

**ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA İLE  
TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ  
İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Meltem ÖZÇINAR**

Kütahya - 2011

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA İLE TÜKENMİŞLİK  
SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. N.Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:  
Meltem ÖZÇINAR

Kütahya- 2011

### **Kabul ve Onay**

Meltem ÖZÇINAR'ın hazırladığı “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

<b>Tez Jürisi</b>	<b>İmza</b>	
	<b>Kabul</b>	<b>Red</b>
Yrd. Doç. Dr. N.Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2011

Meltem ÖZÇINAR

## **Özgeçmiş**

27 Nisan 1987 İstanbul doğumluyum. İlk ve ortaokulu Ambarlı İlk Öğretim Okulunda okudum. 2004 yılında Avcılar Süleyman Nazif Lisesini bitirdim. 2005 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandım. 2009 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalına yüksek lisansa başladım.

## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**ÖZÇINAR, Meltem**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

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

**Ağustos, 2011, 186 sayfa**

Örgüt içerisindeki çatışmalar ve artan negatif davranışlar büyük sorunları beraberinde getirmektedir. Yabancılaşma psikolojik bir sorun olarak kabul edilmesin rağmen örgütleri de ilgilendiren bir kavramdır. Ortaya çıkışı çok eski yıllara dayanan yabancılaşma, örgütlerde yakın zamanlarda önem kazanmıştır. Yabancılaşmanın sebep olduğu olumsuz sonuçlar, örgütlerde yabancılaşmanın fark edilmesini sağlamıştır. Genel olarak örgütlerde yabancılaşmayla mücadele edebilmek için çok fazla çalışma yapılmamıştır.

Araştırmalarda yabancılaşmanın olumsuz sonuçlarını vurgulamak amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır. Literatürde yabancılaşmanın etkilediği örgüt sorunlarından bir tanesi tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik sendromu, örgüt bireyinde iş yapma isteğinin kalmaması, bireyin olaylara tepkisiz kalması, kendini yalnız, yeteneksiz ve başarısız hissetmesi gibi duyguları kapsayan bir durumdur.

Yabancılaşma sonucu sergilenen ve istenmeyen olumsuz davranışlar örgüt içerisindeki diğer bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamalarını da etkileyebilmektedir. Yabancılaşan bireydeki belirtiler, onun tükenmişlik sendromu yaşadığının göstergelerini taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde Yabancılaşma, Tükenmişlik Sendromu.

**ABSTRACT****A RESEARCH IN ORDER TO DETERMINE THE RELATIONSHIP  
BETWEEN ALIENATION AND BURNOUT SYNDROME IN THE  
ORGANIZATIONAL****ÖZÇINAR, Meltem****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Asst. Prof. N.Derya ERGUN ÖZLER****August, 2011, 186 pages**

Conflicts within the organization and the increasing negative behavior brings big problems. Despite the adoption of a psychological problem of alienation based on years-old, recently gained importance in organizations. Alienation caused by the negative consequences of alienation in organizations has to be noticed. In general, there is a lot of work to be able to fight with the alienation in organizations.

A number of studies have been done in order to emphasize the negative consequences of alienation. One of the organizations problems that affected by the alienation in the literature is burnout syndrome. Burnout syndrome is a condition involving feeling such as feeling incompetent, lonely, failed and indifference to the individual events, unwillingness to work.

Alienation as a result of the negative behaviors exhibited in organizations and who don't want to live in the burnout syndrome may also affect other individuals. Alienated in the individual symptoms, the symptoms of his/her burnout is lived.

**Keywords:** Alienation in organizations, burnout syndrome.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

<b>1.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Yabancılaşmanın Tanımı.....	4
1.1.2. Yabancılaşma İle İlgili Diğer Kavramlar .....	7
1.1.2.1. Anomi.....	8
1.1.2.2. Stres.....	9
1.1.2.3. Şeyleşme .....	10
1.1.2.4. Çatışma.....	11
<b>1.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMI</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ</b> .....	<b>14</b>
1.3.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Etmenler .....	14
1.3.1.1. Ekonomik Yapı .....	15
1.3.1.2. Teknolojik Yapı .....	15
1.3.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı.....	18
1.3.1.4. Politik ve Hukuki Yapı.....	19
1.3.1.5. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme.....	19
1.3.1.6. Sendikal Örgütlenmeler .....	20
1.3.1.7. Kitle İletişim Araçları .....	21
1.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler .....	22
1.3.2.1. Örgüt Büyüklüğü.....	22
1.3.2.2. Yönetim Biçimi .....	23

1.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	25
1.3.2.4. Bilgi Akışı .....	26
1.3.2.5. Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler .....	27
1.3.2.6. Üretim Biçimi ve İşbölümü.....	28
1.3.2.7. Ahlaki ve Törel Yapı.....	29
1.3.2.8. İnanç ve Tutumlar .....	30
1.3.2.9. Örgütsel Stres .....	31
1.3.2.10. Örgüt İklimi.....	32
1.3.2.11. Örgütlerde Moral.....	33
<b>1.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA TÜRLERİ .....</b>	<b>34</b>
1.4.1. Örgüt Bireyinin Gücsüzlüğü (Powerlessness).....	35
1.4.2. İşgörenlerde Anlamsızlık (Meaninglessness).....	36
1.4.3. Kuralsızlık (Normlessness) .....	37
1.4.4. Örgüt İçi Yalıtılmışlık (Isolation).....	38
1.4.5. İşgörenin Kendine Yabancılaşması (Self-Estrangement).....	39
<b>1.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI .....</b>	<b>41</b>
1.5.1. İş Tatminsizliği .....	42
1.5.2. Örgütsel Sessizlik .....	43
1.5.3. Mesleki Tükenmişlik .....	45
1.5.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği .....	46
1.5.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması .....	46
<b>1.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYI ÖNLEYİCİ YÖNTEMLER .....</b>	<b>48</b>
1.6.1. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyici Bireysel Yöntemler .....	48
1.6.1.1. Kendini Tanıma.....	48
1.6.1.2. Kendini Geliştirme .....	49
1.6.2. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyici Örgütsel Yöntemler .....	49
1.6.2.1. İş Zenginleştirme.....	50
1.6.2.2. İş Rotasyonu.....	50
1.6.2.3. Takım Geliştirme .....	52
1.6.2.4. Yönetime Katılma .....	53
1.6.2.5. Yabancılaşma Yönetimi.....	54
1.6.2.6. Stres Yönetimi.....	55

1.6.2.7. Çatışma Yönetimi .....	56
---------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ

<b>2.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI .....</b>	<b>60</b>
<b>2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ .....</b>	<b>64</b>
2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	64
2.3.2. Pines Tükenmişlik Modeli.....	65
2.3.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	66
2.3.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	68
2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....	71
2.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	72
2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	74
2.3.7.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion).....	74
2.3.7.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization) .....	76
2.3.7.3. Kişisel Başarı Noksanlığı (Personal Accomplishment, Self-Efficacy)..	77
<b>2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ.....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Nedenleri .....	78
2.4.1.1. Demografik Özellikler .....	79
2.4.1.2. Kişilik Yapısı .....	80
2.4.1.3. Beklentiler ve Bireysel Gereksinimler .....	81
2.4.1.4. Benlik Algısı ve Öz-Yeterlik (Self Efficacy).....	82
2.4.1.5. Duygusal Kontrol.....	83
2.4.1.6. Empati .....	84
2.4.1.7. İş Doyumsuzluğu .....	85
2.4.2 Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri.....	86
2.4.2.1. Aşırı İşyükü .....	86
2.4.2.2. Kontrol Eksikliği.....	88
2.4.2.3. Örgüt Bireyleriyle İlişkiler.....	89
2.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	90

2.4.2.5. Ödül Eksikliği .....	91
2.4.2.6. Plan ve Politikalar .....	92
2.4.2.7. Örgütsel Yabancılaşma .....	93
<b>2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ .....</b>	<b>94</b>
2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri .....	95
2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Psikolojik Belirtileri.....	96
2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri.....	97
<b>2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI.....</b>	<b>98</b>
2.6.1. Fiziksel ve Duygusal Açından Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	99
2.6.2. İlişkilere Etkisi Açısından Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları .....	101
2.6.3. Davranışsal Açından Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	102
<b>2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>102</b>
2.7.1. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Bireysel Yöntemler .....	103
2.7.2. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler .....	105
<b>2.8. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLİŞKİSİ .....</b>	<b>107</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGTÜLERDE YABANCILAŞMANIN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>116</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>	<b>116</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....</b>	<b>116</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>117</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>122</b>
<b>3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>123</b>
<b>3.7. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>123</b>
3.7.1. Ankete Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri .....	124
3.7.2. Yabancılaşma İçin Güvenirlik Analizi .....	125
3.7.3. Yabancılaşma İçin Faktör Analizi .....	126
3.7.4. Tükenmişlik Sendromu İçin Güvenirlik Analizi .....	128

3.7.5. Tükenmişlik Sendromu İçin Faktör Analizi .....	129
3.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	131
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>147</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>150</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>153</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>171</b>

## TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1:</b> Yabancılaşma-Şeyleşme ve Anomi Arasındaki İlişki .....	11
<b>Şekil 1.1:</b> Yabancılaşma ve Teknoloji Düzeyi Arasındaki İlişki.....	17
<b>Tablo 1.2:</b> Yabancılaşmanın Boyutları ve Etkinlik Alanları .....	41
<b>Şekil 1.2:</b> Örgütsel Stres Yönetimi .....	56
<b>Şekil 2.1:</b> Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli, .....	70
<b>Tablo 3.1:</b> Demografik Veriler.....	124
<b>Tablo 3.2:</b> Yabancılaşma İçin Faktör Tablosu .....	127
<b>Tablo 3.3:</b> Yabancılaşma Faktörlerine Ait Değerler .....	128
<b>Tablo 3.4:</b> Tükenmişlik İçin Faktör Tablosu.....	129
<b>Tablo 3.5:</b> Tükenmişlik Sendromu Faktörlerine Ait Değerler .....	130
<b>Tablo 3.6:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Faktörlerine İlişkin Korelasyon Değerleri.....	131
<b>Tablo 3.7:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaşa Göre Anova Analizi Değerleri.....	136
<b>Tablo 3.8:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Anova Analizi Değerleri .....	138
<b>Tablo 3.9:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri .....	139
<b>Tablo 3.10:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri .....	141
<b>Tablo 3.11:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Değerleri.....	144
<b>Tablo 3.12:</b> Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Medeni Durumlarına Göre t- Testi Değerleri.....	145

**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu, bir örgütün etkinliğinde ve geliştirilmesinde önemli yere sahip faktörlerdendir. İşgörenler işlerine karşı ne kadar olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa işinde o kadar verimli olmaktadır.

Daha çok kendilerine verilen iş etüdünün olumsuz yönlerini düşünen yabancılaşmış işgörenler, ürettikleri hizmet ya da ürünün kalitesiyle ilgilenmemektedir. Benzer şekilde tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenlerde örgüt içi çatışmaya sebep olmakta ve üretkenliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Yabancılaşma, bir insanın özünden farklı davranmaya başlamasıdır. Hatta yabancılaşan örgüt bireyi olayların öznesi olmaktan çok nesnesi olmaktadır. Başkaları tarafından yönlendirilmeye çalışılan yabancılaşmış örgüt bireyleri örgüt tarafından belirlenen hedef ve amaçlara ulaşamamakta ve maliyetleri artırmaktadır.

Tükenmişlik sendromu genelde psikolojinin ilgi alanına girmekte, ancak yapısı ve sonuçları gereği işletme ve örgüt bireylerini de ilgilendirmektedir. Çünkü tükenmişlik işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunan bireylerde görülen bir stres sonucudur. Ayrıca tükenmişlik sendromu süreklilik arz etmektedir. Ancak mücadele yöntemleri kullanılarak tükenmişlik sendromunun olumsuz fiziksel ve psikolojik sonuçlarından kaçınılmaya çalışılmaktadır.

Örgüt bireylerinin son yıllarda daha çok karşılaştıkları yoğun stres, araştırmacıların yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz psikolojik konular üzerine yabancılaşmalarına neden olmuştur. Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki yakın ilişki verimlilik açısından daha da önem kazanmıştır. Araştırmacılar örgüt içerisindeki verimliliği ve etkin çalışmayı artırabilmek için bazı mücadele yöntemleri geliştirmişlerdir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yabancılaşma kavramı teorik çerçeve içerisinde incelenip, yabancılaşmanın çevresel ve örgütsel nedenleri, boyutları, sonuçları ve yabancılaşma ile mücadele yöntemleri ele alınmıştır.

Yabancılaşma daha çok psikolojik bir durumu ifade etse de sosyoloji, hukuk ve hatta tıp alanında da kullanılmaktadır. Kavramı ilk kez Hegel kullanmış ve bunu Marx, Feuerbach, Durkheim, Fromm ve Seeman gibi önemli düşünürler ele almıştır.

Yabancılaşma, genel anlamda bireylerin varolan yapılara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Ergil (1980)'in yapmış olduğu bu yabancılaşma tanımı; Hegel, Durkheim, Marx ve Fromm'un düşüncesini kapsamıştır. Bireysel anlamda yabancılaşma ise değer, kural ilişki ya da beklenti gibi süreçlerin bireysel denetimden çıkma duygusu olarak tanımlanmaktadır.

Yabancılaşma pek çok araştırmacılar tarafından incelenmiş de örgütler için Seeman'ın yapmış olduğu boyutlandırma kabul görmüştür. Seeman yabancılaşmayı, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve örgüt içi yalıtılmışlık olarak beş ayrı açıdan incelemiştir.

İkinci bölümde tükenmişlik sendromu kavramı incelenip; süreci, belirtileri, sonuçları ve tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri ele alınacaktır. Buna ek olarak yabancılaşma ve tükenmişlik arasında genel düzeydeki ilişkiye bakılacak daha sonra da bu kavramların alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tükenmişlik sendromu ilk kez Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Cardinell, Shirom, Maslach, Cherniss, Pines, Edelwich gibi pek çok araştırmacı tükenmişlik sendromunu ele almıştır.

Tükenmişlik kavramına araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla yaklaşılsa da en çok kabul gören tanım, Maslach ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanımdır. Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik sendromu, işgörende ortaya çıkan bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk duyguları ile işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır.

Üçüncü bölümde ise, yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin özel bir şirkette uygulaması analiz edilecektir. Bulgular sonuçları ile birlikte açıklanmıştır.

Yapılan araştırmalar genel olarak yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışma da ise yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve kişisel başarı noksanlığının anlamsızlık ve kendine yabancılaşma ile arasında anlamlı bir ilişki test edilmemiştir. Buna ek olarak anlamsızlığın duygusal tükenmeyle de ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA**

## 1.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

Bu başlık altında yabancılaşma kavramının kavramsal bir çerçevede tanımı yapılarak önemi ile birlikte anomi, stres, çatışma ve söyleşme kavramları ile ilişkisi incelenecektir.

### 1.1.1. Yabancılaşmanın Tanımı

Yazılı tarih kadar eski olan yabancılaşma kavramının kesin ve her alanda geçerliliği olan bir tanımı bulunmamaktadır. Pek çok yazar, içinde bulunduğu disipline göre yabancılaşma kavramına farklı anlamlar yüklemiştir.

