Özler ve Dirican, 2014: 292-293).

Güçsüzlük, bireyin kendisinde karar verme yetkisini görememesi ve kendi adına alınan kararların başkaları tarafından verilmesi ve yönetilmesi sonucu, işgörende oluşan yabancılaşma duygusu içerisinde bireyin kendini güçsüz hissetmesine bağlı olarak işgören örgüte yabancılaşmaktadır.

2.2.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Birey yaşamı boyunca her şeyi anlamlandırma çabası içerisine girmektedir. Birey farklı sebeplerden dolayı anlamlandırma konusunda kendini yetersiz hissedebilmekte ve böylece anlamsızlık olgusu ortaya çıkmaktadır.

Yabancılaşma kavramının ikinci boyutu olan anlamsızlık, bireyin gündelik yaşam içinde karşı karşıya kaldığı yaşam şartlarıyla başa çıkabilme ve yaşamı anlamlandırma bilgisinden yoksun olduğunu hissetmesi sonucu geliştirdiği bir olgu olarak görülmektedir (Akpolat ve Oğuz, 2015: 948).

Anlamsızlık, “bireyin neye inanması gerektiği konusunda yeterince bilgi sahibi olamaması ve bireysel karar verme sürecinde bireyin doğruları ile toplumun doğrularının bütünleşmemesi olarak tanımlamaktadır” (Özler ve Dirican, 2014: 293).

Yabancılaşmanın ilk boyutu olan güçsüzlük ve ikinci boyutu olan anlamsızlık birbiriyle ilişkilidir. Güçsüzlük denetime ilişkin yetersizlik; anlamsızlık ise önceden bilinen davranışsal sonuçları yeterince algılayamamak olarak görülmektedir. Bireyin yapılan işler hakkında söz hakkına sahip olamaması nedeni ile başkasının ait olduğunu düşündüğü iradelerle hareket etmesi ve bu iradelere anlam verememesi sonucunda oluşan güçsüzlük, anlamsızlığı ortaya çıkarmakta yani güçsüzlük anlamsızlığı doğurabilmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318; Özler ve Dirican, 2014: 293).

Örgütsel çerçevede anlamsızlık, örgütsel amaçla bireyin üstlendiği rolün çatışmasıyla ortaya çıkmakta ve bütünleşmeyi engelleyen bir durum olarak kendisini göstermektedir. İşgören örgüt içerisinde bürokratik engeller, hiyerarşi, gibi nedenlerle bilgi ve kaynaklara ulaşamamakta, sadece kendi sorumlu olduğu işi hakkında bilgi sahibi olmakta, diğer iş arkadaşları veya örgütün diğer bölümlerinin ne iş yaptığı konusunda herhangi bir fikir sahibi olamamakta ve buna bağlı olarak işgören yaptığı

işin örgüt için ne ifade ettiğini anlamlandıramamaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274; Elma, 2003: 30).

İşgörenin işini anlamlı görebilmesi için yaptığı işin rolü ile ilgili belirsizlikler hissetmemesi, işgörenin çaba ve başarılarının fark edilip takdir edilmesi, bürokrasinin ve katı hiyerarşik kuralların olmadığı örgüt ikliminin oluşturulması, işgörenin yaptığı iş ile ilgili örgüte yararlı olduğunu ve potansiyelini kullandığını hissetmesi, örgütün işgörene sosyal ortam sağlaması, güvenlik duygusunu ve işlerin dayanışma içinde yürüdüğü duygusunu hissetmesi gerekmektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 32-33; Elma, 2003: 31).

2.2.3. Kuralsızlık-Normsuzluk (Normlessness)

Yabancılaşmanın üçüncü boyutu olan kuralsızlık ya da normsuzluk kavramı ilk kez Durkheim tarafından kullanılmış ve “anomi” kavramından etkilenecek ele alınmıştır (Tükel, 2012: 40).

Norm, Grekçe yasadızlık ve başıbozukluk anlamına gelmektedir (Elma, 2003: 31). Norm kavramı, “bireyin hareketleri, davranışları için ölçü olarak benimsediği, kabul ettiği ve kullandığı toplumsal değer ve bu değerlere kendisinin birey olarak verdiği önem” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlamaya göre kuralsızlık ya da normsuzluk, “bireyin değer yargılarının olmaması ya da bunu ortaya koyamaması” olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Dirican, 2014: 293).

Durkheim ve diğer toplumbilimcilere göre normsuzluk, “bir grup ya da toplum üyelerinin nerede, nasıl ve ne şekilde hareket edeceklerini belirleyen normların veya toplumsal kuralların saygınlık ve etkinliklerinin azalması” biçiminde tanımlanmaktadır (Elma, 2003: 33).

Merton normsuzluk kavramını Durkheim’ in getirdiği noktadan taşıyarak, sosyal-psikolojik alanda açıklamaktadır. Merton’ a göre normsuzluk, “amaç ve araç arasındaki dengesizlik, uygunsuzluk” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanıma göre, amaçlara ulaşmak için kurallara-normlara aykırı düşen araçların seçilmesi normsuzluğu getirmekte ve bireyin tercihi, kararı, oldukça önem kazanmaktadır (Elma, 2003: 32).

Kuralsızlık ya da normsuzluk, davranışı yönleltecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca doğru ve uygun olmayan yollara

başvurmak şeklinde tanımlanabilmektedir. Toplumun davranışını düzenleyen değer, ölçü ve kuralların kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplumun onaylamadığı davranışlara yönelme olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır (Şimşek vd., 2006: 574).

Normsuzluk kavramı ile yabancılaşma arasındaki ilişki diğer boyutlardaki ilişkilerden farklılık göstermektedir. Normsuzluk kavramı, ağırlıklı olarak toplumbilimciler tarafından kullanıldığı için yabancılaşmanın diğer boyutlarına göre daha açıklayıcıdır (Elma, 2003: 33). Kuralsızlık davranışı yabancılaşma duygusunun önemli belirtilerinden biri olarak görülmektedir (Zengin ve Kaygın, 2016: 84). Toplumbilimcilere göre kuralsızlık boyutunda yabancılaşma, “kurallara olan bağlılığın azalması sonucu bireylerin düzensizlik, kargaşa, kararsızlık, karamsarlık ve belirsizlik duyguları içine düşmelerini ifade eden bir kavram” olarak görülmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274).

Kuralsızlık ya da normsuzluk toplumsal, bireysel ve sosyolojik-psikolojik açılardan incelenmektedir. Kuralsızlık toplum içinde varolan norm ve ahlaki kuralları hiçe sayarak bireysel olarak hareket etmek ve diğer bireylere olan güvenin azaldığına dair bir algı olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyde oluşan algı sonucu birey kendini diğer bireylerden soyutlamakta ve böylece yabancılaşma duygusu oluşabilmektedir.

2.2.4. Yalıtılmışlık (Isolation)

Yabancılaşmanın dördüncü boyutu olan yalıtılmışlık toplumsal bağlamda incelenmektedir. Toplumsal yalıtım olarak ifade edilen yalıtılmışlık, bireyin topluma kabul edilmediği, toplum dışı bırakıldığına dair duygunun gelişmesi olarak görülmektedir. Yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutunda, bireyler başkalarıyla anlamlı ilişki, iletişim ve etkileşim kuramamakta ya da kurmaktan çekinmektedirler (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 323).

Yalıtılmışlık, toplum tarafından çok değer verilen hedeflere veya inançlara bireyler açısından herhangi bir değer atfedilmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 789).

Başka bir ifade ile yalıtılmışlık, bireyin ekolojik çevresinden uzaklaşması ve bireyin içerisinde bulunduğu çevre ya da ilişki halinde bulunduğu birey veya

bireylerden kaçınma durumu ya da bu ilişki düzeyini en düşük seviyeye indirgemesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendini soyutlamasının nedeni ise psikolojik çevresinden kaynaklanmaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016: 84).

Yalıtılmışlık, bireyin toplumsal kuralları hakkında bilgi sahibi olmaması veya eksik bilgisi olması ya da bilgi sahibi olsa bile bilinçli olarak topluma karşı gelmesi olarak görülebilmektedir. Bireyin topluma karşı olan tutumu, bireyin kendisinin toplumdan soyutlanmasına, toplumsal ilişkilerden mahrum bırakılmasına ve yalnızlık hissine kapılmasına neden olmaktadır. Yalıtılmışlık duygusu, bireyin kendi isteğiyle toplumdan geri çekilmesi ile olacağı gibi, toplum tarafından bireyin dışlanması ile de olabilmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 323).

Örgüt içinde ortaya çıkan yalıtılmışlık duygusu, “örgütün yerleşik değer ve kurallarını benimsememiş ya da kısmen benimsememiş, örgütten uzaklaşan, örgüt amaçları ile özdeşleşmeyen, örgüte ait olamayan ve anlam bulamayan işgörenler tarafından duyulmaktadır” (Özler ve Dirican, 2014: 293; Elma, 2003: 37).

Örgütte yalıtılmışlık, işgörenlerin kendi istekleriyle kendilerini geri çekmeleri, uzaklaşmaları, herhangi bir gruba veya topluma ait olmama veya olamama duyguları nedeniyle ortaya çıkmakta ve bu durum örgütte kendini iki şekilde göstermektedir. İlk olarak işgörenin, örgüt içindeki birey ya da bireyler tarafından istenmediği veya soyutlandığı duygusuna kapılmasıyla kendini göstermekte, ikinci olarak ise işgören tarafından diğer birey ya da bireylerin istenmemesi ya da işgörenin kendini soyutlaması olarak kendini göstermektedir. Örgütün fiziksel koşulları, çalışma ortamının tasarımı, gürültü, makinelerin büyük olması, işgörenin diğer bireyler ile olan ilişkilerini kısıtlayabilmekte ve işgören soyutlanma duygusuna kapılarak örgütsel yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274; Elma, 2003: 37).

Örgütte kendini gösteren yalıtılmışlık duygusu, işgörenin örgüt için hiçbir çaba sarf etmemesine, verimlilik ve performansını istenilen seviyede göstermemesine, örgüte bir bağlılık göstermeden örgütü sadece bir araç olarak görmesine ve tüm bunların sonucunda işgörenin örgüte karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

2.2.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Yabancılaşmanın beşinci ve son boyutu olan kendine yabancılaşma, bireyin bir süreç içinde öz benliğine soğuması anlamına gelmektedir. Birey yaşamdan bir tat alamadığında ve sosyal yaşam içinde uyum problemi yaşadığında birey kendine yabancılaşma duygusunu hissetmeye başlamaktadır (Şimşek vd., 2006: 575).

Kendine yabancılaşma, “insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer ve normların, ihtiyaç ve isteklerine dayanmaması; davranışların bunlara uymaması” olarak tanımlanmaktadır (Akpolat ve Oğuz, 2015: 949).

Feuarlicht’e göre kendine yabancılaşma, kaybolmuş, yanlış ve parçalanmış benlik olmak üzere üç tür benlik altında toplanmaktadır. Feuarlicht’ in benlik sınıflandırmasına göre, “başkaları tarafından kendisine verilen rol ve görevleri yerine getirmekle yükümlü olan birey, kendi isteklerini geri plana itmekte ve bu durum kendisi ile çatışmasına neden olmaktadır” (Yumuk, 2011: 23).

Kendine yabancılaşma duygusu sonucu ortaya çıkan davranışlar kültürden kültüre değişiklik gösterse de psikolojik olarak davranış kalıpları aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Gürcü, 2012: 42):

- Aşırı bağımlılık (işe veya madde bağımlılığı),
- Kendine güvensizlik,
- Aşağılık hissi ve yetersizlik duygusu,
- Kendini ortaya koyamama, kendini savunamama,
- Çevrenin isteklerine karşı koyamama gibi davranışlar sergilemektedir.

Yukarıda bahsi geçen davranışların görülebileceği gibi bu davranışların zıttı olarak görülebilen davranışlar ise aşağıda sıralanmıştır (Gürcü, 2012: 42):

- Saldırganlık,
- Küçümseme,
- Başkalarının hakkını gasp etme,
- Başkaları üzerinde egemenlik kurmadır.

Seeman kendine yabancılaşma kavramını güçsüzlük kavramı gibi Marksist görüşe ait yabancılaşma kavramını temel alarak incelemektedir (Tükel, 2012: 40). Kendine yabancılaşmanın modern teknoloji ile birlikte, bireyde oluşan özgürlüğünün elinden alındığına dair duygu, bireyin ürettiği ürüne karşı kendisinden bir şey verememesi sonucunu doğurmakta ve birey ortaya koyduğu ürünle ilişki kuramaz hale gelerek yabancılaşmakta böylece birey giderek kendi benliğiyle de yabancılaşmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 35).

Seeman örgüt içerisinde kendine yabancılaşmanın iki yönü olduğunu belirtmektedir. İlk yönü işgörenin kendini ortaya koyamaması ikinci yönü ise işin içsel (para, güvenlik) anlamının olmamasıdır. Seeman' a göre kendine yabancılaşan birey işin iç faktörleriyle ilgilenmekte ve yaptığı işlerden ya da örgüt içindeki rolünden doyum almamaktadır (Elma, 2003: 38).

Kendine yabancılaşan işgören örgütte yaptığı işi severek, isteyerek yapmamakta ve ilgi çekici bulmamaktadır. Birey, kendisinin yapmak ve başarılı olmak istediği işle yaptığı iş arasında bir ilişki kuramazsa başarıdan doğacak olan mutluluk duygusunu yaşayamamaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274-275).

Yabancılaşma ve boyutlar arasında etkileşim olduğu gibi boyutların kendi arasında da etkileşim bulunmaktadır. Güçsüzlük ve kendine yabancılaşma duygusu Marksist görüşe yakın olarak görülürken, normsuzluk ve anlamsızlık duygusu da normsuzluk sorunsalına yaklaşmaktadır. Yalıtılmışlık duygusu da her iki sorunsalın çerçevesinde değerlendirilmektedir (Elma, 2003: 38-39). Sonuç olarak diğer yabancılaşma boyutlarının son safhası olarak görülmekte olan kendine yabancılaşma, bireyin kendi yaşamına dair kararlar alamayarak güçsüzlük yaşamasına ve yaşamın değerlerini araçsal olarak gören birey haline dönüşmesine neden olmaktadır (Sert, 2017: 33).

Yabancılaşma ve boyutları arasındaki etki incelendiğinde her boyutun yabancılaşma üzerinde farklı seviyelerde ve farklı şekillerde etkilerinin olduğu görülmektedir. Yabancılaşma duygusunun hakim olması bireyde yaşamın anlamsız hale gelmesi ve yaşamın birey için bir değer ifade etmemesi duygusuna kapılması olarak görülmektedir. Bireyde oluşan yabancılaşma duygusuyla birlikte birey hem toplum hem örgüt hem de sosyal çevresinden kendini soyutlamaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ

Örgütlerde bireyler hem örgüt içi hem de örgüt dışında gerçekleşen nedenlerle örgüte yabancılaşabilmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan nedenler örgütsel ve çevresel nedenler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

2.3.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Nedenler

İşgörenlerin örgüt içinde ortaya çıkan nedenlerden dolayı örgüte yönelik duyguları gelişme ve farklılık gösterebilmektedir. İşgörende oluşan ve kendini olumsuz bir duygu olarak gösteren duygulardan birisinin örgütsel yabancılaşma olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan örgütsel nedeler; yönetim tarzı, geçmiş olay ve deneyimler, örgüt büyüklüğü, örgüt iklimi, iletişim ve bilgi akışı, grup özellikleri ve modüler ilişkiler, üretim biçimi-işbölümü ve çalışma koşulları, inanç ve tutumlar, ahlaki ve törel yapı olmak üzere dokuz başlık altında incelenmektedir.

- **Yönetim Tarzı:** Her örgütte yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Bazı yöneticiler otokratik veya bürokratik yönetim tarzını bazı yöneticiler ise demokratik veya katılımcı yönetim tarzını benimseyebilmektedir. İşgörenler her zaman yöneticilerin tarzlarını benimseyememekte ve böylece işgören ve yönetici arasında anlaşmazlıklar, çatışma ve buna bağlı olarak yabancılaşma olgusu görülebilmektedir (Özçınar, 2011: 23). Demokratik ve katılımcı yönetim tarzında işgörenler sorun ve kararların içinde yer almakta ve kararlar çoğunluk tarafından alınmaktadır (Güney, 2000: 137). Demokratik ve katılımcı yönetim tarzında işgörenin fikir ve düşüncelerine değer verilmektedir. Örgütlerde hakim olan yönetim anlayışı işgörenin örgüte yönelik olan yabancılaşma duygusunu etkilemektedir. Örgütlerde otokratik veya bürokratik yönetim anlayışının hakim olması, işgörelere değeri verilmemesi, sert kuralların olması, resmi ilişkilerin olması ve hiyerarşinin kesin ve net çizgilerle belli olmasını beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak otokratik veya bürokratik yönetim anlayışında işgörenin örgüte karşı yabancılaşma düzeyi daha yüksek seviyede olmaktadır. Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışında ise işgören değeri ve düşüncelerine değeri verildiğini hissettiği için örgüte karşı yabancılaşma daha az hissetmektedir.

- **Örgüt Büyüklüğü:** Örgüt büyüklüğü, “örgüt yapısındaki bir büyüme veya belirli bir amaca yönelik hareket” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt büyüklüğü örgüt için birçok fayda sağlayacağı gibi birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel büyüme ile birlikte “işbölümü genişlemekte, yönetim basamakları artmakta, bürokratik yapı artmakta ve yetki ve sorumluluk ilişkileri değişmektedir” (Soysal, 1997: 62-63). Örgüt büyüklüğü, örgütte işgören sayısının artmasına yol açmakta ve artan işgören sayısı ile birlikte farklı özelliklere sahip işgörenlerin örgüt içinde birlik ve bütünlük sağlayabilmesini zorlaştırmaktadır. Böyle bir örgütte işgören, örgüt büyüklüğü nedeni ile çalışma arkadaşları, farklı bölümler ve üst yönetimiyle iletişim sorunu yaşıyorsa veya işgören işin sadece küçük bir kısmını yapmakla sorumlu hale gelmişse, işgören örgüte karşı yabancılaşma duygusunu hissedebilmektedir (Özler, 2015: 407).
- **İletişim ve Bilgi Akışı:** Örgüt işgörenlerinin tutum ve davranışlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla resmi ve gayri resmi yolla mesaj alışverişi” olarak tanımlanan örgütsel iletişim, örgütteki işgörenleri ve örgütün bölümlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracı olarak görülmektedir. Örgütsel iletişim çevre ile örgüt, örgüt ile işgörenler ve işgörenlerin kendi aralarındaki bilgi akışını sağlamaktadır (Genç, 2012: 353-354). Örgüt içi iletişim biçimsel (dikey, yatay, çapraz) ve biçimsel olmayan (dedikodu, söylenti) iletişim olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 349-359). Örgütlerde sağlıklı iletişimle birlikte bilgi akışının etkili olması işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirmektedir. Örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkilerden doğan dedikodu ve söylentiler işgörenler arasında gruplaşma olmasına neden olabilmektedir. Gruplaşmanın ve biçimsel olmayan ilişkilerin özellikle dedikodunun yoğun olduğu örgütlerde işgörenler zamanla kendisini korumak adına ortamdaki uzaklaşmak istemekte ve örgüte yabancılaşabilmektedir. Yönetim, iletişim ve bilgi akışında önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, işgörenler arasında bilgi akışını sağlayamadığında ve bilgi eşit şekilde dağılmadığında örgüt içinde sorunlar yaşanabilmekte ve işgörenleri ilgilendiren konularda bilgi akışının tek yönlü olması işgörenleri örgüte yabancılaştırmaktadır (Özler, 2015: 410).

- Örgüt İklimi:** Örgütsel iklim, “bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden kalıcı özelliklere, işgörenlerin güven, özerklik, tanınma, birliktelik, yenilik, destek ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamalar” olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan, 2004: 10). Örgütsel iklim, destek olma, arkadaşlık, risk ve sorumluluk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenmekte ve örgüt iklimi kısa sürede oluşmayan, yılların bir birikimi olarak ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000: 189). Örgütlerde genellikle açık veya kapalı iklim olmak üzere iki temel iklim hakim olmaktadır. Açık iklim, örgütteki işgörelere birbirlerine karşı yüksek düzeyde birlik duygusuna sahip oldukları örgüt iklimidir. Kapalı iklimin hakim olduğu örgütlerde yöneticiler, işgörenlerin hem çalışmalarına hem de sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmamakta ve işgörenler işine, örgüte karşı isteksiz olmaktadır (Eryılmaz, 2010: 28-29). Örgüt ikliminin açıklığı arttıkça işgörenlerdeki genel yabancılaşma düzeyi azalmakta, yönetim ve işgörenler arasındaki duyarlılık artmakta, karşılıklı saygı ve bürokratik engellerden uzak bir iklimin hakim olduğu görülmektedir. Kapalı bir iklimde örgüt yöneticisi, emredici ve işgören çalışmasını sınırlayıcı davranmakta, destekleyici olmayan, esnek olmayan, engelleyici ve yakın bir denetim sergilemektedir. Kapalı örgüt ikliminde işgörenin duygu, düşünce ve hisleri örgüte karşı sorumsuz, içtenlikten uzak, duyarsız ve örgüte yabancılaşan birey olarak ortaya çıkmaktadır (Elma, 2003: 63-64).
- Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler:** Grupların; toplumsal yapıları, rol dağılımı, normu, iç dayanışma ve önderlik gibi özellikleri bulunmaktadır. Grupta bulunan bireylerin ortak bir değeri kabul etmeleri, aralarında yardımlaşmanın olması gruptaki bireylerin arasındaki duygusal bağlılığı güçlendirmekte ve işgören örgütte istekli davranışlar sergilemektedir. Örgütte işgörenleri birbirine bağlayan en önemli bağ örgüt menfaatidir. İşgören ve yönetim arasında kurulan ilişkiler modüler ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Modüler ilişkiler yapmacık, yüzeysel ve geçici olmaktadır (Soysal, 1997: 68-69). Modüler ilişkilerin ortaya çıktığı örgütlerde işgörenler arasında bağlılık olmamakta ve iletişim sorunu ortaya çıkmaktadır. Örgütte kendini ifade edemeyen ve özüne aykırı davranışlar sergilemeye yöneltilen işgören ise zamanla işine ve örgüte yabancılaşmaktadır. Modüler ilişkiler sonucu ortaya

çıkan yabancılaşmayı engelleyebilmek için etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yumuk, 2011: 34).

