



**YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA
SİSTEMLERİ ALGISI, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Çağrı ÇALIŞKAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2018

**YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA
SİSTEMLERİ ALGISI, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**

Çağl ÇALIŞKAN

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2018

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çağıl Çalışkan tarafından hazırlanan ‘Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler’ başlıklı bu çalışma 06.07.2018 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ

Üye Doç. Dr. Umut KOÇ

(Danışman)

Üye Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN

ONAY

.../ .../ 2018

Prof Dr. Nurullah Uçkun

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Çağrı Çalışkan

ÖZET

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

ÇALIŞKAN, Çağrı

Yüksek Lisans-2018

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Umut KOÇ

Rekabetin her sektörde günden güne sertleşerek etkisini gösterdiği global dünyada, insan kaynağının en önemli unsur olduğunu fark eden örgütler, İnsan Kaynakları Yönetimi' ne gittikçe önem vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamaları ve buna ilişkin çalışmalar giderek hız kazanmıştır. Bu çalışma stratejik insan kaynakları uygulamalarından olan yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin çalışan algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma, İzmir merkezli bir holdingin çalışanları üzerinde yapılan anket uygulamaları sonucunda elde edilen verilerin SPSS programı ile analiz edilmesi yoluyla hazırlanmıştır. 367 adet anketin analizine göre yapılan araştırma sonucunda, yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma ile yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve orta şiddette; örgütsel vatandaşlık davranışı ile yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu ve orta şiddette ilişkiler tespit edilmiştir. YPÇS algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide yabancılaşmanın aracılık rolü test edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yabancılaşma

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN, PERCEPTION OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ALIENATION

ÇALIŞKAN, Çağrı

Master Degree-2018

Department of Business Administration

Adviser: Doc. Dr. Umut KOÇ

In the global world where the competition is hardening day by day in every sector; organizations that have realized that, human resources are the most important factor, have started to give importance to human resources management. In this context human resources management practices and related studies, increasingly gained speed. The aim of this study is to understand of relationship between, perception of high performance work systems, organizational citizenship behaviour and alienation. The research have been made with the analised in SPSS program of the datas coming from questionnaire answers of the employees who works in a holding based in İzmir. According to the results of the analysis of the 367 answers given to the questionnaire, alienation has a positive and mild relationships with both organizational citizenship behavior and perception of HPWS. Besides, there is a positive and mild relationship between organizational citizenship behavior and perception of HPWS. All results are significant statistically. However, the mediating role of alienation on the relationship between perception of HPWS and OCB has not been tested.

Key Words: High Performance Working System, Organizational Citizenship Behaviour

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

1.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ.....	3
1.2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ UYGULAMA TÜRLERİ.....	6
1.2.1. Seçici İşe Alma	8
1.2.2. Eğitim.....	8
1.2.3. Terfi.....	10
1.2.4. Performans Değerlendirme.....	10
1.2.5. Ücret.....	12
1.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI.....	14
1.4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ'NİN FAYDALARI...	15

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	17
2.1.1. İşlevsel Prososyal Davranışlar.....	19
2.1.2. İşlevsel Olmayan Prososyal Davranışlar.....	20
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN BOYUTLARI.....	21
2.2.1. Özgecilik/Yardımseverlik/Diğerkamlık (Altruizm).....	22
2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	22
2.2.3. Sportmenlik (Sportmanship).....	22
2.2.4. Nezaket (Courtesy).....	23
2.2.5. Sivil/ Örgütsel Erdem (Civil Virtue).....	23
2.3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN DAYANDIĞI TEORİLER.....	23
2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	23
2.3.2. Karşılıklı Norm Teorisi.....	24
2.3.3. Eşitlik Teorisi.....	24
2.3.4. Lider-Üye Değişim Teorisi.....	25
2.3.5. Beklenti Teorisi.....	25
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	26
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	26
2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	26
2.4.1.2. Kişilik Özellikleri	27
2.4.1.3. İş Tatmini.....	27
2.4.1.4. Örgütsel Adalet.....	28
2.4.1.5. İhtiyaçlar.....	29

2.4.1.6. Ruhsal Durum	29
2.4.1.7. Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Yaş.....	29
2.4.2. Çevresel-Durumsal Faktörler.....	30
2.4.2.1. Liderin Özellikleri	30
2.4.2.2. İşin Özellikleri.....	31
2.4.2.3. Örgütün Özellikleri	32
2.4.2.4. Örgütsel Vizyon.....	32
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI.....	33

3. BÖLÜM

YABANCILAŞMA

3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI.....	35
3.2. YABANCILAŞMA' NIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	37
3.2.1. Wilhelm Friedrich Hegel.....	37
3.2.2. Ludwig Andreas Feuerbach.....	37
3.2.3. Karl Marx.....	38
3.2.4. Emile Durkheim.....	40
3.2.5. Max Weber	41
3.2.6. Erich Fromm	42
3.2.7. Wright Mills.....	42
3.2.8. Melvin Seemana	43
3.3. YABANCILAŞMA' NIN BOYUTLARI.....	43
3.3.1. Anlamsızlık.....	44
3.3.2. Güçsüzlük.....	44

3.3.3. Kuralsızlık/Normsuzluk.....	45
3.3.4. Yalıtılmışlık/Soyutlanma/Toplumsal Yabancılaşma.....	45
3.3.5. Kendine Yabancılaşma.....	46
3.4. YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	46
3.4.1. Normsuzluk (Anomi).....	46
3.4.2. Stres.....	47
3.4.3. Çatışma.....	47
3.4.4. Meta Fetişizmi ve Şeyleşme.....	48
3.5. ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA.....	49
3.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ETMENLER.....	50
3.6.1. Örgütsel Etmenler.....	50
3.6.1.1. Yönetim Tarzı.....	50
3.6.1.2. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler.....	51
3.6.1.3. Örgüt Büyüklüğü.....	51
3.6.1.4. Bilgi Akışı.....	51
3.6.1.5. Grup Özellikleri.....	52
3.6.1.6. Üretim Biçimi, İş Bölümü, Çalışma Koşulları	52
3.6.1.7. İnanç, Tutum Ve Değerler.....	54
3.6.2. Çevresel Etmenler.....	55
3.6.2.1. Ekonomik Yapı.....	55
3.6.2.2. Teknolojik Yapı.....	55
3.6.2.3. Toplumsal Ve Kültürel Yapı.....	56
3.6.2.4. Sanayileşme Ve Kentleşme.....	56
3.6.2.5. Politik Ve Hukuki Yapı.....	57
3.6.2.6. Sendikal Örgütlenmeler.....	57
3.6.2.7. Kitle İletişim Araçları.....	58

3.7. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA'NIN SONUÇLARI.....	59
3.7.1. İş Tatminsizliği.....	59
3.7.2. Örgütsel Sessizlik.....	59
3.7.3. Mesleki Tükenmişlik.....	60
3.7.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği.....	60
3.7.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	61
3.8. YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI.....	61

4. BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	65
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	65
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	66
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
4.4.1. Hipotezler.....	66
4.4.2. Kapsam ve Sınırlılıklar	68
4.4.3. Veri Toplama Tekniği.....	68
4.4.4. Verilerin Analizi.....	69
4.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	86
Ek 1. Anket Formu.....	86

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

YPÇS : Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: ÖVD'nin Prososyal Örgütsel Davranış İçerisindeki Yeri.....	21
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetleri	70
Tablo 3: Katılımcıların Yaşları.....	71
Tablo 4: Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre.....	71
Tablo 5: Katılımcıların Şirkette Geçirdikleri Süre.....	71
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	72
Tablo 7: Katılımcıların Pozisyonları.....	72
Tablo 8: Korelasyonlar.....	73

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasından, sonuçlanmasına kadar her aşamasında sabrı, bilgisi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Umut Koç'a, umudumu kaybettiğim her an destekleri ile beni motive eden, çalışmama katkı sağlayan değerli arkadaşlarım, Buğra Demir, Tuğçe Kahya, Funda Şen, Volkan Tığ ve Yonca Can'a ve anketime yapmış oldukları katkılar ile tüm Holding çalışanlarına sonsuz teşekkür ederim.

Sadece bu çalışma süresince değil, tüm hayatım boyunca sonsuz sabır ve destekleri ile her daim yanımda olan, sevgili annem Nuray Çalışkan'a, babam Ender Çalışkan'a ve kardeşim Çağlar Çalışkan'a teşekkür eder, minnetlerimi sunarım.

Haziran 2018

Çağıl Çalışkan

GİRİŞ

Günümüzde globalleşmenin etkisi ile hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet koşullarının günden güne zorlaşması, örgütleri farklı rekabet arayışlarına itmektedir. Artan rekabet ile başa çıkmak isteyen örgütler, kendilerine yeni yaklaşımlar ve stratejiler bulma çabasına girmişlerdir. Bu stratejik arayışların içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Stratejileri oldukça önemli yer tutmaktadır.

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütün bütününde insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde bir sistem bünyesinde tasarlanması” şeklinde tanımlanabilir (Mathis ve Jackson, 2000: 4). Dolayısıyla “insan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir” (Knouse, 1988: 183). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS); örgüt performansını çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamaları bütünü (Huselid, 1995) olup, örgütlerin rekabet ile başa çıkabilmeleri için ortaya atılmış olan önemli İKY stratejilerinden birisidir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulandığı örgütlerde, örgüt üyesinin performansı ne kadar yüksek ise, örgütün performansının da o derece yüksek olacağı görüşü hakimdir. Dolayısıyla motivasyonu ve yetkinliği yüksek olan bir iş gücü; yüksek oranda performans gösterecek, örgütün performansını arttıracak, değişen ve gelişen pazara daha hızlı, esnek cevap verebilecektir.

Örgüt üyesinin performansının arttırılması, bu üyenin örgütsel vatandaşlık davranışının ne oranda olduğuna bağlı olarak da değişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt üyelerine kendilerine tanımlanmış, biçimsel rol davranışlarının ötesine geçerek, örgüt yararına olan işleri, gönüllülük esasına dayalı olarak yapmalarıdır. Bu bağlamda, örgüt işleri için zorunlu olmadığı halde fazladan performans gösteren örgüt üyeleri, örgütün performansına katkıda bulunacaklardır. Fakat insan unsurunun var olduğu her yerde olduğu gibi, örgütlerde de çeşitli nedenler ile sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlardan bir tanesi, örgüt üyesinin performansına doğrudan etki eden, yabancılaşma kavramıdır. Yabancılaşma hem kişinin kendi benliğinin dışında olması anlamıyla kişinin kendine yabancılaşması, hem

de örgütten kopuşunu ifade eden örgütsel yabancılaşma şeklinde kendini gösterebilmektedir. Her iki durumda da yabancılaşmanın ortaya çıkması ile, örgüt üyesinin performansı olumsuz yönde etkilenecek ve bu, örgüt performansına negatif yönde etki edebilecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde yüksek performanslı çalışma sistemleri açıklanmaya çalışılmış; uygulama türleri ve daha önce konu ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; boyutları, teorileri ve nedenleri ile açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkilerin incelenebilmesi için İzmir ilinde faaliyet gösteren bir firma özelinde anketler yapılmış, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı ile anket sonuçları analiz edilmiştir. SPSS sonucunda ortaya çıkan bulgular derlenmiş ve sonuç olarak; yüksek performanslı çalışma sistemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta şiddette ilişki olduğu; yüksek performanslı çalışma sistemleri ile yabancılaşma arasında olumsuz ve orta şiddette ilişki olduğu; ÖVD ile yabancılaşma arasında ise yine aynı şekilde olumsuz ve orta şiddette ilişki olduğu tespit edilmiş, yabancılaşmanın aracılık rolü ise ölçülememiştir. Dolayısıyla çalışanların insan kaynakları uygulamalarının niteliğiyle ilgili algıları, onların yabancılaşmalarıyla olumsuz ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu ilişki içerisindedir.

1. BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

Örgütlerde, insan sermayesinin örgütün stratejik başarısı için en önemli faktörlerden biri olduğu anlayışının oluşması, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Stratejik İKY işletmeyi bir bütün olarak çevresi ile uyumlu tutmak, ona rekabet üstünlüğü sağlamak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen çabaları ve kesintisiz biçimde sürdürülen bir yönetim anlayışını ifade eder. Yüksek performanslı çalışma sistemleri ise stratejik İKY anlayışlarından bir tanesidir. Bu bölümde; yüksek performanslı çalışma sistemleri, uygulama türleri, daha önce konu ile ilgili yapılmış çalışmalar ve yüksek performanslı çalışma sistemlerinin faydalarına değinilmiştir.

1.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir (Karakaş ve Ak, 2003: 338). Başka bir deyişle performans, birey ya da grubun yetenek ve becerileriyle birlikte, uygun zihinsel teknolojiler kullanarak amaçlarına ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucudur (Biçer, 1997: 12).

Örgüt performansı, Wheelen ve Hunger (2004)' a göre “ölçümlenmesi gereken bir örgütsel birim ya da gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlik” olarak tanımlanırken; Hart ve Banbury (1994), “Finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarından oluşan çok unsurlu bir yapı” olarak tanımlamaktadır.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ise, örgüt performansını çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamaları bütünü (Huselid, 1995) olarak ifade edilmektedir.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri' nde ortaya atılmış olup, son yıllarda özellikle Anglofon ülkelerinde araştırmacılar

tarafından, iş gören yönetim uygulamalarında, pozitif sonuçlara etki eden, yeni, kavramsal bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin ortaya çıkış süreci 1950' lerde Adam Smith' in, insana yatırım yaparak, onların verimliliğini yükseltmeyi amaçlayan, “insan sermayesi kuramı” ile başlamış olsa da, asıl ortaya çıkışı globalleşme hareketleri ile olmuştur. 1980' li yıllardan itibaren işletmelerin sadece yerel değil, uluslararası rakipleri ile de baş etmek zorunda kalmaları, mevcut rekabet avantajlarını yetersiz bırakmış ve onları yeni arayışlara itmiştir. Aynı dönemde bazı araştırmacılar, Japon işletmelerindeki çeşitli uygulamaları incelemeye başlamışlar ve Japon işletmelerinin, iş rotasyonu, ekip çalışması, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalarla, işletme performansını geliştirmeye çalıştıklarını tespit etmişlerdir. Bütün bu uygulamaların Japon işletmelerinde gerçekten performansı arttırdığı ve rekabette onlara avantaj sağladığı gerçeğini tespit ederek, bu alanda çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Araştırmacılar, etkili insan kaynakları (İK) politikalarının uygulamalarında, örgütlere güçlü bir rekabet avantajı kurabilmek için en iyi yolun ne olduğunu tartışmaktadır. Bu tartışmayla ortaya çıkmış olan yönetimde “high-road” yaklaşımı kavramında, örgütler, rekabet için öncelikle kaliteye ve İK gelişimine dayanan iş gören katkısına inanmaktadır. High-road yaklaşımına ilişkin öne çıkan tartışmalardan biri de, karşılıklı ve etkileşimli olarak sinerjik faydalar sağlayan belirli kombinasyon ya da derlemelerin kullanıldığı yenilikçi İKY uygulamalarından birisi olan YPÇS kavramıdır (Huselid, 1995).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri; çalışanın bilgi birikimini, yeteneğini, katılımcılığını ve motivasyonunu maksimize etmeye yarayan süreç ve iş yapılarıyla ilgili belirli insan kaynakları uygulamalarının bütünüdür (Bohlander, Snell ve Shermann, 2001; Yalabık, 2008). Operasyonel problemleri çözmeye ve firmanın rekabet stratejisini uygulamaya odaklanan işletme içi istikrarlı ve uyumlu bir İKY yönetimi sistemi olarak da tanımlanabilir (Becker ve Huselid, 1998). Yüksek performanslı çalışma sistemleri müşteri gereksinimleri ve diğer çevresel talep ve fırsatlara en etkili cevabı verebilmek için; insan, teknoloji ve bilgi unsurlarını yüksek performans üretebilmek amacıyla etkin ve en uygun şekilde bir araya getiren örgütsel bir yapıdır (Gallos, 737). Yüksek performanslı çalışma sistemleri üstün yetenekleri olan ve bu yetenekleri işinde kullanmayı başaran, işle ilgili faaliyetleri daha yüksek işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürebilen, iş

görenlerin seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayan birbiriyle bağlantılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tümüdür (Way, 2002: 765-766). Son olarak, Thomson ve Heron' un (2005) tanımı ile, yüksek performanslı çalışma sistemleri; iş görenlerin beceri ve yeteneklerine yatırım yapan, herhangi bir sorunu çözmede iş görenlerin iş birliğini sağlayacak şekilde sistemi tasarlayan ve iş görenlerin motivasyonunu yüksek tutarak onları daha çok çalışmaya teşvik eden uygulamalar bütünüdür. Batt (2002) ise, yüksek performanslı çalışma sistemlerini üç ana boyuta ayırarak tanımlamıştır. Buna göre YPÇS;

- Yüksek beceri ihtiyacı,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla birlikte kullanabilme, imkan ve serbestliğini veren iş tasarımı,
- Bağlılık ve motivasyonu güçlendiren yapıdır.

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin benimsendiği çalışma sistemleri, rekabet avantajı olarak maliyet düşürme tekniklerini değil, çalışanların entellektüel sermayesini ve bilgisini yani, insan kaynağını baz alır. Çalışanların performansının artmasıyla beraber örgüt performansının da artacağı ve buna bağlı olarak rekabet avantajının yaratılacağı düşünülmektedir. YPÇS' nin, "Yüksek performanslı" olarak ifade edilmesinin nedeni, örgüt performansını olumlu yönde etkileyen üstün performans için tasarlanmış olması ve bu sayede sosyal sermayeyi destekleyerek sürdürülebilir rekabetin sağlanmasıdır (Messersmith 2010).

Tüm tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, aslında yüksek performanslı çalışma sistemleri, insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin demetler halinde örgütsel boyutta uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin eğitim-geliştirme, iki ayrı İKY uygulaması iken, gelişimi yönetme, kişinin beceri ve yetkinliklerini geliştirme ve bunun sonucunda bu yetkinlik ve becerilerin performansa yansımaları sağlama ile bu İKY uygulamaları artık YPÇS haline gelecektir.

Sonuç olarak, Husselid' e göre, YPÇS' de iki anahtar kavram ortaya çıkmaktadır. Birincisi, hangi yönetim uygulama demetlerinin bir sistem ya da bütün olarak bir arada çalışacağı ile ilgilidir. İkinci anahtar kavram ise bu araştırmacıların, YPÇS uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisinde, kişinin bireysel performansının, örgüt performansına etki ettiği üzerinde fikir birliği sağlamalarıdır.

1.2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ UYGULAMA TÜRLERİ

Yüksek performanslı çalışma sistemi uygulamaları, sosyal bilimler düşünürleri tarafından “yapısal” ve “durumsal” olmak üzere iki türde sınıflandırılmıştır. Yapısal sınıflandırmada, insan kaynakları uygulamalarının çevreden, organizasyon yapısından ya da insandan bağımsız kabul edildiğinde, maksimuma yakın derecede bir sonuç vereceği görüşü savunulmaktadır. Durumsal sınıflandırmada ise, İKY uygulamaları kombinasyonlarının ancak ve ancak spesifik örgütsel yapılarda, ya da gruplarda en iyi sonucu vereceği görüşüne inanılmaktadır.

Yapısal sınıflandırmada YPÇS uygulamalarının ya da en ideal uygulamanın, çalışanları ve çalışanların performanslarını, bu yolla da örgütlerin performanslarını geliştirerek tüm dünyada sağlanabileceğine inanılmaktadır. Bu durumu ancak, organizasyonların en etkili sonuç için en uygun uygulama demetini sınıflandırmaları ve organizasyonda uygulamaları mümkün kılmaktadır. Purcell (2006), bu görüşten yola çıkarak yapmış olduğu bir araştırmada, 1308 üst düzey personel müdürü ile, en efektif sonuçları alabilmek için, en uygun uygulama demetlerini derleme çalışmaları yapmıştır. Araştırmanın sonucu Purcell’ in argümanının bir kısmını desteklemiş olsa da, İK demetleri yayılımı ile ilgili problem çözilememiş ve araştırmadan net bir sonuç alınamamıştır.

Durumsal sınıflandırmada ise, istenilen sonuçların alınabilmesi için, doğru demetlerden oluşan bir kombinasyondan daha ziyade, koşulların gerektirdiği bir sıraya göre düzenlenmiş demetlerden oluşan bir kombinasyonun, doğru sonucu vereceği görüşü savunulmaktadır.

Bu görüşlerin daha sonrasında, yüksek performanslı çalışma sistemleri uygulamalarını, durumsal ya da yapısal bakış açısının dışında, daha çok çalışan ilişkileri açısından, spesifik bir alanda sınıflandırmışlardır. Husselid (1995), yapmış olduğu faktör analizinde yüksek performans uygulamalarını, ‘örgütsel yapı’ olarak adlandırdığı, çalışan yetenekleri ve diğer çalışanların motivasyonu olarak iki sınıflandırmaya ayırmıştır. Bazı firmalarda yapılan araştırmalarda YPÇS uygulamalarının sınıflandırmaları da Husselid’ in sınıflandırmasını destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Burada ortaya çıkan tek fark, bu sınıflandırmaların, iş stratejileri ya

da sektöre göre değişiklik gösterebileceği yönündedir (Arthur, 1994; MacDuffie ,1995; Youndt vd., 1996; Appelbaum, 2000).

Delery and Doty (1996), yüksek performanslı çalışma sistemlerini kendi alanlarında yedi kısımda sınıflandırmışlardır. Bunlar; kar paylaşımı, iş gören katılımı, taktir, eğitim, kariyer fırsatları, iş güvenliği ve iş tanımından oluşmaktadır.

Youndt ve arkadaşları (1996), YPÇS' yi iki grupta isimlendirmiştir; insan sermayesi iyileştirme sistemi ve yönetsel insan kaynakları sistemi. Phil ve MacDuffie (1996) İK uygulamalarını beş ana başlıkta sınıflandırmıştır; online takım çalışması, iş rotasyonu, problem çözme yeteneği, iş gören bağlılık uygulamaları, çaba ve öneri uygulamalarında yetki dağılımı.

Pfeffer (1998) ise, YPÇS' yi iş güvenliği, minimum ayrımcılık durumu, finansal ve performans bilgi paylaşımı, seçici işe alım, kendini yöneten takımlar/yetki dağılımı, göreceli yüksek ödüllendirme ve eğitim olmak üzere yedi anahtar başlıkta sınıflandırmıştır.

Chow (2004) ise, YPÇS' yi otuz ayrı kategoriye ayırıp, bunları yedi başlık altında toplamıştır. Başlıklar, iş gören ilişkileri, formal insan kaynakları sistemi, ücret ve yan haklar, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminde stratejik oryantasyon, seçme ve yerleştirme ve son olarak terfi ve kariyer olanakları olarak sıralanmıştır.