Yabancılaşma kavramı, Türkçe'ye farklı disiplinlerden geçmiştir. Kavramın kökü Fransızcadaki “alene”, İspanyolcadaki “alienado”, İngilizcedeki “alienist” sözcüklerine dayanır (Coşturolu, 1999: 77). Temelde psikolojik bir durumu ifade etmekte olan bu kavram “ruh hastası” na yakın bir anlam taşımaktadır (Aytaç, 2005: 321).

Yabancılaşma kavramı, Latince “alienation” adından “alienarer” fiilinden türemiştir. Birinci kullanımda kavram, bir şeyin sahipliğini bir başkasına bırakmak anlamındadır; ikinci kullanımda ise iki eleman arasındaki çözülme ya da ayrılmadır (Elma, 2003: 11). Bu temel anlamların haricinde: devretme, elden çıkarma, zilliyet-mülkiyet hakkını başkasına verme gibi hukuk alanında; ayrılmak, diğer insanlardan, yurdundan, Tanrıdan ayrı düşmek, kopmak gibi sosyoloji alanında; çılgınlık, tinsel şaşkınlık vb. gibi tıp alanında kullanılmıştır (Kuru, 2009: 3).

Yabancılaşma kavramının her alanda söz konusu olabilmesi sebebiyle yukarıda da belirtildiği gibi kavrama farklı açılardan yaklaşarak farklı anlamlar yüklenmiştir. Genel olarak Türk Dil Kurumunun yabancılaşma kavramına verdiği anlam ise “tanınmaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigane düşmek” veya “alışmamak, yadırgamak, yabancılaşmak” şeklindedir (www.tdkterim.gov.tr, 2010).

Tarihsel süreç içerisinde yabancılaşma kavramına; filozoflar, sosyologlar farklı bakış açıları, farklı yöntem ve bulgular ile çeşitli anlamlar yüklemiştir.

Kavramı sistematik olarak ilk kez Hegel kullanmıştır (Ulusoy, 1988: 78). Hegel'e göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya

çıkmaktadır. İnsan kendisine ve çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Şirin, 2009: 165). Yabancılaşma, Ruh'un, dünyanın kendisinin dışında olmadığını kavraması sürecinde meydana gelen aksaklığın sonucunda ortaya çıkar. Bir başka deyişle, doğa denilen şey, "mutlak ruhun kendini dışsallaştırması ile ortaya çıkmıştır ve diyalektik süreç içerisinde Mutlak Ruhun hareketi bir yabancılaşma ve yabancılaşmadan kurtulma hareketidir (Hegel, 1991: 57).

Hegel'den sonra yabancılaşma olgusunu Ludwig Feuerbach ele almıştır. Feuerbach yabancılaşmayı, dinsel içerikte ele almaktadır. Ona göre din, kültürel gelişme sürecinde insanların ürettiği düşünce ve değerlerden oluşmaktadır, fakat bunlar yanlış bir şekilde ilahi güçlere ya da tanrılara mal edilmektedir. İnsanlar, kendi tarihlerini eksiksiz olarak anlayamadığından, kendi yarattığı değerleri ve normları tanrılara atfetme eğilimine girerler. Feuerbach, insandan ayrı olarak tanrılarının ya da ilahi güçlerin tanınmasını anlatmak için yabancılaşma kavramını kullanır. Feuerbach'a göre yabancılaşma; insanın kendi özünü nesneleştirerek tanrıyı yaratması ve daha sonra yarattığı tanrıyı yüceleştirerek onun kölesi olmasıdır. İnsanların yarattığı değerler ve düşünceler, yabancı ya da ayrı bir varlığın (tanrının) ürünü olarak görülmeye başlanır ve kendi özünden uzaklaşır. Böylece insanın yaşamının ereği maddi olmaktan çıkar tinsel (tanrısal) ereğe dönüşür (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318).

Yabancılaşma kavramını açıklarken Hegel'den etkilenen Marx, yabancılaşma kavramını ilk olarak felsefi bir çerçevede incelemiştir. Marx'a göre yabancılaşma, insanın çevresine sahip ve egemen olamamasından ziyade; çevreyle, doğaya, diğer insanlara ve hatta bizzat kendi özvarlığına yabancı kalmaları demektir. Bunlar kendisi tarafından yaratılmış olsalar bile onun üstünde ve ona karşı olan nesnelere. Yabancılaşmış insan dış dünyayı ve kendi varlığını nesnesinden farklılaşmış özne gibi pasif olarak seyretmekle yetinir (Tolan, 1981: 142-143).

Marx, yabancılaşmanın çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini belirtmekte ve yabancılaşma kavramını dört boyutta incelemektedir. Bunlar; işgörenin emeğine, iş sürecine, doğaya ve kendine yabancılaşmadır (Babür, 2009: 12-13):

- **İşgörenin Emeğine Yabancılaşması:** Marx'a göre kapitalist sistem içerisinde işçi; emeği üzerinde ve emeği sonucu ortaya çıkan ürün üzerinde kontrol sağlayamamaktadır. İşçi, üretim sürecinde bedensel ve zihinsel emek gücünü

tam kapasiteyle kullanamamakta, ürettiği eşyayı hiçbir şekilde satın alamayacak duruma gelmektedir. İşçinin emeği sonucu ortaya koyduğu ürün, artık işçinin karşısında yabancı bir ürün olarak durmaktadır.

- **İşçinin İş Sürecinde Kontrole Sahip Olamaması Sonucu Ortaya Çıkan Yabancılaşma:** Marx iş sürecine, yalnızca yaptığı iş karşılığında işçiye yeterli ücretin ödenmesi şeklinde dar anlamda bakmamakta, iş sürecini, işçinin yaptığı işe kendi yaratıcılığını ve aklını da katabildiği faaliyetler bütünü olarak görmektedir. Marx'a göre kapitalist sistemde işçinin, hedeflerin belirlenmesi ve üretimin sonuçlanması gibi çeşitli faaliyetlerde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca iş süreci de işçinin kontrolü dışında gerçekleşmektedir. İşçi yaptığı işe hiçbir anlam verememekte fakat yine de işini yapmaya devam etmektedir.
- **Doğaya Yabancılaşma:** İnsan-doğa ilişkisinde insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında doğaya egemen olabilmesi, onu değiştirebilmesi ve onu gerçek gereksinimleri doğrultusunda kullanabilmesi gelmektedir.
- **İnsanın Kendine Yabancılaşması:** Kendi ürününe ve iş sürecine yabancılaşan işçi, Marx'a göre giderek kendi öz benliğine de yabancılaşmaktadır. İşçi kapitalist sistem içerisinde kendi yaratıcı gücünü kullanamamakta, bu da insanın kendi öz varlığına yabancılaşması anlamına gelmektedir.

Marx'dan sonra yabancılaşma kavramını inceleyen Durkheim'a göre, değer sistemleri ve toplumsal normlar bireylerin davranış ve isteklerini yönlendirmediği anda yabancılaşma başlamaktadır (Şimşek vd., 2006: 572).

Durkheim'den sonra Fromm yabancılaşmayı, bir "hastalık" olarak tanımlar ve "insanın doğadan ve birbirinden kopmuş olmasının, kendisini yalnız, soyutlanmış ve yabancı hissetmesine neden olduğunu ileri sürer (Fromm, 1991: 125).

Melvin Seeman, toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını amaçlayarak yabancılaşma kavramını incelemiştir (Esin, 1982: 108). Seeman, modern toplum ya da endüstriyel düzen içerisinde işe yabancılaşmanın tipik bir olgu olduğunu söylemektedir. Ayrıca Seeman'a göre modern toplum içerisinde yabancılaşmış çalışanların sayısının çok fazla olması, yabancılaşma olgusunun yalnızca bireysel anlamda incelenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Seeman yabancılaşmanın;

politik düşmanlık, ırk ayrımı, zamanı boşa harcama, toplumsal hareketlilik gibi birçok toplumsal sonucu da olabileceğini belirtmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 30).

Yabancılaşma; genel düzeyde, bireylerin varolan yapılara (toplumsal kurumlara) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması; bireysel düzeydeki yabancılaşma ise bu süreçlerin, bireysel denetiminden çıktığına ilişkin deneyim ya da deneyimsel kayıp duygusu olarak tanımlanmaktadır (Ergil, 1980: 73).

Ayrıca yabancılaşma; bireyin toplumsal ve doğal çevresine olan uyumunun azalması özellikle de çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi, bu denetim ve uyumun azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması şeklinde tanımlanmaktadır (Kongar, 1995: 464).

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere işgören çevresinden etkilenerek yabancılaşma duygusuna kapılmaktadır. İşgören çevresine ayak uydurma amacını gerçekleştirmeye çalışırken çeşitli ruhani sorunlardan biri olan “yabancılaşma” duygusuyla karşılaşmaktadır. Her ne kadar sorun soyut bir kavram olsa da doğuracağı sonuçlar hem soyut hem de somuttur. Başka bir deyişle yabancılaşan birey bunu ilk bireysel olarak yaşamakta daha sonra bulunduğu örgüte yansıtmaktadır. Yabancılaşmanın soyut ve somut sonucu; düşük üretkenlik, işgücü devir oranında artış ve işten kaçmadır (Soysal, 2010: 20).

Ülkemizde yabancılaşma kavramıyla ilgili sınırlı düzeyde araştırma yapılmıştır. Örgütlerde insanı ve emeği ön planı çıkararak sağlıklı bir iş ortamı oluşturabilmek için, örgütü bu denli olumsuz etkileyen yabancılaşma kavramının incelenmesi gerekmektedir.

### **1.1.2. Yabancılaşma İle İlgili Diğer Kavramlar**

Yabancılaşma kavramı; anomi, stres, çatışma ve şeyeleşme kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Kavramın daha net anlaşılabilmesi bakımından ilişkisi olduğu bu kavramların incelenmesinde fayda vardır.

### 1.1.2.1. Anomi

Bu kavram, “Anomie” yasa yokluğu anlamına gelen, Yunanca bir sözcükten gelir. Türkçe eserlerde genellikle “Anomi” olarak kullanılmış veya “kuralsızlık” sözcüğü ile ifade edilmiştir (Babür, 2009: 5).

Normların geçerliliğini ve yaptırım gücünü yitirmesi, değer ve normlar hiyerarşisinin bozulması ve değersel bir kargaşalığın topluma hakim bulunması gibi durumlarda anomi, yani normsuzluk hali doğacaktır. Başka bir anlatımla kuralları geçerliliğini yitirmiş ve herkes tarafından benimsenecek yeni kurallar yaratamamış bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması haline anomi denir. Merton’a göre, toplumca tanımlanmış hedeflere ulaşmak için tanımlanmamış davranışların kullanılmasının zorunlu olduğu hallerde toplumsal yapı ile kültürel yapı arasında beliren uyumsuzluk, anomiye yol açmaktadır. Bu deyiimi ilk kez kullanan Durkheim’a göre anomi, hangi normu izleyeceklerini bilemez hale gelen bireylerin bütünleşmelerini giderek olanaksızlaştıran bir toplumsal düzensizlik ortamıdır (Tolan, 1978: 247.) Bunlara ek olarak Parsons anomiyi, bireyin toplumsal yapıya uyum sağlayamaması hali olarak vurgulamıştır (Tolan, 1993: 60).

Yabancılaşma ve anomi kavramları aslında aynı olgu üzerine yoğunlaşmaktadır. Her iki kavram da toplumsal düzensizlik durumunu incelemekte, nedenlerini arayarak çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Eğer toplumsal yapıdaki anomi durumu engellenemezse, sonuç olarak toplumda bir çözümlenmeyle sonuçlanabilmekte ve dolayısıyla da bireyde bir yabancılaşma haline neden olabilmektedir. Anomiye yol açan birçok durumun kesinlikle yabancılaşma probleminin bir bölümünü oluşturduğunu söylemek mümkündür (Babür, 2009: 6).

Yapılan tanımlara göre anomi, daha çok yabancılaşmanın normsuzluk boyutuyla ilişkilidir. Normsuzluk; toplumca belirlenen amaçlara varabilmek için yükselmeyi sağlayacak araçların yetersizliği karşısında, bireyi topluca yukarılara tırmandıracak yaygın ve güçlü baskınların olduğu toplumlarda çoğalmaktadır. Bu durumda birey kanunsuz ve meşru olmayan çıkar sağlayabilir. Kanunlardaki boşluklar normsuzluğa sebep olan önemli durumlardır (Akgün, 1999: 16).

Anomileşen bireyin, kendine ait değer yargıları olmadığı gibi toplumun değer yargılarını da benimseyemez. Çünkü toplumun davranışlarını düzenleyen değerler bireye anlamlı gelmemektedir.

### 1.1.2.2. Stres

Sözcük olarak stres, Latince kökenli olup “estricia” dan gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda “adversity” karşılığı olarak felaket, bela, musibet gibi kavramları kapsarken ya da “affliction” dert, keder, üzüntü yerine kullanırken, 19. yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiştir (Ertekin, 1993: 5).

Basit anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Başka bir ifadeyle stres, “çevrenin potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki” şeklinde ortaya konabilir (Şimşek, 2005: 311). İş stresi, çalışanların performanslarını ve aynı zamanda iş dışındaki yaşamlarını etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65). Stresin, adaletsiz başarı değerlemeleri, katı örgüt kuralları, gerçekçi olmayan iş tanımları, yüksek derecede uzmanlaşma, aşırı gürültü, sıcak ve soğuk çalışma ortamı, yetersiz iletişim, yetersiz bilgi vb. gibi çeşitli nedenleri bulunmaktadır (Tutar vd., 2003: 204). Bu nedenlerle ortaya çıkan stresle baş edebilmek için dört farklı yöntem geliştirilmiştir. Bunlar: “bedensel başa çıkma yolları”, “zihinsel başa çıkma yolları”, “davranışsal başa çıkma yolları” ve “inançla başa çıkma yolları”dır. Bedensel başa çıkma yolları, gevşeme teknikleri, değişik beden egzersizleri ve beslenme biçimleridir. Zihinsel başa çıkma yolları, uyumsuzluğa ve gerilemeye neden olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm teknikleridir. Davranışla başa çıkma yolları olarak, A tipi davranış biçiminin değiştirilmesiyle ve inançla başa çıkma yolları olarak da insan, kendini manevi olarak geliştiren, ona iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun, etik ve normatif kaidelerle uyumlu bir yaşam tarzını seçerek stresle başa çıkmaya çalışır (Tutar, 2000: 277-278).

Bu konu üzerine yapılan deneysel çalışmalar sonucunda iş stresinin, çalışan üzerinde yabancılaşmayı arttırıcı etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir (Babür, 2009: 6).