- **Üretim Biçimi:** Üretim biçimi, örgütün hangi yöntemi kullanarak üretim yaptığını ifade etmektedir. Örgütte üretimi yapılan ürün ya da hizmetin üretiminden kaynaklanan teknolojik farklılıklar önem kazanmaktadır. Örgütlerde birim üretim ve seri üretim gibi farklı üretim teknolojileri kullanılmaktadır. Birim üretim teknolojisi işgörene üretimin başı ve sonu arasında anlamlı bir ilişki sunmakta ve işgören üretim sonunda ürüne olan katkısını ve emeğini görebilmektedir. Birim üretim teknolojisinin hakim olduğu örgütlerde işgörenin beceri düzeyi, çalışma ortamı ve koşulları gözönüne alındığında işgörenden yüksek iş doyumu ve düşük yabancılaşma beklenmektedir (Soysal, 1997: 69). Seri üretim teknolojisi ise üretim bandındaki işgörenin makine gibi görülmesine neden olmaktadır. Bu tür bir teknolojinin hakim olduğu örgütlerde işgörenler zaman baskısı altında çalışmakta, yaptıkları işin sonucunda katkılarını görememekte, yeteneklerini kullanma olanağı bulamamakta ve zamanla makineleşmiş birey haline dönüşmekte ve işgörenin örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır (Babür, 2009: 47-48).
- **İşbölümü:** İşbölümü, “işlerin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin bütün işi yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup işgören tarafından yapılması” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 121). Örgütte işbölümünün yapılması, verimlilik artışı ve çalışma süresinin kısalması gibi yararlar sağlamaktadır. İşbölümünün olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de olabilmektedir. İşbölümünün fazla olması sonucu işgören yaptığı işi neden yaptığını ve örgüt içindeki yerini bilememekte ve yaptığı işe bir anlam yükleyememektedir (Babür, 2009: 48). İşbölümü hiyerarşik yapı içinde işgörenin, yabancılaşmışlık duygusuna, üretim araçları üzerinde hakimiyete sahip olamamasına ve yaşamının farklı yönlerindeki bağın kopmasına neden olmaktadır (Esin, 1982: 15-146).
- **Çalışma Koşulları:** Çalışma koşulları, “işgörenin işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fizikî, ekonomik, psiko-sosyal şartlar ve imkanlar” olarak tanımlanmaktadır (Günsal, 2010: 87).

Çalışma yaşamının kalitesini sağlayabilmek için işgörenlerin doyumunu artıracak çalışma koşullarının hazırlanması, örgüt ve işgören açısından önem kazanmaktadır (Özçınar, 2011: 25). Örgütteki çalışma koşulları; gürültü, sıcaklık, ulaşım, temizlik, aydınlatma, sabit bir yerde çalışmak gibi fiziksel koşullar ve sosyal olanaklar, güvenlik, resmi ve gayri resmi ilişkiler, örgütsel yapı, çalışma saatleri, insan ilişkileri gibi sosyal ve psikolojik koşullardır (Özler, 2015: 408). İşgören günün büyük bir kısmını çalıştığı örgütte geçirdiği için çalışma ortamının zevk verici, iç açıcı olması gerekmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 50). Çalışma ortamında yüksek gürültü, yüksek çalışma temposu, monoton iş, çalışma saatlerinin belirsizliği, sabit bir yerde çalışma gibi koşullar örgütsel yabancılaşmayı etkilemektedir (Günsal, 2010: 88). Örgütte çalışma koşullarının işgören tarafından yeterli görülmemesi işgörenin işine ve örgütüne karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Babür, 2009: 49).

- **İnanç, Değer ve Tutumlar:** İnanç, “kişilerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili oluşan algı ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağı” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 107). İnançlar, bireylerin kişisel inançları ve içinde bulundukları kültürel değerlerin sentezi sonucu oluşmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 51). Değer, “bir kültürün bireyleri tarafından benimsenmiş prensipler, standartlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Günsal, 2010: 89). Değerler bireylerin içinde bulundukları durumları, olguları, nesneleri, eylemleri ve diğer bireyleri değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri modeller olarak görülmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 51). Tutum ise “bir bireyin çevresindeki varlıkları ve olguları olumlu veya olumsuz değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 251). Tutumların ortaya çıkmasını sağlayan inanç ve değerler ile ilgili değerlendirme ve yargılar devam ettiği sürece tutum varlığını sürdürmektedir (Babür, 2009: 50). Örgütte hakim olan inanç ve değerler işgörenin örgüte karşı tutumunu belirlemektedir. Örgüt ile işgören değerleri arasında bir uyumsuzluk olduğunda işgören örgütü benimseyememekte ve zamanla yabancılaşmaktadır. Yaşanan uyumsuzluklar işgörende depresyon etkisi yaratmakta ve onun topluma, örgüte ve en sonunda kendisine yabancılaşmasına neden olmaktadır” (Fettahlioğlu, 2006: 58).

- **Ahlaki ve Törel Yapı:** Ahlak “iyi-kötü, yapılması gerekenler-yapılmaması gerekenler eksenleri etrafında sıralanan değer yargıları, normlar, ilkeler, kurallar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Nurmakhmatuly, 2010: 72). Törel yapı ise “bir toplumda ortaklaşa benimsenmiş, yerleşmiş davranış ve yaşama şekillerinin kural, gelenek, görenek ve alışkanlıklarının tümü” olarak tanımlanmaktadır (Akkoç, 2008: 333). Örgüt tarafından geliştirilmiş olan ahlaki değerlere ve kurallara uyulması konusunda işgörenler zorlanabilmekte ve ahlaki standartlara uyulmadığı takdirde örgüt tarafından dışlanabilmekte veya cezalandırılabilir (Fettahlıoğlu, 2006: 57). Örgütteki bireyler farklı yer ve bölgelerden bir araya gelmekte ve buna bağlı olarak törel yapılar farklılıklar gösterebilmektedir. Törel yapıların farklı olması işgörenler arasındaki ilişkilerde sorunlar oluşturabilmekte ve işgörenler arasında samimi ilişkiler kurulmasını engellemektedir. İşgörenler arasında ortaya çıkan farklılığın yönetilmesi için ise örgütün geçmişten bu yana uyguladığı törel yapısı etkili olmaktadır. Örgüt tarafından oluşturulan törel yapıya, uyulmaması sonucunda ortaya çıkabilecek yaptırımları işgörenlerin göze almaları gerekmektedir (Soysal, 1997: 81). “Örgüt tarafından dışlanma ve cezalandırılma korkusu içerisinde bulunan işgörenler örgütten ve işlerinden soğumaktadır. İşgörenler uymak zorunda oldukları ahlaki yapı ve yaptırım altında kaldığı törel yapı içerisinde çatışma, gerginlik ve stres yaşayarak örgüte yabancılaşmaktadır” (Özçınar, 2011: 30).
- **Örgütsel Çatışma:** Örgütsel çatışma “bireylerin veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve örgütsel faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 195). Farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik, amaç ve çıkarlara sahip bireylerin bir arada bulunduğu noktada çatışma kaçınılmaz görülmektedir. Örgütlerde yaşanan her çatışmayı yıkıcı bir davranış olarak ele almak doğru değildir ve yaşanan her çatışma iyi yönetildiği takdirde olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir (Genç, 2012: 280). Örgütlerde çatışma; “bireylerarası çatışma, bireyler ve gruplararası çatışma, grup içi çatışma, gruplararası çatışma, örgüt içi çatışma ve örgütlerarası çatışma” olarak kendini göstermektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 379-380). Çatışma sonucu yabancılaşma örgütte kaçınma yöntemi ve hükmetme yöntemi olmak üzere iki şekilde kendini göstermektedir. Kaçınma yönteminde

işgörenler duygularını belli etmemekte, fiziksel olarak karşılaşmamaya ve iletişim kurmamaya dikkat etmektedirler. Kaçınma yönteminde ise örgütte yaşanan çatışmalardan kaçan bireyler zamanla kendilerini güçsüz hissetmekte ve kendilerine olan güven duyguları azalmaktadır. İşgörenlerin çatışmaları çözmek yerine kendini soyutlaması bireyin kendine, işine ve örgüte yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Yönetim tarafından hükmetme yaklaşımı ise baskıcı bir yönetim anlayışı olarak kendini göstermektedir. Hükmetme yaklaşımının uygulanması işgörenler üzerinde etkisizlik, verimsizlik, yetersizlik hislerinin oluşmasına ve oluşan hislere bağlı olarak güçsüzlüğe bağlı yabancılaşmaya neden olmaktadır (Elma, 2003: 62).

- **Örgütsel Stres:** Örgütsel stres, örgütte farklı nedenlerden dolayı yaşanan gerilim durumu olarak ifade edilmektedir. Örgütte stresin oluşması; işin özellikleri, kişilerarası çatışma, rol belirsizlikleri, sorumluluk, yoğun işyükü, kaynak dağılımındaki dengesizlik, zaman baskısı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi gibi nedenlere dayanmaktadır (Genç, 2012: 293). Yabancılaşma ve stres iç içe kavramlar olup, yabancılaşmanın stresi artırıcı veya azaltıcı etkisi olduğu gibi stresin de yabancılaşmayı artırıcı veya azaltıcı etkisi olduğu ifade edilmektedir (Elma, 2003: 59-60). Örgütsel stres işgörende verimsizlik, işe devamsızlık, işe geç gelme, saldırganlık, dikkatsizlik, kaza yapma riskinin artması, işgörenin işine ve üyesi olduğu örgüte karşı yabancılaşması gibi sonuçlara neden olmaktadır (Özçınar, 2011: 32). Yapılan araştırmalarda stresin yabancılaşma üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve örgüt yapısının katı ve merkeziyetçi oluşunun hem stresi hem de örgütsel yabancılaşmayı artırdığını belirlemişlerdir (Elma, 2003: 60).
- **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sosyalleşme “işgörenin örgütteki işin gerektirdiği norm, değer ve tutumları öğrenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Kartal, 2003: 7). Diğer bir tanımla örgütsel sosyalleşme, bireyin içerisine girdiği yeni durumun parçası olması, bireyin dışarıdan biri olma durumunu içeriden biri olma sürecine dönüştürmesidir (Eryılmaz, 2010: 33). Örgütlerde örgüt-birey uyumunun sağlanması ve bireyin değerleri ile örgüt kültürünün uyumlaştırılması örgütsel sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Başarılı sosyalleşme iş doyumu, örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, yüksek performans ve işte

kalma isteği ile sonuçlanırken, başarısız sosyalleşme iş doyumsuzluğu, örgüte düşük bağlılık, rol belirsizliği, düşük motivasyon, düşük performans ve örgütsel yabancılaşma ile sonuçlanmaktadır (Kartal, 2003: 8-9). Örgüt tarafından örgüt-birey uyumunun sağlanamaması veya bireyin örgüte uyum göstermede isteksiz olması işgörenin örgüte karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır.

- **Örgütsel Destek:** Örgütsel destek kısaca işgörenin örgüt için yapmış olduğu katkıların örgüt tarafından farkına varılması ve işgörenlerin örgüt içerisinde mutluluğunun sağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Rekabetin zaman içerisinde daha da arttığı bir dünyada örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına ve örgüt tarafından bazı konularda destek görmelerine bağlıdır (Taştan vd., 2014: 131). Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenlerin örgütteki genel tavırları daha olumlu olmakta ve olumsuz bir durum ile karşılaştıklarında bu durumun geçici olduğunu düşünerek üstlendikleri görevi yerine getirme konusunda kendilerine daha güvenli, inançlı ve azimli olmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 29). İşgörenler örgütten destek görmedikleri takdirde verimlilikleri ve performansları istenilen seviyede olmamakta ve işgörenler işine ve üyesi olduğu örgüte karşı isteksizlik, soğuma ve yabancılaşma hislerine kapılabilmektedir.

2.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Nedenler

İşgörenlerin örgüt içerisinde ve çevresinde ortaya çıkan nedenlerden dolayı örgüte yönelik duyguları gelişme ve farklılıklar göstermektedir. Örgüt çevresinde oluşan nedenler de en az örgüt içi nedenler kadar önemlidir. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan çevresel nedenler; ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları olmak üzere yedi başlık altında incelenmektedir.

- **Ekonomik Yapı:** Ekonomik yapı, “toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetleri ile gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 410). Hem örgüt içi hem de örgüt dışında gerçekleşen ekonomik gelişmeler,

örgüt yapısını önemli derecede etkilediği için örgüt yöneticileri ekonomik yapıda meydana gelen değişimleri dikkate almak zorundadırlar (Fettahlioğlu, 2006: 48). Ekonomik sistemle etkileşim içerisinde olan bireylerin kendilerini güçsüz ve baskıya maruz kalmış hissetmesi ve sistemin kendini haksız görmesi yabancılaşmanın oluşmasına neden olmaktadır (Özçınar, 2011: 15). Yabancılaşmayı engellemek için ekonomik kalkınmayı sağlamak ve adil bir ücret sistemi kurmak gerekmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 54). Ekonomik yapı içerisinde işgörenin üyesi olduğu örgütte elde ettiği ekonomik kazançlar ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değilse işgörenler örgüte karşı yabancılaşabilmektedirler.

- **Teknolojik Yapı:** Günümüzde rekabetin kaçınılmaz olması ve farklı farklı ihtiyaçların doğması ile birlikte teknoloji gün geçtikçe değişim ve gelişim göstermektedir. “Teknoloji, bir örgütün girdilerini çıktılara dönüştürmede kullandığı temel teknikler veya süreçlerdir” (Fettahlioğlu, 2006: 49). Teknoloji ve yabancılaşma ilişkisine dair iki farklı görüş bulunmaktadır. Bir görüşe göre teknoloji gelişimi ifade etmekte ve böylece insanoğlunun kurtuluşunu sağlamaktadır. Diğer bir görüşe göre, teknolojinin gelişmesi, insani değerleri yok etmekte ve üretimin insan kontrolünden çıkıp makine kontrolüne dönüşmesine neden olmaktadır. Savunulan bu görüşte insan ve teknoloji ilişkisinde uyumsuzluk ve aşılamayan bir boşluk oluşmaktadır (Özler, 2015: 411). Yapılan araştırmalarda yüksek teknoloji kullanılan süreç ve birim üretimlerinde yabancılaşma düzeyi düşük iken kitle üretiminde makine gücünün yoğun kullanıldığı üretimde yabancılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Özçınar, 2011: 17). Yüksek teknolojinin kullanıldığı örgütlerde işgörenler kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmekte ve bu hislerin etkisi ile işgörenler örgüte karşı yabancılaşmaktadır.
- **Toplumsal ve Kültürel Yapı:** Örgütler, içerisinde bulundukları toplumun ve kültürün özelliklerinden etkilenmektedir. “Bir toplum olarak örgüt, içinde yaşadığı büyük toplumun tüm toplumsal öğelerini ve niteliklerini taşımaktadır. Fakat her örgütün bu toplumsal yapı içerisinde kendine özgü özellikleri bulunur ve bu özellikler örgütü diğer örgütlerden farklı bir kimliğe kavuşturur” (Fettahlioğlu, 2006: 50). Kültür “toplumun sahip olduğu maddi ve manevi

varlıkların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Kültür topluma ait bir inanç ve değer sistemi olsa da bölgeden bölgeye de farklılık gösterebilmektedir (Babür, 2009: 20). Örgüt kültürü ise “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 50). İşgörenin özdeşleşmiş olduğu toplumsal ve kültürel değerleri ile örgütün değerleri ve örgüt kültürünün birbirine uyumlu olmaması halinde örgüte karşı yabancılaşma görülmektedir. Toplumsal ve kültürel değerler örgütsel değer ve kültürle özdeşleşirse yabancılaşmanın oluşmasına engel olmaktadır.

- **Politik ve Hukuki Yapı:** Politik yapı, örgütlerin yaşamını devam ettirebilme ve gelişme gücünü etkileyen en önemli çevresel etkenlerdendir (Soysal, 1997: 49). Politik yapı, “örgütlerin faaliyette bulunduğu bir ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam” olarak tanımlanabilmektedir (Özçınar, 2011: 19). Politik yapıda yabancılaşma kişinin sisteme yapacağı herhangi bir katkının değeri olmadığını düşüneceği için toplumsal düzeyde kendini göstermektedir. Toplumsal düzeyde gerçekleşen yabancılaşma örgüt içerisinde de kendini göstermektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 52). Hukuki yapı, örgütler için “örgütün kurulumunda veya daha sonraki yaşamında bulunduğu çevrenin bir dizi kural, yöntem gibi kurumsal normlarına uymak zorunluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Hukuki yapı devlet yönetiminin ve örgütlerin işleyişini sağlamaktadır. Birbirini iten, bağdaşmayan, ahenkli olmayan, toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasal kurallara uymayan gerçekler ise sistemin işleyişini bozmakta ve etkinlik ve verimliliğin azaltarak işgörenlerin yabancılaşmasını hızlandırmaktadır” (Soysal, 1997: 52-53).
- **Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme:** Sanayi devriminden günümüze kadar yaşanan toplumsal gelişme sürecinde sanayileşme ve kentleşmede önemli derecede artış görülmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna ve oradan da bilgi toplumuna geçiş sürecinde köklü sosyal değişiklikler gerçekleşmektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 50). Sanayileşme ile birlikte artan ekonomik gelişme, mevcut sosyal düzeni değiştirmeye başlamış kent yaşamında artışa neden olmuş ve kentlerde yaşamını sürdüren insanlarla ilgili olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Babür, 2009: 38). Sanayileşmenin artması makineleşmeyi,

bürokrasiyi ve hızlı kentleşmeyi beraberinde getirmektedir. Makineleşme ve bürokrasi işgörenler ve örgütler arasında sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Hızlı kentleşme; kentlerde nüfus artışına, iş sahasının yeteriz kalmasına, çarpık kentleşmeye ve kentin alt yapısının yetersiz olmasına neden olmaktadır. Sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan kentleşmenin ve sosyal çözülmenin etkileri yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır.

- **Sendikal Örgütlenmeler:** Sendika “hakkını korumak isteyenlerin bir araya gelmesi” anlamına gelmektedir. Sendikalar işgörenlerin daha iyi koşullarda, insanca çalışma yaşamı olmasına dayanmaktadır. İşgörenlerin sendikalarda toplanmasının amacı ekonomik ve sosyal haklarını kazanmak ve korumaktır. Sendikalar süreç içerisinde işgörenlerin sadece ekonomik ve sosyal haklarının değil, mesleki, sosyal ve demokratik ortamlarda da haklarını koruma altına alabilmek için siyasi alanda da mücadele veren birimler haline gelmektedir (Aydoğanoglu, 2010: 3). Türkiye’ de sendikaların temel faaliyetleri toplu pazarlık ve toplu sözleşme olduğu görülmektedir. Ücret, ücret ekleri, çalışma saatleri, çalışma izinleri, sosyal yardımlar gibi çalışma şartlarında iyileştirme yapmaya çalışmaktadırlar (Günsal, 2010: 102). Örgütlerin büyük bir çoğunluğunun sendikalaşmayı azaltıcı tutumları bulunmaktadır. İşgörenin sendikaya üye olup örgüte yönelik olumsuz bir eğilim içerisinde olmaması için örgütün, işgörene gerekli çalışma şartlarını sağlaması gerekmektedir. İşgörenler sendikaya üye olduklarında örgüt tarafından kendilerine baskı uygulanabilmektedir. İşgörenlerin sendikaya üye olduklarında özgürlüklerini yitirdiklerine dair bir algının oluşması veya örgüt tarafından baskıya maruz kalmaları işgörenin yabancılaşmasına yol açabilmektedir (Özçınar, 2011: 20-21).
- **Kitle İletişim Araçları:** Teknolojinin gelişmesiyle birlikte kitle iletişim araçları gelişmekte ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. “Kitle iletişim araçlarının temel işlevi topluma haberlerin ulaştırılmasıdır”. Kitle iletişim araçlarının temel işlevlerinin yanı sıra ek işlevleri de (dinlenme, psikoterapi, çeşitli yönlerden toplumsal bağımlılıkların pekiştirilmesi) bulunmaktadır (Babür, 2009: 41-42). Kitle iletişim araçları örgüt içerisinde bazı çatışmalara sebep olabileceği gibi çatışmaları da azaltabilmektedir. Kitle iletişim araçları ile örgütler arasında

karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Kitle iletişim araçlarından çıkan her türlü haber örgütü yönlendirme gücüne sahipken, örgütteki işgörenler de ilgileri ve tercihleriyle kitle iletişim araçlarını kısmen de olsa yönlendirebilmektedir (Günsal, 2010: 103). Örgütte kullanılan kitle iletişim araçları asıl amacının dışında (dedikodu, yalan bilginin yayılması) kullanıldığında örgüt içerisinde çatışmalar oluşmaktadır. Çatışma ortamında olan işgörenler örgüte karşı yabancılaşmaya başlamaktadır (Özçınar, 2011: 21-22). Kitle iletişim araçları denetlenebilir, gerektiğinde müdahale edilebilir bir yapıya sahip olmalıdır, bunun yanı sıra amacına uygun ve nasıl kullanılması gerektiği konusunda eğitimler verilmesi gerekmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

İşgörenin örgüt içerisinde yaşadığı yabancılaşma duygusu birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir. Yabancılaşan işgören örgüte karşı farklı tutum ve davranışlar içerisine girmektedir. Örgütte yaşanan yabancılaşmanın sonucunda ortaya çıkan başlıca olumsuz sonuçlar; iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık olarak görülmektedir.

2.4.1. İş Tatminsizliği

Örgütün üyesi olan işgörenin, örgüt içerisinde yerine getirdiği görevinde verimli olabilmesi ve performansını ortaya koyabilmesi için yaptığı işten tatmin olması gerekmektedir.

İş tatmini, “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur”. İşin özellikleri ile işgörenin istekleri birbirine uyduğunda iş tatmini, işin özellikleri ile işgörenin istekleri birbirine uymadığında ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000: 119).

Başka bir ifade ile iş tatmini “çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu” olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2017: 54).

Örgütlerin başarılı olabilmesi ve güçlenerek yaşamını devam ettirebilmesi için insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün bünyesinde yer alan insan kaynağı örgüt çalışanlarını oluşturmaktadır. İşgörenler için en önemli faktörlerden birisi de iş tatminidir. İşgörenlerin işe karşı duyguları, örgütün genel işleyişini ve örgütsel katkılarını etkilemektedir. İş tatmini, işgörene örgüt içerisinde memnuniyet ve sağlıklı çalışma yaşamı sunarken örgütü de amaçlarına ulaştırmaktadır (Uludağ, 2017: 9).