Campion (2011) ise ona göre en iyi uygulamaları kategorize etmiş ve yetki bilgisinin analizi, bilginin organizasyonu, bu yetki bilgisinin kullanılması olmak üzere üç ana başlıkta toplamıştır. Böylece YPÇS uygulamalarının çalışan ve iş gören ilişkileri ile İK politikaları arasındaki ilişkiye rehberlik ettiği gözlenmiştir.

Ashton and Sung (2002), yüksek performanslı çalışma sistemlerini, dört ayrı kategoriye ayırmıştır. Bu kategoriler; karar alımında çalışanın kararlara katılımı, çalışan performanslarını destekleme, bilgi paylaşımı ve ödüllendirmeden oluşmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, araştırmacılar tarafından yapılan ortak bir sınıflandırma bulunmamakla beraber genel kabul edilen uygulamalar mevcuttur. Söz konusu uygulamalar, bu bölümden sonra kısaca açıklanmaya çalışılmıştır

1.2.1. Seçici İşe Alma

Günümüzde, globalleşme sonucu, kurumların ellerindeki en önemli materyalin insan kaynağı olduğu anlaşılmıştır. Örgütler, globalleşmenin getirdiği değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için insan kaynaklarına gerekli yatırımı yapmak, bu altyapı için gerekli kaynağı ayırmak zorundadırlar. Dolayısıyla, işe alma ve seçme süreci insan kaynakları fonksiyonunun en önemli unsurlarındandır.

İşe alma, insan gücünün, bir organizasyonun yürütülme fonksiyonlarına dahil edilmesi olarak ifade edilebilir. Seçici işe alma ise, insan gücünün bu fonksiyonlara dahil edilmesi sürecinde işe en uygun adayın belirlenebilmesi için, profesyonel seçme tekniklerinin kullanılmasıdır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

Örgütlerin, başarı ya da başarısızlıkları, sahip oldukları bu kaynaklara ve nitelikli iş gücüne bağlıdır. Bu nedenle seçici işe alımda, alınacak insan kaynağının özelliklerinin, işin gereklilikleri ile uyumlaştırılmış olması gereklidir. Burada uyumlaştırılma ile bahsedilen, iş standartlarının işe alınacak kişi özellikleri ile birebir uyumlu olmasıdır. Kişi, özelliklerinin iş standartları altında kalması durumunda, işi tam anlamıyla yerine getiremeyecektir. Kişi özelliklerinin, iş standartlarının üzerinde olması durumunda ise, bu durum iş görende tatminsizlik yaratacak ve işe yeterli ciddiyetle yaklaşmayacaktır. Sonuç olarak her iki durumda da, yanlış personel seçimi; iş yerinin para, vakit, kimi zaman da itibar kaybına sebep olacaktır. Doğru işe, doğru iş görenin alınması durumunda ise iş görenin başarısı daha yüksek olacak, bu durum da yüksek performanslı çalışma sistemlerinde şirketin başarısına doğrudan etki edecektir.

1.2.2. Eğitim

Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en iyi yatırımları yapmak ya da çok güçlü ortaklıklar kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip, işletmenin faaliyetlerini sürdürecektir, yetenekli, eğitilmiş, kalifiye elemanlar olmadıkça, yapılan tüm bu yatırımların boşa gitmesi yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla bir firmanın başarısı mevcutta sahip olduğu iş

göreninin ne kadar kalifiye olduğu, ne kadar eğitimli olduğu ile doğru orantılıdır. Bu nedenle eğitim yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemli bir uygulamasıdır.

Bir örgütte eğitim; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür denilebilir (Sabuncuoğlu, 1994: 124)

İşletmeler açısından eğitim, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlisidir (Muradova, 78) Eğitime önem vermeyen organizasyonların çalışanlarının başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır.

Kimi işletmelerde eğitim bir maliyet unsuru olarak görülmekte olsa da, stratejik anlamda düşünüldüğünde eğitimin işletmeye sağlayacağı faydalar, maliyetinden daha fazladır. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha iyi yaparlar ve bu da işletmenin verimliliğini etkiler. Eğitim sonucunda hatalar, iş kazaları, işten ayrılmalar ve gereksiz fazla mesailer azalır. Çalışanların motivasyonları ve iş yerine bağlılıkları artar, üretim ve hizmet kalitesi yükselir (Dolgun, 2007: 115). Bu faktörler uygulanan eğitim programının işletmeye doğrudan ya da dolaylı faydalarını göstermektedir.

İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi taktirde işletmelerin hedefine ulaşmaları beklenemez. Bu nedenle her işletme, kurumsal hedefleri doğrultusunda bir eğitim ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu kullanmalıdır. Eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri, kişilik özelliklerini geliştirmek, performanslarını arttırmak, işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmek için kullanılan araçlardır (Muradova, 79). Bu araçlar sayesinde çalışanlar hem kendilerini hem de şirketi geliştirme yoluyla, daha kalifiye olacaklar, değişime hızlı bir şekilde adapte olacaklar ve işletme performansına olumlu katkıda bulunacaklardır.

1.2.3. Terfi

Örgüt içerisinde görev yapan iş görenlerin maaş ve yönetim açısından daha üst makamlara ya da derecelere atanmaları, yükseltilmeleri kavramına terfi denir. Terfi, çalışanın mevcut konumundan daha fazla yetki, sorumluluk ve otorite sahibi olmasını ifade eden daha üst bir pozisyona atanmasıdır. Psikolojik anlamda ise terfi; bireyin güvenlik, ait olma, kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder (Aytaç, 1997: 115). Terfi iş görenin başarısını teşvik eden, motivasyonunu artıran (Limon, 2012: 25) yapmış olduğu işe daha fazla bağlanmasını sağlayan bir İKY unsurudur.

Örgüt içerisinde doğru yapılan bir terfi, çalışanın motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını artırır. Bu yolla da örgütün başarısının artmasını sağlar. Terfinin temel unsurları, iş görenin terfi ettirileceği göreve olan yetkinlik kriterleri ve kıdemidir. İş görenler mevcut görevlerinden daha üst kademelere terfi yoluyla gelebilmek için, yetkinliklerini geliştirirler. Bir örgütte terfi imkanının olması o iş görenin hem kendini hem de işini geliştirmek için daha fazla çaba sarf etmesine sebep olur, motivasyonunu artırır ve bir amaç için çalışmasına yardımcı olur.

Terfinin iş gören için motive edici unsurları olduğu kadar, örgüt içinde farklı faydaları vardır. Uzun süredir örgütte çalışan iş görenler yeni durumlara daha rahat uyum sağlayıp, gelişmeleri izleyebilirler. Dolayısıyla örgüt için önemli olan üst kademe bir pozisyona, şirketi her yönüyle tanıyan içeriden birinin terfi ettirilmesi, dışarıdan bir işe alıma göre pek çok riskin bertaraf edilmesine yardımcı olur.

Sonuç olarak terfi; hem işletmelerde pek çok riski bertaraf etmesi açısından, hem de iş görenleri motive edip, onlarla birlikte işletme performansının da artırılması açısından önem arz eden bir YPÇS uygulamasıdır.

1.2.4. Performans Değerlendirme

Teknolojik gelişmelerin değiştirdiği küreselleşen dünyamızda, örgütlerin, rekabetle baş edebilmeleri için, motivasyonu yüksek ve yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve bu performans değerlendirmeye göre gerekli olan aksiyonların

alınması gerekir. Performans değerlendirme, bu açıdan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemli uygulamalarından birisidir.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: 17). Performans değerlendirme ise, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisindeki faaliyetlerinin sonuçlarının analiz edilmesi ve ücret belirleme, terfi, iş rotasyonu vb. gibi çeşitli alanlarda kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). İş görenlerin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine sağladığı katkının ölçülmesi ve geliştirilmesi, performans değerlendirmenin konusunu oluşturur. Performans değerlemenin sonucunda, bireylerin gösterdikleri performans sonuçları, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ile daha zayıf olan yönlerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Böylece daha iyi bir performans gösterilebilmesi için gerekli olan eğitim ihtiyaçları gibi kariyer yönetimine temel teşkil eden bilgilerin de sağlanmasına olanak tanır. Ayrıca örgüt içerisinde, iş görenlerin terfileri, terfi alınan işler ile ilgili gerekli eğitimlerin alınması ve iş rotasyonuna tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Yukarıdaki tüm açıklamalar doğrultusunda performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyin performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise; bireye durumuyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle kendini değerlendirme ve geliştirmesine olanak vermektir. Performansın değerlendirilmesi sonucunda;

- Çalışana eksik yönlerinin gösterilmesi ve kendini geliştirmesi için fırsat verilmesi,
- Ücret artışı, yan haklar vb. gibi diğer ödemelerin belirlenmesi,
- Terfi ve iş rotasyonu için temel alınması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İş görenlerin yetenek ve performanslarına uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,
- Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,

- İş görene verilen geri bildirim yoluyla, motivasyon artışı sağlanmaktadır. (Tunçer, 2013: 90)

Doğru işleyen bir performans değerlendirme sisteminin olduğu örgütlerde, iş görenler, yönetimin aldığı terfi, maaş zammı, işten çıkarma vb. gibi kararlarda direnç göstermezler. Performans değerlendirme sonucunda almış oldukları geri bildirimler ile kendilerini geliştirirler; terfi, ücret artışı gibi beklentileri için daha fazla çaba göstererek, hem kendilerinin hem de örgütün performansını artırırlar.

1.2.5. Ücret

Ücret, en geniş tanımıyla, çalışanın emeğinin karşılığı olarak çalışana katkı ve tatmin sağlayan maddi ve gayri maddi kazançlar ve mükâfatlar toplamıdır. “Ücret; bedensel ve zihinsel emeğin karşılığı olarak ödenen, bir başka deyişle işveren tarafından örgütün kar zarar sonucuyula ilişkilendirilmeksizin iş görene emeği karşılığı ödenen getiridir” (Bingöl, 1998: 342).

Günümüz işletmeleri açısından, ücret, nitelikli iş gücünü firmaya çekmenin ve çalışanı motive etmenin en kuvvetli yoludur. Öncelikle, ücret konusunda diğerlerine göre fark yaratabilen örgütler, kalifiye iş görenleri kendilerine çekmekte zorlanmazlar. Kalifiye iş görenleri örgüte almak kadar, onu elde tutmak ve performansından örgüt amaçları doğrultusunda yararlanmak da gerekmektedir. Elbette her örgüt, iş görenine, örgüte kattığı değerlerin karşılığı olarak belli bir ücret ödeyecektir. İş görenlere hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ve ücret artışı yapılacağı, ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret artışı; terfi, iş rotasyonu ya da performans karşılığında yapılabilir. Terfi sürecinde ücret artışı, yetki ve sorumluluk artışı oranında olduğundan bu araç diğer motivasyon araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Aynı şekilde kişi terfi ettirilmeden, örgütün benimsemiş olduğu politikalar doğrultusunda da ücret artışı yapılabilir fakat bu şekilde yapılan artışta, kişiler, performansları ile artış arasında bir ilişki olmadığını bildiklerinden motivasyonlarını yükseltme yoluna gitmeyebilirler. Çünkü iş görenler için ücretin anlamı her zaman yalnızca para değildir. İş görenin almış olduğu ücret ona birtakım anlamlar yüklemektedir. Bunlar, yalnızca maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla, iş yerinde ne düzeyde tanındığını, işveren tarafından ne şekilde

algılandığını, bireysel başarısı karşısında örgütün tutumunu vb. gibi konuları da kapsar (Limon, 2012 :22). Farklı bir ifadeyle ücret aynı zamanda iş görenin, işveren gözünden başarısının ifadesidir. Bu sebeple, kuvvetli bir motivasyon aracı olarak kullanılan ücretin, yüksek performanslı çalışma sistemleri açısından en uygulanabilir olan türü, performansa dayalı ücret sistemidir.

Performansa dayalı ücret sistemi, işin değeri yerine iş görenlerin yarattığı değerlere (performans düzeylerine) göre ücret ödemeye dayanan sistemdir. Performansa dayalı ücret, iş görenlere ödenen ücretler ile iş görenlerin işteki performansları arasında ilişki kurma yöntemidir (Kaya, 2017: 1353). Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir.

Performansa dayalı ücret sisteminin genel olarak iki tane amacı vardır. Birincisi, yönetsel olarak merkezde toplanan gücün, geleneksel yapıdan çıkarılıp, astlara kendi ücretlerini belirleme şansı vererek, daha alt kademelere yayılmasını sağlamaktır. İkincisi ise, iyi performansın ve iş görenin daha iyi motive edilmesidir.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, bireylerin tek tek performanslarını arttırmalarıyla örgütün genel performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Buradaki esas unsur, çok iyi performans gösteren iş gören ile vasat iş görenin birbirinden ayrılmasıdır. İyi performans gösteren iş gören, bu sistemle emeğinin karşılığını alacağını bildiği için hep daha fazlası için çaba gösterecektir, motivasyonu sürekli yüksek kalacaktır. Aynı şekilde bu durum vasat olan personelin de, performansını geliştirme ve daha fazla kazanma amacıyla hareket etmesine sebep olacaktır. Bu durumda bireylerin performanslarının artması ile örgüt performansı da artacaktır.

Performansa bağlı yapılan ücret artışı, iş görenlere karşı adil, objektif, rasyonel ve şeffaf olmalıdır. Bu kriterlerle ilgili iş gören tarafından edinilen olumsuz bir izlenim bu sistemi motive edici bir araç olmaktan tamamen çıkararak, aksine iş tatminsizliği, örgüte bağlılıkta azalma ve yönetime güvensizlik yaratacaktır. Burada performans değerlendirme sisteminin ne kadar doğru çalıştığı konusu önem kazanmaktadır. Aynı koşullarda çalışan, aynı performansı gösteren ve aynı işi yapan iş görenlerin farklı ücretler alması durumunda olumsuz durumların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Fakat

bu ücretlendirme sisteminin doğru uygulanması halinde örgütler ve iş görenler açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgüt performansına katkısından dolayı hız ve verimlilik artar.
- Bireylerin ve takımların performansını geliştirir.
- Kalifiye iş görenlerin örgütten ayrılmasını engeller.
- Performansı yüksek çalışan ile daha düşük çalışan arasındaki ayrımın yapılmasını sağlar.
- Performansa dayalı ücret sistemi, performans değerlendirme sonuçlarına göre uygulanacağı için, performansı düşük olan iş gören için bir geri bildirim olur, böylece düşük performanslı iş gören, performansını yükseltmeye çaba gösterir.
- Doğru iş görenlerin, doğru şekilde ödüllendirilmelerini sağlar.
- Kişilerin iş tatminlerinin artması ile, şikayetler ve işten kaytarmalar azalır.
- İş görenleri motive eder.
- Düşük performans gösteren iş görenler için, performanslarını arttırmaları yönünde bir uyarı niteliğindedir.
- Takım çalışmasının gelişmesini sağlar.
- İş görenin örgüte olan bağlılığını artırır.
- İş görenlere kendi ücretlerini belirleme şansı verir. Ücret belirlenmesi kararını yönetimin elinden alarak, bir bakıma kendi ücretini kendisi belirlemiş olur (Limon, 2012: 24).

1.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI

YPÇS ile ilgili literatür incelendiğinde, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütler üzerindeki etkilerine ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmuştur. Örneğin Husselid ve Delaney (1996) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel kararlara katılımları, teşvik esaslı ücretlendirme sistemleri ile çalışan verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Arthur (1994)' un araştırmalarına göre ise, YPÇS uygulanan iş yerlerinde, kontrole dayalı yönetim yerine, yüksek katılıma ve kendini yönetmeye dayanan uygulamaların olması halinde, verimliliğin

artacağı, iş gücü devir oranının ve firenin azalacağı tespiti yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve YPÇS üzerine yapılan incelemelerde, YPÇS'nin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Takeuchi, Chen, Lepak, Wang, 2007)

Türkiye' de yapılan sınırlı sayıda olan YPÇS ile ilgili araştırmalarda, yüksek performanslı çalışma sistemleri ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Atay vd, 2013). YPÇS ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Gürbüz (2009), İstanbul' daki şirketler üzerinde incelemeler yapmış ve YPÇS uygulamalarının olduğu iş yerlerinde iş tatmininin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, literatürde YPÇS ile ilgili çeşitli araştırmalar bulunmasına rağmen, YPÇS ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların tamamı yabancı literatürde yer almakta olup, konuyla ilgili Türkiye'de yapılmış bir çalışma mevcut değildir. Sun ve arkadaşları (2007) tarafından Çin' deki 81 otelde İK müdürleri ile yapılan bir araştırmada, YPÇS uygulamaları ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine Çin' de, Ying Li ve Lan Yu (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, 51 örgütten 1015 çalışan incelenmiş ve sonuç olarak YPÇS' nin işlemsel psikolojik sözleşmeyi azaltarak, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği tespit edilmiştir. Journal of Applied Psychology'de yayımlanan, Messersmith ve arkadaşlarının Galler'de yapmış oldukları çalışmada, yerel yönetimlerin hizmet bölümündeki çalışanlar ve yöneticiler incelenmiş, YPÇS'nin örgütsel performans ve ÖVD üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetkilendirme ve çalışan davranışları üzerinden inceleme yaparak, YPÇS' nin bu tutumları geliştirdiğini, bu yolla ÖVD üzerinde olumlu etki yarattığını, artan ÖVD nedeniyle de örgütsel performansın arttığını bulmuşlardır.

1.4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ'NİN FAYDALARI

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların çeşitli örgüt çıktıları üzerindeki olumlu etkilerinin anlaşılmasıyla birlikte yüksek performanslı çalışma sistemleri kavramı ortaya çıkmış ve bir önceki konuda da değinilen pek çok araştırma yapılmıştır (Atay vd, 2013). Bu araştırmaların sonuçlarından yüksek

performanslı çalışma sistemlerinin uygulandığı örgütlerdeki çeşitli faydaları ortaya konulmuştur.

Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalarda, yüksek performanslı çalışma sistemleri uygulamalarının bilinen insan kaynakları uygulamaları ile benzer nitelikler taşıdığı ortaya konulmasına karşılık, yüksek performanslı insan kaynakları yaklaşımının çalışanların örgütsel hedeflerle tutarlı davranışlar sergilemeleri için yeteneklerini geliştirmeye, onları motive etmeye ve kendilerine yeni fırsatlar sunmaya odaklı olduğu anlaşılmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2014: 610).

YPÇS’de işe eleman alımında yararlanılan testler, yapılandırılmış mülakatlar, işe alınacakları seçme, yüksek ödemeler, eğitim ve yetiştirme fırsatları performans değerlendirme mekanizmaları ve liyakate dayalı terfi sistemleri, bu sistemler sonucunda kişisel veya grup performans sonuçlarına dayalı olarak verilen ödüller çalışanların yeteneklerini geliştirip onların motivasyonlarını artıran uygulamalardır. Örneğin; işletmelerin insan kaynağı temin-seçiminde çeşitli test ve mülakat yöntemlerinden yararlanmaları, adayların hem teknik hem de kişisel becerilerinin detaylı incelenmesi ve seçim kararının tüm bu değerlendirmeler ışığında yapılması, örgüt için en uygun adayın işe alınmasını sağlayacaktır. Böylece üstün beceri ve yetenekleri olan çalışanlara sahip işletmelerin performanslarında artış olacağını söylemek mümkündür (Way, 2002: 767-768). Sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenek düzeyini sürekli geliştirme arzusunda olan işletmelerin, çalışanlarına yaptıkları bu yatırımın aslında işletmeye yapılan bir yatırım olduğu göz önüne alındığında (Jiang ve Liu, 2015: 131); bu tür uygulamalarda bulunan işletmelerin başarıya ulaşacağı ifade edilebilir. Bir başka YPÇS uygulama türü olan ücret açısından baktığımızda ise çalışanların, göstermiş oldukları performansın karşılığını aldıklarında motivasyonlarının artacağı ve çalışmaya hevesli olacakları söylenebilir. Bu bağlamda; Huselid (1995: 642) performansla dayalı teşvikli ücret sistemlerinin çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Özetle yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulamaları ile bir örgüte, günümüzün karmaşık rekabet ortamında rekabet avantajı kaynağı olarak nitelikli ve motive işgücü sağladığı, örgüt içindeki çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırdığı bu sayede de performanslarını artırarak şirket performansının arttırılmasına katkı sağladığı söylenebilir.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma (Oktay, 1996). Örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi örgüt üyelerinin performanslarına bağlı olarak gerçekleşir. Bir örgüt üyesinin yapmakla yükümlü olduğu görevlerin dışında örgüt için ekstra bir çaba göstermesi, o üyenin performansını artıracaktır. Fazladan gösterilen bu çaba ÖVD'nin konusunu oluşturur. Bu çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının ne olduğu, boyutları, dayandığı teoriler, türleri, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran nedenler ve konu ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalar açıklanmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

ÖVD Chester Barnard tarafından 1930' lu yıllarda “biçimsel rol davranışı dışında kalan ekstra (fazladan) rol davranışları ya da rol dışı davranışlar” olarak ifade edilmiştir. Biçimsel rol davranışı, örgüt üyelerinin örgütün devamlılığı için işin gerekliliklerini sağlarken, örgüt politikalarına, kurallarına, sözleşmelere uygun olarak sergiledikleri davranışlar bütünüdür. Rol dışı davranışlar ise, Barnard tarafından ifade edildiği gibi; bu davranışların dışında kalan, sonucunda elde edilecek ödüle ya da cezaya bakılmaksızın gösterilen gönüllü davranışlardır. ÖVD Barnard tarafından tanımlanmış olsa da, yönetim bilimi yazınına 1983 yılında Dennis W.Organ tarafından kazandırılmıştır. Dennis W.Organ'ın Thomas S.Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” başlıklı çalışmada ve 1983 yılında da yine C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near'ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede bir kavram olarak ilk defa ortaya atılmıştır (Podsakoff vd, 2000: 513). Organ ÖVD 'yi doğrudan ya da açık bir şekilde örgüt tarafından resmi bir şekilde açıklanmamış ve herhangi bir

ödül sistemine tabi tutulmamış, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen bireysel davranışlar (Organ:1988:4) olarak tanımlanmıştır. Gösterilmesi ya da gösterilmemesi direkt olarak herhangi bir ödül ya da ceza ile sonuçlandırılmayan ÖVD, bu davranışı gerçekleştiren kişinin kendisinden önce başkasına ya da örgüte yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği bir harekettir (Turnipseed, 2002:1). Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006:177). Deluga'nın tanımı ile ise, resmi olarak belirlenmiş işlerin ötesinde gayri resmi ve zorunlu olmayarak gösterilen performanslardır. Ekstra (fazladan)-rol davranışları şeklinde de adlandırılabilir (Deluga, 1994:316). ÖVD ekstra (fazladan) rol davranışlarının yanı sıra iyi asker sendromu olarak da isimlendirilir. Askeri birliklerde iyi bir asker (good soldier) için emir komuta zincirini sadakatle takip etmek, verilen görevleri yerine getirmek çok önemlidir. Bu görevleri yerine ustalıkla getirmesi, askerin iş tanımlarının ötesinde davranış göstermesine engel değildir. Asker görevini yerine eksiksiz olarak getirirken aynı zamanda birliğin iyiliği için gönüllü davranışlarda da bulunabilir. Aynı durum örgüt üyeleri için de geçerlidir. İyi asker sendromu ya da ÖVD' de organizasyon üyeleri, örgütsel rollerini yerine getirirken herhangi bir zorlama olmaksızın, etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik davranışlar sergilerler.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel vatandaşlık davranışında en önemli unsur, bu davranışın tamamen gönüllülük esasına dayanıyor olmasıdır. İş sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, herhangi bir terfi ya da zam kaygısı olmaksızın kişisel seçime dayanan ve gösterilmediği taktirde herhangi bir cezasının da olmadığı davranışlar bütünüdür. Bu nedenle, ÖVD aslında prososyal örgütsel davranışların alt dalı olarak ele alınabilir.

Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışlarını, bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, genel olarak örgütteki bireylerin ve bütünüyle örgütün refahını arttırmayı amaçlayan davranışlardır (Chao ve Medlin, 2012:2).

Prososyal davranışlar Brief ve Motowidlo'ya göre (1986: 713-716) 13 farklı davranış olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre;

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel sorunlarda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Çalışanlarla ilgili kararlarda hoşgörölü davranmak,
- Örgütsel amaçlarla uyumlu yollarla tüketicilere ürün veya hizmet sunmak,
- Örgütsel amaçlarla uyumsuz yollarla tüketicilere ürün veya hizmet sunmak,
- Örgütsel ürün veya hizmetle ilgisi olmayan, tüketicilerin kişisel sorunlarında, tüketicilere yardımcı olmak,
- Örgütsel değeri, politika, yönetmelik ve kurallara uymak,
- Örgütün gelişmesi için yönetimle ilgili veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Örgüte zararlı olabilecek hatalı talimat, prosedür veya politikalara itiraz etmek,
- İşle ilgili ekstra çaba göstermek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Örgütün yaşadığı olumsuz ve sıkıntılı durumlarda bile örgütte kalmaya ve çalışmaya devam etmek,
- Örgütü üçüncü kişilere karşı olumlu bir şekilde temsil etmek (Bayrakçı ve Kayalar, 2016:123).

Yukarıda sayılan prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel işlevselliği olan ve örgütsel işlevsel olmayan davranışlar olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır.

2.1.1. İşlevsel Prososyal Davranışlar

İşlevsel prososyal davranışlar, örgütün amaçlarına ulaşması, gelişimi ve yaşamını sürdürebilmesini sağlayan davranışlardır. Tanımlanmış rol davranışı ve fazladan/ekstra rol davranışı olarak iki farklı şekilde incelenirler.

Örgütsel rol tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi esnasında çalışandan beklenen davranışlar tanımlanmış rol davranışlardır. Çalışanın gelen müşteriye güler yüzlü davranması tanımlanmış rol davranışına örnektir. Fakat bu görevlerin yerine getirilmesi esnasında, örgüt üyesi için tanımlanmamış davranışlar, fazladan/ekstra rol davranışına girerler. Yoğun olan arkadaşına yardımcı olmak için, arkadaşının işlerinin bir kısmını devralmak fazladan/ekstra rol davranışına

örnektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece fazladan/ekstra rol davranışlarını kapsar. Bu durum prososyal davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışını birbirinden ayıran farklılıklardan birisidir.

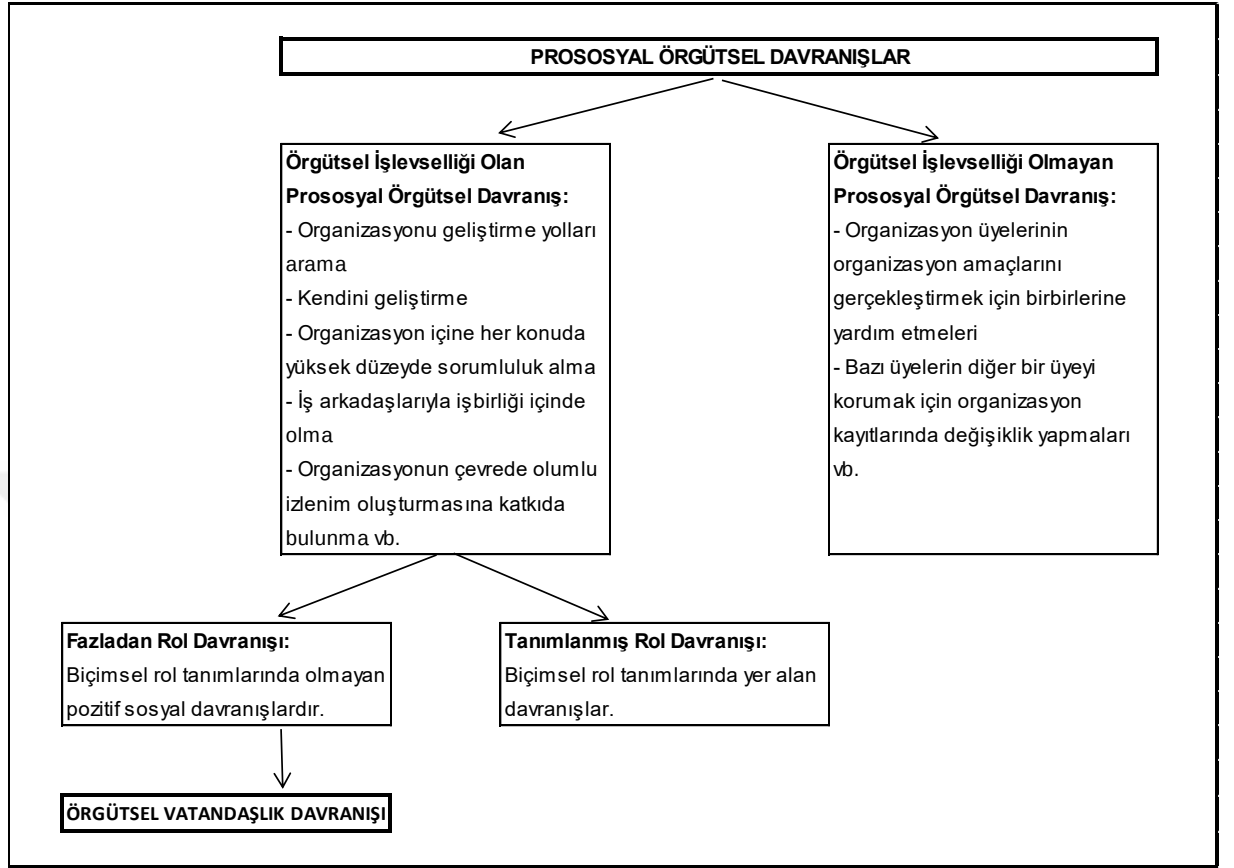
2.1.2. İşlevsel Olmayan Prososyal Davranışlar

Bu davranışlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye doğrudan katkı sağlamayan hatta bazen örgüte olumsuz etkileri de olabilecek davranışlardır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal davranışların arasındaki bir diğer farklılıkta bu özelliiktir.

Prososyal örgütsel davranışın yukarıdaki sınıflandırmasına ilave olarak, literatürde bazı kaynakların, hedef alınan kitleye göre üçüncü bir sınıflandırma yaptıkları görülmektedir. Bu sınıflandırma ise, prososyal davranışın kimi hedef aldığına göre kategorize edilmiştir. Örneğin davranış, örgütün diğer üyelerini hedef alabilecekken, müşteri ya da irtibatla olunan diğer firmaları da hedef alabilir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124). Bu üçüncü kategoriden ÖVD' yi ayıran kısım ise, ÖVD' nin sadece örgüt ve örgüt üyelerini hedef alıyor olmasıdır.

Literatürde çoğunlukla prososyal örgütsel davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbiri ile karıştırıldığı görülmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsayan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı, fazladan/ekstra rol prososyal davranışlar olarak nitelendirilen, aynı zamanda iş gören ve örgüt odaklı olarak tanımlanabilen prososyal davranışlardır (Kanten, 2006:39). Prososyal davranışlarda kimi zaman örgütün diğer üyeleri ya da müşteriler gibi iletişimde olunan tüm kesimler hedef alınabilirken, ÖVD' de hedef yalnızca örgütte beraber çalışılan kişiler ve örgütün kendisidir.

Tablo 1: ÖVD'nin Prososyal Örgütsel Davranış İçerisindeki Yeri



Kaynak: İşbaşı Özen, 2000: 2

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI' NIN BOYUTLARI

Smith ve arkadaşları 1983 yılında, yöneticiler arasında bir anket yaparak, çalışanlarının hangi davranışlarının ekstra rol olduğunu belirtmelerini istemiş ve bu çalışma sonucunda ÖVD' yi "özgecilik" ve "genelleştirilmiş uyum" dan oluşan iki alt boyuta ayırmışlardır. Bu çalışmalardan sonra 1988 yılında Organ, yayınladığı kitabında ÖVD' yi özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdemden oluşan beş boyuta ayırarak incelemiştir.

2.2.1. Özgecılık/ Yardımseverlik/ Diğerkamlık (Alturizm)

Bazı araştırmacılar tarafından diğerkâmlık ya da diğerlerini düşünme olarak da ifade edilen özgecılık hiçbir şekilde çıkar ilişkisine dayanmayan bir duygu olarak tanımlanır. Özgecılık Fransız düşünür Auguste Comte tarafından bencillik duygusuna karşıt olarak ileri sürülmüştür (Altay, 2011: 13).

Özgecılık, iş ile ilgili sorunları olan bir çalışana yardımcı olmayı içeren gönüllü faaliyetlerdir (Penner vd., 1997: 113). Özgecılık davranışı sergileyen örgüt üyesi zorunlu olmadığı halde, kendi isteği ile diğer bir örgüt üyesine destek olur. Yeni işe başlayan bir örgüt üyesine işin işleyişini ya da şirketteki yaşamı anlatmak bu davranışa örnek verilebilir.

2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık çalışanların belirli bir bireyin yararına değil tüm örgütün yararına sergiledikleri rol fazlası davranışları ifade eder (Güner, 2016: 50). İşgörenlerin örgütsel faaliyetlerde sürekliliği sağlamak amacıyla işe devamlılık, dakiklik ve özen göstermeleri, örgütsel kaynakları korumaya çalışmaları rol tanımlarının ötesinde sergilenen olumlu davranışlardır (Özler, 2010: 108). Örgüt üyesinin fazladan mesaiye kalarak verilen işi termin tarihinden önce bitirmesi ya da kendini hasta hissetmesine rağmen işinin başında olmak adına iş yerine gelerek çalışması bu davranış türüne örnek olabilir.

2.2.3. Sportmenlik (Sportmanship)

Çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınarak, sıkıntı veren olaylardan şikayet etmemeleri ve hoşgörülü olmalarıdır (İşbaşı, 2000). Örgüt üyelerinin sorunlardan şikayetçi olmak yerine tam tersi olumlu bir tutum sergilemeleri olayları hoşgörülü yaklaşmaları, iletişim halinde oldukları kişilere iyi davranışlar sergilemeleri sportmenlik davranışı örnekleridir.

2.2.4. Nezaket (Courtesy)

Örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlardır (Kamer, 2001). Bir başka ifade ile nezaket davranışı örgütsel süreçlerde başkalarının çalışmalarını aksatacak sorunları tespit edilmesini ve önlem alınmasını içermektedir (Öz, 2009: 60). Nezaket davranışında gelecekte oluşacak herhangi bir problem önceden önlenmiş olur. Örgüt üyesinin ortak kullanılan bir programda yapılacak bir değişiklik için diğer üyelerin fikrini ve önerilerini alması bu davranışa örnek verilebilir.

2.2.5. Sivil/ Örgütsel Erdem (Civil Virtue)

Örgütsel erdem bir bütün olarak örgüte üst düzeyde ilgi ve bağlılık göstermeyi ifade eder. Çalışanın örgüt yararına olacak bir konuda fikir beyan etmesi, öneri sunması sivil erdem davranışdır. Örgütün gelişmesine yardımcı olmak, örgütsel faaliyetlere yardım etmek veya bu tip faaliyetlerin neler olabileceğini tartışmak sivil erdem davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 95).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI' NIN DAYANDIĞI TEORİLER

2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele teorisinde, çalışanların örgüt tarafından daha fazla ödüllendirilmesi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) ve örgütün çalışana sağlayacağı diğer faydalar sayesinde, örgüt üyesi bireyin desteklendiğini hissedeceği ve olumlu davranışlar sergileme yönünde bir değişime gireceği savunulmaktadır. Deluga bu teoride çalışanlar ile karşılıklı güven ve cazibenin oluşturulduğu, kalıcı ilişkilerin kurulduğu

bir örgüt kültürünün temin edilebileceğini savunmaktadır (Deluga, 1994: 315). Sonuç itibarıyla, sosyal mübadele teorisi tarafların birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece devam eden gönüllü davranışlar bütünüdür ve karşılığında bir fayda göreceğine inanan çalışan örgütü için daha fazla zaman ve enerji harcamaya hazır olacaktır.

2.3.2. Karşılıklı Norm Teorisi

Karşılıklı norm teorisi Gouldner tarafından ortaya atılmış olup, Blau'nun sosyal mübadele teorisi ile benzer özellikler göstermektedir. Bu teori sosyal mübadele teorisi gibi karşılıklı fayda esasına dayanmaktadır. Gouldner'un teorine göre bireyler kendilerine yardım edenlere karşı yardım etme ya da yardımcı olan kişiye karşı zarar vermemeye davranışı sergileme eğilimi göstermektedirler. Karşılıklı norm teorisi bireylerin kişilik özelliklerine, yardımın yapıldığı andaki elde ettiği kazancın değerine ve yardım yapan kişinin kaynaklarına göre değişiklik gösterebilmektedir (Gouldner, 1960: 171-173). Kişiye yapılan bir yardımda bu yardımın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Örneğin bir örgüt üyesi ihtiyaç anında kendisine izin veren yöneticisine duyduğu minnet ile, işin yoğun olduğu bir dönemde karşılıksız olarak fazla mesai yapma davranışı sergileyebilecektir. Bu karşılıklı norm teorisinde görülen ÖVD' dir.

2.3.3. Eşitlik Teorisi

J. Stack Adams 1965 yılında, General Electric işletmesinde, örgütsel adalet üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ortaya atmış olduğu eşitlik teorisi, çalışanların maddi ve manevi olarak adaletli ve eşit bir şekilde muamele görme algılarına dayanmaktadır. Teoriye göre bireyin iş başarısı ve memnun olma derecesi çalışma ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Altınbaş, 2008: 25). Adams yapmış olduğu incelemelerde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Çalışmalarda bireyin eşitsizlik algısını

hissettiğinde gönüllülük esasına dayanan ÖVD' yi göstermedikleri, aksi bir durumda ise, örgüte zarar verecek davranışlardan uzak durdukları ve ekstra rol davranışlarına yöneldikleri saptanmıştır. Özetle eşitlik algısının sağlandığı örgütlerde gönüllülük esasına dayalı ÖVD yüksek olacaktır.

2.3.4. Lider-Üye Değişim Teorisi

Danserau, Grean ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılmış olan bu teori önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmıştır. Daha sonra bu model Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” adıyla kullanılmaya başlanmıştır (Özutku vd., 2008: 194). Bu teorinin temeli lider ile astı arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura, 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Bir lider, örgüt içerisindeki her çalışanına aynı liderlik tarzı ile yaklaşmayabilir. Bazı örgüt üyeleri ile daha yüksek düzeyde ve samimi etkileşim içerisinde olabilir. Üstüyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olan örgüt üyesi, liderine duymuş olduğu sorumluluk, kişisel bağlılık vb gibi sebeplerle daha fazla ek görevler ve sorumluluklar üstlenme eğiliminde olur. Buna karşın düşük kaliteli değişim ilkesinde ise lider ve astlar kendi biçimsel rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemezler (Fisk ve Friesen, 2011: 4). Bu döngü kesintiye uğramadıkça, ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir.

2.3.5. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından ortaya atılan bu teorinin temeli çalışanı motive eden etmenlere dayanmaktadır. Bu teoriye göre örgüt üyeleri yapmış oldukları herhangi bir davranış sonucunda bir ödül elde edeceklerine inanırlarsa, gerek rol davranışlarında gerekse fazladan rol davranışlarında daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Yani bir diğer ifade ile örgüt üyeleri ödüllendirilme beklentisi ile motive olmakta ve

bu motivasyon ile rol fazlası davranışlara daha fazla yönelmektedir. Çalışanlar bu beklentilere deneyimleri, işleri ile ilgili dikkatleri, gözlemleri ve algıları, gayretleri ve daha önce çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle kapılmakta ve sürekli motive olmaktadır (Eren, 2004:533).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Örgüt üyelerinin ÖVD sergilemelerinin pek çok sebebi vardır. Bu sebepler literatürde iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar, kişisel faktörler ve çevresel-durumsal faktörlerdir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir örgüt üyesinin, örgütün hedeflerini gönülden benimsemesi, o hedeflere ulaşmak için çalışırken, o örgüte ait olma duygusuna sahip olması ve bu örgüt üyeliğine devam etme isteğidir. Bir başka ifade ile örgüt üyesinin o örgüte olan sadakat derecesidir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı örgüt üyesi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. O'Reilly ve Chapman ise, 1986 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği bağ olarak tanımlamış ve Uyum Bağlılığı, Özdeşleştirme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığı olarak üç gruba ayırmışlardır. 1986 yılında yapılan bu çalışmada O'Reilly ve Chapman örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır (Durdu, 2010:10). Özdeşleşme, bireyin diğer örgüt üyelerine kendini yakın hissetmesini; içselleştirme ise örgütsel amaçları ve değerleri, kendi kişisel amaç ve değerleri ile bütünleştirmesini ifade etmektedir. Organ'a göre, yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında

karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Kamer, 2001:14).

2.4.1.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikleri ile sonradan sosyalleşme süreci ile elde ettiği özellikler bütünüdür (Yücel ve Kaynak, 2008:687). Kişilik, insanı öteki bireylerden ayıran, onu kendisine has yapan özelliklerin tümü olarak da tanımlanabilir. George (1989) kişiliğin ruhsal durumu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bir insanın pozitif ya da negatif davranışları, içe ya da dışa dönük olması kişilik özelliklerinin bir sonucudur. Smith, Organ ve Near yapmış oldukları araştırmalarda dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için daha fazla ÖVD sergilediklerini, buna karşın tam tersi özelliğe sahip, içe dönük bireylerin ise, çevrelerinde olan bitenden çok, kendi içsel dünyaları ile meşgul olmaları nedeniyle, örgüt ile çok ilgilenmediklerini ve daha az ÖVD sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

2.4.1.3. İş Tatmini

Literatürde iş tatmininin ÖVD'nin bir sonucu mu yoksa öncülü mü olduğu konusunda çeşitli görüşler mevcut olsa da, genel olarak öncül kabul edildiği görülmektedir.

İş tatmini çalışanın yaptığı işi ya da iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda kendisinde oluşan ve hoşuna giden olumlu duygular olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 126). Bir örgütte iş tatmininin oluşması ya da var olan iş tatminin artması o örgütün üyelerinin ne derecede beklentilerinin karşılandığına bağlıdır. Beklentileri karşılanan bireyin işinden ve iş yerinden memnuniyeti artacak, böylece iş tatmini de artmış olacaktır. İş tatmini sağlanan birey ise örgüte karşı daha olumlu tavırlar sergileyecek, dolayısıyla ÖVD gösterme eğilimi daha yüksek olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her bireyin beklentisinin birbirinden farklı derecede

olabileceğidir. Örgüt içerisinde yöneticiler örgüt üyelerinin tüm beklentilerinin karşılandığını düşünse de, örgüt üyesinin algısı bu yönde değilse, iş tatmini gerçekleşmeyecektir. Dolayısıyla iş tatmininde bireyin beklentisinin karşılandığına dair kendisinde oluşacak algı unsuru da önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Burada yöneticilerin yapması gereken şey, her bireyin beklentisini ölçmeye çalışmak ve beklentilerin yönüne göre kişilere özgü bir tutum sergilemektir. Davis, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtın, iş tatmininin azalması olduğunu ifade etmiştir. İş tatmini azalan örgütlerde performansta düşüşler, disiplin sorunları, işin işleyişinde hatalar vb. gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır ve ÖVD sergileme eğilimi düşmektedir.

2.4.1.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki uygulamalar ile ilgili olarak adalet algılarını ifade etmektedir. Örgüt üyeleri örgüt içerisinde kendileri ile benzer roller üstlenen üyeler ya da farklı örgütlerdeki aynı rolleri üstlenmiş üyeler arasında kazanç ve fayda karşılaştırması yoluna giderek, bir nevi adalet algısı oluştururlar. Bu algıya bağlı olarak da örgüte ve işe yönelik davranış tutumları gösterirler.

Örgütsel adaletle ilişkin yapılan araştırmalarda üç boyut olduğu varsayılmıştır. Bunlar dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Williams vd., 2002:2). Dağıtıcı adalet, çeşitli görev ve kazanımların örgüt içerisinde adil olarak dağıtılması kavramını ifade etmektedir. Aynı işi yapan kişilerin adil olarak ücretlendirilmesi, görev paylaşımlarının eşit iş yükünde olması vb. gibi uygulamalar, dağıtıcı adaletle örnek verilebilir. İşlemsel adalet, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada alınacak kararların adil olarak uygulanması kavramıdır. Yani alınan bir kararda süreçlerin eşit ve adil olup olmadığı algısını ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet ise, işlemsel adaletin kişiler arası boyutudur; yöneticilerin prosedürleri kabul ettirmek ve uygulamak üzere kişiler arasında adil davranıp davranmadığı kavramıdır. Yöneticilerin bu üç unsorda adil davranışlarını algılayan örgüt üyeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda çok daha istekli olabilmektedirler.

2.4.1.5. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar teorisi Schnake (1991) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre bireyleri harekete geçiren, sosyal kabul görme, ait olma, onaylanma ve takdir edilme isteği, başarıma gereksinimi vb. gibi güdülerle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda hareket eden birey, ihtiyaçlarının karşılandığını gördükçe artan oranda ÖVD sergileyecektir. İhtiyaçlar teorisinde en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, onların ihtiyaçlarının yöneticileri tarafından ne derecede karşılandığı ile ilişkili olacaktır.