### 1.1.2.3. Şeyleşme

Şeyleşme kavramını ilk olarak ele alanlardan biri olan Lukacs'a göre şeyleşme; burjuva toplumunun bütününü kapsayan yapısal ve temel bir olgu olup, gerçek toplumsal ilişkilerin eşyalar arasındaki bir ilişki niteliğinde belirmesi ve algılanmasıdır. Bu anlamdaki şeyleşmede, eşyalar arasındaki ilişkilerin toplumsal ilişkilerin gerçek içeriğini maskeleyesi söz konusudur (Şimşek vd., 2003: 237). Marx'ın "met fetişizm" dediği durum tam olarak budur. Marx insanın emeğinin, ürününün insandan bağımsızlaşarak ona hükmeder hale geldiği süreci, insan beyninin ürünlerinin yaşamla donatılmış, birbirleriyle ve insanlarla ilişkiye giren bağımsız varlıklar olarak görüldüğü dinsel dünyayla karşılaştırır. Öte yandan bu şeyleşme durumu emek sürecinden kaynaklanmakla birlikte, salt emek sürecine ilişkin bir olgu da değildir. Üretim sürecinin toplumsal örgütlenişinin bir getirisi olarak, insanlar arasındaki tüm ilişki alanlarına da yansımaktadır (Demirer ve Özbudun, 1999: 25).

Şeyleşmede, insanın yarattığı değerlerin kendisinden bağımsız ve onun kontrolü dışında varlığını sürdürdüğü bir dünya söz konusudur. Bunun bir nedeni teknolojinin hızlı gelişmesi ve giderek merkezileşen bir otorite tarafından denetlenmesidir (Babür, 2009: 8).

Şeyleşmenin son bulması insanların buldukları örgütün kendi ürünleri olduğunun farkına varması ile mümkün olur. Ancak bunun farkına varılması insanların örgütü rasyonel olarak denetimleri altına alabilecekleri anlamına gelmez (Akpolat, 2007: 80).

Yabancılaşma, anomi ve şeyleşme arasındaki ilişki aşağıda tablo 1.1.'de görülmektedir:

**Tablo 1.1:** Yabancılaşma-Şeyleşme ve Anomi Arasındaki İlişki

<b>YABANCILAŞMA-ŞEYLEŞME VE ANOMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ</b>	
Yabancılaşma için nesnel koşullar	Yabancılaşma için öznel tepkiler
<b>ŞEYLEŞME</b>	
Etkinlik olanakları karşısında yabancılaşma	Güçsüzlük
Zihinsel yaratma karşısında yabancılaşma	Anlamsızlık izlenimi
<b>ANOMİ</b>	
Toplum karşısında yabancılaşma	Ölçüt yokluğu, toplumsal yalnızlık, aşırı uyumluluk

**Kaynak:** Tolan,1996: 319.

Şeyleşme, bireyin kendi faaliyetlerine karşı yabancılaşmasıdır. Şeyleşmenin bu nedeni yabancılaşmada bireyin güçsüzleşmesi boyutunun gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra birey zihinsel yaratmadan yoksun olup, bir hareket ya da fikri değerlendirmedeği takdirde bireyde belirsizlik, anlamsızlık izlenmektedir. Anomi ise toplum karşısında yabancılaşma olup, kuralsızlık, ölçüt yokluğu, toplumsal yalnızlık ile sonuçlanmaktadır.

#### **1.1.2.4. Çatışma**

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel inançlar, değer yargıları, yaşam biçimleri, kişilik yapıları, amaç ve algılama farklılıkları anlaşmazlıkları doğurmaktadır. Birey böyle bir durumla her an karşılaşabilmektedir. Zamanının çoğunu örgütte, sosyal ilişkiler kurarak geçiren işgörenler için de benzer durum söz konusu olabilmektedir.

Stoneer ve Freeman çatışmayı “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağlılığı olan işlerde çalışmaların gerekliliğinden ve\ veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir

anlaşmazlık“ tanımlamaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel öğeleridir (Kılıç, 2001: 87).

Örgütlerde çatışma nedenlerini inceleyen düşünürler March ve Simon'dur. Düşünürlere göre örgütlerde çatışma kaynağı, örgüt içi bağlılıklarına, amaç ve algılama farklılıklarına bağlanmıştır (Eren, 2001: 541). Ayrıca çatışma sadece kişilerarası değil, kişilerin kendi içinde, birey – grup arasında, gruplar ve örgütler arasında da gerçekleşmektedir. Kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlardaki, değer yargılarındaki ve algılamalarındaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yolları ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar v.b. örgütlerde çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu sebeple yönetici çatışma olayında bilgi sahibi olmak zorundadır. Başarılı örgütlerin yöneticileri, uyumsuzlukları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın bir noktada tutabilen ve bunda etkili olan yöneticilerdir. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir (Öztaş ve Akın, 2009: 10).

Çatışma birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar; potansiyel uyumsuzluk, biliş ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlardır (Yatkın, 2008: 9).

Ön koşullar, çatışmanın ilk aşaması olup çatışmaya neden olan iletişim, yapı, kişilik değişkenliği potansiyel uyumsuzlukla ilişkilidir. İkinci aşama çatışmayı bilme ve kişiselleştirmedir. Daha sonra çatışma davranış aşamasıyla kendini belli eder ve kontrol edilmesi gerekir. Bu durumda yönetici bir takım kararlar alır ancak bu kararlar performansı artırıcı ya da azaltıcı yönde olabilir.

Meydana gelen çatışmaya karşı, yönetici çatışmadan kaçınma (görmezden gelme), çatışmayı çözme, yumuşatma, güç kullanma, daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme, taviz verme, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme yollarını kullanarak çatışmayı yönetebilir (Akat vd., 2002: 405-407).

Çatışma olgusu yabancılaşmaya neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Gerek örgütsel gerek bireysel nedenlerle ortaya çıkabilecek olan sorunlar çatışmaya ve düzeltilmezse de örgüt bireylerinin yabancılaşmasına neden olacaktır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMI

Toplumda bazı gereksinimlere cevap vermek için ortaya çıkan örgütler (Öncü, 1982: 51), insanların belirli hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin yapısıdır (Başaran, 1989: 90). Her örgütün önemli özelliklerinden birisi belirli amaçların olmasıdır ki örgüt bireyleri bu amacı gerçekleştirmek için biraraya getirilmektedir (Özalp, 1998: 170). İşgören kendi yaratmadığı bir iş dünyasında yaşamaktadır. Başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak veya uygulatmak konumundadır. Bu ortamda işgörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak; gerek işe gerekse ilişkilerine kendinden bir şeyler katmamaktır (Babür, 2009: 32). Ancak ilişkiler bahsedilen etkileşim sonucu yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşmakta, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, kağıt üstünde olanlardan farklı bir dinamik meydana getirebilmektedir (Şimşek vd, 2003: 242-243).

İnsanın doğası gereği, örgüt içerisinde kurulan ilişkiler biçimsel olmaktan öteye geçmekte; çatışmalar ve anlaşmazlıklar gibi farklı ilişki biçimleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işverenlerin kendilerini yalnızca işini yapması beklenen robotlar gibi algıladıklarında, katı kurallarla çevrili olduklarında ve örgütten beklediklerine ulaşamayacaklarını düşündüklerinde yabancılaşma yaşayacaklardır. Ayrıca memnuniyetsizliklerinin giderilmemesi, keyfi davranışlarla karşılaşmaları, yalnızlık, işe bağlılıklarının azalması gibi durumlar da çalışanları yabancılaşmaya itmektedir. Bu durum örgütsel yabancılaşma kavramıyla ifade edilmektedir (Kuru, 2009: 53).

Örgütlerde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak şeklinde tepki gösterebilirler. İşyerinde doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği ve çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir (Fettahlıoğlu, 2006: 45-46).

Örgütlerin üyeleri veya yapılarında yabancılaşmayı doğuran bir biçim veya unsur “örgütsel yabancılaşma” veya “örgütsel ilişkilerin yabancılaşması” terimi ile anlatılır (Geyer ve Schweitzer, 1976: 253).

Örgütsel yabancılaşma, işgörenin işini daha az önemsemesi, işine gerektiğinden daha az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması anlamına gelmektedir (Agarwal, 1993: 723).

Geyer ve Schweitzer (1976: 253)’e göre örgütsel yabancılaşma, toplumda görülen bölünme ve sınıfsal bürokrasi özelliklerinin bir bütün olarak benzer şekilde örgüt içerisinde görülmesidir.

Bir diğer tanıma göre örgütsel yabancılaşma, genel düzeyde bireylerin varolan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması halidir (Alkan ve Ergil, 1980: 214).

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 disiplinsizler sonucu bireyin kendisini huzursuz hissetmesi örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir.

### **1.3 ÖRGÜTSEL YABANACILAŞMANIN NEDENLERİ**

Kuşkusuz, örgütler belirli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulmakta, örgütü oluşturabilmek içinde öncelikle bireyler biraraya getirilmekte ve daha sonra da bireyler üzerinde işbölümü, basamak sırası, denetim yapısı vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir. Söz konusu insan olduğundan örgüt gerek iç gerekse dış faktörlerden çeşitli açılardan etkilenmektedir. Örgütü olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen bu etmenleri çevresel ve örgütsel açıdan incelemek mümkündür.

#### **1.3.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Etmenler**

Açık sistem olarak işletmeler, çevreden etkilenmekte ve çevreyi yakından takip etmektedirler (Güçlü, 2003: 74). Çevre koşulları örgüt bireylerinin davranışlarını

etkileyecek ve yabancılaşmasına neden olabilecektir. Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan belli başlı çevresel etmenler aşağıda özetlenmiştir (Şimşek, vd, 2003: 247-248).

### **1.3.1.1. Ekonomik Yapı**

Ekonomik yapı içerisinde her işgören, kendi gereksinimlerini karşılayabilmek ve yaşamını sürdürebilmek ister.

Ekonomik yapı, toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetleri ile gelirin bölüştüğü ortam olarak tanımlanmaktadır. Doğal olarak bu ortam bir mübadele ortamıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 85).

Ekonominin seyrini ve sistemin yapısını etkileyen insanın, kendini güçsüz hissetmesi veya baskıya maruz kaldığını, faaliyetlerinin yeteneksizlik olarak anlaşıldığını hissetmesi ve sistemin kendini haksız görmesi yabancılaşma kanıtlarıdır. Bunlara ek olarak bireyin mantıklı, mantıksız ideolojik herhangi bir sebep yüzünden sistem tarafından muhalif veya yumuşak olarak görülmesi durumu da yabancılaşma olduğunun göstergesidir (Soysal, 1997: 33).

Başka bir deyişle, ekonomik ve teknik büyüme, insan gelişimi gereği olan bu gereksinimleri yadsır ve insanı tek boyutluluğa iter. Tek boyutlu insanın yaşam amacı sadece ekonomik gelişme olmaya başlar ve insan hem kendine hem de çevreye yabancılaşmaya başlar (Weiskopf, 1996: 190).

Eğer bir işgören, içerisinde bulunduğu ekonomik yapıya bağlı olarak gereksinimlerini karşılayabileceği gerekli unsurlara sahip değilse yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Birey bu sıkıntıyı hem kendi içerisinde yaşamakta hem de örgüte yansıtmaktadır. Tüm bu olumsuzluklar örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

### **1.3.1.2. Teknolojik Yapı**

Değişimin kaçınılmaz olduğu dünyada rekabetin de artmasıyla birlikte işletmelerin buldukları konumunu korumaları oldukça zorlaşmıştır. Bu durum

işletmeleri mümkün olan en az maliyet ve en az hata ile faaliyetlerini sürdürebilme mecburiyetinde bırakmaktadır. Bu noktada işletmelerin kullandıkları teknikler ve süreçler gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Günümüzde teknoloji patrona güç katmış, işçinin gücünü azaltmıştır. Artık işçinin yaptığı iş kendisi için ilginçliğini kaybetmiştir. Makine işçilerin üzerinde yabancı bir güç olarak onları kendisinin bir parçası gibi kullanmaya başlamıştır. İşçinin ustalığını elinden alan teknoloji, ustalığın işçiye sağladığı güvenceyi ortadan kaldırmış ve onun direnebilme dayanaklarını yıkmıştır (Aybar, 1995: 51).

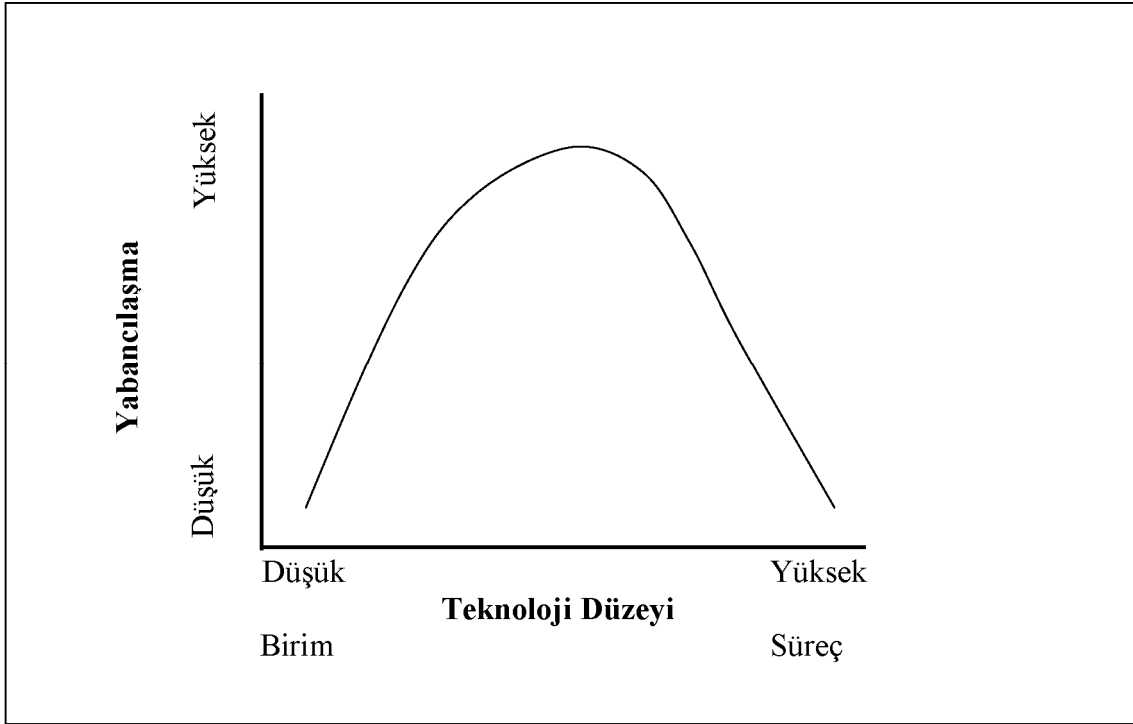
Günümüzde örgütlerin içinde yaşadığı çevre ve bilimsel çalışmaları ile yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına, böylece teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlanmaktadır. Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi birikimini artırırken, bir yandan örgütlerin üretim teknolojisini etkilemekte bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri gerektirmektedir (Ülgen, 1993: 130).