İşgörenlerin işlerinden tatmin olma durumları farklılık gösterebilmektedir. Kendisine sürekli hedef koyarak ve hedeflerine ulaşarak işinden tatmin olan işgörenler mevcut şartlarından memnun olduğu için işinden tatmin olan işgörenler, olması gerekenden daha küçük hedefler koyarak işinden tatmin olan işgören, işinden tatmin olmayan sadece işini kaybetmemek için iş tatminsizliğini kabul eden işgörenler ve işinden tatmin olmayan işgörenler, sorunları görmezden gelerek sahte iş tatmini sağlamaktadırlar (Özçınar, 2011: 42-43).

Sonuç olarak işgörenler farklı nedenlerle iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. İş tatminsizliğine yol açan nedenlerden biri ise işgörenin örgüte yabancılaşmasıdır. Bununla birlikte her iş tatminsizliği örgütsel yabancılaşmaya neden olmayabilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sessizlik

Her işgören örgüt içerisinde olan sorunlara karşı farklı tepkiler göstermektedir. Bazı işgörenler ortaya çıkan sorunları çözme odaklı hareket ederken bazı işgörenler ise sorunu görmezden gelip sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgütsel düzeyde işgören sessizliği “işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri” olarak tanımlanmaktadır. İşgören sessizliği genel olarak “yöneticilerin tutum ve davranışları örgütün yapı ve politikaları ile şekillenerek işgörenlerin sessiz kalmalarına yol açacak ortam oluşturmaktadır” (Ülker ve Kantan, 2009: 114).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin bilinçli-kasıtlı bir şekilde, örgütün sorunlarına karşı ve örgütü ilgilendiren diğer konularla ilgili kendi görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerden dolayı (gelecek olası tepkilerden, sorun çıkaran biri olarak algılanmaktan, başkalarının görüşlerine uyma isteğinden, görüşlerinin değişiklik yaratmayacağına olan

inancından vb.) ifade etmemesi ve bu durumun örgütün genelinde görülmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 368).

Örgüte yabancılaşan bir işgören, yabancılaşmanın sonucu olarak kendini örgütten soyutlamaktadır. Kendini örgütten soyutlayan işgören örgütsel olaylara karşı sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgören örgüte yabancılaşmasına rağmen örgütte kalma zorunluluğu hissediyorsa oluşan sessizlik işgörenin örgüte karşı olan tepkisini ifade etmektedir. Sessizlik, birey, grup ya da örgütün genelinde görülebilmektedir (Babür, 2009: 55). Sonuç olarak örgütsel yabancılaşma yaşayan işgören ya da işgörenler örgütsel sessizliği benimsemekte ve yabancılaşmanın doğal sonucu olarak görülmektedir.

2.4.3. Mesleki Tükenmişlik

Günümüzde bireyler özel ya da iş yaşamlarında birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bireyin kişilik yapısına bağlı olarak karşılaşılan sorunlar karşısında bireyler güçsüz düşmekte ve tükenmişlik hissiyatına kapılmaktadırlar.

Mesleki tükenmişlik işgörenin örgüt ile etkileşimine bağlı olarak ruhsal ve fiziksel olarak yorulmak, yıpranmak, yılmak ve enerjisinin azalması olarak tanımlanmaktadır (Bayrakdar, 2014: 37).

Mesleki tükenmişlik ile ilgili araştırmaları ilk kez Herbert J. Freudenberger yapmış ve bireyin çalışma yaşamında karşılaşılabileceği önemli sorunlardan biri olması nedeni ile mesleki tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirmiştir. Tükenmişlik kavramının sendrom olarak nitelendirilmesi, mesleki tükenmişliğin tedavi ve destek gerektiren bir sağlık problemi olarak ele alınmasını gerektirmekte ve mesleki tükenmişliğin birçok ruhsal ve fiziksel problemlere yol açtığının bilinmesi nedeni ile Avrupa ülkelerinde mesleki tükenmişlik yaşayan işgörelere tedavi ve destek sağlamak amacıyla sağlık kuruluşları açılmakta ve destek sağlamaktadır (Bayrakdar, 2014: 37).

Örgüte yabancılaşan bir bireyde tükenmişlik belirtileri görülmekte ve belirtilerin devam etmesi ise tükenmişliğin sendrom haline dönüşmesine neden olmaktadır. Bireyin yabancılaşmanın boyutlarından herhangi birini yaşaması sonucu ortaya koyduğu tavırlar tükenmişlik belirtilerini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda yabancılaşmanın tükenmişlik sendromunu, tükenmişlik sendromunun ise

yabancılaşmayı etkilediği yani iki olgu arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. İşgörenlerin yabancılaşmasına neden olan etkenler ile tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olan etkenler birbirine benzerlik göstermektedir. Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmektedir (Özler ve Dirican, 2014: 298). Sonuç olarak mesleki tükenmişlik, örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak görülmektedir.

2.4.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği

Çalışma yaşamının kalitesinin belirlenmesinde birçok faktör belirleyici olabilmektedir. Çalışma yaşamının kalitesini örgüt içi nedenler kadar örgüt dışı nedenler de etkilemektedir.

Çalışma yaşamının kalitesi bireyin iş-yaşam dengesindeki genel memnuniyetini ifade etmekte ve çalışma yaşamının kalitesi işgörenin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmektedir (Türk ve Yıldız, 2015: 140).

Çalışma yaşamının kalitesi “toplumların sosyal-ekonomik gelişme sürecinde ortaya çıkan, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili düşünce, durum ve beklentilerine şekil veren, yaptıkları işe yönelik sorunların belirlenmesi ve çözüm üretilme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Bayır Toplu, 1999: 224).

Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen etkenler; katılımcı örgüt, teknolojik gelişim, adaletli ücret dağıtımı, iş güvenliği, ergonomik ortamın uygunluğu (ses, ısı, ışıklandırma vb.), sosyal imkanlar (kreş, sağlık, ulaşım, kamp vb.), hizmetçi eğitim, işin tüm yönlerinin belirlenmesi ve işle ilgili bilgilendirme, yönetici-işgören ve işgören-işgören ilişkisi, yetki sorumluluk dengesi, örgütlenme yapısı olarak ele alınmaktadır (Bayır Toplu, 1999: 226).

Çalışma yaşamının kalitesinin temel amacı, örgütsel verimliliğin ve performansın sağlanması bununla birlikte işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. İşgörenin çalışma ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve işinin kendisini geliştirdiğini düşünmesi çalışma yaşamının kalitesi açısından önemli görülmektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olması işgörenin genel yaşamına da yansiyarak işgörenin yaşamdan keyif almasını ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Çalışma yaşamının kalitesinin düşük olması yani çalışma yaşamının kalitesizliği

işgörenlerin genel yaşam düzeyini olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenin yaşam doyumunu azaltmaktadır (Demir, 2011: 454-455).

Örgütsel yabancılaşma yaşayan işgörenlerin çalışma yaşamından memnun olmaması beklenmekte ve çalışma yaşamının kalitesizliği örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak görülmektedir.

2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Bağlılık kavramı bireyde oluşan bir duygu olarak ortaya çıkmakta ve kendini göstermektedir. Bağlılık duygusu bireyin hissine bağlı olarak farklı biçimlerde ifade edilmektedir.

İşgören ile örgüt arasındaki uyum sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı günümüzde tüm örgütler için önem taşımaktadır (Çetin vd., 2011: 63).

Örgütsel bağlılık “işgörenlerin kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerleri içselleştirmeleri” olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 2).

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim, örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini, yapılan işin önemi, algılanan örgütsel destek, kararlara katılım, işe dahil olma, iş güvenliği, tanınma, örgütsel yabancılaşma, sosyal haklar, çaresizlik, çalışma saatleri, ödüller, tekdüzelik, terfi imkanları, ücret, çalışma arkadaşları, yönetici davranışları ve farklı iş olanakları vb. dir (Boylu vd., 2007: 59).

Örgütsel bağlılığın azalması örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel yabancılaşma hissini olduğu bir işgörende örgütsel bağlılığın azaldığı ya da bağlılığın olmadığı görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın sonucu olan örgütsel bağlılığın azalması örgüt açısından birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir.

2.4.6. İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Devamsızlık

Günümüzde işgörenlerin işten ayrılma niyetinin olması ya da işe devamsızlık yapması örgütlerin devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Örgütte işgörenlerin işten

ayrılma niyetlerinin artması işgören devir oranının yükselmesine de neden olmaktadır (Zincirkıran vd., 2015: 61).

İşten ayrılma niyeti “çalışanların iş ile ilgili tatminsizlikleri sonucunda ortaya çıkan ve işe karşı devamsızlık ve işten tamamen kopma şeklinde cereyan eden yıkıcı ve aktif eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Karaca ve İnce, 2016: 51).

İşe devamsızlık ise “işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi” olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlık farklı açıdan değerlendirilerek, devamsızlığa yol açan sebep, devamsızlık yapılan zaman ve tekrarlanma sıklığına bağlı olmakla birlikte işe devamsızlık “işyerinden kaçış” olarak görülmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 30-31).

Yabancılaşma ile ilgili yapılan araştırmalarda yabancılaşmanın işgörenler ve örgüt üzerinde birçok olumsuz sonucu beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütlerde devamsızlığın artması ve işgücü devir oranının yükselmesi de yabancılaşmanın sonuçları arasında görülmektedir (Özler, 2015: 416).

Örgütsel yabancılaşma yaşayan işgörenler kendilerini örgütten soyutladıkları ve örgüt içerisinde mutlu olmadıkları için örgütte bulunmak istememektedir. İşgörenler örgütte bulunmak istememesinin sonucunda işten ayrılma isteği doğmakta veya işe devamsızlık olarak kendini göstermektedir. Sonuç olarak işgörenin işten ayrılma niyeti ve iş devamsızlığı örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

2.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYI ÖNLEYECEK MÜDAHALELER

Örgütsel yabancılaşmayı önleyecek müdahaleler, örgütsel ve bireysel müdahaleler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Yapılan müdahalelerle yabancılaşmanın önlenmesi amaçlanmaktadır.

2.5.1. Örgütsel Müdahaleler

Örgütsel yabancılaşmayı önleyecek örgütsel müdahaleler; sosyal politika, personel güçlendirme, iş rotasyonu (iş değiştirme), iş genişletme ve iş zenginleştirme, çalışma yaşamının kalitesi, takım geliştirme, yönetime katılma, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve yabancılaşma yönetimi olmak üzere on başlık altında incelenmektedir.

2.5.1.1. Sosyal Politika

Sanayi devrimi ile birlikte şekillenen ve zamanla bilimsel bir nitelik kazanan sosyal politika anlayışı, ekonomik ve sosyal sistemin devamını sağlamaya yönelik önlemler bütünü olarak ortaya çıkmıştır (Özaydın, 2008: 165).

Sosyal politika dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Dar anlamda sosyal politika “işgörenler ile işverenler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları, çelişkileri ve dengesizlikleri gidermeye ve uyum sağlamaya dönük adımların bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda sosyal politika “bireyler, aileler veya grupların doğruluk, adalet ve merhamet ekseninde maddi anlamda iyiliklerini sağlamak için devlet müdahalesini gerektiren bir araç” olarak tanımlanmaktadır (Taşçı, 2017: 18-19).

Örgütlerde sosyal politikalar dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Dar anlamda sosyal politika çalışma yaşamını ele almaktadır. Örgütlerin dar anlamda sosyal politikaları “ücret ödemeleri ve ekleri” olmaktadır. Ücret ödemesi dendiğinde “asgari ücret” ele alınmakta ve asgari ücret ihtiyaçlara göre sosyal ücret olarak görülmektedir. Örgütler kar amacı güttükleri için sosyal ücreti ödemede gönüllü olmamakta, ihtiyaca göre olan sosyal ücreti esas almakta ve ihtiyaca göre olan sosyal ücret sistem içerisinde zorunlu hale getirilmektedir. Ücret ekleri ise sosyal yardım olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde yapılan sosyal yardımlar ise, işgörene sunulan ücretli tatil hakkı, ücretsiz öğle yemeği, kıyafet verilmesi, sosyal sigorta dışında kalan; doğum, evlilik, ölüm yardımları, lojman temini gibi yardımları kapsamaktadır. Geniş anlamda sosyal politika ise çalışma yaşamı dışını kapsamaktadır. Çalışma yaşamı dışında kalan toplumun tamamını ifade etmektedir. Örgütlerin geniş anlamda sosyal politikaları “sosyal sorumluluklar” olmaktadır. Örgütlerin sosyal sorumlulukta temel amaçları, ekonomik faaliyetlerinin tüm toplumun çıkarlarına zarar vermeden yönetilmesidir. Sosyal sorumlulukta önemli olan nokta toplum olarak görülmektedir. Yapılan sosyal sorumluluğun gönüllülük esasına dayanması gerekmektedir (Taşçı, 2017: 38-39).

Sosyal politikanın temelinde işgörenin nesnel ve öznel yabancılaşmasının olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal politika, işgörenin emeğine, ortaya çıkan ürününe, iş süreçlerine ve işgörenin kendine yabancılaşmasının etkisini azaltmanın ve işgöreni

özgür, eşit ve toplum bilincine sahip bireyler haline getirmenin yollarını aramaktadır (Esin, 1982: 132).

2.5.1.2. Personel Güçlendirme

Küreselleşen iş dünyasında örgütler arası rekabet düzeyi artış göstermekte ve oluşan rekabet ortamı yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yönetim anlayışlarından birinin “personel güçlendirme” olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme “işgörenlerin ortak çalışma, paylaşım, eğitim ve takım çalışması gibi periyotlarda karar verme yeteneklerini geliştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Koçak, 2015: 7).

Personel güçlendirme yönetim anlayışının uygulanması sonucunda, işgörenlerin memnuniyetsiz olduğu durumların üstesinden gelme, işe devamsızlık, işgücü devir oranı, verimsizlik ve düşük performansın önlenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personel güçlendirme, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verilmesini, işgörenlerin kararlara katılımını, sorumluluk almalarını ve yeni fikirleri açıkça dile getirme imkanını sağlamaktadır (Yücel ve Koçak, 2015: 7).

Personel güçlendirme yönetim anlayışı ile işgörenin fikir ve görüşlerine değer verilmekte, örgüt içerisinde kararlara katılım ve sorumluluk alma imkanı sağladığı için işgören örgüte yönelik olumlu duyguya sahip olmakta ve böylece işgörenin örgütsel yabancılaşma yaşamayı en aza indirmektedir (Özler, 2015: 421). Personel güçlendirme ile işgören örgüt içerisinde söz hakkına ve alınan kararlarda oy kullanma hakkına sahip olduğu için işgören tarafından örgüt ile ilgili olumlu algı oluşmakta ve yabancılaşma gibi olumsuz duyguların oluşmasına engel olunmaktadır.

2.5.1.3. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte örgütlerde bireye duyulan ihtiyaç azalış göstermektedir. Örgütlerde bireye duyulan ihtiyacın azalması bireyin iş alanını daraltmakta böylelikle bireyde monotonluk hissi oluşabilmektedir.

Sanayileşme ile birlikte montaj hattı uygulaması kullanılarak yapılan üretim biçimi artış göstermektedir. Üretimin aksamadan akışın sağlanması için yedek işgörenlerin alınması zorunlu hale gelmektedir. Yedek elamanların oluşturduğu işgücü

açıklarının iş değiştirme ile kapatılmaya çalışılması “iş rotasyonunun” ilk adımları olarak değerlendirilmektedir (Hayırlıoğlu ve Kanat, 2015: 25).

İş rotasyonu “ işi yapan kişi için yaptığı iş anlam taşımamaya başladığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzeri becerileri bir işe verilmesi” olarak tanımlanmaktadır. İş rotasyonunun temel amacı, işgörenlerin örgütteki faaliyetlerine çeşitlilik sağlamak için işgörenin yaptığı işteki monotonluğu önlemektir (Güney, 2000: 118).

İş rotasyonu ile örgütte farklı deneyim ve yetenek sahibi olan işgörenler bir araya gelmekte ve uzmanlaşmış işler için ortaya çıkan monotonluk hissi en az seviyeye inmektedir. İş rotasyonu ile çalışan işgörenin monotonluk olmadığı için motivasyonunda artış olmakta ve artan motivasyon verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. İş rotasyonu işgörenin kendini geliştirmesine ve yeni işgörenlerle çalışma imkanı sağlamaktadır (Okay, 2014: 1).

İş rotasyonun işgörene sağlamış olduğu iş çeşitliliğine bağlı olarak işgören monoton iş yaşamından kurtulmakta ve iş rotasyonu ile birlikte işgörenin motivasyonu yükselmektedir. İş rotasyonunun uygulanması sonucu sağlanan faydalar ile işgörenin örgütsel yabancılaşma olasılığı azalmaktadır.

2.5.1.4. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Örgütlerde uygulanan iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları işgören açısından kendini değerli hissetme örgüt açısından verimlilik ve performansta artış gibi birçok fayda sağlamaktadır.

Örgütte çalışan işgörenlerin yıllar boyu aynı görevde çalışması yaptığı işin içeriğinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın çalıştırılması olanaksız hale gelmektedir. İşgörenin yaptığı işi çekici hale getirmek, işgöreni teşvik etmek, tekdüze iş yaşamını ortadan kaldırmak, iş tatmini sağlamak için örgütlerde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemler arasında “iş genişletme” ve “iş zenginleştirme” yöntemlerinin de olduğu görülmektedir (Pehlivan, 1990: 163).

İş genişletme “bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Marangoz ve Biber, 2004: 204).

İş genişletme yatay ve dikey olarak iki boyutta gerçekleştirilebilmektedir. Yatay genişletmede işgörenin yaptığı işe benzer nitelikte işler verilmektedir. Yatay genişletmede işgörenin aldığı kararlar aynı düzeyde kalmakta fakat karar sayısı artmaktadır. Yatay genişletme işin tekdüzeliğini azaltmakta böylece işe devamsızlık ve işgören devri azalmaktadır. Dikey genişletme ise, daha önce üst düzey tarafından yürütülen bir iş ile ilgili işgörene yetki ve sorumluluk verilmesidir. Yatay genişletme işgörenin sorumluluk duygusunun gelişmesi ve daha yüksek iş tatmini sağlaması amacıyla yapılmaktadır (Güney, 2000: 117).

İş zenginleştirme “işgörenin görevini dikeyine uzatarak, bir işi başından sonuna kadar yapıp bitirmesinin sağlanması” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile iş zenginleştirme “işte mücadelenin sağlanması, etkinlik alanının genişletilmesi ve sorumluluğun yükseltilmesidir” (Pehlivan, 1990: 164).

İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarında artış olmasını, daha fazla yetkiye sahip olmak için bulunduğu konumdan başka bir konuma geçmesini ya da aynı konumda farklı rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. İş zenginleştirme ayrıca işgörene belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleyebilme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini belirleme, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Çöl, 2004: 1).

Örgütlerde uygulanan iş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemleri ile işgörene yetki ve sorumluluk verilmesi, kendi kendine yönetme imkanı sağlanması, işgörene kariyer imkanı sağlanması işgöreni tatmin etmekte ve örgütsel yabancılaşma düzeyini azaltmaktadır.

2.5.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Birey yaşamı boyunca zamanının önemli bir kısmını ait olduğu örgütte geçirmektedir. Örgütte geçen zaman çalışma yaşamı olarak ifade edilirken çalışma hayatı dışında kalan zaman ise bireyin sosyal yaşamı olarak ifade edilmektedir. Çalışma yaşamı ve sosyal yaşam bir biri ile bağlantılı ve etkileşim içerisinde.

Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması konusundaki çalışmalar Hawthorne araştırmalarına kadar dayanmaktadır. İnsan ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar yönetim biçimini de ele almaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi işgöreni çalışma yaşamında

bir robot olarak değil, işgörenin örgüt içerisinde yönetimle karşılıklı ilişki içerisinde olduğu, katımlı yönetim anlayışının hakim olduğu, işgörenin söz hakkına sahip olduğu işgörenler olması üzerine odaklanmaktadır (Soysal, 2009: 105).

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çok sayıda tanım bulunmakta ve yapılan tanımlar farklılık göstermektedir. Çalışma yaşamı kalitesi, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, Almanya’da “işin insancıllaştırılması” ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise “işçinin korunması” şeklinde ifade edilmektedir (Erdem ve Kaya, 2013: 136).

Çalışma yaşamı kalitesi genel bir ifade ile “işgörenin yalnızca bedensel değil, psikolojik, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını da gözetken çalışma koşullarını içermesi” olarak tanımlanmaktadır (Karaköse ve Bozgeyikli, 2012: 168).

Çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi işgörenin örgüte olan bakış açısını olumlu yönde geliştirmektedir. Çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi işgören tarafından örgütün kendisine değer verdiğini ve kendisini düşündüğü konusunda algı oluşturmakta ve böylece oluşan olumlu algı işgörenin örgütsel yabancılaşma yaşama ihtimalini azaltmaktadır.

2.5.1.6. Takım Geliştirme

İşgörenler bir işi başarmak için birlikte hareket ettikleri ve takım olmayı başarabildikleri zaman ortaya çıkan verimlilik ve performans bireysel olarak yapılan bir işe oranla daha yüksek olabilmektedir.

Takım “önceden kararlaştırılmış hedefleri yerine getirmek üzere bir araya gelen, birbirlerine bağlı ve birlikte hareket eden, iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi ve birlikte dayanışma içinde çalışması” olarak tanımlanmaktadır (Atılğan vd., 2010: 22).

Takım geliştirmede aşağıda sıralanan dört farklı model bulunmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 42-43):

- **Amaç Oluşturma Modeli:** Amaç oluşturma modelinde takım kendi amaçlarını ve amaçlara ulaştıracak yolları belirlemekte, sonuç olarak amaca ulaşma üzerine

odaklanmaktadır. Amaçlar, takım çalışmalarını yaygınlaştırmakla birlikte amaçlara bağlanmayı ve motivasyonu sağlamaktadır.