2.4.1.6. Ruhsal Durum

Organ'a göre kişilerin ruh halleri prososyal davranışlarının belirleyicisidir. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre ise, pozitif ruh haline sahip bireyler diğer bireylere göre daha fazla ÖVD sergilerler. Pozitif ruh haline sahip bireylerin sergilediği pozitif davranışlar, örgüt içerisindeki diğer bireylere de olumlu olarak yansırarak örgütün moral ve motivasyonunu artırır. Moral unsurunun yüksek olduğu örgütlerde de daha fazla özgecilik davranışı gösterilir. Sonuç olarak, pozitif ruh haline sahip bireyler örgüt içerisindeki olumsuz olaylardan ya da sorunlardan kolaylıkla etkilenmezler. Eksiklikleri görmezden gelerek örgütün iyiliği için çalışırlar. Onların bu tutumu diğer üyelerini de etkiler, örgüt içerisinde olumlu bir ruh hali hakim olur ve böylelikle kendileri ÖVD sergiledikleri gibi, diğer üyelerinde daha pozitif ve ÖVD' ye eğilimli olmalarına sebep olurlar.

2.4.1.7. Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Yaş

Literatürde yaşın ÖVD üzerindeki etkisi tam olarak bilinmemekle beraber, yapılan araştırmalar sonucunda kıdem ve hiyerarşik düzeyin artması ile beraber ÖVD' nin de arttığı gözlemlenmiştir. Örgütte çalışılan sürenin artmasıyla beraber -aynı zamanda yaşın da artmasıyla- kişilerin daha fazla tecrübe sahibi olmaları, hiyerarşik olarak daha yüksek pozisyonlarda olmalarına sebep olmakta; buna bağlı olarak da

sorumluluk duygusu, işverene olan güven ve bağlılık duyguları artmakta olup, ÖVD gösterme eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Yapılan araştırmalarda hiyerarşik olarak yüksek pozisyona gelmemiş olsa bile, örgüt üyelerinin aynı yerde uzun süre çalışmalarının aidiyet duygusu oluşturmasıyla ÖVD sergilemelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Buchanan (1974) geliştirmiş olduğu modelde kıdemin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre, çalışanın birinci yıl güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarıya ve statü artıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını artırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. İki ve sekizinci yıllar arasında kıdemin bireyin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu, buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebep olduğu belirlenmiştir (Buchanan, 1974:533 ve Kaplan, 2011:59).

2.4.2. Çevresel - Durumsal Faktörler

2.4.2.1. Liderin Özellikleri

Podsakoff ve arkadaşlarının liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmalarda, liderin davranışının, astlarının ÖVD sergilemesi üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bir örgüt içerisinde ÖVD gösterilmesi, o örgütün liderinin ne derecede liderlik özellikleri taşıdığına da bağlıdır. Liderlik, gücünü ast-üst ilişkisinden alan, yöneticilik kavramından çok farklıdır. Örgüt içerisindeki liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için ast üst ilişkisi gözetmeden, tüm örgüt üyelerini yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Bu süreçte lider çift yönlü olarak ÖVD'ye katkı sağlar. Lider örgüt üyelerine yardım ederek, ekstra sorumluluk alıp, iş birliğinde bulunarak kısacası rol fazlası davranışlarda bulunarak, hem bireysel olarak örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmuş olur, hem de bu davranışları ile örgüt içerisinde diğer üyelerinin güvenini sağlar, karşılıklılık ilkesini harekete geçirir ve sonuç olarak ÖVD sergilenmesine yol açar. Liderleri ile düzenli olarak bilgi/fikir alışverişinde bulunan, etkileşimi yüksek ve liderlerine güvenen örgütlerde ÖVD sergileme eğilimi daha fazladır.

2.4.2.2. İşin Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch'e göre bir iş yerinde esnekliği teşvik eden bir yönetim anlayışının olması, çalışanların sorumluluğu paylaşması ve yöneticiler tarafından yakından izlenimin olmadığı bir otonomi ortamının hakim olması, çalışanların, iç kaynaklı motivasyonları ve sorumluluklarını artıracak ve çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Aynı zamanda çekici iş özellikleri ve iş tatmini gibi tutumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesine sebep olan etmenlerdir. Hackman ve Oldman iş özelliklerini; beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, geri bildirim ve otonomi olmak üzere beş farklı gruba ayırmış ve incelemişlerdir.

Beceri çeşitliliği, bir iş için gerekli olan yetkinliklerin çeşitliliğini ifade etmektedir. Beceri çeşitliliği arttıkça, yapılan işin öneminin arttığı düşünülmekte ve ÖVD sergileme düzeyi artmaktadır.

Görev tanımı, bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan süreçlerle beraber, tüm yetkilerin, sorumlulukların, iş bölümlerinin ve işin sonuçlarının bütün olarak ifade edilebilmesidir. Görev tanımının kişiyi ne kadar tatmin edeceği unsuruna göre de ÖVD sergilemesi doğru orantılı olarak değişmektedir. Kişinin ihtiyaçları doğrultusunda, kendisini motive eden bir görev tanımına uygun çalışması, iş tatminini artıracak ve ÖVD sergileme eğilimi de bu doğrultuda artacaktır.

İşin, sonuca olan etkisi bakımından örgüt içerisindeki yeri ve kişilerin gözünde sahip olduğu değeri ifade etmektedir. Yapılan işin önemi arttıkça, ÖVD sergileme düzeyi de artmaktadır.

Geri bildirim, işin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların yaptıkları iş ile ilgili etkinliği ve performansları hakkında bilgi akışını ifade eder. Bir işin düzenli geri bildirim sağlayacak nitelikte olması, çalışanların işlerini daha yakından takip etmelerini ve sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar, ÖVD sergileme düzeyini artırır.

Otonomi, bir işin yapılabilmesi için planlama, yürütme sonuçlandırma vb. gibi her aşamada kişinin inisiyatif kullanım seviyesini ifade eder. Otonomi sağlanmış bir

iş ortamında çalışanın sorumluluk duygusu daha fazla olur, içsel motivasyonu artar ve ÖVD sergileme eğilimi yüksek olur.

2.4.2.3. Örgütün Özellikleri

Her örgütün diğer örgütler ile benzer özellikler gösterse de, kendini diğerlerinden ayırmasını sağlayan farklılıkları vardır. Bu farklı özellikler, örgüt üyesinin ÖVD' sini etkileyebilir. Örgütün kültürü, örgüt iklimi, kurumsallaşma durumu, inanç ve değerleri, örgüt içi ilişkileri, çalışma tarzları vb. gibi örgütün kendine has özellikleri örgütlerin yalnızca değişime ve gelişime uyum sağlayabilme seviyesini değil, çalışanlarının performanslarını ve davranışlarını da etkilemektedir. Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel özelliklerin, örgütsel vatandaşlık davranışının, diğerkamalık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem modelleriyle doğrudan bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

2.4.2.4. Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütsel değer ve hedeflerin tasarlanmış ifadesi yani örgütün geleceğinin resmedilmesidir. Bir vizyonun oluşumu için üç unsur gereklidir. Bunlar, örgüt değerlerinin tespit edilmesi, misyonunun -örgütün varoluş nedeni- belirlenmesi ve örgüt hedeflerinin belirlenmesidir. Hedefleri belli olan bir örgütte, çalışanlar örgütlerinin gelecekte nerede olmasının istendiğini bilerek, belli bir amaç doğrultusunda hareket edeceklerdir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir (Balay, 2000:80). Daha çok çalışan ve belirli bir amaç etrafında toplanan örgüt üyelerinin motivasyonu ve bağlılığı artacak, ÖVD sergileme eğilimleri de artış gösterecektir.

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI

Hem yabancı hem de Türk literatüründe yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok çalışma bulunmuştur. Yapılan bu çalışmalarda; genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsal çerçevesi, oluşumu, öncülleri ve sonuçları; örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, olumlu örgüt kültürü ve olumlu örgütsel iletişim gibi değişkenlerle ilişkisi, çalışanların kişisel ve demografik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumsal kimliğe, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmadaki tesiri, kurumsal başarının tesis edilmesi ve sürdürülebilir olmasındaki rolü incelenmiştir (Avcı, 2015: 18).

Yabancı literatürde Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach 1983 ve 1999 yılları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve kavramlarla ilişkisi hakkında 200' e yakın çalışma yapmışlardır. Bunlardan başlıcaları; kişiler arası yardımlaşma, kişiler arası işleri kolaylaştırma, kendini geliştirme, ekstra rol davranışları ve performans olarak sıralanabilir. Podsakoff, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarında insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane işletmeleri ve sağlık hizmetleri, toplum psikolojisi, çalışma ekonomisi, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askerlik psikolojisi, ekonomi ve liderlik gibi farklı disiplinlere yer vermiştir. Smith 1983 yılında, Brief ve Motowidlo 1986' da, Karambayya 1989' da, George ve Bettenhausen 1990' da, Schnake 1991' de, Borman ve Motowidlo 1993' te örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel ya da bireysel performans arasındaki ilişkiyi kanıtlayan araştırmalar yapmışlardır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 267-268).

Son on yılda ÖVD ve benzer davranışlara, araştırmacılarca yoğun ilgi gösterilmiş ve bu ilgi, örgütsel davranıştan insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane ve sağlık hizmetleri idaresi, toplum psikolojisi, stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik, ekonomi, iş hukuku ve askeri psikoloji gibi çok sayıda farklı alan ve disiplinlere doğru genişlemiştir (Köse vd., 2003: 2).

Literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatminidir. Birçok araştırmacı tarafından ÖVD ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Farklı ÖVD boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda

teorik açıklama ileri sürülmüştür(Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi). Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturur. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyecektir (Köse vd., 2003: 7). ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin ÖVD’yi tahmin etmekte olduğunu göstermektedir (Netemeyer and Boles,1997:85-99).

Literatüre bakıldığında ÖVD ile işten ayrılma niyeti ilişkisi konusunda yapılmış çalışmalara da rastlanmıştır. Bu çalışmalarda ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu gösteren bulgular mevcuttur. Nadiri ve Tanova (2010) tarafından beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde; Felfe arkadaşları (2008) tarafından farklı kültürlerde (Almanya, Romanya ve Çin) olmak üzere hava yolu, otel ve telekomünikasyon çalışanları üzerinde; Rosen ve arkadaşları (2009) aile hekimleri üzerinde; Byrne (2005) tarafından hemşire, teknisyen ve tedavi uzmanı vb. hastane çalışanları üzerinde; Suazo ve arkadaşları (2005) tarafından kamuda çalışan beyaz yakalı çalışanları üzerinde; Wegge ve arkadaşları (2006) tarafından çağrı merkezi çalışanları üzerinde ve Bellou (2008) tarafından restoran çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların tamamında ÖVD ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Çelik ve Çıra, 2013: 13).

Kamer (2001), örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini incelemiş ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Altunkese (2002), psikolojik iklim, örgütsel adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine araştırma yapmıştır. Köse, Kartal ve Kayalı (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerinde durmuş, örgüte duyulan bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin diğer unsurlara göre (özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, örgütsel adalet, lider desteği ve iş tatmini) daha üstün bir belirleyici faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 270).

Yabancı literatür taramalarında ÖVD ile YPÇS arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş. Çin’ de, yapılan bir çalışmada ise YPÇS’ nin işlemsel psikolojik sözleşmeyi azaltarak, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği tespit edilmiştir. Türkiye’ de YPÇS ile ÖVD’ yi bir arada inceleyen bir çalışma bulunamamıştır.

3. BÖLÜM

YABANCILAŞMA

Örgüt çalışanları arasındaki ilişkiler insanın doğası gereği zamanla biçimsel olmaktan öteye geçmekte; çatışmalar ve anlaşmazlıklar gibi farklı ilişki biçimleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işverenlerin kendilerini yalnızca işini yapması gereken robotlar gibi gördüğünü algıladıklarında, katı kurallarla çevrili olduklarında ve örgütten beklediklerine ulaşamayacaklarını düşündüklerinde yabancılaşma yaşamaktadırlar. Ayrıca memnuniyetsizliklerinin giderilmemesi, keyfi davranışlarla karşılaşmaları, yalnızlık, işe bağlılıklarının azalması gibi durumlar da çalışanları yabancılaşmaya itmektedir (Tuğal, Topsakal ve İplik, 2017: 479). Çalışmanın bu bölümünde yabancılaşma ve ilgili kavramlar, yabancılaşmanın tarihsel gelişimi, boyutları, örgütsel yabancılaşma ve sonuçları, daha önce konu ile ilgili yapılmış araştırmalar anlatılmıştır.

3.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Yabancılaşma, ilk olarak teoloji alanında, metafizik bir çerçevede ele alınmış olup, insanoğlunun kendi yaratmış olduğu putlara taparak, kutsallaştırarak ve onlara boyun eğerek kendi benliğine, özelliklerine, gücüne yabancılaşması olarak ortaya çıkmıştır. Ortaçağda yabancılaşma, şeytani bir durum olarak nitelendirilmiş, tanrının yarattığı düzene karşı çıkma ve tanrıyı yeteri kadar sevmeme, yabancılaşma olarak nitelendirilmiştir (Ladner, 1967:235). Protestanlarda Adem ve Havva' nın yasak meyveyi yemeleri sebebiyle, ilk günahın işlenmesi ve insan ruhunun tanrıdan uzaklaşması yabancılaşma kavramı olarak kabul edilmiştir.

Yabancılaşma kavramı ilk kez, dinsel bir terim olan puta tapma-putperestlik inancından doğmuştur. Bu inançta insanlar, yarattığı putları kutsallaştırıp, onların önlerinde diz çökerek yarattıkları nesnelere tapmaktadırlar. Yani insanoğlunun kendi eliyle yapmış olduğu nesneye tapınması, boyun eğmesi kendi varlığına, kendi özelliklerine, gücüne yabancılaşmasına neden olmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115).

Yabancılaşma, kişinin “bir”e veya tanrı varlığına kavuşabilmesi için kendi varlığının üzerine çıkmasına dair süreci işaret etmektedir (Stack & Rotenstreich, 1991:3). Levin yabancılaşmayı, bireyin toplumsal rollerinin anlamını yitirmesi nedeniyle ortaya çıkan toplumsal bir belirsizlik durumu olarak tanımlarken; Weisskopf ise yabancılaşmayı, insanın seçilmiş bazı potansiyellerini gerçekleştirebilmesi ve kişiliğinin sınırları içinde yer alan diğer potansiyellerini feda etmek zorunda kalması olarak tanımlamaktadır (Babür, 2009: 4).

Yabancılaşmayı felsefi anlamda yorumlayarak kavramın günümüzdeki şekliyle kullanımına öncülük eden düşünür ise Hegel’dir (Salihoğlu, 2014:2; Kılıç, 1984:14; Yapıcı, 2004). Hegel’in anlayışına göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki mesafenin açılması ile ilgilidir (Erkal, 1984:126).

Yukarıdaki tanımlardan farklı olarak yabancılaşma kelimesine farklı bir pencereden bakan yazar Kemal Er ise yabancılaşmanın her ne kadar, pasif bir içerikle sanki kendiliğinden oluşan bir duruma işaret etme algısı uyandırıyor gibi gözükse de, insanların yabancılaşmasındaki asıl etkenlerin dış çevreyle ilgili olduğunu ve bu yüzden üzerinde durulması gereken kavramın “yabancılaştırma” olması gerektiğini söylemiştir (Er, 2007: 18; Minaslı: 51).

Yabancılaşmanın özelliklerini genel olarak sıraladığımızda aşağıdaki maddeler ortaya çıkmaktadır. Buna göre;

- Yabancılaşma bir kavram ilişkisi olarak, birinin veya bir şeyin, birisinden veya bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.
- Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşımaktadır.
- Yabancılaşma da, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir (Fettahlıoğlu vd, 2006: 573)

3.2.YABANCILAŞMA' NIN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.2.1.Wilhelm Friedrich Hegel

Yabancılaşma kavramının teolojik boyutundan sonra bilimsel düzeyde incelenmesi ilk olarak Hegel tarafından gerçekleştirilmiştir. Hegel, yabancılaşmayı felsefi anlamda yorumlamış ve günümüzdeki şeklinin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir.

Hegel'in felsefesinde mevcut olan herşey mutlak varlıktan ibarettir. Mutlak Varlık; doğada kendisinden başka bir varlık haline gelmektedir ve yabancılaşma, aslında doğada farklı bir hal alan mutlak ruh, yani insanın ruhi varlığı ile fiziki varlığı arasındaki uzaklaşmayı ifade etmektedir. Hegel' e göre insan kendi bilinci ile var olanın dışındaki, ikinci bir dünya meydana getirir. Bu dünya onun tinsel dünyasıdır. Bu dünya içerisinde kendini özümsemeye çalışır fakat insanı "kendinden saklayan da yine kendisidir; kendi yabancılaşmasına mağrurdur, ondan zevk alır" (Hegel, 1995:148) Bu durumda da kendini özümseyemeyip, içinde bulunduğu dünyaya yabancılaşır. Hegel' in felsefesinde yabancılaşma kavramı Mutlak Varlık' ın özünden kopması ve tekrar özüne dönme sürecini kapsamaktadır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 202-203).

3.2.2. Ludwig Andreas Feuerbach

Hegel öldükten sonra takipçileri ikiye ayrılmışlar ve David Friedrich Strauss tarafından Sağ ve Sol Hegelciler olarak adlandırılmışlardır. Sağ Hegelciler, Hegel felsefesini geleneksel Hristiyanlığın savunusunda kullanırken Sol Hegelciler ya da başka bir isimle "Genç Hegelciler", Hegelcilikten teolojik açıdan radikal sonuçlar çıkarmışlardır (Ateşoğlu 2013: 215). Feuerbach ve Marx, Sol Hegelciler kısmında yer almaktadırlar.

Feuerbach Alman idealizminden materyalizme geçişin ilk uğrağıdır ki bu nedenle Marx felsefesi için de itici bir güç olmuştur (Cevizci 2009: 857). L.Feuerbach’a göre Tanrı, insan zihninin bir yansımasıdır ve Hristiyanlığın nesnel özü, insanın özünden yani duygulardan oluşmaktadır. Feuerbach, Hegel’ in insanın bizzat kendisine yabancılaşabileceğı görüşünü kabul etmekle beraber; insanın, doğanın Tanrının kendisine yabancılaşmış bir formu olduğunu tanımayı reddettiğı zaman değil, kendisinden daha üstün olduğunu düşündüğü bir varlık yaratıp, bu varlığın önünde eğilip ona taptığı zaman kendisine yabancılaşacağı görüşünü savunur. Başka bir ifade ile insanın kendine yabancılaşmış biçimi olarak; insanın kendine yabancılaşmış Tanrı değil, Tanrının kendine yabancılaşmış insan olduğunu ileri sürer.

Feuerbach dinin, insanı hayvandan ayırt eden özellik olduğunu savunur. “Din, insanın kendi doğasının bilincinde olmasından başka bir şey olamaz, sonlu ya da sınırlı bir şey olarak değil, ancak sonsuz bir doğa olarak düşünülebilir” (Feuerbach 2004: 22). Feuerbach’ a göre insan Tanrıya ulaşırken kendine, özüne yabancılaşmıştır. İnsan kendisindeki bütün olumlu nitelikleri Tanrıya aktararak kendini olumsuzlaştırır, ve fakirleştirir; “Tanrı’nın zenginleşmesi için insanın yoksullaşması gerekir, yani Tanrı her şey, insan ise bir hiç olmalıdır” (Feuerbach 2004: 51). Ona göre din, insan aklının bir rüyası, bir düşüdüdür.

3.2.3. Karl Marx

Yabancılaşma kavramı, Hegel’ den sonra Marx tarafından ele alınmıştır. Fakat Hegel, yabancılaşmanın felsefi boyutları ile ilgilenirken Marx, yabancılaşmayı, endüstri ilişkileri ve üretim araçları açısından ele alarak, 1867 yılında literatüre kazandırmıştır. Marx’ tan itibaren modern yazarların büyük bir kısmı kapitalist toplumun eleştirisinin sonucu olarak, çalışanın işe yabancılaşmasını odak noktası almışlardır (Seeman, 1967: 273).

Marx’ ın yabancılaşma felsefesi kendisinden önce gelen, yabancılaşma öncüleri Hegel ve Feuerbach’ ın düşünceleri üzerine kurulsada, Marx aynı zamanda bu düşünürlerin hem destekçisi hem de eleştirmenidir. Marx açısından Hegel yabancılaşmayı pratikte aşmayı becerememiştir ve Kierkegaard’ ın ifadesiyle, Hegel fikirlerden bir saray inşa etmiştir, ama kendisi bir harabede yaşamaktadır (Hyppolite

2010: 142-143). Aslında doğa, özne ve nesnenin özdeşliği olan tinin kendine dönüş aşamasından başka bir şey olmadığından, Hegel’ de yabancılaşma, kendi içinde kendi ortadan kaldırılışını ifade eder. Marx’ ın 1844 Elyazmaları’ nda hesaplaştığı Hegelci yabancılaşma kavramı bu şekilde özetlenebilir. Marx, Feuerbach’ in yabancılaşmasını ise, tek yönlü ve eksik olarak ele alınan ve insanın toplumsal ve tarihi boyutlarının dikkate alınmadığı bir felsefe olması sebebiyle eleştirir. Marx bu sebeple bu iki düşünürden ayrılarak, yabancılaşmayı emek ve üretim süreçlerinde anlamlandırır.

Marx’ a göre yabancılaşma endüstriyel kapitalist ekonominin doğal bir sonucudur. Yabancılaşmaya neden olan unsur, kapitalist sistemin değişim değerinin, kullanım değerinin önüne geçmesi böylelikle de insanın emeğe, kendine ve topluma yabancılaşması olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile insan emeği sonunda ortaya çıkan ürünün, yine aynı insana kendini köleleştirici bir öz olarak geri dönmesi süreci, insanın emeğine yabancılaşmasına neden olur. Marx’ ın teorisinde, emeğe yabancılaşma iki aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada işçi için emek, hayatın anlamı haline gelir. İkinci aşamada ise, işçi birey olarak kendinden uzaklaşır. Burada işçinin emeği gönüllüğe değil, mecburiyete dayandığından; emek bir ihtiyacın tatmini değil, yalnızca kendi dışındaki ihtiyaçların tatmini için bir araç haline gelir. İşçi nesneler dünyasına bağlanıp, daha fazla ürettikçe daha az tüketir, daha fazla değer yarattıkça daha değersiz hale gelir ve kendisine yabancılaşır (Marx, 1844).