Teknoloji ve yabancılaşma ilişkisinde iki farklı görüşün bulunduğu söylenmektedir. Birinci görüşe göre teknoloji gelişim anlamına gelmekte ve insanoğlunun kurtuluşuna katkıda bulunmaktadır. Günümüzde bu görüşü savunanlar, teknolojinin hizmet ettiği amaçlar açısından tarafsız ve kayıtsız olduğunu söylemektedirler. İkinci görüşe göre ise teknoloji insani değerleri öldürmekte, kontrolün insandan makineye geçmesine neden olmaktadır. Bu görüşü savunanlar ise, insan ruhu ve teknoloji arasında bir uyumsuzluk bulunduğuna, aşılması mümkün olmayan bir boşluk olduğuna inanmaktadır. Bunun sonucunda da insan, teknolojinin kazandığı, buna karşılık insanlığın kaybettiği bir gelişmenin kurbanı haline gelmektedir (Pappenheim, 2002: 30-34).

Araştırmalar, yüksek teknoloji süreci endüstrilerinde yabancılaşmanın düşük, mekanize montaj hattı faaliyetlerinde ise yabancılaşmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla birim ve süreç üretiminin düşük yabancılaşmaya, kitle üretiminin ise yüksek yabancılaşmaya yol açtığını söylemek mümkündür. Kitle üretimi yapan çağdaş endüstrinin büyük bir bölümü, teknolojinin ilerlemesi ve işletmelerine ileri teknolojinin girmesiyle birlikte daha az yabancılaştırıcı koşulları sağlayabilmektedir (Davis, 1988: 298).

Aşağıda Şekil 1.1.'de değişen teknoloji düzeyi ve buna bağlı olarak değişen yabancılaşma eğilimi görülmektedir. Temel olarak birim ve süreç üretimi alınırken, kitle üretimi yapan endüstrilerde yabancılaşma eğilimiyle ilgili artış olmaktadır.

**Şekil 1.1:** Yabancılaşma ve Teknoloji Düzeyi Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Davis, 1988: 338.

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi yüksek teknoloji süreci üretiminde yabancılaşma düşük, aynı şekilde birim üretiminde de yabancılaşma düşüktür. Buna karşılık kitle üretimde makineye bağlı otomatik üretim işgörenin daha fazla yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Yuchtman, Yaar ve Gootlieb'in yaptığı araştırma, teknolojik değişimin yabancılaşmayı artırdığını ortaya koymaktadır. Teknolojik değişimlerden etkilenme kadınlara göre erkeklerde, mavi yakalılara göre ise beyaz yakalılarda daha fazladır. (Fettahlıoğlu, 2006: 38).

Ayrıca, Woodward's'un sınıflandırmasında birim üretiminde yabancılaşma düşük eğilimli, buna karşın seri üretimde yabancılaşma yüksektir. Bu ilişkiler birçok

modern endüstride seri üretim safhasında yabancılaşmanın yüksek, ileri teknolojilerde yabancılaşmanın daha az olduğunu göstermektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 49).

### 1.3.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Toplumsal yapı, işletmeleri etkileyen ve aynı zamanda işletmelerden etkilenen; insanların demografik ve kültürel özellikleri ile bunların ve birbirleriyle olan ilişkilerini kapsayan bir yapıdır.

Bireyin alışmış olduğu bir toplumsal çevreden farklı bir çevreye girmesi, bireyi davranışlarında değişiklik gösterme zorunluluğunda bırakacağından yabancılaşma ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir ifadeyle böyle bir sosyo-kültürel ortamda bireyin kendi doğasına göre doğru olarak algıladığı bir davranış toplum tarafından normal kabul edilmeyecek, böylece birey yalnızlaşacak ve topluma yabancılaşacaktır. Birey eğer davranışını topluma uydurma çabası içerisine girerse, bu sefer toplum tarafından kabul görmesine rağmen kendi doğasına yabancılaşacaktır. Bu noktada “toplumsal karakter” kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Toplumsal karakter, birey davranışının toplumun sunduğu modele uyup uymaması bakımından değerlendirilmesidir. Bireyler eylemde bulunmak gerektiği için eylemde bulunmayı arzulamakta, aynı zamanda o kültürün isteklerine uygun eylemde bulunmaktan dolayı tatmin duymaktadır. Dolayısıyla toplumsal karakter toplum üyelerinin enerjilerini biçimlendirmektedir. Diğer bir deyişle toplumsal karakterin işlevi, belirli bir toplum çerçevesinde bu toplumun işlemini devamlı kılmak için insan enerjisini yönlendirmektir (Esin, 1982, s.104).

Kültür için de yukarıda bahsedilen gibi bir durum söz konusudur. Kültür, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük yaşamına yansıyan gelişme sistemidir (Demirci, 2008: 43). Kültür öncelikle kendini üreten, paylaşan ve geliştiren bir insan grubu veya toplumu ile ilgilidir. Kültürün içeriği; varsayımlar, inançlar ve değerler gibi bir dizi anlamları, sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Kültürün içeriği ile onu üreten, paylaşan, geliştiren ve aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim vardır (Uzunçarşılı vd, 2000, 3). Bireyin davranışlarında son derece etkili olan kültür ile örgüt kültürü birbirine benzer ya da birbiriyle uyumlu olmaması yabancılaşmasına yol açmaktadır (Babür, 2009: 38).

#### **1.3.1.4. Politik ve Hukuki Yapı**

Politik yapı, işletmelerin faaliyette bulunduğu bir ülkede merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir. Politik yapıdaki unsurların işletmelere etkisi bir yerde idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevreyi, politik yapı unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 82-83).

Küresel ekonomik yapı, ne kadar büyük, üretken ve verimli olursa olsun, bütün ülkeleri dünyadaki pazar konumlarını koruyabilmeleri konusunda sürekli bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2006: 65). Bu nedenle değişiklikleri yakından takip etmek ve onlara zamanda ayak uydurmak adeta zorunluluk haline gelmektedir. Bu bağlamda karşılaşılan her değişikliğin yasal düzenlemeleri beraberinde getirmesine rağmen, yasal düzenlemeler bazen bu değişikliklere ve olaylara yetişememektedir. Doğal olarak bu durumlarda yasal boşluklar oluşmakta ve düzen sarsılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 83). İşletmelerin yapılan değişikliklere uyum sağlayamaması ya da yapılan düzenlemelerin toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasal gerçeklere uymaması ise, mekanizmanın işleyişini bozar, etkinlik ve verimliliği azaltarak çalışanların yabancılaşmalarını hızlandırır (Tosun, 1990: 683).

#### **1.3.1.5. Sanayileşme, Kentleşme ve Sosyal Çözülme**

Yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimini sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak değerlendirmek uygun olsa da 18. yüzyıl ve sanayi devrimi sonrası yabancılaşma hem ekonomik ortamlarda kendisini özellikle göstermesinden hem de bireyin varoluşunu açıklama aşamasında sosyologların sürekli konuyu ele almalarından dolayı daha fazla önemsenir hale gelmektedir (Uysaler, 2010: 28-29).

Sanayi devriminin sonucu olarak insanın yerini makinenin almasıyla benzer işleri yineleyen insanın yabancılaşmasının engelleneceği düşünülmüştür. Oysa insan makinenin ritmine uymak zorunda kalarak kendi ritmine yabancılaşmıştır (Fettahlıoğlu, 2006: 38).

Bununla birlikte nüfusun fazlalığı ve kent nüfusunun bazı yerlerde aşırı ölçüde yoğunlaşması, bireylerarası ilişkilere zarar vermektedir. Toplumsal ilişkilerin sayısı artınca kaliteleri de düşer. Deyim yerinde ise, “kuru kalabalık ilişkileri” biçimine dönüşürler. Kuru kalabalık ilişkinin ruhsal tatmin özelliği azdır; bireyin yalnızlığını unutturmaz “kalabalık içinde duyulan yalnızlık” bireyi, toplumsal yönden soyutlamakta ve büyük kent bazen bir tür hapishane duygusu meydana getirmektedir (Tosun, 1990: 778).

Sosyal sistemin çeşitli alt bölümleri arasındaki doğal dengelerin bozularak; düzensizliğin, kararsızlığın, yapısızlığın ve bir toplumsal erime ve çözülme halinin baş göstermesine ‘sosyal çözülme’ veya ‘sosyal dejenerasyon’ denmektedir (Eroğlu, 1995: 128). Özellikle kırsal kesimden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması örgütsel yabancılaşmaya neden olmaktadır (Şimşek vd, 2003: 247).

Sonuç olarak, kırsal kesimlerden kentlere göç etme, sanayileşmenin artmasıyla birlikte otomasyonun ortaya çıkması ve örgütlerdeki büyümeler, farklı düşüncedeki ve amaçtaki insanları bir araya getirmesinden kaynaklanan uyuşmazlık sorunu örgütsel yabancılaşmayı büyük ölçüde etkilediği söylenebilir.

### **1.3.1.6. Sendikal Örgütlenmeler**

Sendikalar işçilerin ekonomik ve sosyal haklarını koruyan (Sabuncuoğlu, 2004: 121) ve üyeler ile üyelerarası dayanışmayı esas alan kurumlardır. Sendikalar mümkün olduğunca üye sayısını artırarak güçlenmeye ve yetki kazanmaya çalışırlar. Genelde işgörenler çalışma şartlarından memnun olmadıkları ve bu şartları kendi başlarına değiştiremeyeceklerine inandıkları için sendikalara üye olurlar. Araştırmalar işgöreni sendikalaşmaya iten nedenlerin işin kendisinden değil, çalışma şartlarından kaynaklandığını göstermektedir. Diğer taraftan sendikalara giriş sadece ekonomik çıkarları koruma amacı taşımamaktadır. Çalışanlar, sendikaların bir işçi olarak gurur ve haysiyetlerini en iyi koruyan kurumlar olduğunu düşünmektedirler (Yüksel, 2004: 238-239).

Bazı işgörenlerde sendikalara üye oldukları takdirde özgürlüklerini yitireceği düşüncesi oluşmaktadır (Yüksel, 2004: 239). Aynı zamanda işletmelerin çoğunun sendikalaşmayı azaltıcı tutumları bulunmaktadır. İşveren, işgöreninin sendikaya girip

örgüte karşı olumsuz bir eğilimde bulunmaması için, onu memnun edici ortamı ve imkanları sağlamaya çalışmaktadır. Aksi takdirde işveren, sendikaya üye olan işgörenine baskı uygulamaktadır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 166). Bu bakımdan işgörenin sendikaya üye olduğunda özgürlüğünü yitirmesi ve işvereninden kendisini olumsuz yönde etkileyecek birtakım hareketlere maruz kalması, işgörenin yabancılaşmasına neden olmaktadır.

### **1.3.1.7. Kitle İletişim Araçları**

Toplumun modernleşmesi, karmaşıklaşması oranında insan ilişkilerinin sayısında bir artma olmuştur. Büyük bir kentte bir kişinin günde ortalama bin beş yüz kadar mesaj aldığı, bir başka ifadeyle, günde ortalama bin beş yüz kez bir kimse ya da kimseler tarafından dikkati çekildiği, bir şeyler yapması istendiği, olumlu ya da olumsuz eleştirildiği, güldürüldüğü ve düşündürüldüğü hesaplanmıştır (Cüceloğlu, 1998: 219). Bu durum kitlesel iletişimin önemini oldukça iyi bir şekilde ortaya koymaktadır.

Kitle iletişimi, uygarlığımızın oldukça yeni bir olgusudur. Modern iletişimi, yazılı basının gelişmesi ve okumanın bireyselleşmesi ile başlatmak mümkündür. Okumanın bireyselleşmesi, ilginç bir biçimde bilgi, haber ve kültürün üretim ve dağıtımının birliktelik gerektiren (kolektif) bir çabayla gerçekleşmesinin de başlangıcı olmaktadır. Kitle iletişimi olgusuna kavuşmak için belirli ön koşulların oluşmuş olması da gerekmektedir. Bu koşulların birincisi, yazılı mesajları geniş kitlelere sunabilmek için basım tekniklerinin ortaya çıkmış olmasıdır. İkincisi ise, kitlesel olarak üretilen basılı iletişim metinlerini tüketen bir kitlenin bulunmasıdır. Böylece, yazılı iletişimin gelişmesiyle bir ölçüde kitlelere ulaşabilmek kolaylaşmıştır. Fakat, bu yeterli olmamıştır. Gelişen teknoloji, yeni iletişim araçlarının (radyo, televizyon, bilgisayar ağları ve dolayısıyla internet vb.) kullanılmasını olanaklı kılmıştır. Bu iletişim araçları geniş kitlelere ulaşmış ve buna bağlı olarak kullanım alanları da genişlemiştir (Kocadaş, 2002: 4).

Kitle iletişim araçları, bazen örgütteki kişilerin iç çatışmalarına neden olur, bazen de çatışmaları azaltabilir (Dökmen,1994: 33). Örgütte kullanılan iletişim araçları asıl amaçlarından farklı olarak; dedikodu yapmak, yalan söylemek vb. amaçlarla kullanılıyorsa, o örgütte işgörenler arasında bir çekişme başlar. Bu çekişme ortamı

çalışanlara gerginlik ve stres yaratacaktır. Bu durumdan rahatsız olan işgören ise kendini geri plana çekecek ve örgüte karşı yabancılaşmaya başlayacaktır. Bu nedenle kullanılacak kitle iletişim araçları, örgütün faaliyet alanına uygun ve denetlenebilir olmalıdır (Babür, 2009: 42).

### **1.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler**

Örgütler, çevrelerinden dolayı ya da doğrudan etkilendikleri gibi kendi örgüt yapısından, yönetim biçiminden, uyguladığı üretim biçiminden, örgüt içinde oluşan grupların özelliklerinden ve çalışanların örgüte karşı tutumlarından da etkilenmektedir. Bu unsurlardaki olumsuzluklar ve örgüt iklimi, örgütsel moral ile işgörenin örgüte bağlılığı yabancılaşmaya neden olmaktadır.

#### **1.3.2.1. Örgüt Büyüklüğü**

Örgütler yeterli sermayeye ulaştıklarında, rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek için, şirket birleşmeleri yapmakta, şube ya da bayi açmakta ve farklı pazar alanlarına yatırım yapmaktadır. Örgütlerin lehine olduğu düşünülen bu durumların gerçekleştirilmesi örgütlerin büyümesi sonucunu doğurmaktadır.

Örgüt büyüklüğünün, akademik çalışmaların çoğunda toplam çalışan sayısı bakımından tanımlandığı görülmektedir. Örgütsel yapılanmada, çalışanlar ve onların birbirleri ile olan etkileşimleri biçimlendiğine göre, örgüt büyüklüğünün çalışan sayısı bakımından tanımlanması uygun olabilir (Ünüvar, 2009: 566).

Örgütsel büyüme bir süreçtir ve bu sürecin aşamaları literatürde genellikle örgütün yaşam döngüsü aşamaları ile paralel olarak incelenmektedir. Öyle ki araştırmacılar modellerini sunarken kimi zaman “yaşam döngüsü aşamaları”, kimi zaman “büyüme aşamaları”, kimi zamanda “gelişme aşamaları” terimlerini kullanmaktadırlar. Araştırmacılar, örgütlerin büyüme sırasında farklı problemler ile karşılaşabileceği konusunu tartışmışlardır. Bu problemler farklı yönetim becerilerinin ve yapısal şekillerin gereksinimini ortaya koymuştur. Örgütler büyürken, örgütsel yapı basit yapıdan bölümlere göre yapıya ilerlemektedir, örgütün formalleşme seviyesi yükselmektedir, uzmanlaşma artmaktadır ve karar alma daha az merkeziyetçi hale

gelmektedir. Araştırmacılar, örgüt büyüklüğünü genel olarak iki şekilde ölçmektedirler. Bunlardan birincisi kapasitedir. İkinci yaklaşım ise operasyon büyüklüğünün ölçülmesidir (Semiz, 2007: 79-81).