- **Rol Modeli:** Rol modelinde takım içinde rollerin algılanamaması çatışmaya neden olmakta ve takım ruhu bozulabilmektedir. Rol modelindeki amaç, takımda yer alan bireyin kendi ve takımı oluşturan diğer bireylerin rolünü algılamasını ve rol beklentileri ile ilgili uzlaşmayı sağlamaktır.
- **Kişilerarası Model:** Kişilerarası modelde takım oluşturan bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi üzerine odaklanılmaktadır. Modeldeki amaç, takım içindeki etkili iletişimi engelleyebilecek durumların ortadan kaldırılmasıdır.
- **Yönetel Ölçek Modeli:** Yönetel ölçek modelindeki amaç, iş ve birey yönelimliliği açısından mükemmeli sağlamaktır.

Örgüt içerisinde takım ruhu ile çalışılması işgörenler arasında işbirliği ve işlerin daha koordine bir şekilde ilerlemesini sağlamakta ve takım ruhu ile oluşan sinerji işgörenler arasında motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Takım ruhu işgörende örgütsel yabancılaşma yaşama ihtimalini azaltmaktadır.

2.5.1.7. Yönetime Katılma

Yönetime katılma ya da başka bir ifade ile katılmalı yönetim, 18. Yüzyıl' da kendini göstermeye başlayan Endüstri devrimine tepki olarak ortaya çıkmıştır (Genç, 1990: 129).

Yönetime katılma, örgüt içerisinde alt kademede çalışan işgörelere daha fazla karar alma imkanı ve sorumluluğu verilerek örgütlerin temel faaliyetlerinin kontrolü ve eş güdümünün etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve işgörelin örgüte olan bağlılığının artırılması olarak ifade edilmektedir (Babür, 2009: 59).

Yönetime katılma hem örgüt hem işgörelere açısından birçok olumlu sonuçları sağlamaktadır. Yönetime katılma işgörelere doyuma ulaştırdığı için işgörelin verimliliğini yükseltmekte ve işgörende görülen verim artışından dolayı örgüt ekonomik kazanç sağlamaktadır. Alınan kararlar örgüt üyeleri tarafından daha kolay benimsenmekte ve örgüt içerisinde iletişim daha etkili bir şekilde gerçekleşmektedir. İşgörelin örgüt içerisinde sermaye ile eş değeri tutulması örgüt içerisinde demokratik bir

ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Yönetime katılmanın sonuçlarından biri de örgütsel yabancılaşmayı en düşük seviyede tutmak ya da örgütsel yabancılaşmayı engellemektir. İşgörende yabancı bir iradeye boyun eğmenin ortaya çıkardığı yabancılaşma duygusunun engellenebilmesi için işgörene söz ve oy hakkı tanınması gerekmektedir. Yönetime katılmanın amaçlarından birisi de örgütü işgörenlerin yönettiği imajını sağlamak değil birlikte yönetildiği inancını oluşturmaktır (Anıl, 1986: 43-55).

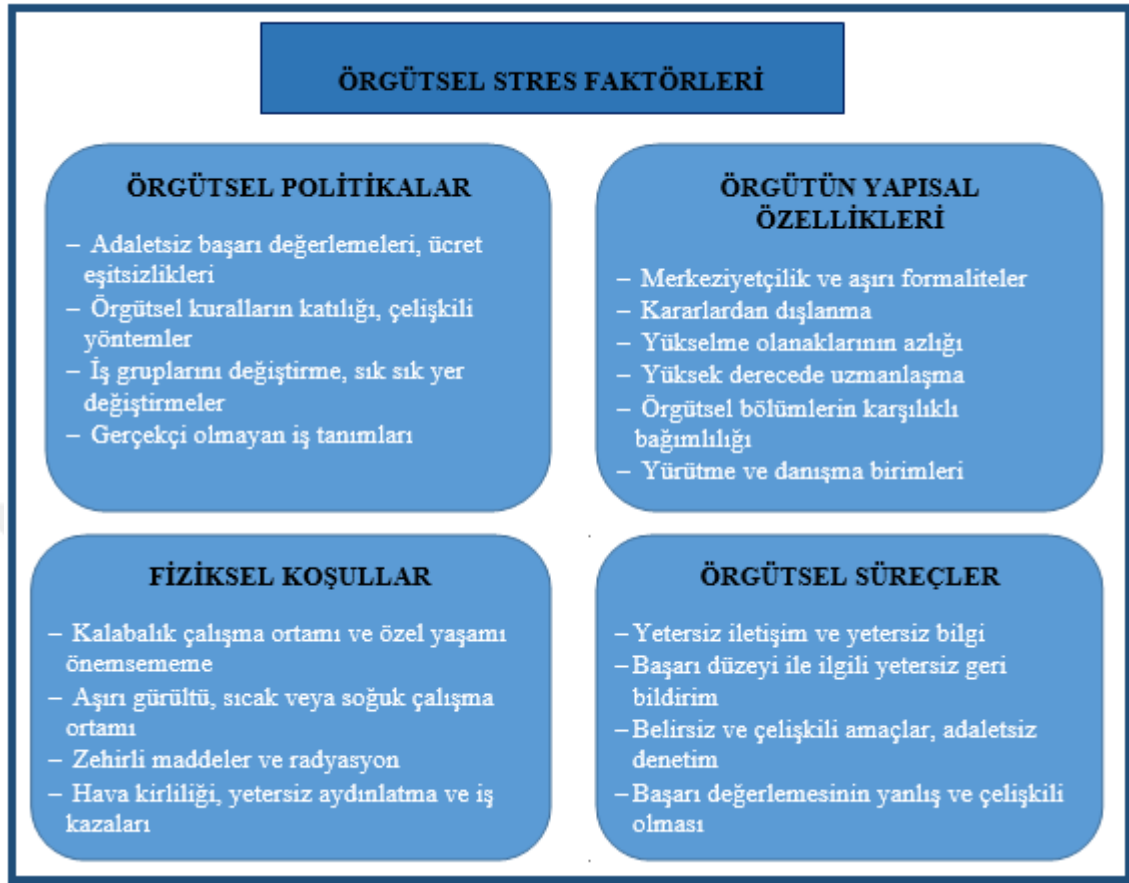
2.5.1.8. Stres Yönetimi

Günümüzde bireyler gündelik yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da birçok stres faktörünün etkisi altında kalabilmektedir. Yaşanılan stres yönetilemediği zaman olumsuz birtakım sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Stres “bireyin verimlilik ve etkinliğini düşüren, yaşamdan aldığı zevki azaltarak yaşamla bağını koparan bir olgu” olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 37).

Örgütler büyüdükçe ve karmaşık hal almaya başladıkça işgöreni etkileyen stres faktörleri de artış göstermektedir. Örgütsel stres faktörleri aşağıdaki Şekil 2.1’de gösterilmektedir (Genç, 2012: 294).

Şekil 2.1: Örgütsel Stres Faktörleri



Kaynak: Genç, 2012: 294.

Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi örgüt içerisinde stresin oluşumunu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Stresin her zaman zarar verici, kötü ve uzaklaşılması gereken bir durum olarak görülmemesi gerekmektedir. Stresin çoğu zaman başarı için gerekli bir kaynak olduğu görülmektedir. Stres bu yönüyle incelendiğinde “olumlu stres” ve “olumsuz stres” olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 373).

Stres yönetildiği zaman “olumlu stres” olarak görülmekte ve bireylerin daha başarılı olabilmeleri için mücadele etmesi yönünde güdüleyici ve teşvik edici olmaktadır. Stres yönetilmediği zaman ise “olumsuz stres” olarak görülmekte ve bireylerin üzerinde bir baskı oluşturmaya başlayan stresin kontrol altına alınmaması fizyolojik (dolaşım, sindirim, kalp damar rahatsızlıkları) psikolojik (kaygı, depresyon, tükenmişlik, sinirlilik, uykusuzluk, panik duygusu) ve davranışsal (öfke, düşmanlık ve

saldırganlık davranışları, içki, sigara ve yemek yeme eğiliminin artması) rahatsızlıklar ortaya çıkarmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 373-376).

Örgütsel stresin yönetimi ise belirli aşamalar halinde gerçekleşmektedir. Stresin sağlıklı yönetilmesi için gerekli aşamalar Şekil 2.2 de özetlenmektedir.

Şekil 2.2: Örgütsel Stresle Mücadele Aşamaları



Kaynak: Soysal, 2009: 33.

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi örgütsel stresle mücadele beş aşamadan oluşmaktadır. Stres yönetilmediği takdirde örgüt açısından birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır. Örgütte yaşanan stres yönetilmediği zaman örgüt açısından ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların verimsizlik, yorgunluk, çatışma, tükenmişlik, yabancılaşma, işe geç gitme, devamsızlık ve işgücü devri olduğu görülmektedir (Soysal, 2009: 28-31).

Örgütlerde stres yönetimi kapsamında örgüt tarafından üzerinde durulması gereken kriterler; destekleyici bir örgütsel iklim oluşturulması, işin zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların yönetilmesi, mesleki gelişimin planlanması ve danışmanlık etme, aşırı iş yükünün ortadan kaldırılması, işgörenlerin kararlara katılımının artırılması, işgörenlerin güven duygularının geliştirilmesi, çalışma

koşullarının iyileştirilmesi ve egzersiz imkanlarının sağlanması (Güçlü, 2001: 102-104 ve Aytaç, 2009).

Örgütlerde stres yönetimi kapsamında bireyler tarafından üzerinde durulması gereken kriterler; gevşeme tekniklerini uygulamak, mükemmeliyetçilikten kaçınmak, dinlenmek için kendine zaman ayırmak, planlamaya önem vermek, düzenli uyku saatleri, hobiler edinmek, olumlu düşünmek ve iyimser olmak, iş ve sosyal yaşamı birbirine karıştırmamak, zaman yönetimini iyi yapmak (Aytaç, 2009: 22-27).

Sonuç olarak yapılan açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi örgütsel stresi oluşturan faktörler dikkate alınmadığı ve yönetilmediği takdirde işgörenlerde örgütsel yabancılaşma duygusu oluşmaktadır. Örgütsel stres yönetildiği zaman ise işgörenin örgütsel yabancılaşma duygusu yaşama ihtimali en düşük seviyede tutulmaktadır.

2.5.1.9. Çatışma Yönetimi

Gündelik yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak görülen çatışma bireylerin üyesi olduğu örgüt içerisinde sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Örgütsel çatışma “örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık” olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 216).

Örgütlerde çatışma farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Örgütsel çatışma türleri bireylerarası çatışma, bireylerarası ve gruplar arasındaki çatışma, grup içi çatışma, gruplar arasındaki çatışma, örgüt içi çatışma ve örgütler arası çatışma olarak görülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 378-380 ve Genç, 2012: 282-283):

Örgütlerde çatışmanın yönetilebilmesi için çatışma kaynağının tespit edilmesi gerekmektedir. Örgütsel çatışma birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Örgütsel çatışmanın nedenleri; işbölümü, beceri ve yetenek farklılıkları, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, yetki belirsizliği, örgütün büyüklüğü, kişilik farklılıkları, algısal farklılıklar, iletişim becerileri, ahlaki değerler ve duygular olmaktadır (Ceylan vd., 2000: 42-44).

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olması çatışmanın yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde çatışmaları önleyen ya da ortadan kaldıran birtakım yöntemler bulunmaktadır. Çatışmayı önleyen yöntemler; kaçınma, dondurma, sorun çözme yaklaşımı, yumuşatma, güç ve otorite kullanma, amaç belirleme, ödün verme, kişileri değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme, cezalandırma, ara bulma, rekabet ve işbirliği vb. dir (Genç, 2012: 288-289).

Örgütte yaşanan anlaşmazlık ya da çatışma yönetilmediği takdirde örgütsel faaliyetlerin aksamasına kadar varan olumsuz bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların yönetilmesi, işgörenlerin daha huzurlu bir çalışma ortamında yaşamalarını sağlamaktadır. Huzurlu bir çalışma ortamı işgörenlerin daha istekli, verimli ve yüksek performansla çalışmasına yol açmakta ve böylece işgörenin örgüte yabancılaşması engellenmektedir.

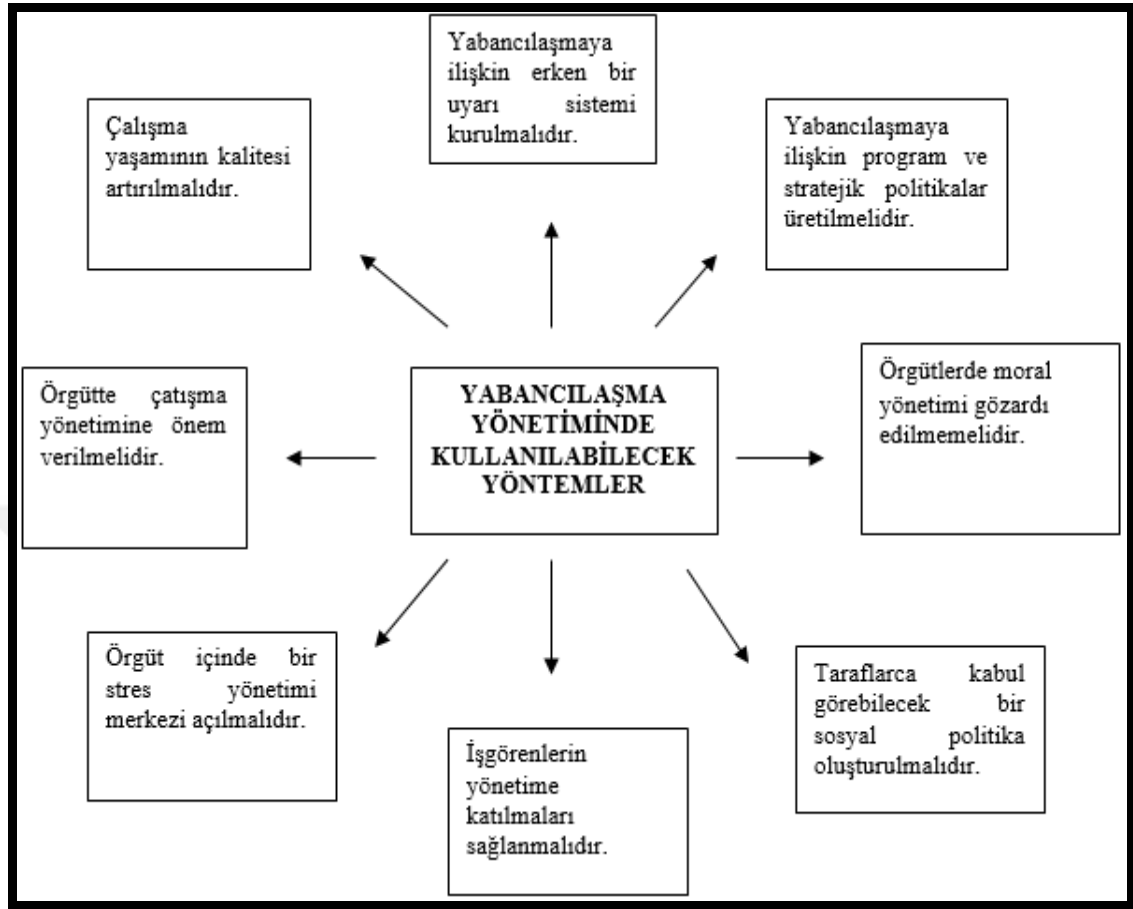
2.5.1.10. Yabancılaşma Yönetimi

Yabancılaşma yönetimi ile ulaşılmak istenen amaç, örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve erken uyarı sistemiyle oluşabilecek örgütsel yabancılaşma duygusunu önlemek ya da en düşük seviyede tutmaktır.

Örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi için örgüt yöneticilerinin örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi sürekli kontrol ederek işgörenlerin yabancılaşmasına neden olabilecek bir etkiye erken müdahale etmeleri ve işgöreni destekleyici politikalar uygulamaları gerekmektedir (Özler, 2015: 421).

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetiminde kullanılabilecek yöntemler şekil 2.3' de özetlenmiştir.

Şekil 2.3: Yabancılaşma Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler



Kaynak: Şimşek vd., 2006: 578.

Örgütsel yabancılaşmanın birçok olumsuz sonucunun olması yabancılaşmanın önemini belirtmektedir. Örgütsel yabancılaşma örgüt yöneticisi tarafından kullanılacak yöntemle önlenmeye, kontrol altına alınmaya diğer bir deyişle yönetilmeye çalışılmaktadır.

2.5.2. Bireysel Müdahaleler

Örgütsel yabancılaşmayı önleyecek bireysel müdahaleler; kendini tanıma, kendini geliştirme ve güvenli davranış geliştirme olarak üç başlık altında incelenmektedir.

- **Kendini Tanıma:** Kendini tanıma, “bireyin fiziksel özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında

olması” olarak ifade edilmektedir. “Kendisini iyi tanıyan bir birey yaşayacakları karşısında neler hissedeceğini, neler düşüneceğini ve nasıl davranacağını yaşanacağı yakın bir şekilde tahmin etmektedir” (Minaslı, 2013: 103). Sonuç olarak kendini tanıyan bir birey ne istediğini bilmekte ve diğer bireylerle olan ilişkileri daha pozitif yönde gelişmektedir. Böylece bireyin yabancılaşma duygusunu yaşama ihtimali düşük seviyede olmaktadır.

- **Kendini Geliştirme:** Kendini geliştirme “bireyin kişisel, toplumsal ve iş yaşamıyla ilgili bilgileri gözden geçirmesi, yeni bilgi ve beceriler kazanması, değişimleri ve gelişmeleri yakından takip etmesi ve bütün bu faaliyetleri bireysel amaç olarak kabul etmesi” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 138). Bireyler kendilerini analiz edebilmeli, eksik ya da zayıf olduğu yönlerini belirlemeli ve bu yönlerini geliştirmesi konusunda kendisine amaç edinmeli ve amacını gerçekleştirmesi yönünde çaba göstermelidir. Bireylerin kendini geliştirme yönünde adımlar atması yabancılaşma duygusunu yaşama ihtimalini azaltmaktadır.
- **Güvenli Davranış Geliştirme:** Güvenli davranış “bir kişinin diğer insanların haklarını ihlal etmeden, kendi haklarını savunması, düşüncelerini uygulaması, inançlarını doğru ve uygun yollarla ifade edebilmesidir” (Özler, 2015: 419). Bireylerin hem özel hem de örgütsel yaşamlarında kendini rahatlıkla ifade edebilmesi, herhangi bir haksızlık karşısında kendini savunabilmesi kendini savunurken de başkalarının haklarını ihlal etmemesi gerekmektedir. Bireyin güvenli davranış geliştirmesi yabancılaşma duygusunu yaşama ihtimalini azaltmaktadır.

2.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR

Örgütsel yabancılaşma ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı literatürde yer alan bazı çalışmalar Tablo 2.2 ve Tablo 2.3’ de özetlenmektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Soysal (1997)	Kahramanmaraş, Adana ve Gaziantep'te faaliyet gösteren 30 sanayi işletmesinde 150 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	İşgörenlerin örgüte karşı yabancılaşmalarına yol açabilecek örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden hangilerinin yabancılaşmaya yol açtığını belirlemek ve karşılaştırmalı analiz etmektir.	Kahramanmaraş sanayi işletmelerinde işgörenleri en çok yabancılaştıran faktörlerin çevresel etmenlerden; toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları olduğu belirlenmiştir. Örgütsel etmenlerin ise; yönetim tarzı, örgüt içi iletişim, informal yapı ve modüler ilişkiler, üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşma, çalışma koşulları olduğu görülmüştür. İşgörenleri en çok yabancılaştıran faktörlerin çevresel etmenlerden; ekonomik yapı ve kitle iletişim araçları olduğu, örgütsel etmenlerin ise hepsinin yabancılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir. Adana'da sanayi işletmelerinde işgörenleri en çok yabancılaştıran faktörlerin çevresel etmenlerden, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları, ekonomik yapı yabancılaşmaya neden olduğu örgütsel etmenlerin ise hepsinin yabancılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir.
Elma (2003)	Ankara'nın merkez ilçelerindeki okullarda 485 öğretmen üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ankara'nın merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerini belirlemektir.	Öğretmenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığı ve öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarının en yüksek olduğu boyutların okula yabancılaşma ve güçsüzlük boyutları olduğu belirlenmiştir. İşe yabancılaşma duygusu, bekar öğretmenlerde, küçük okullarda görev yapan öğretmenlerde ve alan öğretmenlerinde daha yüksek olduğu ve alan, okul büyüklüğü, medeni durum ve kıdem değişkenlerinin işe yabancılaşmanın önemli yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.2: (devam) Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Babür (2009)	Antalya da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 20 otelde çalışan 684 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde, boyutlarına göre yabancılaşma düzeylerini ortaya koymak ve yabancılaşmanın önüne geçebilmek için yabancılaşmaya neden olan örgütsel ve çevresel faktörleri belirlemektir.	Örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en fazla yabancılaşmaya neden olan güçsüzlük ve anlamsızlık-kuralsızlık boyutları olurken, topluma ve kendine yabancılaşma boyutlarının yabancılaşma üzerinde etkisinin daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Yabancılaşmanın en fazla güçsüzlük boyutunda hissedilmesi, işgörenlerin örgüt içinde verilen işleri yerine getirmede kendilerine çok fazla söz hakkı tanınmadığını düşündüklerini göstermekte ve örgüt içinde yaşanan adaletsizlikler ve işgörenin kendini örgüt için önemsiz hissetmesinin anlamsızlık ve kuralsızlık düzeyini etkilediği belirlenmiştir.
Özçınar (2011)	İstanbul da sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte 120 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Örgütlerde yabancılaşmanın alt boyutları ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir.	Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkileri incelendiğinde pozitif çift yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yabancılaşmanın tükenmişlik sendromunu etkilediği gibi, tükenmişlik sendromunun da yabancılaşmayı etkilediği belirlenmiştir. Yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığın, duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı, kendine yabancılaşmanın da kişisel başarı noksanlığı ile ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer alt boyutlar arasında ise bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.2: (devam) Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Eryılmaz ve Burgaz (2011)	Ankara il ve ilçelerinde bulunan devlet ve özel liseleri ele alarak 362 öğretmen üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Özel ve devlet lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemektir.	Öğretmenlerin nadiren örgütsel yabancılaşma yaşadığı ve her iki okul türünde yabancılaşma düzeyinin en yüksek olduğu boyutlar sırasıyla; kuralsızlık, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olduğu görülmüştür. Kuralsızlık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutuna ilişkin olarak resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ve anlamsızlık ve yalıtılmışlık boyutunda, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.
Salihoğlu (2014)	Trabzon'un Arsin ilçesinde bir işletmede 54 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır.	İşletmede çalışan işgörenlerin yabancılaşma düzeylerini ölçmek, işgörenlerin kişilik ve demografik özelliklerine göre yabancılaşma boyutları arasındaki farklılıkları belirlemektir.	İşgörenlerin demografik özelliklerine göre yabancılaşma boyutlarının istatistiksel olarak farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Sadece cinsiyetin yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşmaya bakış açısını etkilediği tespit edilmiştir.
Yalçın ve Koyuncu (2014)	Niğde' de tekstil, otomotiv ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütü ele alarak 232 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır.	İşgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin iş tatminlerine etkisini belirlemektir.	Örgütsel yabancılaşma puanlarının iş tatminini negatif yönde etkilediği ve örgütsel yabancılaşmanın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutları ile iş tatminini ve dışsal iş tatminini kısmen negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 2.2: (devam) Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yerli Çalışmalar

Özler ve Dirican (2014)	İstanbul'da sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte 120 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	İşgörenleri olumsuz yönde etkileyen ve bu olumsuz duyguların etkisiyle gerek işgörenler gerekse örgütler açısından farklı sorunlara yol açan yabancılaşmanın alt boyutları ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesidir	Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde aralarında pozitif çift yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiş ve yabancılaşmanın tükenmişlik sendromunu, tükenmişlik sendromunun da yabancılaşmayı etkilediği belirlenmiştir. Yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığın duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı ile ilişkisinin bulunmadığı belirlenmiş ve kendine yabancılaşma ile kişisel başarı noksanlığı arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Diğer alt boyutların ise birbirleriyle ilişkili olduğu gözlenmiştir.
Yakut (2016)	Ankara'nın Polatlı ilçe merkezindeki ve köylerindeki okullarda 429 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır.	Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çeşitli okullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma, yalnızlık ve dindarlık düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmektir.	Yabancılaşmanın alt boyutlarıyla yalnızlık arasındaki ilişkiyle ilgili olarak; güçsüzlük-yalnızlık, anlamsızlık-yalnızlık ve okula yabancılaşma-yalnızlık arasındaki ilişki düşük düzeyde, yalnızlımlılık ile yalnızlık arasındaki ilişki orta düzeyde olmak üzere örneklemin yabancılaşma ve yalnızlık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yabancılaşma ve dindarlık arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu yani dindarlık arttıkça yabancılaşmanın anlamlı bir şekilde azaldığı belirlenmiştir.
Sert (2017)	Antalya da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışan 523 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır.	Otelde çalışan işgörenlerin iş özellikleri ve örgütsel yapı algılarının yabancılaşma düzeylerine etkisini tespit etmektir.	Beş yıldızlı otel çalışanlarının tüm boyutlarda orta düzeyde yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yapıda merkezileşme ve biçimselleşme algısı arttıkça yabancılaşma da artmaktadır. İş özelliklerinde ise çeşitlilik, özerklik, kimlik, geribildirim, arkadaşlık ve işbirliği azaldıkça yabancılaşma artmaktadır.