Marx’ ın yabancılaşmasında, bu iki aşamalı, emeğe yabancılaşma sürecinin başlamasına etken olan bazı unsurlar mevcuttur. Bunlar;

- Çalışanın ürettiği ürünün anlamı ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması,
- Çalışanın üretimine katıldığı ürünün gidişatına ne ölçüde katkı yaptığı konusunda bilinçli olmaması,
- Çalışanın hareketlerinin bir dış güç tarafından kontrol edilmesi ve koşullara kendini uyarlaması,
- Çalışmanın küçük parçalara ayrılması ve işçinin zekâsını ve yeteneklerini çok sınırlı bir şekilde kullanabilmesine izin verilmesi, olarak sıralanmaktadır.

Aslında Marx yabancılaşmayı kapitalizme özgü bir unsur olarak tanımlamamıştır. Fakat ona göre kapitalizm, insanın yabancılaşması olgusunu en üst düzeye çıkaran, nesnel koşulları içeren bir sistemdir. Kapitalist sistemlerde emekçinin

elde ettiği para, emekçiye sahte bir özgürlük verir. Özgürlüğün önündeki engel, felsefi soyutlamalar değil; mülkiyet sistemi ve dolayısıyla emeğin yabancılaşmasıdır. Özel mülkiyet; emeğin yabancılaşmasına, emeğin yabancılaşması da bireyin yabancılaşmasına sebep olur (Marx, 1976:72). Emekçi, normalde insan olarak yapamadıklarını para aracılığı ile yapma gücünü elde eder. Bir yandan yeni gereksinmeler aracılığıyla yeni bağımlılıklar yaratırken, diğer yandan insanın kendi yabancılaşmasının farkına varmasını önleyecek ya da geciktirecek tuzakları da içermektedir.

İnsan etkinliğinin özünde yabancılaştırıcı bir etkinlik olmadığını belirten ve yabancılaşma kavramını toplumsal bir temele oturtan Marx, yabancılaşmanın her zaman her yerde sonsuz geçerli bir kavram olmadığını, tarihsel bir olgu olduğunu vurgular. Dolayısıyla, Marksizm, Hegelci bakış açısının aksine, yabancılaşmayı insanlığın kaçınılmaz ve şifasız bir felaketi olarak değil; insanın bilinçsiz faaliyetinin ortaya çıkardığı ve yine insanın, bilinçli toplu eylemiyle değiştirilebilecek belirli tarihsel koşulların ürünü olarak ele alır (Sümeyye Bozkurt, 14 Nisan 2018).

3.2.4. Emile Durkheim

Klasik sosyolojinin en önemli temsilcilerinden biri olan Emile Durkheim, yabancılaşma terimini tam olarak kullanmamakla beraber, Toplumda İşbölümü adlı eserinde yabancılaşmayı kuralsızlık (anomi) anlamında kullanmıştır. Durkheim' a göre modern toplumda, mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçilmesiyle iş bölümü olgusunda insan merkezli çeşitli problemler ortaya çıkmıştır. Bu problemlerin kaynağı organik dayanışmada çalışanların, yaptıkları işin amacını ve anlamını algılayamamalarıdır. Bu nedenle de anomie olarak ifade edilen yabancılaşma kavramı, sosyo- ekonomik temelde baş göstermekte, ekonomik krizler artmakta, işveren ile işgören arasında sorunlar çoğalmaktadır.

Durkheim' a göre modernleşme, sanayileşmenin, kitle demokrasisi ve laikliğin bir sonucudur. Aynı zamanda ise, bireyselliği koruyabilme niteliği olan toplumun belirli öğelerinin hayatiyetine son vermektedir. Durkheim, “İntihar” adlı eserinde modern toplumdaki bireylerin intihar eğilimlerinin, kendini ikame edebilecekleri din, ideoloji, kültür vb. gibi değerler dünyasının anlamsızlaştığı ve ahlaki değerlerin

önemsizleştigi olgusuyla açıklamaya çalışmıştır. Ona göre modern ve sanayileşmiş toplumlarda intiharlar sıklıkla görülür. Çünkü bu toplumlarda bireyleri toplumla bütünleştirecek ve toplumsal normlara uymalarını sağlayacak kolektif bilinç düzeyi düşüktür (Durkheim, 2013: 258-263).

Özetle Durkheim' ın anomi ya da kuralsızlık olarak ifade ettiği yabancılaşma, modern toplumlarda, iş bölümünün, dayanışmanın ve ortak değerlerin zayıflığı nedeniyle ortaya çıkmakta olup, bu toplumları intihara ya da farklı argümanlara yöneltmektedir.

3.2.5. Max Weber

Max Weber yabancılaşma kavramını, Marx' ın kapitalizm görüşünü desteklemekle beraber, ondan farklı olarak, rasyonelleşmenin sonucu olan modern bürokrasilerin ortaya çıkardığı bir kavram olarak ele alır. Ona göre, bürokratik yönetimler; kurallara, yasalara ve otoritelere dayanan yönetimlerdir. Çalışanlar üzerinde hakimiyet ve otorite kurarak en yüksek verimlilik derecesine ulaşmayı sağlarlar. Bürokratik yönetimlerde yer alan işgörenler için ise, üzerlerindeki baskı ve otorite sebebiyle, örgütler, birer “Demir Kafes” şeklini almıştır.

Weber bürokratik yönetimlerin bir kez kurulduktan sonra bir daha yıkılamayacağını ifade eder. Ona göre insanlık, bürokrasinin ve rasyonel hukuki otoritenin “demir kafesi” içinde sıkışıp kalacaktır (Turner vd., 2010: 242). Weber, bu demir kafes içerisinde sıkışıp kalmış insanların, katı disiplin, denetim ve iş bölümü gibi bürokratik unsurlar nedeniyle yaratıcılıklarının köreleceğine inanmaktadır.

Özetle Weber, modern bürokrasilerin, etkin ve verimli hizmet üretiminin yanı sıra aynı zamanda insanların yaratıcılığını körelten, onları baskılayan ve adeta demir bir kafese hapsedilmiş hissiyatı yaratan bir sistem olduğunu savunmaktadır. İnsanın yabancılaşmasına yol açan ise, insanları kafese kapatan ve boğan bu sistemdir.

3.2.6. Erich Fromm

Ruhbilimci, toplumbilimci, düşünür ve yazar Dr. Erich Fromm, yabancılaşma kavramına psikanalitik bir boyut getirerek, kavramı nevroz anlamında kullanmıştır. Nevroz, bir tutkunun (para, makam vb. gibi) tüm kişilikten sıyrılarak baskın bir konuma gelmesi anlamını taşır. Bu durum bireyin kısmi bir istek tarafından yönlendirilmesine, zamanla belli bir noktaya odaklanarak bütünlük duygusunu kaybetmesine neden olmakta ve birey nevrozik, dolayısıyla yabancılaşmış bir psikoloji içinde bulunmaktadır (Fromm, 1982).

Fromm' a göre yabancılaşma toplumun her alanında kendini göstermektedir ve aslında toplumsal karakterin bir unsurudur. Toplumsal ilişki içerisinde olmak bir insanın temel ihtiyacıdır ve bireylerin akıl sağlığı, bu temel ihtiyaçların karşılanması ile doğru orantılıdır. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ise, çevresel koşullara göre değişir.

3.2.7. Wright Mills

Mills, “Toplumbilimsel Düşün (2007)” adlı eserinde, toplumun gittikçe daha çok rasyonelleşmesiyle beraber, bireylerin kişisel düşünceleriyle hareket etme yeteneklerini kaybetmelerinden ve aynı zamanda daha çok huzursuzlaşmalarından söz eder. Rasyonelleşme etkisi ile, beklentilerini içinde bulundukları ortama göre biçimlendiren bireyler, en nihayetinde beklentileri olmadığında da bu durumu içinde bulunulan şartlara bağlamaktadır. Bir kısır döngü içerisine giren bireyler, toplum içerisinde yabancılaşmaya maruz kalmaktadırlar.

Mills, bir diğer eseri, “Beyaz Yakalılar” da, modern çağımızın yabancılaşma olgusunun en tipik özelliklerini yansıtır. Mills bu eserinde, sosyo-psikolojik bir yaklaşımdan hareketle, yeni orta sınıf dediği beyaz yakalı işçilerin içinde bulundukları yabancılaşma olgusunun, iş bölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklandığını, bunun sonucunda ise, bireyin kendi emeğine yabancılaştığını ifade eder.

Mills' e göre, iş yükünün ve otoritenin hakim olduğu ortamlarda çalışan beyaz yakalılar, bir şeyler üreterek değil, başkasının yaptığı bir şeyi bir diğeri için kâra

çevirmeye yardım ederek iş yaparlar. Dolayısıyla ürettiklerinin çıktılarını göremez ve onları sahiplenemezler. Çalışanların ellerinden emekleri sonucunda üretilmiş olan birçok şey geçmesine rağmen, ürettiklerini bizzat sahiplenememeleri sonucunda yabancılaşma olgusu ortaya çıkar (Türkel, 2012). Özetle, ürettiklerini sahiplenemeyen bireyler, emek hazzını yaşayamamakta ve yabancılaşma ile karşı karşıya kalmaktadır

3.2.8. Melvin Seemana

Seemana’ da Mills gibi yabancılaşma kavramını sosyo-psikolojik açıdan ele alarak, bireylerin kişisel özelliklerinin, toplum içerisinde yabancılaşmalarına etkisi üzerine çalışmalar yapmıştır.

Seemana, yabancılaşmayı bireyin kendi öz duyularından kopması olarak tanımlamış ve yabancılaşma kavramını kişisel ve sosyal olmak üzere, iki boyutta incelemiştir. Ona göre, kişisel yabancılaşma bireylerin günlük hayatlarında kendi benliklerinden kopması, sosyal yabancılaşma ise başkalarıyla etkileşimlerinin kesilmesidir.

Seemana, yabancılaşma kavramında işe yabancılaşma üzerinde de inceleme yapmış; işe yabancılaşmanın kaynağı olarak, kapitalist toplumda çalışanların işverenler karşısındaki güçsüz konumlarını işaret etmiştir.

Melvin Seemana, 1959’ da kaleme aldığı “On the Meaning of Alienation” (Yabancılaşmanın Anlamına Dair) adlı makalesinde yabancılaşma kavramını beş kısımda inceleyerek, yabancılaşmanın boyutları açısından bir temel oluşturmuştur. Bunlar; anlamsızlık, güçsüzlük, kuralsızlık/normsuzluk, yalıtılmışlık/soyutlanma ve kendine yabancılaşma’ dır.

3.3.YABANCILAŞMA’ NIN BOYUTLARI

Melvin Seemana yabancılaşmanın daha iyi anlaşılabilmesi için, yabancılaşmayı boyutlara ayırmıştır. Literatürde en geçerli haliyle yer alan bu

boyutlara daha sonrasında pek çok araştırmacı tarafından başka boyutlar da eklenmiştir.

3.3.1. Anlamsızlık

Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, bireyin, toplumu, içinde bulunduğu olay ve durumları, çevresinde olan bitenleri algılaması ile ilgilidir. Anlamsızlık, bireyin, kendini gerçek boyutlarıyla değerlendirme becerisinden mahrum kalarak, yaptığı davranışların arkasındaki insiyatifin başkasına ait olduğu düşüncesinin meydana getirdiği uyumsuzluk durumudur (Tutar, 2010: 179). Birey hangi doğrulara ve neye inanacağına karar veremediği zaman ortaya anlamsızlık durumu çıkar. Birey çevresinde genel kabul görmüş standartlar ve doğrular ile ters düştüğünde, çelişki yaşayacak, kendisine neyi rehber alacağını bilemediğinden, anlamsızlık durumuna düşecektir.

Anlamsızlık kavramını işe yabancılaşma açısından ele aldığımızda, Sanayi Devrimi öncesinde tümünden sorumlu olduğu bir ürünün, üretimi aşamasında sadece bir makine parçası gibi bir etkisi olduğuna inanan çalışan, emeğini sunduğu nihai ürüne olan katkısını değerlendiremez duruma gelecek, davranışının sonuçlarını kestiremeyecek ve en nihayetinde ne işe yaradığını sorgulamaya başlayacaktır. Bu durumda ise, çalışanın üretim sürecinde kendi katkısının ve kontrolünün çok az olduğunu düşünmesi, rolünün anlam ve önemini kavrayamaması, kişiyi anlamsızlığa sürükleyecektir.

3.3.2. Güçsüzlük

Güçsüzlük kişinin, geleceğinin, sahip olduğu imkân ve beklentilerinin, kendisi tarafından değil, dış etkenler tarafından belirleneceği düşüncesine inanması ve bulunduğu durumu değiştiremeyeceğine hükmetmesi hali olarak tanımlanabilir. Güçsüzlükte kişi kararlar karşısında hiçbir etkisinin olmadığına inanmaktadır; bu sebeple kişide yalnız başına hiçbir şey yapamayacağı, bir işe yaramayacağı düşüncesi hakimdir.

İş görenin işe yaramayacağı ya da yetersizlik düşüncesi, çalışma süreçlerinde denetim sahibi olamamaları, kişisel becerilerini geliştirememelerine, işin gereklerinin gerisinde kalmalarına ve tüm bunların etkisiyle güçsüzlük duygusunun yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

3.3.3. Kuralsızlık/Normsuzluk

Durkheim tarafından ele alınmış olan normsuzluk boyutu, diğer boyutlara nazaran yabancılaşma kavramı ile en fazla ilişkili olan kavramdır. Kuralsızlık, bireyin istediği hedefe ulaşabilmek için, toplum tarafından doğru kabul edilmeyen kurallara uygun davranışlar sergilemesidir. Seemana (1983) normsuzluğu, kişinin hedef ve amaçlarına yalnızca toplumsal olarak kabul görmeyen davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanması olarak tanımlamaktadır. Bu boyut, bazı çalışmalarda kültürel yabancılaşma olarak adlandırılmıştır (Kohn,1976; Gutmann, 1977). Bireyin toplumun kurallarına uygun davranmaması öncelikle kendi içinde, daha sonrasında ise, toplumsal anlamda yabancılaşmaya maruz kaldığının bir göstergesidir. Bu nedenle literatürde yabancılaşma kavramı en fazla kuralsızlık boyutu ile ilişkilendirilir. Kuralsızlık en fazla, ekonomik çalkantıların olduğu dönemlerde, işçi-işveren ilişkilerinde sorunlar baş gösterdiğinde vb. gibi durumlarda ortaya çıkar.

3.3.4. Yalıtılmışlık / Soyutlanma / Toplumsal Yabancılaşma

Yalıtılmışlık kavramı, bireyin içinde bulunduğu toplumca değerli olan olguların, birey için bir anlam ya da değer ifade etmemesidir. Yalıtılmışlık kavramında birey, kendini içinde bulunduğu toplumdan ayrılmış, soyutlanmış hisseder, diğer insanlarla minimum seviyede iletişim halinde kalır, kendini toplumdan tecrit eder ve bu şekilde yabancılaşır. Soyutlanma durumu, bireyin psikolojik durumu ya da bulunduğu çevre nedeniyle meydana gelebilir. Birinci durumda birey kendini bulunan toplumdan geri çeker, ikinci durumda ise, çevrenin onu dışlaması nedeniyle bir soyutlanma gerçekleşebilir. Her iki durumda da bu soyutlanma, bireyin yalnızlık duygusu çekmesine neden olabilir.

3.3.5.Kendine Yabancılaşma

Seemana (1959) kendine yabancılaşma hissini “bireyin herhangi bir davranışının, geleceğe dönük beklentileri ile uyuşmaması, kişinin bu beklentilerinin dışına çıkarak farklı davranması” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle kendine yabancılaşma, kişinin kendi değerlerine ters düşecek davranışlarda bulunması, bu değer ve yargılara uygun davranmamasıdır. Kendine yabancılaşmada kişi yaşamdan tat almaz, etrafındaki sosyal çevreye uyum sorunu çeker.

Seemana’ nın ayrımında kendine yabancılaşmanın iki yönünden söz edilir. Bunlar, örgütsel anlamda, kendine yabancılaşma ile alakalıdır. Birinci ayrım da bireylerin örgütte kendini ortaya koyamaması, ikinci ayrım da bireylerin işi içsel olarak kavrayamaması yer alır. Kendine yabancılaşan birey, işi benimseyemez, işin iç faktörlerini kavrayamaz ve bu iç faktörler yerine para, güvenlik vb. faktörlerle ilgilenir.

3.4. YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

3.4.1. Normsuzluk (Anomi)

Normsuzluk, Yunanca kökenli bir terim olup, kuralsızlık ya da anomi olarak da ifade edilmektedir. İlk olarak Durkheim tarafından kullanılan normsuzluk, bireylerin ya da toplumların peşinden koştuğu amaçlar, değerler ve onların gerçekleşme ihtimaliyle ifade edilmiştir. Bu nedenle bireylerde ya da toplumda manevi olarak ölçü ve değerlerin çökmesi sonucu, amaç ve değerlerde oluşan yoksunluk ve dengesizlik hali olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifadeyle normsuzluk, birey ya da toplumun nerede, nasıl ve ne şekilde davranacaklarını belirleyen normların ya da değerlerin saygınlık ve etkinliklerinin kaybolmasıdır. Durkheim ve diğer toplumbilimciler bu kavramı, normlara olan bağlılığın azalması sonucu bireylerin bir çeşit başıbozukluk, düzensizlik, kargaşa, kararsızlık, karamsarlık ve belirsizlik içine düşmeleri olarak ifade etmişlerdir (Bayhan, 1997: 7-8).

Açıklamalardan yola çıkarak, normsuzluk ve yabancılaşma kavramı ilişkisini incelediğimizde, iki kavramın da bir grup ya da toplumun düzensizlik durumunu

irdelediğini, nedenlerine ve çözümlerine odaklandığını söyleyebiliriz. Toplum içerisindeki normsuzluk durdurulamazsa, bu durum toplumda bir karmaşaya yol açabilmekte ve dolayısıyla bireylerde yabancılaşma haline neden olabilmektedir. Bu yüzden normsuzluğa yol açan birçok durumun yabancılaşma probleminin bir bölümünü oluşturduğunu söylemek mümkündür (Babür, 2009: 6).

3.4.2. Stres

Stres kavramı ilk kez Selye (1977) tarafından kullanılmış olup, bir kişinin dış uyarıcılara karşı göstermiş olduğu, fizyolojik ya da psikolojik tepki olarak tanımlanmıştır. Farklı bir ifadeyle stres, zarar verici bir olay veya durum sonucunda, bu olay veya durumun birey ile karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 117).

Günümüzde, iş gören davranışlarının verimlilik üzerindeki rolü ve önemi arttıkça, stres de yönetim bilimlerinde çok fazla incelenen bir kavram haline gelmiştir. Özellikle iş stresinin çalışanların motivasyon ve performanslarına etkisi oldukça fazladır. Dolayısıyla stres, yabancılaşmaya yol açan önemli faktörlerden biridir. Konu ile ilgili yapılan deneysel çalışmalar bunu destekleyici nitelikte olup, iş stresinin, çalışan üzerinde yabancılaşmayı artırıcı etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Agarwal, 1993: 723).

3.4.3. Çatışma

Çatışma, genel anlamda, birey ya da grupların birbirleri ile ters düşmesi, zıtlaşması kavramı olarak ifade edilebilir. Çatışma, bir grupta yer alan bireyler arasında, çeşitli sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlıklar ya da bu bağlamda oluşan sorunların çözümlenememesi halinde ortaya çıkan durumdur.

Örgütler açısından çatışma kavramı ele alındığında, çatışmaya sebep olan etkenleri iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler, bireysel davranışlara ilişkin nedenler olmak üzere üç farklı başlıkta inceleyebiliriz. İletişime ilişkin nedenlerde algılama güçlükleri, algıda seçicilik, karşıdakini dinlememe,

yetersiz iletişim gibi nedenler örgüt içerisinde etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalara yol açabilen iletişimle ilgili sorunlar olarak sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4). Bir diğer neden olan, örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler ise, işletme içerisindeki adaletsiz ödüllendirme sistemi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık vb. gibi yapısal unsurlardır (Eren, 2003: 611–617). Çatışmaya yol açan son neden olarak, kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi, hedef ve çıkarların farklılığı, engelleme gibi bireysel davranışlara ilişkin nedenler olarak sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5).

Örgüt içerisindeki çatışma, yukarıda sıralanan nedenlerden hangisine dayanırsa dayansın, örgüt içerisindeki bireyin, örgüte yabancılaşmasına yol açacaktır.

3.4.4. Meta Fetişizmi ve Şeyleşme

Meta Fetişizmi, Karl Marx’ ın Kapital adlı eserinde ortaya atılmış bir kavramdır. Marx’ a göre bir nesnenin kullanım değeri o nesnenin yararlılığını ifade etmekte iken, mübadele değeri, nesnenin pazardaki mübadelede bulacağı para karşılığını ifade etmektedir. Mübadele değerleri, farklı nesneleri birbirleriyle eşit ilişkilere sokabilir. Örneğin, bir sinemada izleyeceğiniz filmin değeri aynı zamanda iki hamburgerle eşit olabilir. Burada farklı nesnelerin, sadece mübadele değerleriyle değerlendirilmeleri yanılısaması ortaya çıkar. Meta fetişizmi, kapitalist pazar ekonomisi içerisinde, gerçek toplumsal ilişkileri, metalar arasında maddi yapısal ilişkiler gibi gösteren yanılısamadır. Meta fetişizminde, metalar fetişist niteliği ile yanlış bir bilinçle, bireylerden bağımsız olarak dolaşıma girmektedir. Bu yanılısamada bireyler, ihtiyaçları olmayan şeylere bile ihtiyaç hissetmeye başlarlar; edinilen metalar bireyler için sosyal statü, sınıf belirleyici olarak rol oynarlar. Meta, insanların yetenekleriyle donatılmış olması anlamında bir fetiştir ve bu durum kapitalist sistemin bir sonucudur. Bu teori G. Lukacs tarafından geliştirilerek “şeyleşme” olarak ifade edilmiştir.

Şeyleşme kavramını ilk kez, “Tarih ve Sınıf Bilinci” eserinde, Macar Marksist düşünür George Lukacs kullanmıştır. Lukacs’ a göre şeyleşme, kapitalizmin önüne çıkan her şeyi metalaştırma arzusunun sonucu olarak, insanın kendi özünden çıkarak, pazar ekonomisi içinde bir “şey” olması yani “şeyleşmesidir”.

Şeyleşme “Tüm insan ürünlerinin ve bireylerin nicel bakımdan birbiriyle karşılaştırılabilir mallara/eşyalara dönüştürülmesi; insanlar arasındaki nitel bağlantıların yok olması; özel yaşam ile kamu yaşamı arasındaki mesafe; kişisel sorumluluğun kaybı ve insanların rasyonelleştirilmiş bir sistemin onlara yüklediği görevleri yerine getiren kimselere indirgemesi; bütün bunlar sonucunda kişiliğin uğradığı deformasyon, insani temasların yoksullaşması, dayanışmanın kaybolması, genel kabul gören sanat eseri ölçütlerinin yokluğu, evrensel yaratıcı ilke olarak ‘deney’; farklı yaşam alanlarının birbirlerinden ayrılması, özellikle de tüm diğerlerinden bağımsız bir unsur olarak düşünülen üretim süreçlerinin kurduğu tahakküm sonucu sahici kültürün kaybedilmesi” olarak ifade edilmektedir (Bewes, 2008:15).