Örgüt büyüdükçe daha karmaşık bir hal alır. Daha fazla insanın çalışması daha fazla farklı özellikte bireyin biraraya gelmesi demektir ve bir bütünlük sağlayabilmek daha da zorlaşır. Böyle bir ortamda işgören, eğer örgüt büyüklüğü nedeni ile üst kademedekilerle arasında iletişim sorunu yaşıyorsa veya işin sadece bir kısmını yapmakla yetkili hale gelmişse, işgörende yabancılaşmaya yol açabilir (Babür, 2009: 47).

Örgüt kapasitesinin artması ve yapılan faaliyetlerdeki artış, monotonluk, kontrolü elden kaçırma ve ast-üst arasındaki iletim bozukluğuna neden olmakta bu da işgörenlerin işine ve örgütüne yabancılaşmasına yol açmaktadır.

### **1.3.2.2. Yönetim Biçimi**

Her işletmede yöneticiler kendilerine has bir tutum sürdürürler. Kimi yöneticiler otokratik veya bürokratik iken kimi yöneticiler demokratik veya katılımcıdır. Bu farklılıklar planlama, organize etme, koordine etme, yürütme, denetleme vb işlevlerde ortaya çıkar. Astarlar yöneticinin bu yönetim üslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu durum yönetici ile astlar arasında birtakım çatışma ve yabancılaşmaların ortaya çıkmasına neden olur (Ertürk, 1994: 135).

Otokratik yönetim anlayışına göre insanların büyük bir bölümü kendi iradeleriyle davranışlarını kontrol edemez ve ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek uygun bir işbirliği sağlayamaz. Öncelikle bireysel çıkarlarını düşündüklerinden toplum yararına hareket etmeleri mümkün değildir. Büyük çoğunluğu oluşturan ortalama yeteneklere ve niteliklere sahip bu insanlar yaratıcı olmadıkları gibi yenilik ve değişikliklerden de hoşlanmazlar (Şentürk, 2007: 8-9). Buna paralel olarak yönetim biçimi içerisinde çalışanların durum içindeki ilgili etkenleri denetleyemediği koşullar altında amaçların başarılmasından sorumlu tutulması umut kırıcıdır (McGregor, 1970: 114).

Benzer şekilde bürokratik örgütlenme arttıkça, bireyler arasındaki ilişkilerin soğuk, mesafeli, ikincil/araçsal hale geldiğine, yalnızlık ve yabancılaşmanın arttığına tanık olunmaktadır (Aytaç, 2004: 203).

Katılnalı ya da demokratik yönetim biçimine sahip bir örgütteki işgören kendi düşüncesinin alındığı ve kendisine değer verildiği bu yapı içerisinde yönetim biçimi açısından yabancılaşmayacaktır. Laissez-faire ve katılımcı tip arasında yabancılaşma açısından önemli bir fark yoktur. Örgütün cesaret vermesi düşük olduğunda, yabancılaşma yükselmektedir. Araştırma olanakları az, mesleki iklim yetersiz olduğunda yine yabancılaşma yüksek olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 39).

Aiken ve Hage araştırmalarında yabancılaşma ile örgüt arasında ilişki olup olmadığını incelemiştirlerdir. Bu araştırmada yabancılaşma kavramı işe ve çevreye yabancılaşma olarak ele alınmıştır. Sonuçta, yüksek düzeyde merkezîyetçi ve biçimselleşmiş örgütlerde yabancılaşmanın daha belirgin olduğu ortaya çıkmıştır. Karara katılma olanağının bulunmadığı, kuralların katı bir şekilde uygulandığı ve aşırı kontrolün olduğu örgütlerde yabancılaşma düzeyi yükselmektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 39).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, yönetim ve örgüt konusunda esnekliğe sahip olmayan bir işverenle karşı karşıya kalan işgören, kolayca istediğini elde edebilmektedir, elde edemediği takdirde kendi üzerindeki baskıları azaltabilme yollarını aramaktadır. Bu durum, işgörenin yabancılaşmışlığını kısmen sürdürmektedir. (Soysal, 1995: 55).

Örgüt yapısının formel, işgörenin karar almaya katılmayıp kararların tek bir yerden alındığı, işgörenin mevcut duruma uymaya mecbur kaldığı, işlerin yapılmasında onun sadece bir araç ya da makine olarak görüldüğü örgütlerde işgörenin yabancılaşacağını ve durum düzelmediği takdirde yabancılaşması sürdürebileceğini söylemek mümkündür.

### 1.3.2.3. Çalışma Koşulları

İşletmeler, aldıkları işgörenlere yeterli koşulları ve imkanları sağladıkları takdirde belirledikleri amaca ulaşırlar. İşletmelerin en başta işgörenler için gerekli ergonomik ortamı sağlaması gerekmektedir.

Çalışma yaşamının kalitesini sağlayabilmek için çalışanların doyumunu artıracak çalışma koşullarının hazırlanması, işletmeler açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Silah, 2005: 51).

İşçilerin çalışma tempolarının yüksek olması ve aynı tempoda devam etmesinin ilk şartı çalışma ortamındaki havanın temizliğidir. Kapalı çalışma alanlarına sahip işyerlerinin havası, işçilerin terleme ve solunumları ile işyerinde kullanılan makinelere bağlı olarak ortaya çıkan gaz, buhar ve toz nedeniyle kirlenir. Çalışma ortamındaki hava kirliliği, işçilerin yeterli oksijen soluyamamasına neden olur. Bu da, işçilerin kısa sürede yorulmalarına ve davranış bozukluklarına neden olur. Çalışma ortamlarındaki yüksek sıcaklık ise kişilere sıkıntı ve rahatsızlık verir. Çalışma ortamının uygun ısı seviyesinde olması, bir başka deyişle, işe, ortama ve mevsime uygun şekilde sıcak ve soğuk çalışma koşulları çalışanların verimliliğini artırmakta, iş kazalarını ise azaltmaktadır. Renkler, çalışanların sıcaklık ve soğukluk algılamalarını kontrol eden etkenlerden birisidir. Herhangi bir çalışma alanının düzenlenmesinde renk kullanımı temel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Renklendirme endüstride iki anlamda önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, çalışma ortamında renk uyumunu sağlamak ve aydınlatmayı artırmak, diğeri ise renklerin uyarı işareti olarak kullanılmasını sağlamaktır (Sönmez, 2009: 127-128).

Temizlik ve bakım, özellikle işletmelerde çalışanların, çeşitli rahatsızlıklara, kazalara ve iş hastalıklarına karşı korunmalarına yardımcı olan önemli bir faaliyettir. Bir işletmede salgın hastalıklara neden olan, böceklerin ve diğeri zararlıların etkisiz hale getirilebilmesi için temizlik ve bakıma büyük özen göstermek gerekmektedir. Uygun olmayan koşullarda çalışanlar, kendilerini rahat hissetmedikleri için verimli olamazlar. Yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma vb. çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, aşırı ve uzun çalışma saatleri, gürültü, gibi fiziksel çevre koşulları çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Gürültü, sıcaklık, aydınlanma, ulaşım, ısınma, soğukluk, toz, duman, sabit bir yerde çalışmak, güçlü kokular, güçlü güneş ışığı, radyasyon, patlayıcı ve zehirleyici

özelliği olan maddeler fiziksel koşulları oluştururken; sosyal imkanlar, iş gúvenliđi, sağlık hizmet ve gúvenceleri, çalışma saatleri, formel ve gayri resmi ilişkiler, moral, örgútsel yapı, ücretli izin, çalışma saatleri, katılım ve insan ilişkileri gibi unsurlar sosyal ve psikolojik koşullarını oluşturur. Bütün bu sayılan çalışma koşulları bireyin yabancılaşması üzerinde etkili olmaktadır. Yabancılaşmaya etki eden durumlar; zaman baskısı, ağır iş, işin tüm inisiyatifinin başka birisinde olması, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve monotonluk, izole edilme, örgútsel yapının kişinin bireysel özelliklerini hiç dikkate almaması, yaratıcılığın ödüllendirilmemesi gibi durumlardır (Kılıç, 2010: 55).

#### **1.3.2.4. Bilgi Akışı**

Yöneticilerin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri, kişilerarası ilişkileri düzenleyebilmeleri ve işgörenlerini doğru görevlendirebilmesi gerekmektedir. Bunun içinde doğru, yeterli ve zamanında bilgiye ulaşması gerekmektedir.

Örgütlerin evreye uyum sağlayabilmeleri ve ona göre değişiklikler yapması, örgütün bilgi toplaması, bilgiyi işlemesi ve karar vermesine bağlıdır (Başpınar, 1999: 4).

İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanınmaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi özölebilmesi için sağlıklı bir iletişime gereksinim vardır. Örneğin, bir örgütte yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa örgütte oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz (Güney, 2001: 197).

Örgütte yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması; planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir (Güney, 2001: 200).

Örgütler, gerek iç, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken; biçimsel, doğal, dikey, yatay ve diyagonal Őekildeki çeşitli yöntemleri kullanırlar (Genç, 2004: 328).

Örgütlerde bilgi akışının etkili Şekilde sağlanmaması halinde, işgörenlerin örgüte karşı tutumları değişecektir. Ortaya çıkan dedikodu ve söylentiler, işgörenlerin

kafasını karıştırabilir ve örgüt içinde çalışanlar arasında gruplaşmalara neden olabilir. Kutuplaşmaların ve dedikodunun yoğun olduğu bir örgüt ortamında işgören zamanla kendine zarar gelmemesi için kendini her şeyden soyutlayabilir ve örgüte karşı yabancılaşabilir. Bu noktada yöneticilere çok büyük görevler düşmektedir. Yönetici, aynı düzeydeki işgörenler arasında bilgiyi eşit şekilde dağıtmadığı takdirde, örgüt içinde çok büyük çekişmelere neden olabilir. Ayrıca, işgörenleri ilgilendiren her konuda bilgi akışının tek yönlü olması da işgörenleri örgüte karşı yabancılaştıracaktır (Babür, 2009: 45-46). Çünkü tek yönlü iletişimde, işgörenlerin düşüncelerin sorulmadan, tavsiyeleri alınmadan tek taraflı bir yaptırım söz konusudur. Böyle bir durumda işgörenin yaptığı işte hiç söz hakkı olmadığı için kendini yaptığı işe ve örgüte karşı yabancı hissetmeye başlayacaktır.

### 1.3.2.5. Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içerisinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2003: 614).

Gruplar da bireylerin sahip olduğu gibi birtakım fiziksel ve sosyal özelliklere sahip olup grup üyeleri gruplarca ortaya çıkarılan bazı davranış kurallarına göre hareket ederler (Genç, 2004: 242). Bu bağlamda grup, üyeleri arasında belirli etkileşimler olduğu sürece varolan sosyal bir varlıktır ve belirli kuralları vardır. Grup; üyelerin, kendi normlarını, kendi değer, düşünce ve davranış çizgilerini kabul edip benimsemiş olduğu olduğunu varsayar. Ancak, kişi bilinçsiz olarak, çevresindeki olayları, grubun bakış açısından, grubun gördüğü ve algıladığı biçimde görüp algılayabilir. Böylece sürekli dayanışma ve etkileşim içinde bulunan grup üyeleri arasında ortak yargılar ve normlar çıkmış olur. Bunun sonucunda ise grup içi bağlar güçlenir (Yıldırım, 2000: 189). Örgüt içerisinde ortak değerleri, düşünceleri ve davranışları sergileyen işgörenler arasında anlaşmazlık ya da herhangi olumsuz bir etki ortaya çıkma olasılığı düşük olmakla birlikte işgörenin yabancılaşma düzeyi de düşük olmaktadır.

Örgütte çalışan insanı diğerine bağlayan en önemli bağ örgüt menfaatidir. Bu menfaatin zarara uğramaması ve dolayısıyla da onu sağlamakla görevli işgörenin

bundan kaybının olmaması için karşı tarafla olumlu ilişkiler kurulur. Bu ilişkiler kelimenin tam anlamıyla modüler ilişkilerdir; yapmacık, geçici ve yüzeyseldir (Babür, 2009: 47). İşgörenlerin kendi çıkarlarını gözetmelerinden kaynaklanan gönülden olmayan isteksiz ve sıradan davranışlar, işgörenlerin birbirlerine olan güvenlerini azaltmakta, bireyleri örgütten uzaklaştırmakta, kısacası yabancılaşmasına neden olmaktadır.

### 1.3.2.6. Üretim Biçimi ve İşbölümü

Üretim sistemleri veya şekilleri çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Belirli bir sürede üretilen miktara göre üretim sistemlerinden biri olan tek mal üretim sisteminde sipariş üzerine çalışılır. Üretim sistemleri veya şekilleri çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Belirli bir sürede üretilen miktara göre üretim sistemlerinden biri olan tek mal üretim sisteminde sipariş üzerine çalışılır. Seri üretim, hareket eden bir montaj hattı ve yüksek oranda işbölümüne dayalı, sermaye yoğun, üretim hattında çok basit işlemler yapan vasıfsız veya yar vasıflı gücü aracılığıyla yüksek miktarda ve standart ürünlerin üretildiği bir üretim sistemidir (Aydeniz, 2005: 4).

Kitle üretim sürecinde işçilere mümkün olduğunca sınırlı ve mümkünse sadece tek bir işte sorumluluk verilir. İşçilerin görev sınırları mümkün olduğunca dar tutulmaya çalışılır, dolayısıyla son derece katı, hiyerarşik ve bürokratik bir iş örgütü anlayışı altında çalıştırılırlar. Fordist kitle üretim felsefesinin bir sonucu olarak, işçiler sadece bir işte uzmanlaşırlar (Erdem, 2009: 546).

Birim imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda, işçinin hüner düzeyi, çalışma ortamı ve koşulları göz önünde tutulursa, yüksek iş doyumu ve düşük yabancılaşma göstermesi beklenir. Karşılaştırmalı incelemeler bu beklentiyi doğrulamaktadır. Seri üretim teknolojisinde ise montaj bandında çalışan işçi, endüstri toplumunda insanın makineye tutsak oluşunu simgeleyen kişi haline gelmiştir. Sürekli zaman baskısı altında çalışan, yaptığı işin bütüne katkısını görmeyen, kişisel yeteneklerini kullanma olanağı bulamayan ve makine sisteminin tutsağı olarak nesnelleşen işçi tasvirinin gerisinde hep montaj işçisi yatar. İşçi çalışırken veya çalışmadan sonra zevk ve hayranlıkla izleyebileceği hiçbir nesne üretmemektedir.

Üretim biçimi işgörenin işe yabancılaşmasını etkilediği gibi örgüte yabancılaşmasını da etkilemektedir (Babür, 2009: 47).