Tablo 2.3: Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yapılmış Bazı Yabancı Çalışmalar

Yazar & Tarih	Katılımcı	Araştırmanın Amacı	Sonuçlar
Aiken ve Hage (1966)	Amerika’ da ki 16 örgütte 314 işgören üzerinde araştırma yapılmıştır	İşe yabancılaşma ve topluma yabancılaşma ile örgüt içi aşırı resmiyetçilik ve merkezîyetçilik arasındaki ilişkiyi belirlemektir.	Örgüt yapısı aşırı merkezîyetçi ve resmi olan örgütlerdeki işgörenlerin, yaptıkları işe ve topluma karşı daha fazla yabancılaştıkları belirlenmiştir. İşe ve topluma yabancılaşmanın yüksek bulunduğu örgütlerde yabancılaşmanın nedenleri; işgörelere alınan kararlara katılma fırsatının tam anlamıyla verilmemesi, işgörelerde örgüt politikalarına olan ilginin azlığı ve işgörelerin görevlerinin üst yönetim tarafından en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş olması olarak belirlenmiştir.
Seeman (1967)	İsveç’te bulunan çeşitli fabrikalarda 443 (erkek) işgören üzerinde araştırma yapılmıştır.	İşe yabancılaşmanın sonuçlarını belirlemektir.	Yabancılaşma yaşayan işgörelerin eğitim seviyelerinin ve politik konulara ilgilerinin oldukça düşük olduğu ve yabancılaşmış işgörelerin sosyal-politik olaylara katkıda bulunabilecekleri ve kontrol sağlayabilecekleri konusunda umutsuzluk yaşadığı görülmüştür. Yabancılaşma yaşayan işgörelerin kuralsızlık boyutu üst seviyededir ve bu işgörelerin işlerine bağlanamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN İLİŞKİSİ

Örgütsel destek, günümüzde hem işgörel hem de örgütler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. İşgörel örgütleri tarafından destek gördükleri takdirde örgütte karşılaşabileceği sorunları aşabilmekte ve örgütün üyesi olma isteğini sürdürmektedir. Örgüt işgörellerine sağladığı destek sonucu elinde bulunan insan kaynağını korumakta ve işgörelinin sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmektedir.

Algılanan örgütsel destek her işgören tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Algılanan örgütsel destek kapsamında önemli olan nokta desteğin gönüllülük esasına dayanması, örgüt üyeleri ve yöneticilerinin çalışanlarının arkasında olduğunu ve onlara değer verdiğini hissettirmesidir. Örgütü tarafından desteklenen işgören hem örgüt içi hem de örgüt dışı nedenlerden kaynaklanan sorunlara karşı daha kolay mücadele edebilmekte ve güven duygusu gelişmektedir.

Örgütlerin temsilcileri olan yöneticilerin ürün ve hizmet kalitelerini arttırabilmesi için işgören memnuniyetini ön planda tutması gerekmektedir. Örgütünü ve işini seven işgörenlerin performansını daha iyi sergileyebileceği ve daha kaliteli ürün ve hizmet üretme yönünde hareket edeceği beklenmektedir. Örgüt tarafından anlaşılmadığını, değer verilmediğini ve desteklenmediğini hisseden işgörenlerin performansı olumsuz yönde etkilenmekte ve aynı zamanda çevresindeki çalışma arkadaşları ile ilişkilerini ve onların performanslarını olumsuz yönde etki edebileceği düşünülmektedir. Ortaya çıkan olumsuz etkiler sonucunda işgörenlerin örgütlerine yabancılaşabileceği düşünülmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 13).

Yabancılaşma gündelik yaşamda olduğu gibi örgüt içinde işgörenlerde de sıklıkla karşılaşılan sosyolojik ve psikolojik bir olgu olarak görülmektedir. İşgörenin üyesi olduğu örgütte yönetim tarzı, örgüt iklimi, iletişim, çalışma koşulları, inanç ve tutumlar, ahlaki yapı, örgüt içindeki stres ve yaşanan çatışmalar iyi yönetilmediği ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulamadığı zaman işgören olumsuz birtakım duygulara kapılmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma işgören üzerinde güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve son olarak kendine yabancılaşma gibi farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma hissine kapılan işgörenler yaşadığı duygu sonucunda yabancılaşmanın boyutlarından herhangi birini veya aynı anda hepsini hissedebilmektedir.

İşgörenler güçsüzlük duygusu ile karar verme yetkisinin kendinde olmadığı, kendi adına başkalarının karar verdiği, kendilerinin yalnız başına bir şey yapamayacağı ve başaramayacağı duygusuna kapılmakta ve böylece örgüt içerisinde hiçbir şey üzerinde kontrol sahibi olamadıklarını düşünerek güçsüzlük duygusuna kapılmaktadırlar. Algılanan örgütsel desteğin en önemli göstergelerinden biri olan yönetim desteği ile işgörenin güçsüzlük duygusu hissetmemesi mümkün olabilmektedir.

İşgörenlerde anlamsızlık duygusu örgütsel amaçla bireyin üstlendiği rolün çatışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşgörenler anlamsızlık duygusu ile geleceğe dair umutsuzluğa kapıldığı, neye inanacağına karar veremediği ve bir arayış içerisinde olduğu sürece tedirgin bazı davranışlar sergilemektedir. Örgüt içerisindeki bürokratik engeller, hiyerarşi ve rol belirsizliği işgörenlerde anlamsızlık duygusuna neden

olmaktadır. Örgütsel destek ile birlikte işgörenlere özerklik sağlanması, tanınma, terfi ve ödüllendirmede adaletli davranılması ve örgüt tarafından stresinin yönetilmesi işgörenin anlamsızlık duygusu hissetmemesini sağlamaktadır.

İşgörenlerde normsuzluk duygusu işgörenin değer yargılarının olmaması ya da zamanla kurallara olan bağlılığın azalması olarak görülmektedir. Örgütsel düzeni sağlayan değer ölçü ve kurallar işgörenlere anlamlı gelmemekte yani örgütsel normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için örgütün onaylamadığı davranışlara yönelme olgusu kuralsızlığı ortaya çıkarmaktadır. İşgörende anlamsızlığı ortaya çıkaran en önemli nedenlerden biri ihtiyaçlara olan ilgisizlik sonucu oluşan algıdır. Örgütsel destekle birlikte işgörenin sosyolojik ve psikolojik açıdan ihtiyaçları giderilmekte ve işgörenlerde ilgisizlik sonucu oluşan boşluk ve hiçlik duygusu engellenmektedir.

İşgörenlerde yalıtılmışlık duygusu işgörenin örgüt içerisinde diğer işgörenlerden uzaklaşması olarak görülmektedir. İşgörenler yalıtılmışlık duygusu ile birlikte diğer işgörenlerle iletişim ve etkileşim kuramamakta veya kurulan iletişim en düşük seviyede tutulmaktadır. Örgüt tarafından işgörene karşı adaletli olunması, yönetim desteği ve çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile işgörenin örgüt içinde kendinin de var olduğunu hissetmesi, işgörenin örgüt içinde yalıtılmışlık duygusu yaşamaması için önlem olarak görülmektedir.

İşgörenin kendine yabancılaşma duygusu ile işgören kendi istek ve arzuları ile örgütün istek ve arzuları arasında bir uyumsuzluk oluşması sonucu kendi isteklerini kaybetmekte ve içsel bir çatışma yaşayabilmektedir. Kendinden uzaklaşma duygusuyla kişinin kendisiyle iletişimden kopukluğu ve bilincinin kaybolması duygusuna kapıldıkları ve sonuç itibarıyla örgütlerine yabancı tutum ve davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 13). Örgüt tarafından işgörenin üstlendiği rol ve görevleri yerine getirmekle yükümlü olan birey, kendi isteklerini geri plana itmekte ve bu durum kendisi ile çatışmasına neden olmaktadır. İşgörene örgüt tarafından sağlanan destek ile işgörenin eğitim imkanı sağlanmakta ve işgörenin kendine olan güveni geliştirilerek yabancılaşma engellenebilmektedir. Örgüt büyüklüğünden kaynaklanan işgörenin kendine yabancılaşması durumu örgütün hiyerarşi, politika ve prosedürlerin azaltılması ile önlenebilmektedir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin; yaşamını devam ettirebilmesi ve rakiplerinden önemli bir ölçüde fark oluşturabilmesi için işgörenlerin işe katılımına önem vermesi, fikirlerini önemsemesi ve yaratıcılıklarının geliştirilmesi yönünde destek sağlaması gerekmektedir. Örgüt tarafında sağlanan destekler sonucu işgören daha iyimser düşünce ve davranışlar sergileyerek olumsuz bir durumu dışsal, duruma özgü ve geçici olarak nitelendirecektir. Tüm bunların sonucunda işgörenin örgütsel yabancılaşma yaşama ihtimali en düşük seviyeye indirgenmiş olmaktadır. Artan rekabet ortamı işgörenlerin örgütüne daha bağlı, güven duygusunun hakim olduğu ve örgütten destek bekleyen ve gördüğü destek ile birlikte verimlilik ve performansı artan işgörenin örgütüne karşı yabancılaşma hissetmeyen işgörenler olması gerektiğini göstermektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 29).

Literatürde algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma kavramları arasında az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak az sayıda çalışma olsa da, örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar da mevcuttur. Günümüzde örgütlerde insan kaynaklarının gün geçtikçe önem kazanması bu konunun daha çok araştırılması gerektiğini göstermektedir.

Yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda örgüt içinde algılanan örgütsel destek düzeyinin orta seviyede olduğu örgütsel yabancılaşmanın boyutlarının ise güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kendinden uzaklaşma, işten uzaklaşma ve genel örgütsel yabancılaşma düzeylerinin orta düzeyde olduğu fakat çevreden uzaklaşma düzeyinin diğer yabancılaşma boyutlarından daha düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 13).

Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisine bakıldığında örgütsel yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, kendinden uzaklaşma ve işten uzaklaşma ile örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Yani işgörenlerin örgütsel destek algısı arttıkça işgörenin örgüte uzaklaşmasının azaldığı, yaptıkları işlerde ve örgüt içerisinde kendisini güçsüz hissetmesinin ve bu işten bir anlam çıkaramama algısının azaldığı söylenebilmektedir. Örgütsel destek algısının artması ile kendine yabancılaşmanın azaldığı yani kişinin yapabileceklerinin farkına varamama durumunun azaldığı belirtilmektedir. Sonuç olarak

örgütsel desteğin işgörenin örgütsel yabancılaşma yaşama ihtimalini azaltıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. İşgörenin örgüte, işine yabancılaşmasını önlemek için işgörenlerin fikirlerinin alınması, kendilerini geliştirebilecekleri ve kolaylıkla ifade edebilecekleri bir örgüt ortamı oluşturulması, işgörenin desteklendiğini ve verilen desteğin gönüllü olduğunu hissetmesi gerekmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 13-14).

Yapılan başka bir çalışmada algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik akademisyenler üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada yönetim tarafından akademisyenlere yapılan örgütsel desteğin belirlenmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve çalışma alanlarına yaptıkları katkılarının artması konusunda önem kazanmaktadır. Örgüt tarafından destek göremeyen işgörenler hem örgütleri hem de yaptıkları işten uzak durmakta ve yabancılaşma yaşamaktadırlar. Yoğun programa sahip olan akademisyenler örgütsel destek sağlanmasının yoğun program içerisinde içe kapanmayı, yalnızlığı ve buna bağlı yabancılaşmayı azaltacağına inanmaktadır. Sonuç olarak algılanan örgütsel destek ve yabancılaşma arasında negatif ve orta seviyede bir güç ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Yumuk Günay, 2017: 101).

Örgüt içerisinde huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilmek için yöneticilerin işgörenlerin yabancılaşmasını engellemesi, bunu engellemek için de işgörelere destek vermesi gerekmektedir. Yabancılaşmanın en düşük seviyede tutulmasının “işgörenlerin fikirlerine değeri verilmesi, karar verme süreçlerine dahil edilmesi, yeterli düzeyde iletişim ağı sağlanması, yeterli sosyal hakların sağlanması, maddi ve manevi çıkarların sağlanmasına bağlı olduğu” düşünülmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 69).

İşgörenler gördüğü destek sonucu kendilerini örgüte karşı performans konusunda yükümlü hissetmektedirler. İşgörenler örgütüne karşı örgütün de en çok istediği bağlılık biçimi olan duygusal bağlılık yaşamaktadır. İşgörenlerin gördüğü desteğe bağlı olarak performansları artmakta, buna bağlı olarak ödül beklentisi içerisinde girmekte ve alınan ödül sonucu performans ve ödül beklentisi devamlılık göstermektedir. Örgütsel desteğin hissedilmesi örgüt içerisindeki stresin en alt seviyeye indirilmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılık, işine bağlılık, iş tatmini duyguları olumlu yönde artış göstermekte ve işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi geri çekilme davranışları en düşük seviyede tutulmaktadır.

İşgörenlerin örgüt içerisinde yabancılaşma duygusunu hissetmesi, işgörenin işinden tatminsizlik yaşamasına buna bağlı olarak performans ve verimliliğinde azalma görülmektedir. Örgütte aktif olarak katılım göstermeyen işgören bir sorun ile karşılaştığında veya çevresinde bir sorun gördüğünde bilinçli ve kasıtlı bir biçimde bu sorunlara duyarsız olan bireyler haline dönüşmektedir. İşgörenler yaptığı iş ile ilgili olarak tükenmişlik duygusu hissetmekte ve bu tükenmişlik psikolojisi işgöreni hem çalışma hem de sosyal yaşantısında önemli derecede etkilemektedir. Tüm bunların sonucunda işgörenin çalışma yaşamı kalitesiz bir hal almakta, örgüte bağlılığı en düşük seviyede olmakta, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır.

Örgütün işgörene destek vermesi ile birlikte işgörenler amaçlarının önemsendiğini, görüşlerinin dikkate alındığını ve kendileri için endişelenildiğini, kendileri açısından örgütün ve işinin daha cazip hale getirilmeye çalışıldığını ve örgütün kendisine yardım etmekte istekli olduğunu hissetmektedir.

İşgörenin örgütsel yabancılaşma yaşaması ile birlikte işlerin kendi kontrolünün dışında olduğunu, kendisini üyesi olduğu örgütte kıymetsiz olarak gördüğünü, karşılaştığı sorunlarla mücadele etme gücünün olmadığını hissetmektedir. Örgütün kararlarını ve kurallarını anlamsız görmeye ve gerektiğinde bu kuralların çiğnenmesi gerektiğini düşünmektedir. İşgörenler örgüt içerisinde kendilerini yalnız hissetmekte, diğer işgörenlerin değerleri ile kendi değerlerinin örtüşmediğini, yaşamak için çalıştığını ve yaptığı işin kendisini ifade etmediğini düşünmektedir.

Görüldüğü gibi işgörenlerin örgütün adaletli olduğuna dair inanç geliştirmesi, örgütleri tarafından yani örgütü temsil eden yönetim tarafından, çalışma arkadaşları tarafından desteklenmesi ve insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi işgörenlerin örgütsel destek algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel destek algısını hisseden işgörenlerin bir sorun ile karşılaştığında örgütün kendisinin yanında ve destekçisi olduğunu bilmesi sorunların üstesinden gelmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Örgütsel yabancılaşmayı engelleyici en önemli müdahale ise öncelikle işgörene değer verilmesi ve işgörenlerin örgüt içerisinde huzur ve mutluluğunun düşünülmesidir. Örgüt içerisinde yabancılaşmayı önleyici örgütsel politika ve değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hakim olması gereken politikalardan biri ise örgütsel

desteğin uygulanmasıdır. Örgütsel destek politikası ile birçok olumsuz sonucun yanında örgütsel yabancılaşmanın da önüne geçilebileceği düşünülmektedir.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütler arası rekabetin artması ile insan kaynağının öneminin artması paralellik göstermektedir. İşgörenlere örgütsel desteğin sağlanması ile birlikte işgörenlerin örgütlerinden duydukları memnuniyet ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği artmakta, işgörenin performansı yükselmekte ve böylece örgüt başarısı ve sürekliliği sağlanmaktadır. Bunun yanında örgütsel yabancılaşma ve daha birçok negatif tutuma sahip duygu oluşumu örgütsel destek sayesinde azalmaktadır.

Bu araştırmada algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma çağrı merkezinde çalışan işgörenlerin algıladığı örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmadır.