Şeyleşme kavramı yabancılaşmanın son evresi olarak nitelendirilebilir. Emegin kendi sahibinden ayrılıp, fetişizm ve şeyleşme ile, meta haline gelmesi sonucunda, emegin ürünlerinin meta formu ile değer ilişkisi, toplumsal ilişkilere de yansıyacak ve bireyler önce kendi emeklerine sonra topluma yabancılaşacaklardır.

3.5. ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmaktadır ve ortak amaç için çalışan bu insanlar birbirlerine bir şekilde bağımlılık duymaktadırlar. Birbirlerinden tamamen farklı fakat birbirlerine bağımlı olan bu insan toplulukları içerisinde, örgüt yaşamında çeşitli çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, doyumsuzluklar, düşmanlıklar vb. gibi farklı tepkisel yaklaşımların ortaya çıkması durumu oldukça sık görülmektedir. Bu durumlara ilave olarak örgüt içerisinde yalnızlık duygusunun baş göstermesi, işe bağlılığın azalması, iş tatmininin eksilmesi, doyumsuzluk, güç eksikliğinin hissedilmesi ve şikayetlerin artması gibi etkenlerin ortaya çıkması ile iş görenlerde örgüte karşı yabancılaşma ortaya çıkmaktadır.

Örgüt bireylerinin, kendilerini sadece verilen görevi yerine getirmek zorunda olan makine gibi görmeleri, örgütün değerlerini, kurallarını ve inançlarını benimsemesi yerine onlardan uzaklaşması, bu bağlamda kendilerini yalnız hissetmeleri ile örgütte meydana gelen bir takım bölünmeler ve disiplinsizlikler

sonucu bireyin kendisini huzursuz hissetmesi örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Özler ve Dirican, 2014:292). Örgütlerde yabancılaşma, genel düzeyde bireylerin var olan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması hali olarak tanımlanabilir (Fettahlıoğlu, 2006: 45). Başka bir ifade ile örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma örgütün yapısına bağlı olarak çalışanların örgüte yabancılaşması, ürettikleri ürüne ya da verdikleri hizmete yabancılaşması, birbirlerine yabancılaşması şeklinde görülebilmektedir (Darıyemez, 2010: 1).

Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan etmenler, örgütsel etmenler ve çevresel etmenler olarak iki grupta sınıflandırılmıştır.

3.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ETMENLER

3.6.1. Örgütsel Etmenler

3.6.1.1. Yönetim Tarzı

Bir örgütün yönetim tarzı, o örgütte yabancılaşmaya neden olan en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Her örgütün yönetim biçimi, o örgütün yöneticisinin yönetme tarzına göre değişiklik göstermektedir. Yöneticilerin yönetme tarzları her zaman astları tarafından benimsenip kabul görmeyebilir. Bu durum yöneticiler ile astları arasında sorunlara ve çatışmalara neden olabilir. Genellikle iletişime açık, astlarına söz hakkı veren yöneticilerin yönetim tarzları, astlar tarafından daha çok benimsenmekte, bunun tam tersi olan yönetim biçimlerinde ise, yönetime karşı olumsuz algı ve tepkiler oluşmaktadır. Dolayısıyla, katı kurallar ile yönetilen, esnekliğin olmadığı, üstler tarafından diktatör bir yapının hakim olduğu bir yönetim şeklinde, çalışanların kendini baskı altında ve özgür hissetmemesi zamanla örgütsel yabancılaşmaya yol açmaktadır. Bu durumun tam tersine, daha esnek, baskının olmadığı, çalışanların yönetime katkı sağlayabildiği bir yönetim tarzında ise yabancılaşma riski azalmaktadır.

3.6.1.2. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler

İş görenin örgüt içerisinde daha önce yaşamış olduğu olumsuz olaylar ve deneyimler yabancılaşmaya yol açan etmenlerden olabilmektedir. Örneğin örgüt içerisinde önceden yaşanan bir ekonomik kriz, maaşlarda gecikmeye yol açmışsa bu durumun tekrarlanma korkusunu yaşayan iş gören de yabancılaşmaya sebep olabilir. Ya da yönetim ile bir sorununu paylaşıp, sorununa çözüm bulunamamış ise, sorun yaşayan iş gören yönetime inancını kaybedecek, sonraki yaşadığı sorunlarda çözüm arayışına girmeyip, örgütten uzaklaşacak ve zamanla yabancılaşacaktır.

3.6.1.3. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü; yetki devri, merkezileşme, denetim alanı vb. gibi konular ile yabancılaşmaya yol açan etmenlerden birisi olmaktadır. Bir örgütün büyümesi ile beraber yönetsel kadrolar artmakta, yetki ve sorumluluklar değişmekte, bunlara bağlı olarak da bürokratik faaliyetler artmaktadır. Örgütlerin çok büyümesi, insanı, büyük bir mekanizmanın küçük, önemsiz, kolayca değiştirilebilir bir parçası haline getirmektedir (Günsal, 2010:81). Bu durum ise, iş görenlerin organizasyon içerisinde kendini değersiz hissetmesine sebep olur. Büyüyen organizasyonlar sebebiyle bürokratik faaliyetlerin artması ve üst yönetim ile astları arasında iletişimin azalması, çalışanlarda moral bozukluğuna, kendini yalnız hissetme duygusuna ve dolayısıyla yabancılaşmaya yol açmaktadır.

3.6.1.4. Bilgi Akışı

Bir örgütün işleyişinin sorunsuz olabilmesini sağlayan en önemli etmen şüphesiz ki bilgi akışıdır. Bir örgütte yapılacak işler, operasyonlar edinilen bilgiler doğrultusunda belirlenecektir. Dolayısıyla doğru olmayan bilgi akışı hem işleyişte sorunlar yaratmakta hem de ortaya çıkan sorunlarla baş etmekte zorlanan personelde motivasyon kaybına yol açmaktadır. Örgütlerde bilgi akışı, sözlü ya da yazılı olabileceği gibi, yüz yüze farklı bir iletişim aracı ile de olabilir. Hangi iletişim aracı

kullanılırsa kullanılsın, örgüt içerisinde düzenli ve doğru bilgi akışı, hem ast ve üstler arasındaki hem de personeller arasındaki iletişimi kuvvetlendirmektedir. Üst yöneticilerin astlarına doğru yönlendirmede bulunmaları örgütsel katılımı güçlendirirken, eksik ya da yanlış yönlendirmeler ise yabancılaşmayı da beraberinde getirmektedir (Yatkın, 2009: 49).

3.6.1.5. Grup Özellikleri

Grup; ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2005: 352). Gruplarda yer alan bireylerin özellikleri, grup özelliklerinin belirleyicisi konumundadır. Fakat her grubun, bir araya gelme amacı ile ilişkili olarak kendine özgü özellikleri, ilke ve normları da bulunur. Dolayısıyla grup üyeleri, tüm üyelerin grup özelliklerine, ilke ve normlarına uygun davranarak, örgüt menfaati için kendinden beklenen görevi yerine getirmesini beklerler. Bir gruptaki en önemli şey, örgütün menfaatidir. Fakat grup içerisinde farklı bireylerin uyum sağlayamaması, rol belirsizliği ya da beklenen ve algılanan rollerin farklılığı nedeniyle grup üyeleri arasında anlaşmazlıkların baş göstermesi, çıkar çatışmalarının oluşması, bu menfaatin yerine getirilememesine yol açar. Bu durum grup üyelerinin performans ve başarısını doğrudan etkileyeceği gibi, grup performans ve başarısını da etkiler. Grup içerisinde huzursuzluklar ortaya çıkar ve giderek kendi çıkar ve menfaatleri için çalışan üyelerin yalnızlaşması ile yabancılaşma baş göstermeye başlar.

3.6.1.6. Üretim Biçimi, İş Bölümü, Çalışma Koşulları

Seri üretim, parça başı üretim ya da siparişe göre üretim şeklinde farklı üretim biçimlerinin bulunduğu örgütlerde, yabancılaşma seviyesi de farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Seri üretim yapılan iş yerlerinde emeği ile kendini özdeşleştiremeyen, yaptığı işe katkısını tam olarak anlayamayan iş gören, emeğine daha yoğun miktarda

yabancılaşacak, oysa siparişe göre üretim yapan bir iş yerinde ise, ürününe katkısını doğrudan hissedeceği, o ürün üzerinden parasını alacağı için yabancılaşması daha az olacaktır.

Adam Smith, iş bölümünün, “üretim biçiminin bilinçli olarak düzenlenmesinin bir sonucu olmayıp, insanların doğalarından gelen bir değiş tokuş eğiliminden kaynaklandığını” ileri sürmüştür. Her örgütte iş görenler arasında doğal bir iş bölümü oluşması kaçınılmazdır. Örgütlerde iş bölümü ile uzmanlaşmanın verimlilik, kalite ve iş görenler açısından pek çok faydası bulunmaktadır, fakat iş görenler açısından faydalarının yanı sıra negatif etkileri de mevcuttur. Örneğin tek bir alanda uzmanlaşan personel iş üzerindeki rutinleşmeden sıkılıp, belli bir süre sonra yaptığı işin anlamını sorgulamaya başlayıp, işe ve örgüte yabancılaşabilir. Ya da seri üretim yapılan iş yerlerinde iş bölümü ile üretilen ürünün sadece belli bir kısmına emeğini dahil eden iş gören, çıktı ile emeğini özdeşleştiremez ve kendi emeğine yabancılaşır. İş bölümünün yabancılaşmaya olan etkisinin sona ermesi için ise çalışanlar, karar verme süreçlerine dahil edilmeli ve yaptıkları iş konusunda söz hakkına sahip olmalıdırlar (Uysaler, 2010: 57).

Çalışma koşullarının yabancılaşmaya olan etkisi birkaç açıdan ele alınabilir. Çalışılan ortamın (ofis, üretim alanı vb. gibi) aydınlatması, temizliği, gürültü durumu, ısısı, tehlike durumu, araç ve gereçlerin ergonomikliği gibi etmenlerin uygun koşullarda olmaması, iş görenin motivasyonunu düşürüp verimliliğini azaltacak ve uzun vadede yabancılaşmasına yol açacaktır. Çalışma koşullarını bir diğer açıdan ele aldığımızda ise, çalışma saatleri, mola saatleri, yapılan fazla mesailer, iş görenler arasındaki ilişkiler, zaman baskısı, ağır iş, kirlenmeye neden olan iş, işin tüm insiyatifinin başka birisinde olması, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monotonluk, izole edilme, örgütsel yapının kişinin bireysel özelliklerini hiç dikkate almaması, yaratıcılığın ödüllendirilmemesi gibi durumlar da bireyin negatif davranışlar göstermesine neden olmakta ve yabancılaşmaya yol açmaktadır (Gökçegöz ve Birinci, 2008: 1).

3.6.1.7.İnanç, Tutum Ve Değerler

İnançlar, bireylerin kendi duygularının (iç alemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu duygulardır. Tutumlar, bireylerin yaşadıkları tecrübeler sonucunda oluşan, davranışlarını yönlendiren, belirli bir nesneye ya da bireye karşı ruhsal veya zihinsel bakımdan hazır oluş veya vaziyet alış biçimidir. Değerler ise, bir kültürün bireyleri tarafından benimsenmiş prensipler, standartlar ve inançlar bütünüdür (Günsal , 2010:89).

Bireylerin inanç, tutum ve değerleri yetiştikleri kültüre, kişilik özelliklerine ve yapılarına göre birbirlerinden farklılık gösterir. Fakat bazen, bu farklılıklardan dolayı örgütlerin inanç ve değer yargıları ile bireysel inanç ve değerleri birbirleri ile tam olarak örtüşmeyebilir. Çoğu zaman bireylerin inançları, davranış kalıplarında ilke haline gelmiştir. Bu nedenle örgüt inanç ve değerlerinin kişisel inanç ve değerler ile çelişmesi, kişinin yapmış olduğu işe saygı duymamasına, kişisel ilke ve değerlerine aykırı davrandığı hissiyatına kapılmasına sebep olacak, kişinin zamanla örgütten uzaklaşmasına yol açacaktır.

Tutumlar, bazı durumlarda çevresel koşullara göre değişiklik gösterebilen davranış kalıplarıdır. Bir iş görenin iş yeri koşulları veya terfi sistemi hakkındaki inançları, onun işletmesine karşı tutumunu büyük ölçüde etkiler. Örneğin, aynı örgütte yer alan iki meslektaşın birinin iş yerinden beklentisi statü artışı iken, bir diğerrinin beklentisi ücret artışı olabilmektedir. Bu nedenle iki çalışana da terfi verilmesi durumunda, terfi beklentisi içerisinde olan çalışan ile, zam beklentisi içerisinde olan çalışanın tutumları aynı olmayacaktır. Beklentisi karşılanmayan çalışanın tutumu olumsuz şekilde değişecek olup, örgüte olumsuz duygular besleyecek ve zamanla yabancılaşacaktır. Bu nedenle, iş görenleri motive eden unsurların, yöneticiler tarafından çok iyi algılanması ve buna göre iş görenin beklentisinin karşılanması gerekmektedir.

3.6.2.Çevresel Etmenler

3.6.2.1. Ekonomik Yapı

Örgütsel yabancılaşmaya etki eden çevresel etmenler, bir örgütün, daha geniş anlamda örgütün içinde bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarıdır. Bir örgütün kendisinin de ekonomik sistemin bir parçası olması sebebiyle, o örgütün içinde bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarından etkilenmesi kaçılmazdır. Bir iş görenin ise aynı şekilde, içinde bulunduğu örgütün ekonomik durumundan etkilenmemesi olanaksızdır. Ülke ekonomisinde ortaya çıkan bir ekonomik kriz, artan enflasyon oranları, yüksek faizler, kapanan firmalar, artan işsizlik vb. gibi sorunları da beraberinde getirecektir. Ekonomik kriz ile beraber gelen, firmaların kapanması ve artan işsizlik; iş görenleri işlerini kaybetme ve yeni iş bulamama korkusuna sürükleyecek, bir taraftan artan enflasyon oranı ile geçimini sağlaması zorlaşacak, örgütün ekonomik durumundaki dalgalanma ve kaos ortamı ile beraber ise kendini güvende hissedemeyerek psikolojik baskı yaratacaktır. Sayılan tüm bu nedenler sonucunda ise, yabancılaşma ortaya çıkacaktır.

3.6.2.2. Teknolojik Yapı

Yabancılaşmayı doğuran bir diğer çevresel etmen, hayatımızın her alanında gün geçtikçe etkisini artıran teknolojidir. Teknoloji, özellikle üretim yapan örgütlere getirdiği yeni teknik ve yöntemler ile, üretim gücünü insandan makineye devretmiş, insan unsurunu ikinci plana atmıştır. Teknolojinin insan unsuru üzerindeki yabancılaşma etkisi Pappenheim tarafından iki farklı görüş şeklinde ifade edilmiştir. Pappenheim' ın ilk görüşünde teknolojiyle beraber gelişimin yaşandığı, bu gelişim sonucunda insanoğlunun hayat kalitesinin arttığı ve refahına katkıda bulunduğu savunulmaktadır. İkinci görüşte ise, insani değerlerin teknoloji ile birlikte öldüğü, insanın yozlaşmaya ve yabancılaşmaya doğru gittiği, insan ruhu ile teknoloji arasında uyumsuzluğun bulunduğu savunulmuştur. Bu doğrultuda ruhu ile teknolojiyi uyumlaştıramayan iş gören, yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmadığını, tüm gücün

makinelerde olduğunu hissedecek, üretmiş olduğu ürün ile arasında bağ kuramayacak, zamanla güçsüzleşerek örgüte yabancılaşacaktır. Burada yabancılaşmayı engelleyecek en önemli unsur, iş gören ile teknoloji arasındaki dengenin sağlanması ve iş görenin yeni teknolojilere uyumlaştırılmasıdır.

3.6.2.3. Toplumsal Ve Kültürel Yapı

Bir bireyin kişiliği, içinde yaşadığı aile ve toplumun kültürel yapısına göre şekillenir. Bir örgütün kültürünü oluşturan şey ise, farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişiliklere sahip örgüt üyelerinin, aynı amaç için aynı dili konuşmaları, aynı kurallara uymaları, aynı ilkede birleşmeleri ve aynı inancı benimsemeleridir. Aynı inancı benimseyen, aynı ilkede birleşen yani birlikte davranan iş görenler, bu davranışlarını yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçüler geliştirirler. Böylece örgüt içerisinde kültürel bir yapı oluşur (Başaran, 2004: 241). Kendi yaşadığı toplumsal çevresinden çıkarak iş hayatı ile bambaşka bir toplumsal çevreye giren, yeni bir kültürel yapı ile karşılaşan iş görenler, örgütün toplumsal çevresine adapte olamaz ise, zamanla o örgütte kendilerini yalnız hissederler ve yabancılaşmaya başlarlar. Burada içinde bulunduğu ortamdaki değer algıları kendi değer algıları ile uyuşmayan iş gören, belki sadece para kazanma ihtiyacı ile bu değerlere inanıyormuş gibi görünmek zorunda kalacak ve bu durum belki de onu yabancılaşmaya sevk edebilecektir. Bunu engellemek ise üst düzey yöneticilerin görevidir. Özellikle yabancılaşma yaşayan çalışanlarla birebir görüşmeler yaparak veya onları şirketin kültürünü benimseyebilecekleri seminerlere göndererek bu sorun aşılabılır (Minaslı, 68).

3.6.2.4. Sanayileşme ve Kentleşme

Sanayileşme ile birlikte, dünya ekonomileri gelişmekte, yepyeni bir düzen ortaya çıkmaktadır. Sanayileşme ile beraber artan makineleşme süreci, seri üretimi artırmış, buna bağlı olarak büyüyen sanayi ile daha fazla iş gücü ihtiyacı açığa çıkmış, fakat aynı zamanda iş gücünün üretim üzerindeki etkinliği azalmıştır. Giderek daha fazla büyüyen kentleşme olgusu ise, kırsal bölgede yaşayan insanların, daha iyi bir

yaşam ve iş imkanı amacı ile, köylerden kentlere göç etmeye başlamasına ve sanayilerdeki iş gücü ihtiyacının bu şekilde karşılanmasına yol açmıştır. Giderek artan sayıdaki insanın köylerden kentlere göç etmesi, iki farklı kültürel yapı arasında bir uçuşum oluşturmuş; bu durum aynı iş yerinde çalışan köylü ve kentli iş gören arasında sosyal çatışmaya yol açmıştır. Böylelikle hem iş ortamında kendine sosyal bir yer edinemeyen, hem de makineleşme sebebiyle üretim üzerindeki kontrolünü kaybeden iş gören o örgüte zamanla yabancılaşacaktır.

3.6.2.5.Politik ve Hukuki Yapı

Bir örgütün politik yapısı, o örgütün bağlı bulunduğu devletin politika ve kurallarına göre şekillenir. Devletin başındaki siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda, bir yandan ana yasalar ile örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirlerken, bir yandan da bir takım yaptırımlar getirir, kurallar koyar, çeşitli anlaşmalar yapar, çeşitli fonlar, kotalar ya da çeşitli teşvikler oluştururlar. Bu politik kurallar ekonomiyi, dolayısıyla örgütleri doğrudan etkileyen unsurlardır. Örneğin, asgari ücretli personel çalıştırılan bir iş yerinde, asgari ücrete, devlet politikasındaki farklılaşma nedeniyle zam yapılmaması gibi bir durum, zam beklentisi içerisinde olan iş göreni, hem devletten hem de örgütten uzaklaştıracak ve yabancılaştıracaktır. Devletin benimsemiş olduğu politik yapıda oluşan bir açık, uygulamayı zorlaştıracak kurallar, yönlendirme ve düzenlemeler yahut yanlış yapılan uygulamalar, iş görenin doğrudan yabancılaşmasına yol açabileceği gibi, örgütleri zora sokarak da iş görenin yabancılaşmasına dolaylı yoldan sebep olabilir.

3.6.2.6. Sendikal Örgütlenmeler

Sendikal örgütlenmeler, iş görenlerin, patronlarından istediklerini alabilmek adına, pazarlık güçlerini artırabilmek için, bireysel olarak değil de kitlesel çalışma yaparak güçlerini birleştirmeleri sonucunda ortaya çıkmış yapılardır. İş görenlerin toplu hareket etmeye yönelmeleri, haklarını sendikalar aracılığı ile aramalarına yol açmıştır. Sendikalara karşı, iş verenlerin de tek başlarına hareket etmeleri her zaman

kolay olmamış ve zaman içinde onlar da iş veren sendikaları şeklinde örgütlenme yoluna gitmişlerdir (Günsal, 2010: 100).

Günümüz sendikaları, üyelerinin kazançları adına bazı başarılar sağlamış olsalar da, toplum içerisinde üyelerinin sesi olabilecek kadar temsil kapasitelerini artırmayı becerememişlerdir. Buna ilave olarak iş veren sendikalarının, işçi sendikaları karşısında sağlam bir duruş sergileyememeleri, iş görenlerin sendikalarına olan güvenini zedelemiştir. İş gören sendikaları, farklı meslek grupları ve sektörlerde yer alan işçiler arasındaki dayanışmayı sağlama ve geliştirme, benzer değer, amaç ve çıkarları paylaşan geniş tabanlı bir sosyal hareketin dayanak noktasını oluşturamamış, dar bir çıkar örgütlenmesi özelliği göstermiştir (www.yerelsen.com.tr).

Ülkemizde iş gören sendikalarının asıl olarak, ücret, yan haklar, çalışma koşulları vb. gibi konularda üyeleri için iyileştirme çalışmaları yaptıkları; ancak eğitim, araştırma, sosyal güvenlik, sosyal ve kültürel hizmet gibi konularda yetersiz ve başarısız oldukları bilinmektedir. Tüm bunları ele aldığımızda, iş görenlerin, haklarını arayabilmek adına katıldıkları sendikalarda, pek çok konuda yetersiz kaldığını görmeleri ile yabancılaşmaları kaçınılmaz olmuştur.

3.6.2.7. Kitle İletişim Araçları

Yabancılaşmaya neden olan bir diğer unsur teknolojik gelişmeler ile beraber hayatımızda yeri artan kitle iletişim araçlarıdır. Bazı bilgilerin veya sembollerin, bir takım kaynaklar tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve insanlar tarafından yorumlanması süreci kitle iletişimi olarak adlandırılmaktadır (Günsal, 2010: 102). Kitle iletişim araçları ise, bu bilgilerin iletildiği kaynaklar, radyo, televizyon, gazete, dergi, kitap, internet vb. gibi basın yayın araçlarıdır.