Adam Smith, işbölümünü, üretim biçiminin bilinçli olarak düzenlenmesinin bir sonucu olmayıp, insanların doğalarından gelen bir değiş tokuş eğiliminden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Fettahlıoğlu, 2006: 57). İşbölümü, işlerin daha küçük parçalara ayrılması ile bir kişinin işin tamamını yapması yerine işin birden fazla insan tarafından birlikte yapılmasıdır. İşbölümü, uzmanlaşma ile sağlanabilecek yararlarıdır (Taşkın, 1997: 28). Ancak, İşbölümü bir yandan zenginliğin kaynağı olup zanaatların, ticaretin gelişmesinde önemli bir faktör durumda iken, diğer yandan işlevlerin uzmanlaşması sonucu artık yararsız hale gelmeye başlayan bireysel yeteneklerin giderek zayıflamasına yol açmaktadır (Esin, 1982: 19).

### **1.3.2.7. Ahlaki ve Törel Yapı**

İş dünyasındaki ahlaki davranış ile özel yaşamdaki ahlaki davranış arasında bir fark yoktur. Bu da yönetici ve işgörenin ahlaklı olması gerektiği anlamına gelmektedir. Ancak iş dünyasında yaşanan birtakım olaylara genel ahlak kuralları ile yaklaşmak mümkün değildir.

Uygulamada ahlaki davranış, hakim moral yasalar çerçevesinde "kötü" ya da "yanlış" karşısında kabul edilen "iyi" ya da "doğru" dur. Yani ahlaki davranışlar ya da kararlar normatif yargı içerirler. Ancak özellikle yaptığımız ilk ahlak tanımlaması ahlak olgusunun özünü ortaya koysa da, taşıdığı birtakım anlamlar bazı tartışmaları gündeme getirmektedir. Her şeyden önce tanıma bakıldığında, tanımlamanın birey etrafında gerçekleştirildiği görülmektedir. Buradan da bireylerin ahlaka sahip olabilecekleri, ancak örgütlerin sahip olamayacakları gibi bir sonuç çıkmaktadır. İkinci olarak neyin ahlaki olup, neyin ahlaki olmadığı kişiden kişiye göre büyük ölçüde değişecektir. Üçüncüsü, ahlaki davranış, tanıklık eden kişinin değerlendirmesi biçiminde olsa da, sıklıkla genel olarak kabul edilmiş sosyal normlara uygun davranışa işaret etmektedir (İşcan, 2001: 287).

Toplumda çeşitli tipte örgütler vardır ve her birinin kendine özgü ahlaki standartları vardır. Yöneticilerin bunları bilmesi ve anlaması gerekir. İşgörenler örgüt tarafından geliştirilmiş ahlaki standartlara uymak konusunda zorlanabilir; veya kendi

amaçlarına ulaşmak için örgütün belirlediği bu standartlara uymak zor olmayabilir. Her ne şekilde olursa olsun, örgüt ile işgörenler arasında bu standartlardan doğacak sorunlar olacaktır. Bu durumda işgören örgütün belirlediği ahlaki standartlara uymadığı takdirde örgüt tarafından dışlanabilir ve cezalandırılabilir. Diğer taraftan törel yapı da, örgüt içinde etkili bir yaptırım olan bir unsurdur (Fettahlıoğlu, 2006: 57).

İşgören, uymak zorunda olduğu bir ahlaki yapı ve yaptırım altında kaldığı bir törel yapı içerisinde çatışma, gerginlik ve stres yaşayarak örgüte yabancılaşacaktır. Örgüt tarafından dışlanma ve cezalandırılma korkusu içerisinde bulunan işgören örgütten ve işinden soğuyacaktır.

### **1.3.2.8. İnanç ve Tutumlar**

Yabancılaşma, insanların kendileri, başkaları veya sosyal çevreleri hakkındaki belli anlayış ve duyguları ima ederken, toplumsal sistemde yer alan kişilerin davranışlarının, elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançları ile de yakın bir ilişki içindedir. Yabancılaşmada daha çok herhangi bir bireyin kişisel bazda kendinden, değerlerinden, kurumlardan, örgütlerden veya toplumsal oluşumlardan uzaklaşması eylemleri gündeme gelebilmektedir (Şimşek vd, 2006: 576).

Yöneticiler için inanç ve tutumların önemi büyüktür. İnsanların inanç ve tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden tahmin etme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Tikici ve Deniz, 1991: 100).

İnançlar, bireyin kendi dünyalarının bir yönüyle ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır (Eren, 2004: 173). İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur (Bakan vd., 2004: 42).

İnançlar örgüt kültürünün bir unsurudur. Eğer örgüt üyeleri, birtakım inanç, değer ve değer yargıları üzerinde uzlaşmamışlarsa o örgütte güçlü bir kültürün olmadığı söylenebilir. Güçlü kültürlere sahip örgütlerde; işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir, işgörenler özgür bir ortamda çalışır, yarışma ve işbirliği dengededir, işgörenler sorumluluk alır, uzaktan denetim söz konusudur, hoşgörü ortamı

egemendir, işgörenlerin sosyal hayatıyla da ilgilenilir, adil bir ödül-ceza sistemi vardır ve her iş, örgütün amaçların gerçekleştirilmesi ve başarısı içindir. Zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 250).

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizlidir. Tutum bireyin kendi dünyasının, bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir (Eren, 2004: 172-173).

Bireylerin kendi değerleri ile örgüt değerleri arasında güçlü bir çelişkinin olması ve bu çelişkinin çalışanın kendisi veya yönetim kademesi tarafından giderilememesi, çatışma ortamından kaynaklanan yabancılaşma duygusuyla sonuçlanabilecektir.

### **1.3.2.9. Örgütsel Stres**

Gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres, günümüzde yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Stres; fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesiyle ve nedeni anlaşılmayan anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların sürekli bir gerilime dönüşmesi ile başlar (Barutçugil, 2004: 409-410).

Hırs, başarıma duygusu, işi kaybetme endişesi, ekonomik sıkıntılar ve bunlara benzeyen ve akla gelebilecek birçok olumsuzluk örgüt bireyini etkilediğinde, "çaresizlik, panik, heyecan" gibi duygular gündeme gelir. Bu noktadan itibaren örgüt yönetiminin devreye girerek, olası çözüm yollarını saptayıp, uygulamaya koyması beklenir (Akgemci, 2001: 301).

Yöneticilerin en basit konularda bile yetkilerini devretmemeleri, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesi gibi bir olumsuzluğun yanında, işgörenlerin kendilerini beceriksiz, sorumluluk almaya layık olmayan kişiler olarak değerlendirmelerine de yol açabilir. Bunun sonucu olarak, bireyin güven duygusunu kaybetmesi ve başkalarının desteği olmadan yeni bir şey üretmemesi gündeme gelmektedir (Şahin, 2005: 54).

Örgütsel stresin oluşturduğu sonuçlar, dolaylı ve doğrudan sonuçlar olarak iki başlık altında incelenebilir. Doğrudan sonuçlar, bireyin verimliliğini etkiler. Dolaylı sonuçlar ise işe devamsızlık, işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgününün artışı biçiminde ortaya çıkar (Önsüz vd., 2008: 24).

Oldukça yaygın görülen rol çatışması ve rol belirsizliği, beceri yetersizliği, aşırı yükleme, çatışmacı durumlar gibi stres kaynakları azaltılmalı ve stres düzeyinin düşürülmesi için mutlaka önlemler alınmalıdır (Barutçugil, 2004: 411-413).

Lider - yönetici katılımcı yönetim kültürü çerçevesinde stres düzeyini azaltmak için örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurmalı, geri bildirim önem vermeli, koçluk faaliyetlerinde bulunmalı ve empati kültürünü geliştirmelidir.

Aksi takdirde örgütsel stres, işe geç gitme ve devamsızlık, işgören devir hızının yüksek olması, çatışma, yabancılaşma, yorgunluk ve tükenmişlik gibi örgütsel sorunlara neden olmaktadır (Soysal, 2009: 344).

Görüldüğü gibi stres, işgörenin yabancılaşmasına neden olan temel etmenler arasına girmektedir. Oldukça ağır ve olumsuz sonuçları olan stresin yöneticiler ve işgörenler tarafından hızlı bir şekilde fark edilip giderilmesi ve tekrar oluşmasının önlenmesi için tedbirler alınması gerekmektedir.

### **1.3.2.10. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt bireyelerine güven veren, dürüst ve adil davranan, ilişkilerin iyi olduğu çatışmaların en aza indiği bir ortam örgüt ikliminin olumluğunu gösterir (Başaran, 2008: 267-268).

Diğer bir deyişle örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıları sonunda oluşan genel bir havadır (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 249).

Örgüt ikliminin örgütteki işgörenin bireysel algılamasına dayalı olarak tanımlanması durumunda, “psikolojik iklim” şeklinde açıklanan yeni bir kavram ile

karşılaşılmaktadır. Her örgütte birden fazla işgören görev yapmaktadır. Kimi örgütte bu sayı oldukça azken, kimi örgütlerde yüzlerce kişiden oluşmaktadır. Her örgütte kendine özgü olan örgüt ikliminin bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanması durumunda, karşımıza aynı örgüt için birden fazla örgüt iklimi çıkmaktadır. Zira aynı örgütteki bireylerin farklı algılamalarına göre değişik örgüt iklimleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgüt ikliminin sadece bireysel algılamaya dayalı olarak tanımlanmasının zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu çelişkili durumu ortadan kaldırmak için örgüt iklimi üzerine araştırma yapan bazı yazarlar, örgüt içindeki işgörenin algılamasına dayanan iklimi psikolojik iklim olarak adlandırmışlardır (Arslan, 2004: 208).

Araştırmacılar örgüt ikliminin, yönetimin desteği, çalışma gruplarının işbirliği, çatışma ve belirsizlik, mesleki ve örgütsel birlik duygusu, yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması, karşılıklı güven duygusu şeklinde altı boyutundan söz etmektedir (Aydoğan, 2004: 12).

Yapılan araştırmalar, destekçi örgüt ikliminin kişilik yapısı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ve bunun da yabancılaşmayı azalttığını göstermektedir. Destekçi olmayan kapalı örgüt ikliminin ise yabancılaşmayı arttırdığı ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.2.11. Örgütlerde Moral**

İşgörenin kendisine verilen görevleri doğru, eksiksiz ve zamanında yerine getirebilmesi için fiziksel ortamın yanında ruh halinin de iyi olması gerekir. Kişinin morali yüksek olduğunda verilen görevleri istenildiği şekilde yerine getirebilmektedir. Araştırmacılar, düşük moralli işgörenlerin, pek çok olumsuz duruma sebep olabileceğini düşünmüştür. Kavramın önemini anlayıp tanımlamaya çalışanlar, soyut bir nitelik taşıması sebebiyle tanımlamakta güçlük çekmiştir.

Moral insanın işine ve üyesi olduğu grubun amaçlarına psikolojik uyumu ifade etmektedir. Örgüt, yönetim, grup, moral bütün bu kavramların temelinde insan bulunmaktadır. İnsan biyo-psiko-sosyal bir varlıktır, dolayısıyla hangi ortamda hangi amaçla bulunursa bulunsun gereksinimlerinin karşılanmasını ister ve bekler. Özellikle iş grupları açısından bakılacak olursa işin sadece maddi bir kazanç kaynağı değil aynı zamanda sosyal gereksinimlerini karşılayan önemli bir uğraşı, yaratıcı etkinliklerin pratiğe dökülmesini sağlayan bir uygulama alanı ve insanın başarılı olma, tanınma,

takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. (Ada, 2006: 1).

Moral tanımlanmakta güçlük çekilen ve zor ölçülebilir sosyal ve psikolojik bir kavram olup, birey için kullanıldığı gibi grup içinde kullanılmaktadır. Moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan, iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir. Grup yelerinin hangi ölçüde ortaklaşa bir amaca sahip oldukları, bu ortak amacın, bütün grubu oluşturan üyelerin kişisel amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiği, amacın kolaylıkla gerçekleştirilebilir olması gibi durumların olumsuzlukları iřėorenlerin moral düzeylerini düşürecekti (Demir, 2007: 114-115). Morali düşük olan örgüt bireyi ise yavaş yavaş rgttn soğuyacak ve yabancılaşacaktır (Kuru, 2009: 66).

Örgüt bireylerinin, örgütün amaçlarının yanında kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, örgütte hem maddi hem de duygusal anlamda gereksinimlerini karşılayabilmeleri ve diğer örgüt bireyleriyle paylaştıklarının sayısının fazlalığı bireyin moral düzeyinin artmasıyla doğru orantılıdır. Morali yüksek olan örgüt bireylerinin rgttn, kendilerine verilen işten ve diğer iřėorenlerden soğuma ihtimali azalacak kısacası birey örgüte, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşmayacaktır.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAşMA TÜRLERİ**

Bu zamana kadar yapılan araştırmalarda yabancılaşmanın, kimi düşünürler tarafından kendine yabancılaşma, kimi düşünürler tarafından ise topluma yabancılaşma veya emeğe yabancılaşma açısından ele alındığı görülmektedir.

Yabancılaşma kavramı daha genel olarak ele alınsa da özellikle Marx ile birlikte bu kavram sosyal açıdan incelenmeye başlanmıştır. Yabancılaşmanın genel olarak ele alınmasının yanında çeşitli türlerinin de ortaya çıktığı görülmektedir.

Yabancılaşmanın türlerini ilk kez Seeman belirlemiş ve bunları; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma şeklinde ifade etmiştir. (Fettahlıoğlu, 2006: 31).

Seeman'ın izinden Blaumer, yabancılaşmanın boyutlarını; güçsüzlük, anlamsızlık izlenimi, toplumsal yalnızlık duygusu ve kendi özüne karşı dıştalık şeklinde

boyutlandırmıştır. Levin ise Blaumer'den farklı olarak, toplumsal yalnızlık duygusunu ölçüt yokluğu ile birlikte incelemiştir (Tolan, 1993: 313).

Feuer ise yabancılaşmayı, sınıflı toplumun yabancılaşması, rekabetçi toplumun yabancılaşması, endüstriyel toplumun yabancılaşması, insan toplumunun yabancılaşması, ırkın yabancılaşması ve kuşakların yabancılaşması diye altı farklı biçimde sınıflandırmıştır (Fettahlıoğlu, 2006: 31).

Bu çalışmada Seeman'nın güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma şeklinde tanımladığı beş boyut ele alınacak ve bu boyutlar örgütsel açıdan analiz edilecektir.

#### **1.4.1. Örgüt Bireyinin Güçsüzlüğü (Powerlessness)**

Seeman'ın yaptığı çalışmada güçsüzleşmeyi, bireyin ürettikleri ve bu süreçteki faaliyetleriyle ilgili söz hakkı olmaması durumu şeklinde tanımlamıştır. Güçsüzleşmeye Marx'ın tanımlamasındaki gibi kişinin iş araçlarından fiziksel bir ayrı düşmesi olarak değil daha düşünsel, yapılan işlere kişinin kendisinin karar vermemesi, bireyin kendinden büyük bir örgütte bir emir komuta zincirinin inisiyatifsiz bir halkası olması durumu olarak bakılmalıdır (Uysaler, 2010: 46)

Güçsüzlük, kişinin beklentilerinin ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü ihtimallerin kendisi tarafından belirlenememesi ve sonucunu değiştirebilmek için elinden hiçbir şeyin gelmediğini düşünmesi halidir (Seeman, 1983: 173).