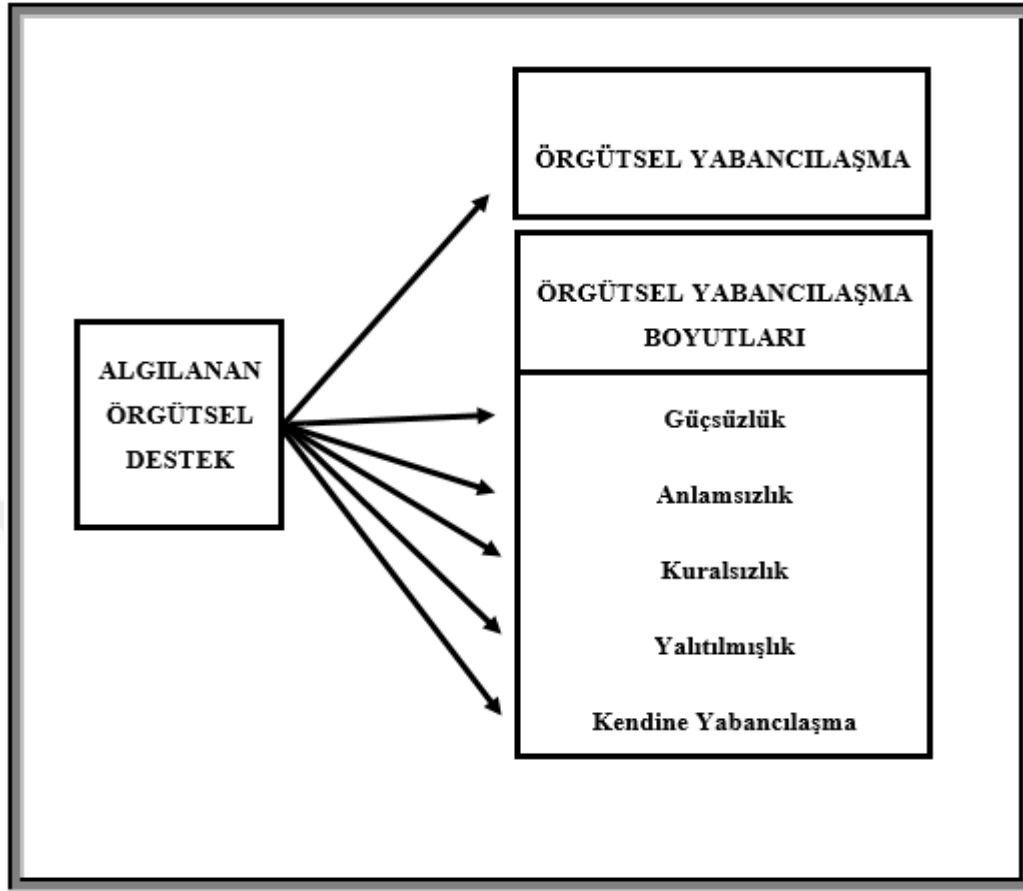
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılmak için oluşturulan model ve bu model esas alınarak oluşturulan hipotezler hakkında bilgi verilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma etkisel araştırma modelinde yapılandırılmıştır. Araştırmanın modeli kurulurken algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşmanın boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma arasındaki etki belirlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki etkiye yönelik olarak oluşturulan model Şekil 3.1’de yer almaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline bağlı olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H₁: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

H_{1a}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

H_{1b}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

H_{1c}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

H_{1d}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından yalıtılmışlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

H_{1e}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisini oluşturan; araştırmanın evreni, örnekleme, kısıtları, veri toplama araçları ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Manisa ilindeki teknoloji ve beyaz eşya alanında faaliyet gösteren iki firmanın çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni 315 kişidir. Vardiyalı çalışma sistemi olmasına bağlı olarak evrenin tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından, araştırma örneklem seçilerek yapılmıştır. Araştırmada $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde $\pm \% 10$ 'luk örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için örneklem sayısı 74 olarak belirlenmiş fakat 186 kişi ile uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışmada cevaplandırılması için 205 adet anket formu dağıtılmış, anket formu dağıtılan 205 kişi gündüz çalışma saatleri içerisinde olan işgörenleri kapsamaktadır. 197 adet anket formu cevaplandırılmış ve 8 adet anket formu geriye dönmemiştir. Dönüt alınan 197 anket formlarından elde edilen veriler kontrol edilmiş, eksik cevaplandırılan ve uygun olarak cevaplandırılmayan 11 anket formu analize dahil edilmemiş 186 adet form analiz için değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmada gerçekçi ve genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını engelleyen bazı kısıtlar, sınırlılıklar ve varsayımlar bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtları, sınırlılıkları ve varsayımları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının hazırlanan anket ifadelerini doğru, içten ve özen göstererek cevapladıkları kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan anket soruları, örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma sürecini çağrı merkezi sektöründeki bir örgütte belirleyebilme niteliğindedir.
- Araştırma sadece bir sektörde yapılmış, diğer sektörler araştırmanın dışında bırakılmıştır.
- Araştırmanın sadece bir il kapsamında yapılması ve devlet kurumlarının araştırmanın dışında tutulması bu çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi olmak üzere 5 ifadeden oluşan demografik değişkenler bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde algılanan örgütsel destek ölçeği yer almaktadır. Literatürde algılanan örgütsel destek ile ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen en sık kullanılan ölçek Eisenberger vd. ve Lynch vd. geliştirmiş olduğu ölçektir. Yapılan çalışmada da Eisenberger vd. ve Lynch vd. (1999) tarafından geliştirilen 10 maddeden oluşan 5' li likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanan “Algılanan Örgütsel Destek” ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise örgütsel yabancılaşma ölçeği yer almaktadır. Birçok araştırmacı Seeman (1959) tarafından geliştirilmiş olan yabancılaşma boyutlarını esas alıp, ölçeği kendi çalışma alanlarına yönelik geliştirdiği

görülmüştür. Literatürde örgütsel yabancılaşma ile ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen en sık kullanılan ölçek Seeman'ın geliştirmiş olduğu ölçektir. Yapılan çalışmada da yine Seeman'ın geliştirmiş olduğu yabancılaşma boyutlarına sadık kalınarak Tekin (2012) tarafından geliştirilip Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik çalışması yapılan 24 maddeden oluşan 5'li likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanan "Örgütsel Yabancılaşma" ölçeği kullanılmıştır.

3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Analizler

Yapılan araştırmada anket formları kontrol edilmiş ve dağıtılan 205 adet anket formundan 197 adet anket formu geri dönmüştür. Uygulamanın tamamlanması sonucu eksiksiz ve uygun olarak cevaplandırılan 186 anket formu istatistiki analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS for 13.0 paket programına yüklenmiş ve araştırma amacının ortaya çıkarılması için çeşitli istatistik analizleri uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik, güvenilirlik, faktör, T Testi ve ANOVA analizleri kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılarak inceleme yapılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik bulgular, güvenilirlik ve faktör analizi bulguları, T Testi ve ANOVA Testi bulguları, hipotezlere ilişkin korelasyon ve regresyon analizi bulguları yorumlanarak analizler özetlenmeye çalışılmıştır.

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin istatistiki bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.1: Ankete Katılan Bireylere İlişkin Demografik Özellikler

DEĞİŞKEN	SAYI	%
CİNSİYET		
Erkek	69	% 37,1
Kadın	117	% 62,9
TOPLAM	186	100,0
YAŞ		
20-25	70	% 37,6
26-30	74	% 39,8
31-35	22	% 11,8
36-40	13	% 7
40+	7	% 3,8
TOPLAM	186	100,0
MEDENİ DURUM		
Evli	63	% 33,9
Bekar	123	% 66,1
TOPLAM	186	100,0
EĞİTİM DURUMU		
Lise	30	% 16,1
Önlisans	74	% 39,8
Lisans	76	% 40,9
Lisansüstü/Doktora	6	% 3,2
TOPLAM	186	100,0
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-6 Ay	19	% 10,2
6 Ay-1 Yıl	41	% 20,0
1-2 Yıl	46	% 24,7
2-3 Yıl	21	% 11,3
3 Yıl+	59	% 31,7
TOPLAM	186	100,0

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların cinsiyet değişkenine bakıldığında ankete katılanların % 62,9' luk (117 kişi) kısmını kadın, % 37,1' lik (69 kişi) kısmını ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların yaş değişkenine bakıldığında ankete katılanların % 39,8' lik (74 kişi) kısmının 26-30 yaş arası, % 37,6' lik (70 kişi) kısmının 20-25 yaş arası, % 11,8' lik (22 kişi) kısmının 31-35 yaş arası, %

7' lik (13 kişi) kısmının 36-40 yaş arası, % 3,6'lık (7 kişi) kısmının ise 40 yaş ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların medeni durum değişkenine bakıldığında ankete katılanların %66,1' lik (123 kişi) kısmını bekar, %33,9' luk (63 kişi) kısmını ise evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların eğitim durumu değişkenine bakıldığında ankete katılanların % 40,9 luk (76 kişi) kısmını lisans mezunu, %39,4' lük (74 kişi) kısmını önlisans mezunu, % 16,1'lik (30 kişi) kısmını lise mezunu, % 3,2' lik (6 kişi) kısmını ise lisansüstü/ doktora mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların işletmedeki çalışma süresi değişkenine bakıldığında ankete katılanların % 31,7' lik (59 kişi) kısmını 3 yıl ve üzeri, % 24,7' lik (46 kişi) kısmını 1-2 yıl arası, % 20,0' lik (41 kişi) kısmını 6 ay – 1 yıl arası, % 11,3 ' lük (21 kişi) kısmını 2-3 yıl arası, %10,2' lik (19 kişi) kısmını ise 0-6 ay arası çalışanlar oluşturmaktadır.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Faktör Analizleri

Yapılan araştırmada örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach's Alpha değerleri) katsayılarının 0 ile 1 arasında değerler aldığı görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda her iki soru grubunda güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır.

Örgütsel destek ölçeği tek boyut ve 10 değişkenden oluşmakta, örgütsel yabancılaşma ölçeği ise beş boyut ve 24 değişkenden oluşmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla boyut altında toplanan ve yeterli faktör yüküne ulaşmadığı gerekçesi ile analizden çıkarılması uygun görülen 1 değişken değerlendirme dışı bırakılmış ve 23 değişken esas alınıp analizler bu şekilde yapılmıştır.

Yapılan araştırmaların genelinde Cronbach's Alpha katsayısı ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Uzgören, 2012: 54):

- “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir”

- “ $0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir”.
- “ $0,61 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir”.
- “ $0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir”.

3.4.2.1. Algılanan Örgütsel Destek İçin Güvenirlilik Analizi

Araştırmanın bu kısmında örgütsel destek ölçeği güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur. Algılanan Örgütsel destek ölçeğinin güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 3.2’de görülmektedir:

Tablo 3.2: Algılanan Örgütsel Destek İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	İFADE SAYISI	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
Algılanan Örgütsel Destek	10	0,88

Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek güvenirlilik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,88 çıkmıştır ve ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğuna karar verilmiştir.

3.4.2.2. Örgütsel Yabancılaşma İçin Güvenirlilik ve Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel yabancılaşmanın boyutları güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 3.3’ de gösterilmektedir:

Tablo 3.3: Örgütsel Yabancılaşma ve Boyutlarına ilişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	İFADE SAYISI	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
Örgütsel Yabancılaşma	23	0,92
Güçsüzlük	4	0,81
Anlamsızlık	5	0,86
Kuralsızlık	4	0,81
Yalıtılmışlık	4	0,87
Kendine Yabancılaşma	6	0,88

Tablo 3.3’ de görülen örgütsel yabancılaşma boyutlarının güvenirlik analizi sonucuna göre örgütsel yabancılaşma güvenirlik analizi sonucuna göre ise Cronbach’s Alpha değeri 0,92 ve ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,81, Anlamsızlık boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,86, Kuralsızlık boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,81, Yalıtılmışlık boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,87 ve Kendine yabancılaşma boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,88 olduğu görülmüştür ve buna bağlı olarak boyutların güvenirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel yabancılaşma ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için değişken faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel yabancılaşma değişkenine ait faktör analizi Tablo 3.4’ de gösterilmektedir:

Tablo 3.4: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	1-Kendine Yabancılaşma	2-Anlamsızlık	3-Yalıtılmışlık	4-Kuralsızlık	5-Güçsüzlük
1- Ö.Y. GÜÇSÜZLÜK					0,80
2- Ö.Y. GÜÇSÜZLÜK					0,69
3- Ö.Y. GÜÇSÜZLÜK					0,63
4- Ö.Y. GÜÇSÜZLÜK					0,66
5- Ö.Y. ANLAMSIZLIK		0,61			
6- Ö.Y. ANLAMSIZLIK		0,74			
7- Ö.Y. ANLAMSIZLIK		0,77			
8- Ö.Y. ANLAMSIZLIK		0,77			
9- Ö.Y. ANLAMSIZLIK		0,76			
10-Ö.Y. KURALSIZLIK				0,78	
11-Ö.Y. KURALSIZLIK				0,83	
12-Ö.Y. KURALSIZLIK				0,70	
13-Ö.Y. KURALSIZLIK				0,65	

Tablo 3.4: (devam) Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	1-Kendine Yabancılaşma	2-Anlamsızlık	3-Yalıtılmışlık	4-Kuralsızlık	5-Güçsüzlük
14-Ö.Y. YALITILMIŞLIK			0,79		
15-Ö.Y. YALITILMIŞLIK			0,83		
16-Ö.Y. YALITILMIŞLIK			0,83		
17-Ö.Y. YALITILMIŞLIK			0,59		
18-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,75				
19-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,82				
20-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,79				
21-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,70				
22-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,59				
23-Ö.Y. KENDİNE YABANCILAŞMA	0,84				

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere yapılan faktör analizi sonucunda ifadeler 5 faktör altında toplanmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan 5 faktör, toplam varyansın % 68, 28’ sini açıklamaktadır.

Yapılan araştırmada verilerin anlamlı olup olmadığını gösteren, küresellik derecesini belirten KMO ve Bartlett’s Testi Tablo 3.5’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.5: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü (KMO)		0,89
Küresellik Testi	Ki-Kare değeri	2508,23
	Df (Serbestlik Derecesi)	253
	Sig. (Anlamlılık)	,000

Tablo 3.5’ de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda örneklem yeterlilik ölçüsü 0,894 olarak belirlenmiştir. Bu oranın 1’ e yakın değer alması örneklemin iyi olduğunu ifade etmektedir. Bartlett’s Test sonucuna göre ise anlamlılık değeri 0,000 ($p<0,05$) olarak belirlenmiş, bu değer verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir.

3.4.3. Demografik Değişkenler Açısından “t Testi” ve “ANOVA” Testine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi) algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki etkisini belirleyen “t Testi” ve “ANOVA” Testi sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.4.3.1. “t Testi” Sonucuna İlişkin Bulgular

Cinsiyet ve medeniyet durumu değişkenleri ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin “t Testi” sonuçları Tablo 3.6 ve 3.7’ de gösterildiği şekildedir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin “t Testi” sonuçları tablo 3.6’ da gösterilmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin “t Testi” Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek	Erkek	69	3,46	-0,73	0,46	Red
	Kadın	117	3,54	-0,76	0,45	
Örgütsel Yabancılaşma	Erkek	69	2,97	-0,04	0,97	Red
	Kadın	117	2,97	-0,04	0,97	
Güçsüzlük	Erkek	69	2,83	-0,04	0,97	Red
	Kadın	117	2,83	-0,04	0,97	
Anlamsızlık	Erkek	69	2,92	0,42	0,67	Red
	Kadın	117	2,85	0,43	0,67	
Kuralsızlık	Erkek	69	2,87	0,36	0,72	Red
	Kadın	117	2,82	0,36	0,72	
Yalıtlmışlık	Erkek	69	2,51	-1,47	0,14	Red
	Kadın	117	2,74	-1,48	0,14	
Kendine Yabancılaşma	Erkek	69	3,47	0,38	0,71	Red
	Kadın	117	3,42	0,38	0,71	

Yapılan “t Testi” sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma değişkenleri ile katılımcıların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmamasının nedeni erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların aynı örgütte, aynı çalışma alanında ve örgüt genelinde hakim olan ortak kültürün olması farklılık çıkmamasının nedeni olarak söylenilebilir.

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin “t Testi” sonuçları tablo 3.7’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin “t Testi” Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	t	p	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	63	3,62	1,52	0,13	Red
	Bekar	123	3,45	1,50	0,14	
Örgütsel Yabancılaşma	Evli	63	2,79	-2,45	0,02	Kabul
	Bekar	123	3,06	-2,50	0,02	
Güçsüzlük	Evli	63	2,57	-2,72	0,01	Kabul
	Bekar	123	2,96	-2,65	0,01	
Anlamsızlık	Evli	63	2,70	-1,79	0,05	Kabul
	Bekar	123	2,97	-1,85	0,05	
Kuralsızlık	Evli	63	2,61	-2,38	0,02	Kabul
	Bekar	123	2,95	-2,38	0,02	
Yalıtılmışlık	Evli	63	2,69	0,33	0,74	Red
	Bekar	123	2,64	0,33	0,75	
Kendine Yabancılaşma	Evli	63	3,20	-2,48	0,01	Kabul
	Bekar	123	3,56	-2,52	0,01	

Yapılan “t Testi” sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ve yalıtılmışlık değişkenleri ile katılımcıların medeni durum değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık görülmemektedir.

Örgütsel yabancılaşma ($p=0,02$), güçsüzlük ($p=0,01$), kuralsızlık ($p=0,02$), anlamsızlık ($p=0,05$) ve kendine yabancılaşma ($p=0,01$) değişkenleri ile katılımcıların medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bekar

katılımcıların evlilere göre daha fazla örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma yaşadığı görülmektedir.

Bekar işgörenlerin evli işgörenlere göre daha az sorumluluk taşıdığı ve bu nedenle örgüte olan bağımlılığının daha düşük seviyede olabileceği düşünülmekte ve buna bağlı olarak bekar işgörenlerin örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma yaşama olasılığının daha yüksek olabileceği söylenilebilir.

3.4.3.2. ANOVA Testi Sonucuna İlişkin Bulgular

Yaş, eğitim düzeyi ve işletmedeki çalışma süresi değişkenleri ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.8, 3.9 ve 3.10' da gösterildiği şekildedir.

Katılımcıların yaşlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3.8' de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F	p	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek	20-25	70	3,55	0,18	0,95	Red
	26-30	74	3,46			
	31-35	22	3,50			
	36-40	13	3,50			
	40+	7	3,66			
Örgütsel Yabancılaşma	20-25	70	2,92	1,00	0,40	Red
	26-30	74	3,07			
	31-35	22	2,92			
	36-40	13	2,95			
	40+	7	2,57			
Güçsüzlük	20-25	70	2,78	0,59	0,67	Red
	26-30	74	2,87			
	31-35	22	3,02			
	36-40	13	2,56			
	40+	7	2,75			
Anlamsızlık	20-25	70	2,78	1,62	0,17	Red
	26-30	74	2,99			
	31-35	22	2,89			
	36-40	13	3,12			
	40+	7	2,14			
Kuralsızlık	20-25	70	2,82	3,40	0,01	Kabul
	26-30	74	3,00			
	31-35	22	2,34			
	36-40	13	3,19			
	40+	7	2,25			
Yalıtılmışlık	20-25	70	2,45	1,39	0,24	Red
	26-30	74	2,84			
	31-35	22	2,76			
	36-40	13	2,58			
	40+	7	2,46			
Kendine Yabancılaşma	20-25	70	3,52	0,75	0,56	Red
	26-30	74	3,47			
	31-35	22	3,35			
	36-40	13	3,14			
	40+	7	3,07			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma değişkenleri ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Kuralsızlık değişkeni ile katılımcıların yaş değişkeni arasında ise anlamlı ($p<0,05$) bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kuralsızlık değişkenine ilişkin ayrıntı Tablo 3.9’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Kuralsızlık Değişkenine İlişkin Post Hoc Tests

Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	N	S.H	P
Kuralsızlık	20-25	26-30	74	0,16	0,94
		31-35	22	0,20	0,20
		36-40	13	0,30	0,88
		40+	7	0,23	0,24
	26-30	20-25	70	0,16	0,94
		31-35	22	0,20	0,03
		36-40	13	0,30	1,00
		40+	7	0,23	0,07
	31-35	20-25	70	0,20	0,20
		26-30	74	0,20	0,03
		36-40	13	0,32	0,14
		40+	7	0,27	1,00
	36-40	20-25	70	0,30	0,88
		26-30	74	0,30	1,00
		31-35	22	0,32	0,14
		40+	7	0,34	0,11
	40+	20-25	70	0,23	0,24
		26-30	74	0,23	0,07
		31-35	22	0,27	1,00
		36-40	13	0,34	0,11

Yapılan analiz sonucunda 26-30 yaş aralığı ve 31-35 yaş aralığında olan katılımcılar ile kuralsızlık değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yapılan analiz % 95 güven aralığında olup fark anlamlıdır. 26-30 – 31-35 yaş aralığında olan katılımcıların kuralsızlık boyutu altındaki davranışları sergileme sıklığının diğer yaş aralıklarına oranla daha fazla olması beklenmektedir.

26-30 – 31-35 yaş aralığında olan işgörenlerin örgütsel yabancılaşmanın kuralsızlık boyutundan daha fazla etkilenmelerinin nedeni bu yaş aralıklarında olan işgörenlerin çalışma hayatına yeni katılmaları ve örgüt kültürüne bağlı olarak gelişen kurallara adaptasyon sorunu yaşaması, daha uzun süredir çalışma hayatında olan işgörenlerin ise örgütsel amaçlar belirlemesi ve belirli bir zaman geçmesine rağmen amaçlarına ulaşamamaları ve tüm bunların sonucunda kurallara olan bağlılığın azalması ile birlikte kuralsızlığın ortaya çıkabileceği söylenilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3.10’ da gösterilmektedir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F	p	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek	Lise	30	3,53	1,67	0,17	Red
	Önlisans	74	3,59			
	Lisans	76	3,38			
	Lisansüstü/Doktora	6	3,90			
Örgütsel Yabancılaşma	Lise	30	2,89	0,17	0,92	Red
	Önlisans	74	2,98			
	Lisans	76	2,98			
	Lisansüstü/Doktora	6	3,07			
Güçsüzlük	Lise	30	2,57	1,28	0,28	Red
	Önlisans	74	2,82			
	Lisans	76	2,91			
	Lisansüstü/Doktora	6	3,21			
Anlamsızlık	Lise	30	3,02	0,60	0,61	Red
	Önlisans	74	2,76			
	Lisans	76	2,92			
	Lisansüstü/Doktora	6	2,93			
Kuralsızlık	Lise	30	2,62	0,79	0,50	Red
	Önlisans	74	2,85			
	Lisans	76	2,89			
	Lisansüstü/Doktora	6	3,08			
Yalıtılmışlık	Lise	30	2,74	0,29	0,83	Red
	Önlisans	74	2,71			
	Lisans	76	2,57			
	Lisansüstü/Doktora	6	2,67			
Kendine Yabancılaşma	Lise	30	3,27	0,64	0,59	Red
	Önlisans	74	3,54			
	Lisans	76	3,41			
	Lisansüstü/Doktora	6	3,33			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma değişkenleri ile katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasının nedeni, örgüt tarafından eğitim seviyesinin destek sağlama konusunda bir kıstas olarak görülmemesi ve farklı eğitim seviyesinde olan işgörenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki oluşturduğu etkinin aynı derecede olduğu söylenilebilir.