Günümüzde kitle iletişim araçları insanların hayatını her anlamda etkilemekte ve yönlendirmektedir. Dolayısıyla örgütler de bu araçlardan bağımsız kalamazlar. Kitle iletişim araçları yoluyla yayılan bir bilgi, örgüt içerisinde iç çatışmaya sebep olabilir. Kitle iletişim araçlarının yabancılaşma ile ilişkisi Mills tarafından da ele alınmıştır. Mills' e göre, kurumlar iktidarlar tarafından denetlenir, kitle iletişim

araçları da iktidarların fikirlerini yansıtır. İktidarlar tarafından benimsetilen fikirler kitle iletişim aracılığı ile topluma yayıldıkça ortaya yabancılaşmış kitle toplumu çıkar.

Kitle iletişim araçları günümüzde amacının dışında da kullanılmaktadır. İnsanlar bu araçlar ile eğlenmeye ve sosyalleşmeye çalışırken, bunun yerine gerçek yaşam ile bağlarını kopararak sanal bir gerçeklik içerisinde yaşarlar ve zamanla yabancılaşırlar.

3.7. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA' NIN SONUÇLARI

3.7.1. İş Tatminsizliği

İş tatmini bireyin yapmış olduğu işin ve bu iş sonucunda elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesi sonucunda duyulan olumlu duygu olarak ifade edilebilir. İş tatminsizliği ise bu durumun tam tersinin olması hali, hissedilen olumlu duygunun olumsuzla dönüşmesidir. Başka bir ifade ile, iş tatminsizliği; işi sevmeye, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluğun yok olması, olarak ifade edilebilir (Çalışkan, 2005: 9).

Yapılan çalışmalarda iş tatminini; eğitim durumu, gelir, çalışanın mevcut kurumda çalışma süresi, yapılan işin niteliği, sendikalaşma vb. gibi pek çok unsurun etkilediği tespit edilmiştir. Bu unsurların çalışanın beklentileriyle örtüşmemesi nedeniyle çalıştığı örgüte yabancılaşan iş gören, örgütle ilgili olumsuz duygular beslemeye başlayacak, motivasyon kaybı yaşayacak ve en sonunda iş tatminsizliği yaşayacaktır.

3.7.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik toplum kurallarına göre saygı, tevazu veya kişiyle ilgili bir takım olumlu algılara atfedilmiş olsa da, kimi zaman olumsuz bir duruma tepki amacı da taşımaktadır. Örgütsel sessizlik, yapılan araştırmalar neticesinde direkt olarak örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak kabul edilmemiş olsa da, yabancılaşmanın doğal

bir sonucu olarak düşünülebilir (Babür, 2009: 55). Örgütle ilgili hoşnutsuzluğunu ya da herhangi bir fikrini dile getirirse de herhangi bir sonuç alamayacağını düşünen iş gören, sessizliğe bürünerek hem tepkisini ifade eder hem de örgüt ile irtibatını keserek kendine koruma mekanizması yaratır. Sessizliğin sonucunda ise, örgütle irtibatı tamamen keser, örgüt içerisinde huzursuzluk ortamı hakim olur ve en sonunda iş görenin örgütten ayrılmasına kadar döngü devam edebilir.

3.7.3. Mesleki Tükenmişlik

1974 yılında ilk olarak Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak ortaya atılan tükenmişlik, Christina Maslach tarafından mesleki tükenmişlik boyutu üzerinden yeniden tanımlanmıştır. Christina Maslach’ a göre mesleki tükenmişlik, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” dir. İş görenin aşırı iş yükü ile duygusal ve zihinsel olarak baş edememesi, bitkinliğe yol açmakta, kişiyi örgüte yabancılaşmaya itmekte, tüm bunların sonucunda kişiyi yıpratıp, tüketmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, mesleki tükenmişliğin günümüzün en büyük sorunlarından biri olduğunu ortaya koymakta; mesleki tükenmişliğin önlenmesi için ise, iş görenlere psikolojik destek sağlanması gerekliliğini göstermektedir.

3.7.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışmayı doğrudan ve dolaylı yollardan etkileyen her türlü etkeni içermektedir. Ücret, çalışma saatleri, fiziki çalışma koşulları, iş güvencesi, eğitim olanakları, işin yapısı, iş gören ilişkileri vb. gibi etkenler bunlara örnek olarak sayılabilir. Örgütsel yabancılaşma ile, çalışma yaşamının kalitesi arasında iki taraflı bir ilişki mevcuttur. Çalışma yaşamının kalitesi, hem yabancılaşmaya yol açan bir etmen hem de yabancılaşmanın bir sonucu olabilmektedir. Ücret, çalışma saatleri vb. gibi unsurlarda tatmin olmayan iş gören örgüte yabancılaşabilir. Farklı bir örnekte ise,

çeşitli nedenlerle örgüte yabancılaşan iş gören, örgüt içerisinde iletişimi kapatıp, huzursuzluğa ve iş gören ilişkilerinde kopukluğa neden olabilir.

3.7.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık iş görenin örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutması ve örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürmesidir (Demirel, 2009:107). İş görenin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, onlara sıkı sıkıya bağlı olması, o örgütün iş görenin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ya da örgütsel amaç ve hedeflerin ne kadar kabul edilebilir olduğu ile doğru orantılıdır. Örgütsel amaç ve hedefler kabul edilebilir olmadığında, iş görenlerin yaptıkları işi bir amaca bağlayamaması zamanla o örgütten yabancılaşmalarına yol açacaktır. Örgütten yabancılaşan iş gören, amaçsız kalacak ve örgütsel bağlılığı yok olacaktır. İş gören yabancılaşması ve örgütsel bağlılık konusu; iş tatmini, başarı güdüsü, iş gören verimliliği ve etkinliğini vurgulaması bakımından önem taşımaktadır (Çilesiz E, 2014: 40).

Örgütsel yabancılaşmanın, yukarıda sayılan maddeler dışında da bir takım sonuçları mevcuttur. Bunlar;

- Yabancılaşan personelin örgüt ile ilgili kararlara katılmaması, sorumluluk almaktan kaçma,
- Örgütte yapılacak herhangi bir yenilik kararına karşı çıkma ya da yenilikler karşısında korku ve direnç gösterme,
- Verilen görevler ya da örgüt içerisindeki düzen ve olaylarda sürekli yakınma ve şikayet hali şeklinde sıralanabilmektedir.

3.8. YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI

Yabancılaşma ile ilgili, hem yabancı hem Türk literatürüne bakıldığında, konuyla ilgili yapılmış pek çok çalışmaya rastlanmıştır.

Yeniçeri (1987), örgütlerde yaşanan yabancılaşma sorunları ve örgütlerde yabancılaşmaya yol açan bu sorunların çözümün de yönetime katılmanın herhangi bir işlevinin olup olmadığına yönelik yaptığı çalışmada; teknolojik gelişmelerin yabancılaşmaya etkisinin olup olmadığına değinmiş ve yabancılaşma kavramının üç önemli boyutu olan güçsüzlük, normsuzluk ve anlamsızlık üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda; yönetime katılma faktörünün anlamsızlığı anlamlılığa ve güçsüzlüğü güce çevirebilen kuvvetli bir araç olduğu bulgulanmıştır (Kaya, 2016: 67)

Ulusoy (1988) sanayi kesiminde çalışan (Ankara Şeker Fabrikası) 240 işçi üzerinde yaptığı araştırmada iş koşullarından hoşnutsuzluk, denetim ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İşe yabancılaşma üzerinde en etkili değişkenin denetim, ikinci önemli değişkenin işin tekdüze oluşu ve üçüncü değişkenin de iş koşullarından duyulan hoşnutsuzluk olduğu belirlenmiştir. Denetim yoğunlaştıkça, iş rutinleştikçe ve iş koşullarından hoşnutsuzluk arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinin de yükseldiği gözlenmiştir (Elma, 2003: 66)

Fettahlıoğlu (2006); Kahramanmaraş'daki kamu ve özel sektör işletmelerinde karşılaştırmalı olarak “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi” konusunu incelemiştir. Araştırma sonucunda; “iktisadi politikalar, teknolojik yapı, sosyal yapı, kültürel yapı, medyada, aile ilişkileri, özel yaşam, endüstrileşme, kentleşme, ulaşım, alt yapı, sosyal tesisler, sendikal yapı, yürürlükteki yasaların uygulaması, merkezi/yerel yönetimlerin uygulamaları, kurum göreviyle ilgili hak, sorumluluk ve yasaklar” gibi bazı çevresel etmenlerde meydana gelebilecek olumsuzlukların yabancılaşmaya neden olduğunu bulgulanmıştır. Behar (2007), “Endüstri işletmelerinde çalışma koşullarının, iş görenler üzerindeki yabancılaşmaya etkisi ve bir uygulama” başlıklı tez çalışmada; olumsuz çalışma koşullarının ortaya çıkardığı fiziksel, zihinsel ve ruhsal rahatsızlıkların, zaman içerisinde çalışanın tükenmişlik ve yabancılaşma hissi yaşamasına neden olacağı ifade edilmiştir (Kaya, 2016: 69).

Aybar (1995), yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında; yabancılaşmanın ortaya çıkış nedenlerini kuralsızlık, eğitim, aile, teknoloji, iç ve dış çevre, kentleşme, gecekondulaşma, iş bölümü, örgütsel yapılanma, kültürel-sosyal değerlerin değişmesi, bilimde yaşanan katı olumlu ve akılcı yaklaşımlar biçiminde ele almaktadır. Ayrıca yabancılaşma kavramının iş doyumu üzerindeki etkilerini incelerken bireylerde yabancılaşmanın neden olduğu değişimler ve örgütün yabancılaşmaya karşı ne tür önlemler alabileceği de tartışılmıştır. Aybar

(1995), yabancılaşmanın büyük oranda modern teknoloji, iş bölümü ve örgütsel yapılarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Kaya, 2016: 68).

Miller'in (1970) bilim adamları ve mühendisler üzerinde yaptığı çalışmada; işe yabancılaşma ile örgütsel denetim derecesi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunla birlikte işe yabancılaşma ile çeşitli mesleksel özendiriciler (araştırmalarının sonuçlarını yayınlama özgürlüğü, mesleki toplantılara katılmada yardım alma, araştırmalarında özgürlük ve olanaklara sağlama, teknik yeterliğe dayalı ilerleme olanakları, mesleki bilgi ve becerisini geliştirmek için uygun ortamlar sunma) arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel denetim artıkça işe yabancılaşmanın arttığı, mesleki özendiricilerin düzeyi artıkça işe yabancılaşma düzeyinin düştüğü saptanmıştır (Elma, 2003: 81)

Literatürde yabancılaşmanın boyutlarıyla ilgili de birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda sosyoekonomik düzey ve eğitim düzeyi düştükçe yabancılaşmanın arttığı (Aiken ve Ferman, 1966; Dean, 1960; Middleton, 1963; Olsen, 1965); gençlerle karşılaştırıldığında yaşlıların (Aiken ve Ferman, 1966), kadınlarla karşılaştırıldığında erkeklerin (eigler, 1966; akt. Lystad, 1971), beyazlarla karşılaştırıldığında siyahların (Aiken ve Ferman, 1966; Lefcourt ve Ladwig, 1965) yabancılaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu gösterilmiştir. Yabancılaşma ve suç işleme arasında olumlu bir ilişkinin olduğu da görölmektedir (Nettler, 1959).

Çilesiz'in (2014) Ankara'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada; cinsiyet değişkeni ile yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu buna göre kadın çalışanların ortalamalarının erkek çalışanlara göre ortalamalarının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bununla beraber çalışılan departman açısından yapılan değerlendirmede mutfak personelinin güçsüzleşme boyutunda en düşük ortalamaya sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca eğitim durumuna göre ilköğretim ve altı seviyesinde olan çalışanların anlamsızlaşma boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tanrıverdi, 2016: 471).

Bayat (1996) ise çimento ve otomotiv sektörlerinde çalışan işçiler arasında yabancılaşma duygularını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; araştırmacının beklentisinin aksine yabancılaşma duygularının varlığı otomotiv sektöründe (ki tam otomasyon şartlarında üretim yapmaktadır) çalışan işçilerde,

Çimento sekt3r3nde çalışan işçilerden daha d3ř3k bulunmuştur. Araştırmanın bulguları yabancılaşmanın boyutları bakımından değerlendirildiğinde, en y3ksek d3zeyde g3zlenen iki yabancılaşma boyutunun, toplumsal yalıtılmışlık ve anlamsızlık olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın en d3ř3k d3zeyde g3zlenen yabancılaşma boyutları, normsuzluk ve k3lt3rel yabancılaşma olarak saptanmıştır. Yabancılaşmaya ilişkin bulgular yaş değişkeni bakımından ele alındığında, otomotiv sekt3r3nde çalışan işçiler içerisinde yaşları 36 ve 3zerinde olanların yabancılaşma d3zeyleri diğer yaşlardaki işçilerden oldukça y3ksek ve istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Çimento sekt3r3nde çalışan işçiler bakımından ele alındığında 18-25 yaş grubunu oluşturan işçilerin yabancılaşma d3zeyinin daha y3ksek bulunduğu g3r3lm3řt3r. Bununla birlikte imento ve otomotiv sekt3r3nde çalışan 36 yaş ve 3zerindeki işçilerin yabancılaşma d3zeyleri arasında tutarlılık saptanmıştır (G3nsal, 2010: 149-150).

4. BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde; yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkilerin ölçülmesine ilişkin; araştırmanın amacı, kapsamı, değişkenleri, örnekleme, veri analizi ve analiz sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile demografik analizler, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısına ilişkin analizler, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analizler, yabancılaşmaya ilişkin analizler, ÖVD-YPÇS-Yabancılaşma arasındaki ilişkilere ilişkin analizler incelenmiş olup, bu incelemeler sonrasında ulaşılan sonuçların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada günümüz rekabet koşullarında önde olabilmek için en önemli unsur olan şirket çalışanlarının, YPÇS olma düzeyi algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma; çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri olma algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkilerin incelenmesine ilişkin hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler İzmir merkezli özel bir şirkette çalışan beyaz yakalılardan toplanan veriler kullanılarak test edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Rekabet koşullarının sertleştiği günümüzde örgütlerin ayakta kalması ve rakipleriyle başa çıkabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Globalleşen bilgi toplumunda, çağa ayak uyduran her örgütün, diğerlerinden fark yaratmasına neden olan unsur ise, insan kaynağı olmaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin algı ve davranışları, bir örgütün var olmasını, gelişmesini ve yükselmesini sağlayacak en önemli etkidir. Bu çalışma ile çalışanların YPÇS, ÖVD ve yabancılaşma kavramlarına ilişkin algı ve davranışlarının saptanması sağlanarak, insan kaynakları politikalarının geliştirilebileceği umulmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.4.1. Hipotezler

Yüksek performanslı çalışma sistemleri örgüt çalışanlarının performanslarının artırılması ile örgütün performansının da artırılacağını ifade eden stratejik insan kaynakları uygulamalarından birisidir (Huselid, 1995). Bu bağlamda örgüt performansını artıran en önemli unsur örgüt çalışanının performansının artırılması olmaktadır. Örgüt çalışanının performansını artıran pek çok unsur vardır. Doğru işe doğru iş görenin seçilmesi, iş görenin eğitimi, terfi imkanları, performans değerlendirme sistemleri ve en önemli unsurlardan biri olan ücret bunlardan bazılarıdır. Buna ilave olarak örgüt çalışanı, kendinden beklenen görev ve ödevlere ilave olarak, şirkete katkı sağlayacak olumlu davranışlar göstermesi şüphesiz ki çalışanın performansını artıran unsurlar arasında yer alacaktır. Bu davranış ekstra / fazladan rol davranışıdır ve gönüllülük esasına dayanarak yapıldığında örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkartır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan bir örgüt üyesi, görev tanımları dışında ekstradan rol davranışları sergileyerek, kendi performansını artıracak böylelikle örgüt performansının artmasını sağlayacaktır. Bu durum ise çalışanların yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişkiyi ifade edecektir.

H1: Çalışanların YPÇS algıları ile ÖVD'leri arasında olumlu ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak belirlenmiş işlerin ötesinde gayri resmi ve zorunlu olmayarak gösterilen performanslardır. Ekstra (fazladan)-rol davranışları şeklinde de adlandırılabilir (Deluga, 1994:316). örgüt üyelerinin fazladan rol davranışları sergilemeleri tamamıyla gönüllülük esasına dayanıyor olmalıdır. Dolayısıyla bir örgüt üyesinin gönüllü olarak fazladan rol davranışı gerçekleştirmesi bazı etkenlere bağlıdır. Bunlar; örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik özellikleri, ruhsal durum, kıdem, yaş vb. gibi kişisel faktörler olabileceği gibi, örgütsel vizyon, çalışılan liderin özellikleri, işin özellikleri gibi çevresel ya da durumsal faktörler de olabilmektedir. Örneğin, iş tatmini yüksek olan bir örgüt üyesinin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi, iş tatmini düşük olan bir üyeden çok daha fazladır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı ile yabancılaşma arasındaki olumsuz ifadeyi ortaya koyar.

Örgütsel yabancılaşma, aşırı iş bölümü ve makineleşme gibi nedenlerle çalışanın, yaptığı işin neye yaradığını görmemesi, örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini çekmesidir (Günsal, 2010: 76). Bireylerin içinde bulundukları örgütlere bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması halidir. Bu yabancılaşma çeşitli sebepler ile gerçekleşir ve iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması gibi bir takım sonuçlar doğurur. Örgütsel yabancılaşmanın doğurduğu iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz durumların tam tersinin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimine yönelten unsurlar olmaları nedeniyle, örgütsel vatandaşlık ile yabancılaşma arasında olumsuz bir ilişki olması sonucu çıkarılabilir.

H2: Çalışanların yabancılaşma düzeyleri ile ÖVD'leri arasında olumsuz ilişki vardır.

Örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak örgütsel bağlılığında azalma, iş tatminsizliği vb. gibi olumsuz durumlar yaşayan bir iş görenin, içinde bulunduğu örgüte yeterli katkıyı sağlaması ya da performansını arttırması elbette ki beklenen bir durum değildir. Aksine, örgüte yabancılaşmış örgüt üyesinin performansı yeterli düzeyde olamayacağı için bu durum örgüt performansına da olumsuz olarak yansıma gösterecektir. Bu olumsuz yansımanın sonucu olarak “örgütsel yabancılaşma” ile örgüt çalışanın performansı ile örgüt performansının artacağı görüşünü

ifade eden “yüksek performanslı çalışma sistemleri” arasında olumsuz bir ilişki olacaktır.

H3: Çalışanların YPÇS algıları ile yabancılaşma arasında olumsuz ilişki vardır.

Yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların YPÇS algıları ile bir ekstra-rol davranışı olarak ÖVD’lerini yükseltmesi beklenmektedir. Bu ilişkinin nasıl gerçekleştiği sorusuna olası bir cevap çalışanların yabancılaşma düzeylerinin düşmesi olabilir. Çalışanlar, örgütlerini YPÇS olarak algıladıkça örgütlerine karşı yabancılaşma düzeyleri düşecek ve böylece bir ekstra rol davranışı olan ÖVD sergileme olasılıkları da artacaktır. Özellikle, örgütte belli bir süredir istihdam edilmiş olan çalışanlar performans değerlendirme, ücret yönetimi ve eğitim ve geliştirme gibi konularda olumlu uygulamaların işyerinde uygulandığı görüşüne varırlarsa; örgütlerine kendilerine yabancı hissetme olasılıkları düşecek ve bu olumsuz duyguyu hissetmeyen çalışanlar daha fazla diğerkamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını sergileyebileceklerdir.

H4: Çalışanların yabancılaşma düzeylerinin, çalışanların YPÇS algıları ile ÖVD’leri arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

4.4.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma İzmir merkezli bir özel şirketin, İzmir, İstanbul ve Mersin Ofis çalışanları üzerinde yapılmıştır. Lokasyonlar arası mesafe, zaman kısıtı ve üst yönetim çalışanlarına ulaşmada karşılaşılan güçlükler araştırmanın en büyük kısıtlılıklarını oluşturmuştur.

4.4.3. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, nicel veri toplama araçlarından anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan anketler dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde

demografik bilgiler, ikinci bölümde yüksek performanslı çalışma sistemleri ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık ölçeği son bölümde ise yabancılaşma ölçeği yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeği ile “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile düzenlenmiştir.

Anketin ilk bölümünde yaş, cinsiyet, çalışma yaşamında geçirilen süre, şirkette çalışılan süre ve eğitim düzeyine ilişkin demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin geçerliliği ve güvenilirliği ölçülmüş olan ölçek bulunmaktadır. Ölçeğin “Seçici İşe Alma” boyutu, Liao ve arkadaşları (2009) tarafından oluşturulmuş olan ölçekten alınmış olup, “Eğitim”, “Terfi”, “Performans Değerlendirme” ve “Ücret” boyutları Hediye Limon (2012) tarafından hazırlanan çalışmadan alınmıştır. Üçüncü bölümde, “Özgecilik”, “Nezaket”, “Vicdanlılık”, “Sportmenlik” ve “Sivil Erdem” boyutları ile 19 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeği yer almaktadır. Ölçek Harun Şeşen ve Nejat Basım’ın “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, isimli araştırmasında, iki ayrı çalışmadan (Vey/Campbell, 2004; Williamsishia W, 1999) yararlanılarak hazırlanmış geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Anketin son bölümünde ise, Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ve Uysaler (2010) tarafından Türkçe’ye çevrilen üç boyutlu yabancılaşma ölçeği ile Tekin (2012) tarafından geliştirilmiş, “Anlamsızlık”, “Güçsüzlük”, “Kuralsızlık/Normsuzluk”, “Yalıtılmışlık” ve “Kendine Yabancılaşma” alt boyutlarından oluşan beş boyutlu yabancılaşma ölçeği yer almaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan anketler İzmir merkezli bir holdingin çalışanlarına, tam sayım yapılarak dağıtılmıştır. Dağıtılan 412 ankete, 373 kişiden dönüş yapılmış olup, araştırmaya dahil edilen anket sayısı 367 olmuştur. Ankete katılım oranı %90,5 şeklinde gerçekleşmiştir.