Bu kavram bireyin kendi ürünleri ve üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde kontrol hakkının olmaması anlamında kullanılmıştır. Bu duygu bireyin yalnız başına bir şey yapmayacağı ve başaramayacağı duygusu olarak da tanımlanabilmektedir (Soysal, 1997: 28).

Blauner'in güçsüzlük ile ilgili öne sürdüğü nedenler incelendiğinde, teknoloji ve örgüt yapısı karşısında olmak üzere iki önemli, kontrol etme ve özerklik (otonomi) gereksiniminin tatmin edilmesinden yoksun kalma durumu dikkati çekmektedir. Bunun yanı sıra işgörenin yetersizlik duygusu, çalışma süreci üzerinde her türlü yönetim ve denetim olanağından yoksun kalma, örgütteki prosedür ve kurallardaki sık değişimler, teknolojinin değişim sıklığı, işgörenin sorunları çözmede yetersiz kalışı,

becerilerin, yeterliklerin işin gereklerinin gerisinde kalması, yönetimi etkileme yollarının tıkanık oluşu, üretilen ürün ya da hizmet karşısında dışlanma duygusu, güçsüzlük duygusunun yeğînleşmesine neden olmaktadır. Blauner ve West'e göre güçsüzlük biçimindeki yabancılaşma kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Elma, 2003: 28):

- Ürünün kendisinden ayrılma,
- Genel yönetsel politikaları etkilemede yetersizlik,
- Çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği,
- Doğrudan doğruya çalışma süreci üzerindeki denetim yetersizliğidir.

#### **1.4.2. İşgörenlerde Anlamsızlık (Meaninglessness)**

Psikoloji ve sosyolojinin ortak tanımında anlamsızlık kişinin kendisine öğretilen doğrularla bağlantısının kopması, neye inanacağını bilemez hale gelmesidir (Kuru, 2009: 47).

Seeman (1983: 173) anlamsızlığı, bireyin neye inanması gerektiği konusunda yeterince aydınlanamaması ve bireysel karar verme sürecinde bireyin doğruları ile toplumun doğrularının bütünleşmemesi olarak tanımlamaktadır.

Anlamsızlık, “bir hareket veya fikri değerlendirmek için uygun standartlar bulamamaktır (Korman, 1977: 205). “Bu tanıma göre, bireyin bir şeyi değerlendirmekte karşılaştığı belirsizlik, anlamsızlığı oluşturan önemli bir nedendir” (Minibaş, 1993: 36).

Anlamsızlık, bireyin neye inanacağını bilememesi, bireye öğretilen doğruların kendisi için bir anlam ifade etmemesi ve bu doğruların kendisini bir sonuca götüreceğine inanmaması olarak tanımlanmaktadır (Bolton, 1972: 544).

Anlamsızlık, insanın kendini gerçek boyutlarıyla değerlendirme yeteneğinden mahrum olması ve davranışlarının arkasındaki iradenin başkasına ait olduğu düşüncesinin doğurduğu uyumsuzluk halidir. Anlamsızlık aynı zamanda, bireyin davranışlarının sonucunu kontrol edememe duygusuyla ortaya çıkan güçsüzlük algısını da kapsar. Yabancılaşmış kişi, karşı karşıya kaldığı yaşam koşullarıyla baş edebilme ve onu anlamlandırma yeteneğini önemli ölçüde kaybeder. Davranışlarını başkalarının

yönlendirdiği anlamsız hareketler olarak görür. Geleceği kestiremeyen ve mevcut durumun analizini yapamayan, muhakeme gücü zayıflayan, her tür telkine kolaylıkla inanan biri haline gelir. Olayların ve durumların gerçek anlamını kavramada zorlanır ve sürece karşı uyumsuzluk gösterir (Tutar, 1970: 177).

Örgütsel tanımda anlamsızlaşma bireyin faaliyetlerinin örgütün bütünü ile ilgili konumunu ve önemini anlayamaması durumudur. Tüm sistemi kapsayan örgütsel roller zaman zaman kişisel rollerle çatışır. Seri üretim sonrası sanayi işletmelerinde yoğun bir uzmanlaşma ve işbölümü ortamında çalıştırılan insanlar yaptıkları işin sadece yaptıkları parçasında uzman olduklarından bütün parçaları biraraya geldiğinde ortaya çıkacak başarı tablosuyla bağlantıları her iş günü biraz daha zayıflamaktadır. Zamanla birey kendisinin ve diğer örgüt bireylerinin yaptıkları işleri hatta işletmenin hedeflerini anlayamaz hale gelir, bu durum anlamsızlaşmadır (Uysaler, 2010: 47).

Bireyin yapılan işler ile ilgili olarak söz hakkına sahip olmaması sonucu başkasına ait olduğunu düşündüğü iradelerle hareket etmesi ve bu iradelere anlam verememesi şeklinde tanımlanan güçsüzlük anlamsızlığı ortaya çıkarmaktadır. Görüldüğü gibi anlamsızlık, güçsüzlüğün doğurmuş olduğu bir sonuçtur.

### **1.4.3. Kuralsızlık (Normlessness)**

Kuralsızlık ya da normsuzluk kavramı yabancılaşmayla birlikte kullanılmaktadır. Diğer boyutlara göre normsuzluk ve yabancılaşma arasında sıkı bir ilişki vardır.

Norm, Grekçe yasadızlık, başıbozukluk anlamına gelen “nomos” kavramından Latince'ye geçmiştir. Norm kavramı, toplumbilim ve psikolojide karar verme, tanımlama ve değerlendirme algılama sürecinde ise bilgileri karşılaştırma ve karşılaştırılan değerler olarak kullanılmış; psikolojide bireyin hareketleri, davranışları için ölçü olarak benimsediği, kabul ettiği ve kullandığı toplumsal değer ve bu değerlere kendisinin birey olarak verdiği önem olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda kuralsızlık ya da normsuzluk, bireyin değer yargılarının olmaması ya da bunu ortaya koyamamasıdır (Kuru, 2009: 10).

Normsuzluk, davranışı yönlendirecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onaylanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplumun davranışını düzenleyen değerlerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani kişinin toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesi olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır (Kılıç, 2010: 52).

Seeman (1983: 173) kuralsızlığı, kişinin hedef ve amaçlarına yalnızca toplumsal olarak kabul görmeyen davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanması olarak tanımlamaktadır.

Kuralsızlık ya da normsuzluk, bireyin değer yargılarının olmaması ya da bunu ortaya koyamamasıdır. Bireysel ve toplumsal çözülme, yozlaşma ya da toplumla bütünleşememe çoğu zaman toplumsal normları benimsememe anlamını da taşımaktadır (Elma, 2003: 32).

Normsuzluk kavramı ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin, diğer yabancılaşma boyutlarından farklı yönleri bulunmaktadır. Normsuzluk konusunun toplumbilimde geniş bir kullanım alanının olması, diğer yabancılaşma boyutlarına göre daha geniş bir açılımın yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Yabancılaşma ile normsuzluk arasındaki ilişkinin yarattığı sorunlar oldukça karmaşıktır. Örneğin toplumbilim kuramıyla ilgili kitaplarda, normsuzluk üzerinde durulmadan yabancılaşmadan söz edildiğine rastlamak oldukça zordur. Çoğunlukla bu iki kavram arasında açık bir bağlantı kurmak ya da normsuzluğun yabancılaşmanın görünümlerinden biri olduğunu söylemek alışlagelmiştir. Bu yüzden de her iki kavramı farklı tarihsel ve toplumsal bağlamda ele almak gerekmektedir (Kuru, 2009: 12).

Bireyin, örgütün ya da toplumun değerlerini benimseyememesi normsuzlaştığının göstergesidir. Normsuzluk davranışı yabancılaşma duygusunun önemli belirtilerindendir. Bu nedenle yabancılaşma literatürde normsuzluk kavramı ile birlikte ele alınmaktadır.

#### **1.4.4. Örgüt İçi Yalıtılmışlık (Isolation)**

Seeman'ın (1983: 173) yalıtılmışlık tanımı toplumun yüksek değerler atfettiği hedeflerin birey için bir anlam ifade etmemesi durumu şeklindedir. Seeman,

yabancılaşmış insan tanımını, bireyin çalışma ortamında kendisini rahat hissetmeyeceği şeklinde ifade eder (Uysaler, 2010: 51-52).

Genel olarak yalıtılmışlık duygusu, yerleşik değer ve kuralları benimsememiş ya da kısmen benimsememiş işgörenlerce duyulur (Soysal, 1997: 29).

Örgütsel düzeyde bir yalıtılmışlıktan ve bunun yarattığı yabancılaşmadan söz edebilmek için çalışanların aşağıda yer alan kişilerden soyutlanması gerekmektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 34);

- Formal yetkiyi elinde bulunduranlardan,
- Örgütte sözü geçen, nüfuzlu bireylerden,
- Örgütteki çalışanlardan ve
- Kendi çalışma arkadaşlarından.

Yalıtılmışlık, başkaları ile etkileşim kurabilme yeteneğinin ya da olanağının yitirilmesi anlamını da taşır. Bireyin bir toplum içinde yaşadığını o toplumun değerlerini bilinçli ya da bilinçsizce kabul ettiğini ya da benimsediğini ifade etmektedir. Tanıma göre, bazen toplumsal kuralların içselleşmesi kişiliğin tümünü kapsamaz, kurallar insan doğasıyla çelişebilir ve burada çevreden uzaklaşma, yalıtılma başlar (Kuru, 2009: 14).

Kohn çalışmasında bu boyutla ilgili olarak, kişinin fikirlerinin ve önemli konulardaki düşüncelerinin, arkadaşlarından, akrabalarından, dini inancı aynı olan diğer insanlardan ve genel olarak yaşadığı toplumdan farklı olup olmadığını araştırmaktadır. Böylece toplumda hâkim olan kültürel değerlerle, kişinin bu değerlere bakış açısı çerçevesinde toplumsal yabancılaşma seviyesini tahmin etmeye çalışmaktadır (Babür, 2009: 27).

#### **1.4.5. İşgörenin Kendine Yabancılaşması (Self-Estrangement)**

Eğer insan, bir sosyal yalıtılmışlık veya uzaklaşma duygusu yaşıyor ise, içerisinde yaşadığı toplumu oluşturan diğer insanlarla ilişkilerinde bir anlamsızlık ortaya çıkacaktır. Bu durum ise “ben kimim” sorusuna verilecek cevapla oluşan bireysel

kimliğin belirsizliğine yol açar ve içsel olarak da kendinden uzaklaşma duygusu yaşanır (Fettahlıoğlu, 2006: 35).

Bu boyut kişinin kendi varlığının ve potansiyel güçlerinin farkında olmaması anlamını taşır. Modern teknolojinin, insanın özgürlüğünü elinden alması ve insanın ürettiği şeye kendisinden bir şey katamaması sonucunu doğurur. Sonuç olarak, yarattığı ürün ya da hizmetle arasında bir ilişki kuramaz hale gelen işgören, giderek kendi varlığı ile olan ilişkisini de yitirir (Bayat, 1996: 84).

Geyer'e göre (1980: 26-27) kendine yabancılaşma kişinin bilincinin yok olduğu bir düzeyde ortaya çıkmakta ve kuralsızlığın farklı çeşitleriyle kısmen bir zıtlık şeklinde görülebilmektedir. Başka bir deyişle, kendine yabancılaşma çoğu zaman kişinin kendisiyle iletişimde kopukluk durumunu ifade etse de, kişinin bilincinin kaybolması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

Kendine yabancılaşma, insanın yaptığı davranışların; geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine dayanmamasıdır; davranışların bunlara uymamasıdır. Seeman iş ortamında kendine yabancılaşmanın iki yönünden söz etmektedir; işte kendini ortaya koyamama ve işin içsel anlamının olmaması. Ona göre kendine yabancılaşan birey, işin iç faktörleriyle ilgilenmemekte, para, güvenlik vb. faktörlerle ilgilenmektedir. Kendinden soğumuş ya da kendine yabancılaşmış bireyler, yaptıkları işlerden ya da oynadıkları rollerden hemen hemen hiçbir kişisel doyum almazlar (Elma, 2003: 38).

Tolan (1993, 312) bu beş boyutu çalışmasında aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

**Tablo 1.2:** Yabancılaşmanın Boyutları ve Etkinlik Alanları

<b>YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI VE ETKİNLİK ALANLARI</b>		
<b>ETKİNLİK ALANLARI</b>	<b>NESNEL BOYUT</b>	<b>ÖZNEL BOYUT</b>
Maddesel Yaratma	Üretim Araçları Karşısında Yabancılaşma	Güçsüzlük
Zihinsel ve Tinsel Yaratma	Zihinsel Yaratma Karşısında Yabancılaşma	Anlamsızlık Duygusu
Diğer İnsanlar ve Toplumla İlişkiler	Toplum ve İnsan Karşısında Yabancılaşma	Toplumsal Yalnızlık, Ölçüt Yokluğu veya Yetersizliği, Aşırı Doyum
İnsanın Öz Etkinliği İle İlişkisi	Toplumsal Rol Karşısında Yabancılaşması	Kendini, Özüne Yabancı Hissetme Olgusu

**Kaynak:** Tolan, 1993: 312.

Tablo 1.2’de görüldüğü gibi birey ürün oluşturma sürecinde üretim araçları karşısında yabancılaşabilmekte, diğer bir deyişle onlarsız bu ürünü üretmeyeceği duygusuna kapılıp kendisini güçsüz hissedebilmektedir.

Güçsüzleşme sonrasında birey kontrolü kaybetmekte ve kendi kararlarını kendisi veremeyip, her ne kadar anlamsız gelse de başkalarının verdiği kararlarla hareket etmek durumunda kalmaktadır.

Bireyin ayrıca kendisine ve topluma karşı da yabancılaştığı gözlemlenmektedir. Topluma karşı yabancılaşma toplumun değerlerini yok saymak ve kendisini toplumdan izole etmek olarak görülmektedir. Kişi bulunduğu toplumda sahip olduğu rol karşısında yabancılaşmakta ve kendini özüne yabancı hissetmektedir.

### **1.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI**

Yabancılaşan bir bireyin davranışlarında değişimler yaşanmakta ve birey üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma, birtakım örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir. İşgörenin işinden tatmin olamaması,

giderek tükenmesi, örgütte sessizliğin hakim olması, çalışma yaşamında kalitenin düşmesi yabancılaşan bireyin örgüt düzeyindeki sonuçlarıdır.

### 1.5.1. İş Tatminsizliği

İnsanlar hayatlarının uzun bir kısmını iş ortamında geçirmekte ve verilen görevleri yerine getirmek için çaba göstermektedir. Uzun yıllar, karşılığında para alarak verilen görevleri sıkılmadan yerine getirmek işgörenin işinden aldığı tatminle ilişkilidir.