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3.11’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.11: Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	f	p	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek	0-6 ay	19	3,52	0,66	0,62	Red
	6 ay-1 yıl	41	3,61			
	1-2 yıl	46	3,44			
	2-3 yıl	21	3,32			
	3 yıl+	59	3,55			
Örgütsel Yabancılaşma	0-6 ay	19	2,88	1,16	0,33	Red
	6 ay-1 yıl	41	3,01			
	1-2 yıl	46	3,12			
	2-3 yıl	21	3,03			
	3 yıl+	59	2,83			
Güçsüzlük	0-6 ay	19	2,63	0,77	0,54	Red
	6 ay-1 yıl	41	2,73			
	1-2 yıl	46	3,02			
	2-3 yıl	21	2,83			
	3 yıl+	59	2,81			
Anlamsızlık	0-6 ay	19	2,82	0,62	0,65	Red
	6 ay-1 yıl	41	2,73			
	1-2 yıl	46	2,85			
	2-3 yıl	21	3,11			
	3 yıl+	59	2,93			

Tablo 3.11: (devam) Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	f	p	Sonuç
Kuralsızlık	0-6 ay	19	2,64	1,09	0,36	Red
	6 ay-1 yıl	41	2,74			
	1-2 yıl	46	3,07			
	2-3 yıl	21	2,74			
	3 yıl+	59	2,82			
Yalıtılmışlık	0-6 ay	19	2,33	2,24	0,07	Red
	6 ay-1 yıl	41	2,96			
	1-2 yıl	46	2,71			
	2-3 yıl	21	2,85			
	3 yıl+	59	2,44			
Kendine Yabancılaşma	0-6 ay	19	3,61	4,62	0,00	Kabul
	6 ay-1 yıl	41	3,65			
	1-2 yıl	46	3,71			
	2-3 yıl	21	3,40			
	3 yıl+	59	3,03			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık değişkenleri ile katılımcıların işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Kendine yabancılaşma değişkeni ile katılımcıların işletmedeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı ($p<0,05$) bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kendine yabancılaşma değişkenine ilişkin ayrıntı Tablo 3.12’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.12: Kendine Yabancılaşma Değişkenine İlişkin Post Hoc Tests

Değişken	(I) İşletmedeki Çalışma Süresi	(J) İşletmedeki Çalışma Süresi	N	S.H	P
Kendine yabancılaşma	0-6 ay	6 ay-1 yıl	41	0,25	1,00
		1-2 yıl	46	0,23	1,00
		2-3 yıl	21	0,28	1,00
		3 yıl+	59	0,23	0,13
	6 ay-1 yıl	0-6 ay	19	0,25	1,00
		1-2 yıl	46	0,21	1,00
		2-3 yıl	21	0,26	0,98
		3 yıl+	59	0,20	0,02
	1-2 yıl	0-6 ay	19	0,23	1,00
		6 ay- 1 yıl	41	0,21	1,00
		2-3 yıl	21	0,24	0,87
		3 yıl+	59	0,18	0,00
	2-3 yıl-	0-6 ay	19	0,28	1,00
		6ay – 1 yıl	41	0,26	0,98
		1-2 yıl	46	0,24	0,87
		3 yıl+	59	0,23	0,69
	3 yıl+	0-6 ay	19	0,23	0,13
		6 ay- 1 yıl	41	0,20	0,02
		1-2 yıl	46	0,18	0,00
		2-3 yıl	21	0,23	0,69

Yapılan analiz sonucunda 06 ay-1 yıl ($p=0,02$), 1-2 yıl ($p=0,00$) ve 3 yıl ($p=0,02$) üzeri çalışma süresi olan katılımcılar ile kendine yabancılaşma değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yapılan analiz % 95 güven aralığında olup fark anlamlıdır. 06 ay-1 yıl, 1-2 yıl arası ve 3 yıl üzeri çalışma süresi olan katılımcıların kendine yabancılaşma boyutu altındaki davranışları sergilemesinin diğer çalışma süresi aralıklarında bulunanlara oranla daha fazla olması beklenmektedir.

06 ay-1 yıl, 1-2 yıl arası ve 3 yıl üzeri çalışma süresi olan işgörenlerin daha fazla kendine yabancılaşma yaşamasının nedeni örgüte yeni katılan (06 ay-1 yıl, 1-2 yıl) işgörenler örgütte adaptasyon sorunu yaşadığı, kendi istekleri ile örgütün istekleri arasında bir çatışma görüldüğü ve böylece işgörenin kendisine yabancılaştığı söylenilebilir. Örgütte uzun süredir (3+) çalışan ve çalıştığı süre içinde verilen görevleri eksiksiz yerine getiren işgören, zamanla kendi isteklerinin önemini yitirdiğini düşünmekte ve böylece işgörenin kendisine yabancılaştığı söylenilebilir.

3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak sonuçlara ait bulgulara yer verilmiştir.

3.4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon iki ya da daha fazla değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ilişki var ise yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilir. İki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsü “-1” ve “+1” arasında değişim gösterir. Korelasyon katsayısının aldığı değer “+1” ise “güçlü bir doğrusal ilişki”, “-1” ise “zayıf bir doğrusal ilişki” $\pm 0,5$ e yakın değerler ise “orta kuvvette bir doğrusal ilişki” olduğunu ifade etmektedir (Uzgören, 2012: 352).

Korelasyon katsayısının gücü aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2012: 31-34):

- 0.00 - 0.30 Zayıf Düzeyde İlişki
- 0.30 - 0.70 Orta Düzeyde İlişki
- 0.70 – 1.00 Yüksek Düzeyde İlişki

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerindeki etkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.13’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.13: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

N=186	Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Kuralsızlık	Yalıtılmışlık	Kendine Yabancılaşma
Algılanan Örgütsel Destek	1,00						
Örgütsel Yabancılaşma	-0,48**	1,00					
Güçsüzlük	-0,39**	0,74**	1,00				
Anlamsızlık	-0,50**	0,80**	0,55**	1,00			
Kuralsızlık	-0,25**	0,67**	0,43**	0,56**	1,00		
Yalıtılmışlık	-0,25**	0,76**	0,44**	0,49**	0,37**	1,00	
Kendine Yabancılaşma	-0,37**	0,75**	0,43**	0,39**	0,26**	0,53**	1,00

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Değişkenler arasındaki etkiyi incelemek üzere yapılan Korelasyon analizi sonucuna göre Korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 3.13’ de gösterilmektedir. Tablo 3.13’ de görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları arasında ise istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı ($p<0,05$) bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasında ise istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ($p<0,05$) bir etki bulunmaktadır.

Araştırmanın ana hipotezi olan algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,48” olarak belirlenmiştir. Yani algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel destek ve güçsüzlük boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,39” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel destek ve güçsüzlük boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzlük düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel destek ve anlamsızlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,50” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel destek ve anlamsızlık boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan anlamsızlık düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel destek ve kuralsızlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,25” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel destek ve kuralsızlık boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kuralsızlık düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel destek ve yalıtılmışlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,25” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel destek ve yalıtılmışlık boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan yalıtılmışlık düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel destek ve kendine yabancılaşma boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “-0,37” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel destek ve kendine yabancılaşma boyutu arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kendine yabancılaşma düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “0,74” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel yabancılaşma ile güçsüzlük boyutu arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan güçsüzlük düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve anlamsızlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “0,80” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel yabancılaşma ile anlamsızlık boyutu arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde

bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan anlamsızlık düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve kuralsızlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “0,67” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel yabancılaşma ile kuralsızlık boyutu arasında pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kuralsızlık düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve yalıtılmışlık boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “0,76” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel yabancılaşma ile yalıtılmışlık boyutu arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan yalıtılmışlık düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ve kendine yabancılaşma boyutu arasındaki etkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer “0,75” olarak belirlenmiştir. Yani örgütsel yabancılaşma ile kendine yabancılaşma boyutu arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir etki bulunmaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyi arttıkça örgütsel yabancılaşma boyutlarından olan kendine yabancılaşma düzeyinin de arttığı görülmektedir.

3.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezlerle ilgili olarak regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin regresyon sonuçları Tablo 3.14 ve 3.15’ de gösterilmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için yapılan regresyon modelleri Tablo 3.14’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.14: Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Regresyon Modelleri

Model	Değişken	r	R Square	Adjusted R Square	F	p
1	Örgütsel Yabancılaşma	0,48	0,23	0,23	55,08	0,00
2	Güçsüzlük	0,39	0,15	0,14	32,19	0,00
3	Anlamsızlık	0,50	0,25	0,24	60,29	0,00
4	Kuralsızlık	0,25	0,06	0,06	12,27	0,00
5	Yalıtılmışlık	0,25	0,06	0,06	12,28	0,00
6	Kendine Yabancılaşma	0,37	0,14	0,13	29,65	0,00
a Predictors: (Constant), Algılanan Örgütsel Destek						

Tablo 3.14’ de gösterilen bağımsız değişken algılanan örgütsel destek ve bağımlı değişken olan örgütsel yabancılaşma ve boyutları; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma için kurulan regresyon modellerinin anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bağımlı değişkenler ($p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan analiz sonucunda 1. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,48$, $R^2=0,23$) “**H₁: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda 2. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,29$, $R^2=0,15$) “**H_{1a}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından “güçsüzlük” üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda 3. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,50$, $R^2=0,25$) “**H_{1b}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından**

anlamsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel boyutlarından “anlamsızlık” üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda 4. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,25$, $R^2=0,06$) “**H_{1c}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma boyutlarından “kuralsızlık” üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda 5. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,25$, $R^2=0,06$) “**H_{1d}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından yalıtılmışlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma boyutlarından “yalıtılmışlık” üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda 6. Model % 95 güven aralığında olup ($R=0,37$, $R^2=0,14$) “**H_{1e}: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir. Yani algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma boyutlarından “kendine yabancılaşma” üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak yapılan regresyon analizinde de görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Yani algılanan örgütsel desteğin seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşma ve boyutlarının (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma) düzeylerinde azalış olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 3.15’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.15: Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Sonucu

Model	Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar	Standart Hata	Standardize Edilmemiş Katsayılar	t	p
		B		Beta		
1	Sabit Terim	4,63	0,23	-0,48	20,25	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,47	0,06		-7,42	0,00
2	Sabit Terim	4,56	0,31	-0,39	14,62	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,49	0,09		-5,67	0,00
3	Sabit Terim	5,18	0,30	-0,50	17,07	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,66	0,08		-7,76	0,00
4	Sabit Terim	3,96	0,33	-0,25	12,13	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,32	0,09		-3,50	0,00
5	Sabit Terim	3,91	0,37	-0,25	10,70	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,36	0,10		-3,50	0,00
6	Sabit Terim	5,14	0,32	-0,37	16,05	0,00
	Algılanan Örgütsel Destek	-0,49	0,09		-5,45	0,00
1-Dependent Variable: Örgütsel Yabancılaşma, 2-Dependent Variable: Güçsüzlük, 3-Dependent Variable: Anlamsızlık, 4-Dependent Variable: Kuralsızlık, 5-Dependent Variable: Yalıtılmışlık, 6-Dependent Variable: Kendine Yabancılaşma.						

Tablo 3.15’ de görüldüğü gibi bağımlı değişkendeki (Örgütse yabancılaşma ve boyutları) değişmeyi açıklayan bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel destek) β katsayısı aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel yabancılaşma= 4,63 -0,47 Algılanan Örgütsel destek
- Güçsüzlük= 4,56 -0,49 Algılanan Örgütsel destek
- Anlamsızlık= 5,18 -0,66 Algılanan Örgütsel destek
- Kuralsızlık= 3,96 -0,32 Algılanan Örgütsel destek
- Yalıtılmışlık= 3,91 -0,36 Algılanan Örgütsel destek
- Kendine yabancılaşma= 5,14 -0,49 Algılanan Örgütsel destek

Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel yabancılaşma ve boyutlarını (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma) negatif yönde etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak algılanan örgütsel desteğin bağımsız değişken, örgütsel

yabancılaşma ve boyutlarının bağımlı değişken olduğu araştırmanın ana hipotezi kabul edilmiştir. Yani işgören tarafından örgütsel destek algılandığında örgütsel yabancılaşma düzeyi azalış göstermektedir.

Araştırmanın hipotezlerinin genel değerlendirilmesi “kabul” veya “red” durumları Tablo 3.16’ de özetlenmektedir.

Tablo 3.16: Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu

Hipotezler	p	Sonuç
H1: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul
H1a: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul
H1b: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul
H1c: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul
H1d: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından yalıtılmışlık arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul
H1e: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	0,00	Kabul

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma ve boyutları (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma) arasında negatif yönde anlamlı ($p<0,05$) bir etki bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın birinci bölümünde algılanan örgütsel destek, ikinci bölümünde yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise iki kavram arasındaki etkiyi belirlemek amacı ile yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından işgörene değer verilmesi ve bunun hissettirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek algısının oluşumunda en önemli etken ise gönüllülük derecesi olmaktadır. Örgütsel destek algısını etkileyebilecek örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı birçok olumlu sonucu beraberinde getirmekle birlikte farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları da önlemede rol oynamaktadır.

Örgütsel yabancılaşma, işgörenin örgütsel beklentileri, değerleri, kuralları ve ilişkileri daha az önemsemesi, daha az enerji ile çalışması ve örgütten uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yabancılaşma bu çalışmada güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya yol açabilecek örgütsel olduğu gibi çevresel nedenler de olabilmekte ve birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi için hem örgütsel hem de kişisel müdahaleler bulunmaktadır.

Örgüt tarafından gerekli desteğin sağlanması ile birlikte işgören önemsendiğini hissetmekte ve örgüt için değerli olduğunu bilmektedir. Önemsendiğini ve değerli olduğunu hisseden işgören örgüte karşı olumlu bir tutum sergilemekte ve bu olumlu tutum işgörenin performans ve verimliliğinin artmasında büyük rol oynamaktadır. Algılanan örgütsel destek hem işgörenin performansının artmasını sağlamakta hem de örgütsel yabancılaşma gibi gerek örgüte gerekse yaptığı işine karşı oluşabilecek tutumları engellemekte veya azaltmaktadır.

Çalışma teknoloji ve beyaz eşya alanında faaliyet gösteren iki firmanın çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak görev yapan işgörenlerin katılımı ile

gerçekleştirilmiştir. Çalışmada demografik değişkenlere ilişkin bulgulara ulaşabilmek amacıyla t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan t testi sonucunda, katılımcıların cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik değişkenlere yapılan t testi sonucunda, katılımcıların medeni durum değişkeni ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma boyutlarından yalıtılmışlık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yani bekar katılımcıların evlilere göre daha fazla örgütsel yabancılaşma, güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaş değişkeni ile algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş değişkeni ile örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kuralsızlık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yani 26-30 - 40+ yaş ve 26-30 – 31-35 yaş aralığında olan katılımcıların kuralsızlık yaşaması diğer yaş aralıklarına oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik değişkenlere yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların işletmedeki çalışma süresi ile örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşletmedeki çalışma süresi ile örgütsel yabancılaşmanın boyutlarından kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yani 06 ay-1

yıl, 1-2 yıl arası ve 3 yıl üzeri çalışma süresi olan katılımcıların kendine yabancılaşma yaşaması diğer çalışma süresi aralıklarına oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ve boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir etki bulunmuştur. Yani bireyin kendini güçsüz hissetmesi, anlamlandırmada yetersiz hissetmesi, kurallara olan bağlılığının azalması, kendi isteğiyle yada diğer bireyler tarafından soyutlanması ve kendine yabancılaşması bireyin örgütsel yabancılaşma hissetmesinde önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek, örgütsel yabancılaşma ve boyutları güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma arsında negatif yönde anlamlı bir etki bulunmuştur. Yani örgütsel destek hissedildiğinde güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma ve bunun sonucunda örgütsel yabancılaşma düzeyinde azalma olacağını söylemek mümkündür.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre araştırmanın ana hipotezi olan “algılanan örgütsel destek ile örgütsel yabancılaşma arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki” olduğu kabul edilmiştir. Yani işgörenin örgütsel desteği hissetmesi örgütsel yabancılaşmayı engellemekte ya da örgütsel yabancılaşma düzeyi azalmaktadır.

Örgütsel destek algısının artması ile birlikte işgörenlerin örgüt içinde kendisini güçsüz hissetmesinde, yaptığı işten anlam çıkaramama algısında, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı kendini soyutlama davranışında ve kendine yabancılaşma hissetmesinde azalış, örgüte ve yaptığı işe ait kurallara uyumda ise artış olduğunu söylemek mümkündür.

Literatüre bakıldığında bu araştırmanın sonuçları yani algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma ve boyutları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki oluşturduğu görülmekte ve bu araştırma Tanrıverdi ve Kılıç'ın (2016), Aslan ve Güzel'in (2016), Taştan, İşçi ve Arslan'ın (2014), Chen ve arkadaşlarının (2012) yaptığı araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma düzeyinde azaltıcı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır;

- Bu araştırma Manisa ilinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilirliğı açısından farklı il, bölge, ülke geneli veya farklı ülkelerde yapılması sonuçların tutarlılığı ve karşılaştırılması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bu araştırma sadece ağırı merkezi çalışanları esas alınarak yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalar farklı meslek gruplarında yapılabilir.
- Bu araştırma özel bir işletmedeki ağırı merkezi çalışanlarını esas alınarak yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmaların kamuya ait bir ağırı merkezindeki çalışanlar üzerinde yapılması ve sonuçların karşılaştırmalı bir analizinin yapılması önerilmektedir.
- Örgütsel yabancılaşma üzerinde daha fazla azaltıcı etki sağlayabilecek diğerk örgütsel vatandaşlık davranış konuları ile çalışılması, örgütsel yabancılaşma üzerinde daha yüksek etki oluşturabilecek faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilecektir.
- Örgütsel yabancılaşmanın önlenebilmesi adına işgören fikirlerinin nemsendiğı, kendilerini geliştirebilecekleri, örgüt amaçları ile kendi amaçlarının uyumlaştırıldığı bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır.
- Algılanan rgtsel desteğin sağlanması için örgüt içinde yönetimin desteğini hissettirmesi ve insan kaynakları uygulamalarının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu; bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler anonim olarak girilecektir. Lütfen adınızı yazmayınız. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı sonuçlar üretebilmesi bakımından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel amaca hizmet vermek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Tez Öğrencisi
Ahmet DENİZMEN

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- | | | | | |
|----|-----------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------|
| 1. | Cinsiyetiniz | 1-) Erkek () | 2-) Kadın () | |
| 2. | Yaşınız | 1-) 20-25 () | 2-) 26-30 () | 3-) 31-35 () |
| | | 4-) 36-40 () | 5-) 40+ () | |
| 3. | Medeni Durumunuz | 1-) Evli () | 2-) Bekar () | |
| 4. | Eğitim Durumunuz | 1-) Lise () | 2-) Önlisans () | 3-) Lisans () |
| | | 4-) Lisansüstü/Doktora () | | |
| 5. | İşletmedeki Çalışma Süreniz | 1-) 0-6 ay () | 2-) 6 ay-1 yıl () | 3-) 1-2 yıl () |
| | | 4-) 2-3 yıl () | 5-) 3yıl+ () | |

Örgütsel Destek Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı "X" işareti ile belirtiniz.					
1. Çalıştığım kurumda amaçlarım önemsenir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumda görüşlerim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum sağlığım için endişelenir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir.	1	2	3	4	5
5. İşle ilgili bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum beni destekler.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurumda telafi edilebilir hatalarım bağışlanır.	1	2	3	4	5
7. Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmekte isteklidir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurumda refahım düşünülür.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı "X" işareti ile belirtiniz.					
1.Yapacağım işlerin içeriği benim dışımdaki kişiler tarafından belirleniyor.	1	2	3	4	5
2.Yaptığım işlerin kıymetsiz bir parçası haline geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.İşlerimle ilgili ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.Yaptığım işlerde kontrolün tam olarak bende olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.İşletmede gerçekleşen olayların birçoğuna anlam veremiyorum.	1	2	3	4	5
6.Uygulanan kuralların gerçekten anlamlı olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.İş hayatında dürüst olup olmamak başarılı olmak açısından herhangi bir anlam ifade etmiyor.	1	2	3	4	5
8.İşletmede yapılanların doğru veya yanlış olduğuna tam olarak karar veremiyorum.	1	2	3	4	5
9.İşletmede ortaya konulan doğruları anlamlı bulmuyorum.	1	2	3	4	5
10.Önemli amaçlara ulaşabilmek için gerekirse kurallar gözardı edilebilir.	1	2	3	4	5
11.Gerektiğinde kurallara uymayabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
12.İşler görüldükten sonra kurallara uyulup uyulmadığı çok önemli değildir.	1	2	3	4	5
13.İşletmede bulunan birçok kuralın beni kısıtladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.Başarılı olabilmek için bazen kuralların dışına çıkılması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.İşletmedeki insanlara kendimi yabancı gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
16.Kendimi işletmedeki insan topluluğunun bir parçası olarak göremiyorum.	1	2	3	4	5
17.İşletmedeki insanların yanında kendimi yalnız hissediyorum.	1	2	3	4	5
18.İşletmedeki insanların çok önem verdiği şeylerin benim için o kadar da önemli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.Yaptığım işin, bana hayata kendimi kanıtlama fırsatı vermediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.Yaptığım işin beni ifade etmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21.Yaptığım iş ile yaşam tarzımın uyummadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22.Daha iyi yaşamak için çalışan değil de sadece çalışmak için yaşayan birine dönüştüğümü düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.Hayattan beklentilerimin sürekli değiştiğini fark ediyorum.	1	2	3	4	5
24.Gelecekte beklentilerim ile içinde bulunduğum koşulların uyummadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- AFACAN FINDIKLI, Mine, (2014), “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul’ da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 25 Sayı: 77 Aralık 2014.
- AGARWAL, Sanjeev, (1993), “Influence Of Formalization On Role Stress, Organizational Commitment, And Work Alienation Of Salespersons: A Cross-National Comparative Study”, **Journal Of International Business Studies**, Vol. 24, No. 4 (4th Qtr., 1993), pp.715- 739.
- AİKEN, Michael ve Hage, JERALD, (1966), “Organizational Alienation: A Comparative Analysis,” **American Sociological Review**, Cilt: 31, Sayı: 4, ss. 497–507.
- AKALIN, Çisil, (2006), “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-Saygı”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- AKIN, Mahmut, (2008), “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:25 Yıl:2008/2, ss.141-170.
- AKKOÇ, Nebahat, (2008), “Töre, Namus Ve Töre Saikiyle Kasten Öldürme”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı: 75, ss.333-351.
- AKPOLAT, Tuba ve Ebru, OĞUZ, (2015), “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2015; 11(3), ss.947-971.
- AKPOLAT, Yıldız, (2007), “Durkheim’ dan Giddens’ a Pozitivist Sosyoloji”, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, ss.53-87.

- AKYILDIZ, Hüseyin, (1998), “Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, ss.163-176.
- ALTIDAĞ, Erkut ve Bahar, AKGÜN, (2015), “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12 Sayı:30, ss.281-297.
- ANIL, İbrahim, (1986), “İşletmelerde Yönetime Katılma ve Etkinlik Bakımından Bir Değerlendirme”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ARMELİ, Stephen, Robert, EISENBERGER, Peter, FASOLO ve Patrick, LAYNCH, (1998), “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence Of Socioemotional Needs”, **Journal Of Applied Psychology**, 1998, Vol. 83, No. 2, pp.288-297.
- ASLAN, Şebnem, (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:15 Sayı:2, ss.163-178.
- ASLAN, Şebnem ve Şerife, GÜZEL, (2016), “Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 14 Sayı: 27, ss.81-109.
- ATILGAN, Hakan, Hasan, DEMİRTAŞ, Mualla, BİLGİN AKSU ve Fatoş, SİLMAN, (2010), “İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **Ege Eğitim Dergisi**, 2010 (11) 2, ss.20–44.
- AYÇA, Betül, (2016), “Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AYDIN, İlknur, Yusuf, ÇELİK ve Özgür, UĞURLUOĞLU, (2011), “Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği”, **Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, ss.79-100.