4.4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, SPSS programı kullanılmış olup, ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesinde güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

4.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında yapılan ankete katılan 367 kişinin demografik bilgileri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılanların %53,1' i erkek, %46,9' u kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %9,8' i 18-25 yaş aralığında, %56,1' i 26-35 yaş aralığında, %25,6' s 36-45 yaş aralığında, %6,3' ü 45-54 yaş aralığında ve %2,2' si 55 ve üzeri yaş dağılımına sahiptir. Araştırmaya katılanların çalışma yaşamında geçirmiş oldukları süre bakımından, katılımcıların %23,2' si 0-5 yıl aralığında, %30,8' i 6-10 yıl aralığında, %25,3' ü 11-15 yıl aralığında, %11,2' si 16-20 yıl aralığında ve %9,5' u 21 ve üzeri yıl aralığında dağılım göstermektedir. Araştırma yapılan şirkette çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların, %50,7' sinin 0-5 yıl aralığında, %21,8' inin 6-10 yıl aralığında, %16,6' sının 11-15 yıl aralığında, %6,5' inin 16-20 yıl aralığında ve %4,4' ünün 21 ve üzeri yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte çalışanların %8,4' ünün lise, %62,4' ünün önlisans&lisans ve %26,7' sinin yüksek lisans, %1,9' unun doktora ve %0,5' inin diğer mezuniyet düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında; %22,9' u memur pozisyonunda, %11,2' si uzman yardımcısı pozisyonunda, %37,6's ı uzman pozisyonunda, %19,1' i şef/müdür yardımcısı pozisyonunda, %9,1' i ise müdür ve üst pozisyonlarda görev yapmaktadırlar.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	172	46,9	46,9	46,9
Erkek	195	53,1	53,1	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Tablo 3: Katılımcıların Yaşları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	36	9,8	9,8	9,8
26-35	206	56,1	56,1	65,9
36-45	94	25,6	25,6	91,6
45-54	23	6,3	6,3	97,8
55 ve üzeri	8	2,2	2,2	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Tablo 4: Katılımcıların Çalışma Yaşamında Geçirdikleri Süre

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	85	23,2	23,2	23,2
6-10 yıl	113	30,8	30,8	54,0
11-15 yıl	93	25,3	25,3	79,3
16-20 yıl	41	11,2	11,2	90,5
21 yıl ve üzeri	35	9,5	9,5	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Tablo 5: Katılımcıların Şirkette Geçirdikleri Süre

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	186	50,7	50,7	50,7
6-10 yıl	80	21,8	21,8	72,5
11-15 yıl	61	16,6	16,6	89,1
16-20 yıl	24	6,5	6,5	95,6
21 yıl ve üzeri	16	4,4	4,4	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	31	8,4	8,4	8,4
Önlisans&Lisans	229	62,4	62,4	70,8
Yüksek Lisans	98	26,7	26,7	97,5
Doktora	7	1,9	1,9	99,5
Diğer	2	,5	,5	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Tablo 7: Katılımcıların Pozisyonları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	84	22,9	22,9	22,9
Uzman Yrd.	41	11,2	11,2	34,1
Uzman	138	37,6	37,6	71,7
Şef / Müdür Yardımcısı	70	19,1	19,1	90,7
Müdür Ve Üst Pozisyonlar	34	9,3	9,3	100,0
Toplam	367	100,0	100,0	

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma ölçeklerinde yer alan ifadelerin, normallik şartını sağlayıp sağlamadıklarını tespit edebilmek için, “çarpıklık” (skewness) ve “basıklık” (kurtosis) hesaplamaları yapılmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda yüksek performanslı çalışma sistemleri ölçeğindeki otuz beş ifadeden on dördünün; yabancılaşma ölçeğindeki on dokuz ifadeden altısının ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki on sekiz ifadeden dokuzunun normallik şartını ihlal ettiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, verilerin genel olarak parametriklik şartını ihlal ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Veriler, parametriklik şartını sağlamadığı için de faktör analizleri gerçekleştirilememiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri için iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Ölçekler için standardize edilmiş Cronbach Alfa değerleri; yüksek performanslı çalışma sistemleri için 0.94, yabancılaşma için 0.60 ve örgütsel vatandaşlık davranışı için 0.91 olarak elde edilmiştir. Yabancılaşmada altı ifadenin (ikinci, üçüncü, dördüncü, onyedinci,

onsekizinci ve ondokuzuncu ifadeler) çıkarılması sonucunda 0.81 değerine ulaşılmıştır. İlerleyen analizlerde bu altı ifade kullanılmamıştır.

Hipotez testleri için parametrik olmayan analiz tekniklerinin spearman korelasyon analizi tercih edilmiş ve aracılık hipotezi, dolayısıyla da H4 Hipotezi test edilememiştir.

Tablo 8: Korelasyonlar

			YPÇS	ÖVD	Yabancılaşma
Spearman Rho	YPÇS	Korelasyon Sabiti	1,000	,317**	-,332**
		Anlamlılık	.	,000	,000
		N	364	364	364
	ÖVD	Korelasyon Sabiti	,317**	1,000	-,481**
		Anlamlılık (2-tailed)	,000	.	,000
		N	364	367	367
	Yabancılaşma	Korelasyon Sabiti	-,332**	-,481**	1,000
		Anlamlılık (2-tailed)	,000	,000	.
		N	364	367	367

** Korelasyon % 99 güven aralığında anlamlıdır.

Gerçekleştirilen, Spearman korelasyon analizleri sonucunda yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve yüksek performanslı çalışma sistemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz ve orta şiddette; örgütsel vatandaşlık davranışı ile yüksek performanslı çalışma sistemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu ve orta şiddette ilişkiler tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkelerin ekonomik kalkınmasında verimliliğin çok önemli bir payı bulunmaktadır. Bir ülkedeki verimlilik artışının temel göstergesi ise işyerlerindeki çalışanların performanslarındaki artıştır. Çalışanların rol performansları kadar ekstra-rol performansları da önemlidir. Bu çalışmada çalışanların ekstra-rol davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışı ile yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ve çalışanların yabancılaşıma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile yabancılaşıma arasında olumsuz ve orta şiddette ilişki tespit edilmiştir. Yaptığı işten dolayı kendini güçsüz hisseden, yaptığı işi anlamsız bulan ve işyerindeki kuralların bağlayıcılığını hissetmeyen çalışan hem örgütüne hem de çalışma arkadaşlarına karşı diğerkamlık, yardımlaşma ve sivil erdem gibi davranışları sergileyememektedir.

Yine çalışma sonucunda, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta şiddette ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar, iş yerlerindeki insan kaynakları uygulamalarının niteliğinden memnun kaldıkça daha fazla ekstra-rol davranışı sergileme eğiliminde bulunmaktadır.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ile yabancılaşıma arasında olumsuz ve orta şiddette ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların işe alım, eğitim, terfi, performans değerlendirme ve ücret yönetiminin nitelikleri ile ilgili algıları olumlu hale geldikçe yabancılaşıma azalmaktadır.

Günümüzde iş yerlerinde geçirilen zamanın artması ile birlikte çalışanlar arasındaki ilişkiler de oldukça önem kazanmıştır. Çoğunlukla, kişilerin ailelerinden daha uzun sürelerle çalışma arkadaşlarını görmeleri sebebiyle, onlarla olan iletişimleri kişinin hem davranışlarına hem de performanslarına yansımaktadır. Tanımlanmış rol davranışlarının dışında gönüllü olarak gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağı düşünülmektedir. Örneğin sportmenlik davranışının olduğu iş yerlerinde çalışanlar sorun çıkarmamaya gayret ettiklerinden, stres ve gerginliğin olmadığı bir ortamda daha verimli çalışacaklardır ya da çalışanlar arasında özgecilik davranışının gelişmiş olduğu bir iş yerinde, çalışanlar birbirlerine zorunlu olmadıkları halde yardımcı

olacaklar, zorlu bir durumda kaldığı taktirde diğer arkadaşlarının kendisine destek olacağını bilen bir diğer çalışan işini daha az stres ve baskı ile yapacak, ortada bir zorunluluk olmadığı bilindiğinden çalışanlar arasında ilişkiler gelişecek, şirkette yüksek moral ve motivasyon ile daha yüksek performans gösteren çalışanlar elde edilebilecektir. Dolayısıyla yüksek performanslı iş gücünün en önemli rekabet avantajı olduğu günümüzde şirketler için örgütsel vatandaşlık davranışı oldukça önemli bir unsurdur. Araştırma neticesinde tespit edilen ÖVD ile yabancılaşma arasındaki olumsuz yönlü ilişki, yabancılaşmanın yüksek olduğu örgütlerde, ÖVD sergileme eğiliminin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tespitten yola çıkarak yabancılaşmanın yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin örgüte bağlılıklarının düşük olacağı, örgüte karşı sorumluluk duyguları olmadığı için örgüt kurallarını ihlal edebilecekleri, örgütte sorun ya da huzursuzluk çıkarabilecekleri, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olabileceği dolayısıyla örgüt performansının düşük olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerde yabancılaşmanın düşürülmesi, örgüt performansının artırılması açısından önem arz etmektedir. Araştırmadan elde edilen diğer bulgular ise yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ile yabancılaşma arasındaki olumsuz ve orta şiddette ilişki, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta şiddette ilişki olması durumudur. Yabancılaşmanın düşürülmesinin ve ÖVD'nin artırılmasının örgüt performansı açısından oldukça önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısının yüksek olması hem ÖVD'yi artıracığından hem de yabancılaşmayı düşüreceğinden çok önemlidir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili değişkenlerin yarısı normallik şartlarını ihlal ettiğinden yabancılaşmanın aracılık etkisi değerlendirilememiştir.

Çalışmanın sonuçları gerek akademi gerek uygulama dünyası açısından mütevazı katkılar sunmaktadır. Çalışanların insan kaynakları uygulamalarının niteliğiyle ilgili algıları, onların yabancılaşmalarıyla olumsuz ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu ilişki halindedir. Nitelikli insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çalışanların işyerindeki olumsuz duyguları ve bu olumsuz duyguların neticesi olabilecek üretkenlik karşıtı davranışlar ve hatta işten ayrılma niyeti

azalabilecektir. İlaveten, çalışanların ekstra rol performansları da yükselecektir. Böylece çalışanların verimlilik düzeylerinde artış elde edilebilecektir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) 2006, 1-14
- Agarwal, S., (1993) “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A CrossNational Comparative Study”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Milli Prodüktivite Yayınları
- Akyıldız, H. ve Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3): 27-48.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 23-25, İstanbul.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arslan, S. (2016). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediye’sinde Bir Uygulama”.*Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Arthur, J. B. (1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*, 37, 670– 687.
- Ashton, D. N. ve Sung, J. (2002). *Supporting workplace learning for high performance working*, International Labour Organization, Switzerland.
- Atay, S. E., Gerçek, M. ve Uyargil, C. (2017). “YPÇS’nin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 253-266.

- Avcı, A., (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitimi Örgütleri Açısından Etkiler”. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(2):11-26.
- Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive, Cambridge, MA Harvard University Press.
- Basım, N., Şeşen, H., Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi
- Bateman, T. S. ve Organ D. W. (1983) “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Batt, R. (2002). “Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth”. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597
- Bayhan, V. (1997). “Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma”. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları Kültür Eserleri Dizisi No: 195.
- Bayrakçı, E., Kayalar, M. (2016). “İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme.” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7 (15): 120-131
- Becker, B. E., Huselid M. A. (1998). “High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis Research Managerial Implication”, *Personnel And Human Resources Journal*, 16(1): 53-101
- Biçer, T. (1997). “Güçlü İnsan Güçlü Şirket”, *Human Resources*, İstanbul, 7 (1): 12-14.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Brief, A. P., Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi:10.5465/AMR.1986.4283909

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggerberg, B. J., Carr, L. , Phillips, G. M. ve Omdan, R. B. (2011) “Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling”, *Personnel Psychology*, 64: 225-262.
- Chaoluck, P. ve Medlin, C .J. (2012), The Distinction between Helping Behaviour, Prosocial Behaviour and Altruism: Improving Service Quality, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), South Australia, Australia.
- Chow, I. H. (2004). “An empirical investigation of coherent human resource practices and high performance work systems”. *International Journal of Employment Studies* 12(1), 125. (3)
- Darıyemez, K. (2010). Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance” *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). “Modes Of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test Of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835
- Deluga, R. J. (1994). “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demirel, Y. (2009), “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 115-132.
- Durdu, T. (2010). Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul.

- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8.Baskı, Beta Yay.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”.
- Fisk, G. M. ve Frisen, J. P. (2011). Perceptions of Leader Emotion Regulation and LMX as Predictors Of Fellowors Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 4
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Rewiev*, 25(2), 173.
- Graen, G.B., Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. *Published in Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Gökçeğöz, F., Birinci, İ. (2008). Örgütsel yabancılaşma.
- Günsal, E. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2009). “The effect of high performance HR practices on employees’ job satisfaction”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123
- Gürbüz, S. ve Mert, I. (2011). “Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey”. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
- Gürbüz, S. (2013). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık Ve Yapısalcı Yaklaşımlar”. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 1-35.
- Hart, S. ve Banbury C. (1994). “How strategy-making progresses can make differences”, *Strategy Management Journal*, May, Vol:15, pp.251-269.

Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*.

İslamoğlu A. H. ve Alınçık Ü. (2013), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

İşbaşı Özen, J. (2000). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Turnipseed, D. L. (2002). "Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personel ethics." *Journal of Business Research*, 55, 1-15

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanten, S. (2006), Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kaplan, İ. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama". Selçuk Üniversitesi, Doktora Tezi.

Karaaslan, A. Ergün Özler, D., Kulaklıoğlu, A. S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 ,Afyon

Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayınları, Ankara.

Karl, M. (1976). 1844 el yazmaları: ekonomi, politik ve felsefe (K. Somer, Çev.). İstanbul: Sol Yayınları.

Katz, D. ve Kahn R. L. , *The Social Psychology of Organizations*, New York , USA

Knouse, B. S. (1988). “The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature”, The Journal of General Psychology.

Laszek Kolakowski, (Çevirimiçi), <http://sozriko.blogspot.com.tr/2011/09/timothy-bewes-seylesme.html>, 11. Nisan 2018

Limon, H. (2012). “Yüksek Başarımli Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Luthans, F. (1995). Organizational Behavior .McGraw-Hill Inc. 7th edition.

MacDuffie, J. P. (1995). “Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”. Industrial and Labor Relations Review, 48, 197–221.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2000). “Human Resource Management”, South Western Collage Publishing, Ohio.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. ve Gould-Williams, J. S. (2011). “Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance”. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1105-1118.

Messersmith, J. G. (2010). “High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance”. Human Resources Management, 49(2), 241-264. doi.org/10.1002/hrm.20342

Mills, C. W. (1953). White Collar, New York: Oxford University Pres.

Minibaş, J. (1993). “Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Muradova, T. “The Importance Of Education And Developing In Managing Human Resources”, Journal of Azerbaijani Studies.

Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünüşleri. Kamu-İş

Oktay, M.(1996). İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş Dergisi Yayınları,İstanbul

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington – Massachusetts

Organ, D. W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time*. Human Performance

Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior Research in Organizational Behavior*, basım yeri

Özen, J. (2000). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.

Özutku, H. (2008). “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iğ performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2): 79-97

Phil, F. K. ve MacDuffie, J. P. (1996). “The adoption of High-Involvement work practices”. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 423–455.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business Press, USA.

Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., & Bachrach, D. G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Purcell, J. (2006). “Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?”. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26–41.

Riaz, A., Mahmood, H. Z. (2017). “Cross-Level Relationship of Implemented High Performance Work System and Employee Service Outcomes: The Mediating Role of Affective Commitment”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11 (1), 351-373

Sabuncuoğlu, Z. (1994). “Personel Yönetimi. Politika ve Yönetisel Teknikler”. Rota Ofset, Bursa, B.7,124.

Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship Behavior: A review, proposed model and research agenda. Human Relations.

Seeman, M. (1959). “On meaning of alienation”. *American Sociological Review*, 24, 783-791

Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.

Seeman, M. (1983). “Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes”, *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171–184

Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması.” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558– 577.

Sümeyye Bozkurt, (Çevrimiçi), <http://sosyolojisi.com/karl-marxin-yabancilasma-teorisi/230.html>, 14 Nisan 2018

Takeuchi, R., Lepak D. P., Wang, H. ve Takeuchi, K. (2007). “An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between HighPerformance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations”. *Journal Of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.

Thompson, M., Heron P. (2005). “Management capability and high performance work organization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1029– 1048.

Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 1-19.

- Türkel, İ. (2012). “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’nın “Dönüşüm” Romanının Bu Bağlamda Analizi”. Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1(2), 34-50.
- Uyargil, C. (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Uygur, A., Sarıgül, S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33, 189-201.
- Uysaler, A. L., (2010), “Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimleri İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ünüvar, G. T. (2006). An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. Doktora Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara
- Van Dyne, L., ve LePine, J.A., (1998), “Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Geçerliliği”, Academy of Management Journal, 37, 765–802.
- Van Dyne, L., Graham, J.G., ve Dienesch, R.M., (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Geçerliliği”, Academy of Management Journal
- Wang, C. H. (2014). “Can High Performance Work Systems Transfer Organizational Citizenship Behavior from A Discretionary to A Sustainable Advantage? The Questions of How, Why, and When”. Hamilton University, Canada.
- Way, S. A. (2002). “High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector”. Journal of Management, 28, 765–785.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2006). “Concepts in Strategic Management and Business Policy: toward global Sustainability”. 10th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). “Strategic management and business policy: toward global Sustainability”13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2004). “Strategic Management and Business Policy”, 9 th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

Williams, S. , Pitre, R. ve Zainuba, M.(2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. Social Psychology, 142(1), 33-44.

Youndt, M .A., Snell, S. A., Dean, J. ve Lepak, D. P. (1996). “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”. Academy of Management Journal, 39(4), 836–866.

Yücel, C. ve Kaynak, S. (2008). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.20, 685706

EKLER

EK 1. Anket Formu

Aşağıdaki ifadeler çalışmış olduğunuz kurumda, yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma ilişkisini ölçmeye yönelik, bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun olarak, gizlilik içerisinde değerlendirilecek ve araştırma dışında başka bir kaynaktan paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp, çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Çağıl Çalışkan

NOT: Lütfen ankete başlamadan önce aşağıdaki demografik bilgilerinize ilişkin soruları cevaplandırınız.

1. Yaşınız:

() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 45-54 () 55 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

() Bay () Bayan

3. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr () Diğer

4. Çalışma Yaşamında Geçirdiğiniz Süre:

() 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 - 20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri

5. Şirkette Çalışma Süreniz:

() 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 - 20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri

6. Eğitim Düzeyiniz:

() Lise () Önlisans&Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer

7. Pozisyonunuz:

() Memur () Uzman Yrd. () Uzman () Şef / Müdür Yard. () Mdr Ve Üst Pozisyon

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİ

1. Bu işletmede işe girmek kesinlikle kolay değildir.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

2. Bu işletmeden sadece en iyi olanlar işe alınır.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. Bu işi alabilmek için oldukça geniş bir işe alma sürecinden geçtim.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. Yeni çalışanlar işe alınırken, birkaç kez mülakata alındıkları kapsamlı bir işe alım sürecinden geçmek zorundadırlar.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. Bu işletme yeni çalışanların işe alınmasına büyük önem vermiyor.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. Bu işletmede yeni giren personele işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları uygulanır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. Bu işletmede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. Bu işletmede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. Bu işletmede daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandırıcı yeterli eğitim verilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim işletme tarafından sağlanmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli para ayrılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Bu işletmede terfiler düzenli şekilde yapılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Bu işletmede yükselme (terfi etme) imkanı çok iyidir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Bu işletmede en alt seviyede işten en üst seviyeye yükselmek mümkündür.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Bu işletmede işletme içinden yükselme yaygın değildir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. İlerleme yükselme imkanı olmayan bir işte çalışıyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) adil değildir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) kişilerin işteki başarılarına göre yapılır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

20. Bu işletmede işletme dışından ziyade işletmede çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

21. Personelin işte gösterdiği başarı düzenli olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

22. Personelin işte gösterdiği başarı personelin kendisi ile birlikte değerlendirilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

23. Ücret ve sosyal haklar personelin işteki başarısına göre belirlenir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

24. Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standartlar belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

25. Terfiler/ücret artışları yazılı olarak belirlenmiş başarı kriterlerine bağlı olarak yapılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

26. Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standart ve kriterler personele anlatılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

27. İşimde gösterdiğim başarı ve başarısızlık hakkında bana yeterli bilgi verilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

28. İşimde gösterdiğim başarı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

29. İşimde göstermem gereken başarı standartlarının belirlenmesi sürecine bende katılıyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

30. İşimde gösterdiğim başarı adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

31. Bu işletmede maaş haricinde personele verilen ek ücret ve sosyal hakların belirlenmesinde çalışanların işlerinde gösterdiği başarı esas alınır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

32. Bu işletmede çalışanlara verilen maaş ve diğer sosyal haklar rakip (benzer) işletmelerin personeline verdikleri ile benzerlik gösterir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

33. Bu işletmede maaşlara ek olarak çalışanlara yapılan ödemeler, çalışanların beceri ve yetenekleri esas alınarak belirlenir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

34. Bu işletmede çalışanların maaşlarına ek olarak yapılan ödemeler doğrudan, çalışanların performanslarına göre yapılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

35. Bu işletmede kar paylaşımı çalışanların başarısını teşvik etmek için bir araç olarak kullanılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ

1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

2. Aşırı iş yükü ile uğraşan iş arkadaşıma yardım ederim.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. MESAİDE YAŞADIĞIM YENİ DURUMLARA KARŞI GÜCENME YA DA KIZGINLIK DUYMAM.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. ŞİRKET İÇİNDE ÇIKAN ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENMESİNDE AKTİF ROL ALIRIM.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Şirket yapısında yapılan değişimlere kendi isteğimle ayak uydururum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ

1. Yaptığım işin gerçekten önemli ve gerekli olduğunu düşünüyorum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

2. Yaptığım işin iş arkadaşlarımla yaptığı işlerle uyumlu olduğunu düşünüyorum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. Bu kurumun genel işleyişinde benim rolümün önemini görebiliyorum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. Bu kurumun başarısında yaptığım işin önemli bir katkısı olduğunu düşünüyorum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim vardır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. İşimle ilgili günlük faaliyetlerimin çoğuna başka kişilerce karar veriliyor.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. Başarılı olabilmek için bazen kuralların dışına çıkılması gerektiğini düşünüyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. Önemli amaçlara ulaşabilmek için gerekirse kurallar göz ardı edilebilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Gerektiğinde kurallara uymayabilirim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. İşler görüldükten sonra kurallara uyulup uyulmadığı çok önemli değildir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. İş yerindeki birçok kuralın beni kısıtladığını düşünüyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Kendimi çevremdeki insan topluluğunun bir parçası olarak göremiyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Çevremdeki insanlara kendimi yabancı gibi hissediyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Toplum içinde kendimi yalnız hissediyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Çevremdeki insanların çok önem verdiği şeylerin benim için o kadar da önemli olmadığını düşünüyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Yaptığım iş kendimi geliştirmemi sağlıyor.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Yaptığım iş beni memnun ediyor.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. İşim bana kişisel bir tatmin hissi sağlıyor.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Kesinlikle Katılıyorum