- AYDOĞANOĞLU, Erkan, (2010), “Sendikalar ve İşyeri Örgütlenmesi”, Kültür Sanat-Sen.
- AYTAÇ, Ömer, (2005), “Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss.319-348.
- AYTAÇ, Serpil, (2009), “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”, Labour Ministry- Casgem, İstanbul.
- BABÜR, Serpil, (2009), “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- BACAK, Bünyamin ve Yusuf, YİĞİT, (2010), “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, (5:1) 2010, ss.29-44.
- BAYIR TOPLU, Dilek, (1999), “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye’deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği”, **Türk Kütüphaneciliği**, 13/3, ss.223-251.
- BAYRAKDAR, Nazım, (2014), “Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Algıları”, Doktora Tezi, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- BHANTHUMNAVİN, Duchduen, (2001), “Suprvisory Social Support and The Multi-Level Performance İn Thai Health Centers”, Dissertation Of Doctor USA, **University Of Minnesota**, Minnestota.
- BİÇİCİ, Hakan, (2013), “İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya’deki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.

- BOYACI, Ahmet, (2017), “Öğretmenlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleme Düzeylerinin Veri Madenciliği İle Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çorum.
- BOYLU, Yasin, Elbeyi PELİT ve Evren, GÜÇER, (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511, ss.55-74.
- BOZKURT, Fatma, (2007), “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, (2012), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BÜYÜKYILMAZ, Ozan, (2007), “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Zonguldak.
- CEYLAN, Adnan ve Pınar B., ŞENYÜZ, (2003), “Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim**, Yıl 14 Sayı 44 Şubat-2003 ss.57-62.
- CEYLAN, Adnan, Ercan ERGÜN ve Lütfihak, ALPKAN, (2000), “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 2, ss.39-51.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Bayram, ŞAHİN, (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, 2010, ss.1–16.
- COŞKUN, Özlem, (2012), “İki İşyerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

- ÇALIŞKAN, Abdullah ve Nazmiye Ülkü, PEKKAN, (2017), “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:4 Sayı:1, ss.17-33.
- ÇETİN, Fatih, Nejat, H. BASIM ve Oğuz, AYDOĞAN, (2011), “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25 / 2011, ss.61-70.
- ÇINAR, Ömer, (2013), “Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- ÇORBACIOĞLU, Seren G. ve Sıtkı, ÜREN, (2012), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14/1 (2012), ss.29-52.
- ÇÖL, Güner, (2004), “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 6 No: 228.
- DECKOP, John R., Cirka, C., CIRKA ve Lynne, M. ANDERSSON, (2003), “Doing Unto Others: The Reciprocity Of Helping Behavior In Organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 47 No. 2 (Oct., 2003), pp.101-113.
- DEDE, Ezgi, (2017), “İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DEMİR, Mahmut, (2011), “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11 Sayı: 3 Temmuz 2011, ss.453-464.

- DEMİRCAN ÇAKAR, Nigar ve Sibel, YILDIZ, (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar-2009 C.8 S.28, ss.68-90.
- DEMİRCİ, Yahya, (2016), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bunların İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DEMİREL, Erkan Turan, (2013), “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 1, ss.220-241.
- DEMİREL, Yavuz, (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:2, ss.179-194.
- DERİNBAY, Deniz, (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- DOĞAN, Sibel, (2014), “İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı (Polatlı İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- DUYGULU, Ethem, Nurcan, ÇIRAKLAR ve Yeliz, MOHAN, (2008), “Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi “,**Sosyal Bilimler Dergisi**, 6/1, ss.108-128.
- EISENBERGER, Robert, Stephen, ARMELİ, Barbara, REXWINKEL, Patrick, LYNCH ve Linda, RHODES, (2001), “Reciprocation Of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:86 No:1, ss.42-51.

- EİSENBERGER, Robert, Jim, CUMMINGS, Stephen, ARMELİ ve Patrick, LYNCH, (1997), “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, **Journal Of Applied Psychology**, 1997, Vol. 82, No. 5, pp.812-820.
- EİSENBERGER, Robert, Robin, HUNGTINGTON, Steven, HUTCHISON ve Debora, SOWA, (1986), “Perceived Organizational Support”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, pp.500-507.
- ELMA, Cevat, (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- ERDAŞ, Kıymet Duygu, (2010), “Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ERDEM, Barış ve İsmail, KAYA, (2013), “Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 35 Ocak 2013, ss.135-150.
- ERDEM, Haluk, (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- EREN, Erol, (2000) “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERKOÇ, İdil Çağıl, (2015), “Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- ERYILMAZ, Arzu, (2010), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ERYILMAZ, Arzu ve Berrin, BURGAZ, (2011), “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:36 Sayı:161, ss.271-286.
- ERYILMAZ, İnan, (2017), “Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- ESER, Gül, (2011), “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi” **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1 ss.365-37.
- ESİN, Pars, (1982), **İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- FETTAHLIOĞLU, Ömer ve Okan TATLI, (2015), “Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5 Sayı: 1, ss. 55-72.
- FETTAHLIOĞLU, Tamara, (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- GENÇ, Nurullah, (1990), “Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8 Sayı:3-4 ss.129-132.
- GENÇ, Nurullah, (2012), **Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- GÖKPINAR, Güley, (2014), “İçsel-Dışsal Denetim Odaklı Beyaz Yakalı Çalışanlarda A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÖNÜLLÜ, Müzeyyen, (2001), “Grup ve Grup Yapısı”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2 Sayı 1, ss.191-201.
- GÜÇLÜ, Nezahat, (2001), “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21 Sayı 1, ss.91-109.
- GÜL, Abdullah Latif, (2010), “Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği)”, Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- GÜL, Hasan, (2015), “Muhasebe Meslek Mensuplarında İşe Bağlılık, Çalışma Ahlakı ve Mesleki Etik Davranış İlişkilerinin Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale.
- GÜLERTEKİN GENÇ, Seray, Volkan, GENÇ ve Murat, GÜMÜŞ, (2016), “Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi”, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 2/1, ss.97-112.
- GÜNER, Ahmet R., (2007), “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- GÜNEY, Salih, (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNSAL, Esra, (2010), “Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- GÜRBÜZ, Sait, (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss.48-75.
- GÜRCÜ, Özgür D., (2012), “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet ve Emet, GÜREL, (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HAYIRLIOĞLU, Emre ve Meryem Hayır, KANAT, (2015), “Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi”, **International Journal Of Field Education**, 1 (2), ss.24-38.
- IŞIK, Erhan, (2014), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- İÇERLİ, Leyla, (2010), “Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, (5:1) 2010, ss.68-92.
- İNCE, Ali Rıza, (2016), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15 Sayı:57, ss.649-660.
- İPLİK, Esengül, Fatma N. İPLİK ve Efe, İ. EFEOĞLU, (2012), “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, **11. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 10 - 12 Mayıs 2012 / Konya.
- İYİGÜN, N. Öykü, (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1, ss.49-64.

- KAHVECİ, Gökhan ve Zülfü, DEMİRTAŞ, (2014), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *Turkish Journal Of Educational Studies*, 1 (3), ss.27-62.
- KALAĞAN, Gamze, (2009), “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- KANUNGO, Rabindra N., (1992), “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives In Business”, **Journal Of Business Ethics**, Vol. 11, No. 5/6, pp.419-422.
- KAPLAN, Metin, (2010), “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- KAPLAN, Metin ve Adem, ÖĞÜT, (2012), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2012, C.1 S.1, ss.387-401.
- KARACA, Mustafa ve Fatma, İNCE, (2016), “İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (Mi?): Kamu Sektörü Örneği”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 18 Sayı:2, ss.41-62.
- KARAKÖSE, Bahameddin ve Hasan, BOZGEYİKLİ, (2012), “Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki: Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Çalışma”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 2, ss.164-180.
- KARAKURT, Abdurrahim, (2012), “Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Necmeddin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Konya.

- KARAYEL, Meltem, (2016), “Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Zişan Duygu, ALİOĞULARI, (2012), “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26 Sayı: 3-4, ss.215-37.
- KARTAL, Sadık, (2003), “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- KAYA, Burcu, (2012), “Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- KAYA, Naciye, (2016), “Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Doktora Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KESİK, Fatma ve Melike, CÖMERT, (2014), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Nisan 2014 Cilt 15, Sayı 1, ss.27-46.
- KOÇEL, Tamer, (2015), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KÖSE, Akif, (2015), “İşe Angaje Olma İle Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği)”, Doktora Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- KÖSE, Suna ve Sevgi, GÖNÜLLÜOĞLU, (2010), “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (27), ss.1-8

- KÖSTERLİOĞLU, Meltem A., (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- KÜÇÜK, Kevser, (2017), “Örgütlerde Düzenlenen Rekreasyon Etkinliklerinin Çalışanların Yabancılaşma Düzeyleri İle İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- LASCHINGER, K. Spence, Nancy, PURDY, Julia, CHO ve Joan, ALMOST, (2006), “Antecedents and Consequences Of Nurse Managers’ Perceptions Of Organizational Support”, **Nursing Economic\$**, January-February 2006, Vol. 24/No. 1 pp.20-29.
- LİU, Wei, (2004). “Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes”,Dissertation of Doctor of Philosophy, **University of Maryland**, ABD.
- LOİ, Raymond, Ngo, HANG-YUE ve Sharon, FOLEY, (2006), “Linking Employees’ Justice Perceptions To Organizational Commitment And İntention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, (2006), 79, ss.101–120.
- MARANGOZ, Mehmet ve Levent, BİBER, (2007), “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2) 2007, ss.202-217.
- MİNASLI, Artin Vural, (2013), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- NAYIR, Funda, (2011), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

- NURMAKHAMATULY, Arman, (2010), “Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:3 Sayı: 5, ss.69-96.
- OKTAR, Merve Nur, (2015), “Engelli Bireylerle Çalışanlarda Algılanan Örgütsel Destek ve Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yalova.
- ONARAN, Oğuz, (1981), **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- ONAY, Meltem ve Sevde, KILCI, (2011), “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3 Sayı: 2, ss.363-372.
- ÖKTEN, Ayşe B., (2015), “Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 33 Sayı: 2, ss.113-140.
- ÖNDEROĞLU, Seçil, (2010), “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZAYDIN, Mehmet Merve, (2008), “Küresel Etkilerle Şekillenen Sosyal Politika Anlayışı Ekseninde Sosyal Politikaların Geleceğini Tartışmak”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 1 (2008), ss.163-180.
- ÖZBEK, Mehmet F. ve Gözde, KOSA, (2010), “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’ da Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:34, ss.189-212.

- ÖZÇINAR, Meltem, (2011), “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003a), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss.77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003b), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, ss.113 -130.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003c), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss.117-135.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2004), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt:37 Sayı:34, ss.97-115.
- ÖZER, Yavuz, (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ve Kişilik Özelliklerinin Takım İnovasyonu Üzerine Etkisi: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZGEN, Hande M. ve Hüseyin, ÖZGEN, (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, 2010, ss.1-19.
- ÖZLER, Derya N., (2015), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

- ÖZLER, Derya N. ve Meltem, DİRİCAN, (2014), “Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39 Ocak 2014, ss.291-310.
- ÖZUTKU, Hatice, Veysel, AĞCA ve Esin, CEVRİOĞLU, (2008), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22 Temmuz 2008 Sayı: 2, ss.194-210.
- PEHLİVAN, İnayet, (1990), “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımı”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23 Sayı: 1, ss.163-173.
- PEKDEMİR, Işıl, Merve, KOÇOĞLU ve Güney, ÇETİN GÜRKAN, (2013), “Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 24 Sayı: 75 Aralık 2013, ss.83-104.
- PEKERŞEN, Yeliz, (2015), “Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- POLAT, Mustafa ve Cem Harun, MEYDAN, (2010), “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt: 9 Sayı: 1, ss.145-172.
- POLAT, Soner ve Ergin, AKTOP, (2010), “Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 22, Ekim – Kasım – Aralık – 2010. ss.1-19.
- RHOADES, Alinda ve Robert, EISENBERGER, (2002), “Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature”, **Journal Of Applied Psychology**, 2002, Vol. 87, No. 4, pp.698–714.

- SALİOĞLU, Güneş Han, (2014), “Örgütsel Yabancılaşma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6 Sayı:2, ss.1-11.
- SAMANCI, Simge, (2017), “Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi”, Doktora Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- SARIOĞLU, UĞUR, Sevtap, (2006), “Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- SEEMAN, Melvin, (1959), “On The Meaning of Alienation”, **American Sociological Review**, Vol. 24 No. 6 (Dec., 1959), pp.783-791.
- SEEMAN, Melvin, (1967), “On The Personel Consequences Of Alienation İn Work,” **American Sociological Review**, Cilt: 32 Sayı: 2, Ss.273–285.
- SELAHATTİN, Yakut, (2016), “Öğretmenlerde Yabancılaşma, Yalnızlık ve Dindarlık İlişkisi: Polatlı Örneği”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- SERT, Sertaç, (2017), “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- SEYHAN, Merve, (2014), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Dönem Projesi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- SİLBERT, Lisa T., (2005), “The Effect Of Tangible Rewards On Perceived Organizational Support” , Dissertation Of Master Of Management Sciences, **University Of Waterloo**, Canada.
- SOYSAL, Abdullah, (1997), “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

- SOYSAL, Abdullah, (2009), “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren**, Mayıs 2009, ss.17-40.
- SÖKMEN, Alptekin, Emre B. EKMEKÇİOĞLU ve Kamil, ÇELİK, (2015), “Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7/1 (2015) Ss.125-144.
- SÜRAL ÖZER, Pınar, (2015), “Algılanan Örgütsel Destek İle İç girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü”, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- SÜZERLER, Sevgi N., (2013), “Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek İle Eğitim Denetmenlerine Yönelik Tutum Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- ŞAHİN, Şenol, (2012), “Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: Pvc Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan, ÇELİK, Tahir, AKGEMCİ ve Tamara, FETTAHLIOĞLU, (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, ss.569-587.
- TANRIVERDİ, Haluk ve Neslihan, KILIÇ, (2016), “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, Cilt:1, No:1, ss.1-18.
- TAŞCI, Faruk, (2017), “Türkiye’de Sosyal Politika ve Dönüşüm: Zihniyet, Aktörler, Uygulamalar”, **Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı**, ISBN: 978-975-2459-02-1.ss.1-60.
- TAŞTAN, Seçil, Emre, İŞCİ ve Burcu, ARSLAN, (2014), “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 19, ss.121-138.

- TOKAT, Bülent, (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 1, ss.23-40.
- TOKGÖZ, Nuray, (2011), “Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim 2011, 6(2), ss.363- 387.
- TORUN, Yasemin, (2016), “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TUNCER, Mehmet ve Mehmet, YEŞİLTAS, (2013), “Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5/1 (2013), ss.57-78.
- TURGUT, Hakan, (2014), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6/3 (2014), ss.29-62.
- TURGUT, Tülay ve Yaprak, KALAFATOĞLU, (2016), “İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 18 Sayı: 1, ss.23-46.
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum, ÇELİK, (2010a), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010 14 (1), ss.209-232.
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum, ÇELİK, (2010b), “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, 17/2 (2010), Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2. ss.183-206.

- TURUNÇ, Ömer, Abdullah, ÇALIŞKAN ve İrfan, AKKOÇ, (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl:2012 Cilt:19 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, ss.106-135.
- TUTAR, Hasan, (2007), “Erzurum’ da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Y.2007, C.12, S.3, ss.97-120.
- TÜKEL, İrem, (2012), “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’ nın “Dönüşüm” Romanının Bu Bağlamda Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1 Sayı: 2 2012, ss.34-50.
- TÜRK, Uğur ve Yıldız, GÜLTEKİN, (2015), “ERP Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi: Nitel Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 44. Sayı Nisan 2015, ss.139-148.
- UĞUR, Adem ve Zehra, EROL, (2015), “Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz 2015, Sayı:8, ss.182-192.
- ULUDAĞ, Yusuf, (2017), “İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma”, Doktora Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kırıkkale.
- UZGÖREN, Nevin, (2012), **Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- ÜLKER, Funda ve Pelin, KANTEN, (2009), “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, Temmuz 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.111-126.

- WAYNE, Sandy J., Lynn M., SHORE ve Robert C., LİDEN, (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 1 (Feb. 1997), pp.82-111.
- WEAVER, C. P., (2015), “Perceived Organizational Support and Job Overload As Moderators On The Relationship Between Leadership Effectiveness and Job Satisfaction”, **Emerging Leadership Journeys**, Vol:8 Iss. 1, Pp.79-100.
- WELCHANS, Daniel T., (1996), “ The Effects Of Telecommuting and Communication Media On Perceived Value Congruence, Organizational Support, and Job Satisfaction”, Doctor Of Philosophy, **The Ohio State University**, ABD.
- YAKUT ÖZEK, Bahar, (2016), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YALÇIN, İbrahim ve Seçkin Can, KOYUNCU, (2014), “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**,16 (26), ss.86-94.
- YENİHAN, Bora, (2014), “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4 Sayı:2, ss.170-178.
- YILMAZ, Arif, (2016), “Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’ da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- YILMAZ, Sadi ve Pınar, SARP KAYA, (2009), “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6 Sayı:2 Yıl:2009, ss.314-333.

- YİRCİ, Ramazan, (2014), “Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Yükseköğretimde Özelleştirmeye İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması”, Doktora Tezi, **Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Elazığ.
- YOKUŞ, İpek, (2006), “Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- YOON, Jengkoo ve Juhm C., LİM, (1999), “Organizational Commitment İn The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, Vol. 52, No. 7, 1999, pp.923-945.
- YOSHİMURA, Karı E., (2003), “Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences”, A Thesis Submitted To The Graduate Faculty Of, **North Carolina State University**, ABD.
- YUMUK, GÜNAY, Gülsevim, (2017), “The Relationship Among Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation: An Empirical Study On Academicians”, **International Journal Of Business And Social Science**, Vol. 8, No. 1, pp.96-106.
- YUMUK, Yurdanur, (2011), “Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Nevşehir.
- YÜCEL, İlhami ve Daimi, KOÇAK, (2016), “Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 12, ss.1-24.
- ZAGENCZYK, T. Jack, (2006), “A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support, Doctoral Dissertation”, **B.S. University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business**, ABD.

ZENGİN, Yunus ve Erdoğan, KAYGIN, (2016), “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Journal Of Academic Value Studies**, Cilt:2 (4), ss.76-98.

ZİNCİRKIRAN, Mustafa, Gaye, M., ÇELİK, Kemal, A. CEYLAN ve Abdurrahim, EMHAN, (2015), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 52 Sayı: 600, ss.59-71.

Elektronik Kaynaklar:

AYDOĞAN, Z. Ferhan, (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi” Ankara <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152278>, (10.05.2018).

CHEN, Yu-Chen, Rong-An, SHANG, Avus, CHEN YU HOU ve Humour, KUNG CHİN LEE, (2012), “Organizational Alienation, Organizational Support And Behavioral Intention To Adopt Information Systems” **Pacific Asia Conference on Information Systems**, <http://aisel.aisnet.org/pacis2012/10>, ss.1-17.

DİZİN

A

Algı, 4
Anlamsızlık, 61, 62, 63, 64, 65, 71, 72,
105, 106, 108, 109, 111, 115, 116
Anomi, 57, 65

Ç

Çatışma, 48, 57, 59, 70, 73, 79, 80, 85,
91, 100, 101, 102, 110

D

Davranış, 7, 8, 11, 14, 15, 16, 26, 27,
36, 43, 44, 49, 50, 70, 75, 78, 79, 90,
102, 103, 111, 115
Destek, vi, xi, 4, 6, 15, 16, 24, 27, 81,
118, 123, 125, 127, 128, 129, 130,
131, 132, 133, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143, 144,
146

G

Güçsüzlük, 61, 62, 63, 64, 65, 71, 72,
105, 106, 108, 109, 111, 115, 116

İ

İş Değiştirme, Viii, 93
İş Genişletme, Viii, 93
İş Tatmini, 34, 38, 41, 46, 47, 50, 85,
86, 89, 93, 94, 106, 112, 113
İş Zenginleştirme, Viii, 93
İşe Bağlılık, Vii, 39, 131, 132, 134
İşgören, 1, 6, 7, 16, 28, 29, 34, 61, 65,
69, 76, 77, 78, 81, 84, 86, 87, 89, 90,
97, 110, 113, 126, 145

K

Karşılıklılık, vi, 11, 14, 15
Kendine Yabancılaşma, 61
Kuralsızlık, 57, 62, 65, 66, 67, 104, 105,
106, 109, 115, 117

L

Lider, vi, 11, 17, 18, 19, 27, 125, 131,
132, 133, 136, 140, 143

M

Mesleki Tükenmişlik, 85, 87, 88

N

Normsuzluk, 57, 61, 63, 65, 66, 67, 72,
110, 111

Ö

Örgüt, vii, viii, 4, 8, 11, 13, 15, 16, 17,
19, 25, 31, 32, 38, 39, 58, 59, 63, 64,
68, 69, 73, 74, 75, 78, 80, 81, 83, 96,
101, 102, 108, 109, 110, 111, 112,
114, 125, 126, 133, 135, 137, 138,
140, 147
Örgütsel Adalet, 23, 25, 26, 27, 32, 35,
47, 49, 89
Örgütsel Bağlılık, 34, 35, 38, 43, 46, 48,
50, 80, 89, 113
Örgütsel Destek, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 11, 15,
16, 17, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 89, 111, 112, 113, 115,
116, 117, 118
Örgütsel Sessizlik, 85
Örgütsel Yabancılaşma, 1, 2, 60, 61, 72,
80, 87, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 100,
101, 105, 106, 107, 111, 112, 113,
115, 116, 117, 118

P

Performans, 1, 17, 33, 34, 36, 41, 42,
51, 80, 95, 112, 113, 115

S

Sosyal Değişim, 11, 12, 13
Stres, vii, viii, 37, 58, 80, 97, 98, 99,
134, 142

Ş

Şeyleşme, 57

V

Verimlilik, 9, 37, 41, 69, 76, 95, 97, 111
VİG, vi, xi, 20, 21

Y

Yabancılaşma, vii, ix, 1, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 62, 63, 64, 72, 80, 88, 90, 101,
104, 105, 107, 108, 109, 116, 118,
124, 125, 126, 127, 132, 133, 134,
137, 138, 139, 141, 142, 143, 144,
145, 146, 147
Yönetime Katılma, 91
Yükümlülük Duygusu, 34, 35, 39