İş yaşamının giderek karmaşık bir hale gelmesi çalışan insanları yakından etkilemektedir. Kimi insanlar çalıştıkları işten hoşnut olmakta, kimileri ise işlerini oldukça sıkıcı bulmakta ve kendi yeteneklerini ortaya çıkarmada elverişli görmemektedirler (Dolaşır ve Dolaşır: 2006: 103).

İş tatmini, bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre iş tatmini, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 340).

İş tatmini, çalışanın işine veya iş deneyimlerine karşı genel değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu duygusal veya memnuniyet verici durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini, kişinin iş durumuna karşı hissetmiş olduğu olumlu duygusal tepkilerin bir yansıması olarak tanımlanabilir. İş tatmini kişinin işinden hoşlanması, işine karşı olumlu duygular beslemesidir (Özer, 2010: 91-92).

Seçim ve ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast-üst ilişkisi, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi davranış biçimleri iş tatmininin birer unsurudur (Naktiyok, 2002: 168). Dolayısıyla bu etkenlerdeki olumsuzluk sonucu birey yabancılaşacak ve yabancılaşan birey işten doyum alamayacaktır (Babür, 2006: 54).

Yapılan araştırmalarda iş tatmininin çeşitleri ortaya koyulmuştur. Bunlar aşağıda özetlenmiştir (Saklan, 2010: 50):

- **Sürekli Artan İş Tatmini:** Kişinin hedefleri sürekli yükseltirse, kişi hedefe ulaşabilmek için çaba gösterir. Hedefe ulaşan kişi işinden tatmin olacaktır. Bu

nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş tatminini olumlu etkileyecektir.

- **Dengede İş Tatmini:** Kişi elde ettiği başarılar ve tatmin hissi ile çalışmaya devam etmektedir. Kendisine temin edilen şartların devam etmesi durumunda sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır.
- **Kabullenilen İş Tatmini:** İşinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatmini sağlamaya çalışır.
- **Olumlu İş Tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan bir kişi işini kaybetmemek adına negatif koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder.
- **Sabit İş Tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemezse iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar.
- **Sahte İş Tatmini:** İşinde tatmin olmayan bir kişi çözülemeyen problemleri görmezden gelerek, kendisini kandırıp sahte bir iş tatmini yaratır.

Görüldüğü gibi işgören, farklı şekillerde tatmin olabilmektedir. Ancak işgörenlerin tatmin olabilmedeki bu beklentileri karşılanmadığında kendilerini örgüte karşı yabancı hissetmeye başlayacaklardır. Örgüt bireylerinin işlerine karşı olumlu duygu beslemeleri, aslında işlerini benimsediklerinin göstergesidir. İşini severek yapan kişi işinde tatmin olur ve bu durumda bireyin işinden soğumasını gerektirecek herhangi bir durum sözkonusu değildir.

### 1.5.2. Örgütsel Sessizlik

Yönetim yazınında işgören sessizliği, Hirschman tarafından pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelenmiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin iyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini rapor etmeyen işgörenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. İşgören sessizliğinin; davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtır yansıtmadığı genellikle gözardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın

olmasına rağmen; sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen işgörenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır (Çakıcı, 2007: 148).

Önceki araştırmalarda sessizlik konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı olarak tanımlanmıştır. Morrison ve Milliken sessizliği işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak ifade edilmektedir. İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Örgüt sessizliği çalışanların örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanır (Bildik, 2009: 34). Geniş kapsamlı olarak örgütsel sessizliğin sonuçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 164):

- Farklı bilgi girdisi eksikliği,
- Görüş ve düşüncelere yönelik eleştiri eksikliği,
- Negatif içsel geri bildirim eksikliği,
- Çalışanların değersiz olduğu düşüncesi,
- Çalışanların kontrol eksikliği algılanması,
- Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu.

Örgütsel yabancılaşma duygusu yaşayan işgören, yabancılaşmanın bir sonucu olarak kendini örgütten izole etmiştir. Kendini örgütten yalıtın işgören, örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu sessizlik, aslında örgüte karşı bir tepkidir. Bazı durumlarda sadece zorunlu olduğu için örgüte karşı kendini yabancı hissetse de orada olmak zorunda kalan işgören tepkisini bu şekilde ifade edebilmektedir (Babür, 2009: 55).

İşgörenlerin kararlara katılmadığı, fikirlerinin alınmadığı bir yönetim biçimine sahip olan bir örgütte işgören yabancılaşmaktadır. Ancak işgören örgütte kalmak gibi bir zorunluluğu varsa kendisini izole etmekte ve sessiz kalmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 59).

### 1.5.3. Mesleki Tükenmişlik

Günümüzde hayatın yoğun işyükü altında yaşayan kişiler tükenme duygusuyla karşı karşıya kalabilmektedir.

Tükenmişlik, yüksek motivasyonlu ve kendilerini işe adanmış bireylerin, işe yönelik heveslerini kaybetmeleri ile başlayan sürecin bir sonucudur. Tükenmişlik kavramı, kariyer yaşamına yüksek umut ve ideallerle başlayan ancak; fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişliği ve düşük kişisel başarı hissi ile duyarsızlaşmayı yaşayan insanları tanımlamaktadır (Sürgevil, 2006: 5).

Tükenmişlik; enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile incelenir. Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle kendini aşırı tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı –bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın- duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişiye nesnel olarak eğilimi yansıtır. Kişisel başarı eksikliği ise, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29).

Mesleki tükenmişlik, yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişisel bir durum olduğundan örgütsel yabancılaşma sorunu ile aynı sonuçları doğuracaktır. İşgörenin tükenmişliğini önlemek için iş tatminini sağlamak, bunun için de iş tatminsizliğine neden olan örgütsel yabancılaşmayı engellemek gerekmektedir (Babür, 2009: 56). İşgörenin işten doyum alamaması sürecinin devam etmesi sonucuna bir tepki niteliğinde yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma sürecini atlatamayan işgören için ise son aşama olarak tükenektir.

#### 1.5.4. Çalışma Yaşamının Kalitesizliği

Kanungo (1982: 120) çalışma yaşamının kalitesi kavramını, örgüt üyesi olan bir işgörenin, örgütteki tecrübeleri çerçevesinde kendisi için önemli kişisel gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak tanımlamaktadır.

İşgören, işini yaptığı örgütten bazı beklentiler içerisine girer. Öncelikle kendisine sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasını beklemektedir. Daha sonra emeğinin karşılığını, sağlık güvencesi ve dinlenme zamanları istemektedir. Çalışma yaşamının kalitesi bunlara bağlıdır.

Çalışma yaşamının kalitesi; iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal hakları ile ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici iş ortamı demektir. Yüksek bir çalışma yaşamı kalitesi için, çalışana örgüte olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunulmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanları karar verme sürecinde daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlayarak güçlenmelerini sağlayacak yollar bulmaları gerekmektedir (Özge vd., 2005: 327).

İnsan kaynakları departmanının yardımıyla sağlanacak kaliteli bir çalışma yaşamı bireyi örgüte bağlayacak ve bireyin işi, diğer işgörenleri ve örgütü benimsemesine yardımcı olacaktır. Aksine örgüte yabancılaşan ve verimsiz işgörenlerin bulunduğu bir örgütte çalışma yaşamının kalitesinin düştüğü anlamına gelmektedir.

#### 1.5.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Genelde işgörenler, girdikleri örgütlerde uygun çalışma ortamına sahip olduklarında, örgütü daha kolay benimseyebilmekte ve örgüte karşı bağlılıkları artmaktadır.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde varolup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Örgütsel bağlılık ise, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır. Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve

değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir (Balay, 2000: 14-15-16).

Örgütsel bağlılık, örgüt hedeflerine duyulan, güçlü inanç, örgüt adına çaba gösterme ve örgüt üyesi olarak kalma için hissedilen güçlü istek şeklinde tanımlanmaktadır (Demir, 2007: 103).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığın üç farklı yönünü vurgulamaktadır. Birincisi, örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, ikincisi, örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve üçüncüsü örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzudur (Erdem, 2007: 67).

Bireylerin örgüte bağlılıkları birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet ve deneyim, örgütsel adalet, güven ve iş tatmini, rol belirsizliği ve çatışması, yapılan işin önemi ve alınan destek, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, tanışma ve yabancılaşma, medeni durum ve ücret değerinden sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik, terfi olanakları, liderlik davranışları, iş olanakları ve gösterilen ilgidir (Yılmaz, 2009: 478).

Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde işe devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz hal almaktadır (Demirel, 2009: 116).

Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine duygusal bağlanmadır (Yüceler, 2009: 448). Buchanan'ın örgütsel bağlılık tanımında yabancılaşmanın boyutları olan, işini ve örgütü benimseme kavramları yer almaktadır. Eğer işgören işini ve örgütü benimsemiyor, örgütte kendisine verilen rolü ve görevleri yerine getirmiyor ve kendisini örgütten soyutluyorsa, işgörenin yabancılaştığını söylemek mümkündür. Yabancılaşma sonucunda bireyin örgüte olan bağlılığında azalma olmaktadır.

Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel yabancılaşmanın yaşandığı örgütlerde ise örgütsel bağlılığın yok olması söz konusudur. Yabancılaşma hissi duyan işgören, zamanla işletme değerlerini göz ardı eder ve işletmeye olan bağlılığı azalır. Bu nedenle işletmelerin, örgütsel bağlılığın yüksek seviyede kalması için örgütsel yabancılaşmayı önlemesi gerekmektedir (Babür, 2009: 57).

## **1.6. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYI ÖNLEYİCİ YÖNTEMLER**

Örgütsel yabancılaşmayı önleyici yöntemleri; bireysel ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Bu yöntemler örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunu çözmek için kullanılan yöntemlerdir.

### **1.6.1. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyici Bireysel Yöntemler**

İşgörenler neredeyse yaşamlarının çoğunu geçirdikleri örgütte; yönetim biçimi, inançlar ve tutumlar, eğitim, ahlaki yapı, çalışma koşulları gibi pek çok nedenden dolayı yabancılaşabilmektedir. İşgörenin yabancılaşma sonucu sergilemiş olduğu davranışların farkına varması ve kabullenmesi gerekir. Bu davranışları sonlandırmanın bireysel açıdan ilk aşaması, kendini tanımadır. Kendini tanıyan işgören ikinci aşama olarak kendini geliştirme yoluna giderse örgütsel yabancılaşma önlenmiş olacaktır.

#### **1.6.1.1. Kendini Tanıma**

Örgütlerde, farklı kültür ve ahlaki yapıdaki, farklı inanç, tutum, değerlere sahip bireyler biraraya geldiği için bir gerilim ortamının oluşması muhtemeldir. Bu durumla baş edebilmenin yolu bireyin diğerlerini tanımasıyla birlikte kendini tanımasından geçmektedir.

Kendini tanıma, insanın kendi davranışlarını gözlemesini, yorumlamasını ve yorumlarının doğruluğunu sonraki yaşantıları ile sınamasını; en azından belli dönemlerde kendisini ve başkasını yargılamayı bırakabilmesini, karşılaşacakları ile cesurca yüzleşebilmesini ve yaşadığı duygulara katlanabilmesini gerektirir. İnsanın kendini tanıma sürecinde zaman zaman başkalarının değerlendirmelerini alması ve diğer

insanlar üzerinde yarattığı etkileri gözlemesi kendini tanımasına yardımcı olabilmektedir (Babür, 2009: 60). Kendini tanıma sonucunda örgüt içerişindeki insan ilişkileri iyileşmekte, yanlış anlama ve düşünmelerin önüne geçilmiş olmaktadır.

### **1.6.1.2. Kendini Geliştirme**

Bireyin çalışma hayatını sürdürdüğü örgüt içinde gerilim duyması, çalışma ve sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Bu sorunlarla nasıl baş edeceğini bilmek, bireyi güçlü kılar, başarı duygusu verir. Bireyin bu yönde kendini geliştirmesi gerekmektedir. (Minibaş, 1993: 79-80).

Birey davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını anlayıp, bunların farkına vardıktan sonra, sonuç olumsuzsa değiştirmek için, olumlu ise daha iyisini yapabilmek için birtakım uğraşlara girmeye başlar. Örneğin içten denetimlilik ile kişi oluşan sorunların kendisinden kaynakladığını düşünerek daha doğru davranmaya çalışır. Bunun sonucunda örgüt bireyi; hem başkalarının haklarını ihlal etmez hem de kendi hakkını savunur (Minibaş, 1993: 86).

Birey sergilediği davranışlarını ya çalışma arkadaşlarına ya da üstlerine fark ettirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bu farkındalığı kendi başına sağlama olasılığını gözardı etmemek gerekmektedir. Dolayısıyla davranışlarda düzelme eğilime gitme ya da olumlu davranışları daha da genişletme konusunda hem diğer işgörenlerin den hem de yöneticilerinin tavsiyeleriyle ve kendi kararlarıyla kendini geliştirebilir. Bu sayede onun örgütten ve işinden uzaklaşmasına, doyumsuzlaşmasına, içine kapanmasına ve çaresizleşip yabancılaşmasına sebebiyet verecek durumlar ortadan kalkabilecektir.

### **1.6.2. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyici Örgütsel Yöntemler**

Neo-klasiklerle birlikte yönetim anlayışında insan ilişkileri ve çalışanların memnuniyeti daha da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, yönetime katılma, takım çalışması, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bunun nedeni ise insan tatmini ile çalışma verimliliği arasında ilişki olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

### 1.6.2.1. İş Zenginleştirme

İşgörenler yoğun iş temposundan, sürekli aynı işi yapmaktan, üstleri tarafından yaptıkları işe göre değerlendirilmekten sıkılıp farklı arayışlar içine girebilmekte ve bunun sonucunda hatalar ve isteksizlikler ortaya çıkabilmektedir.

İş yaşamındaki monotonluğu giderici yönde yapılan çalışmalar sonucu, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş basitleştirme gibi alternatif yöntemler ortaya koyulmuştur (Marangoz ve Biber, 2007: 203).

İş zenginleştirme, işin işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgüt tarafından girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar, işin niteliğini değiştirmekten ziyade, yönetim kademelerinde bulunan kişilerin işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır. Bir başka deyişle iş zenginleştirme, işgörelere işlerini nasıl yapmaları konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek, işe derinlik kazandırmaktadır (Polat, 2003: 208).

İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara, başarı, kişisel gelişim ve tanıma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003: 257).

Örgütlerde işgörelere verilen yeni yetki ve sorumluluklar, işgörelere farklı bir iş üzerine odaklandırır. İşgörelere yeni iş için sarfedeceği çaba, kullanacağı yöntemler ve araçlar onun sıkılmasını bir müddet önleyecektir.

İşgörelere, örgütte yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerde yeterli yetkiye sahip olamadığında ya da sorumluluk alanı kısıtlı olduğunda, bu görevleri yerine getirmekte birtakım sıkıntılar yaşamaktadır. İşgörelere yapılacak faaliyetlerde söz hakkı tanınması, onun örgütle olan bağlarını güçlendirmekte, bununla birlikte işgörelere örgütten uzaklaşmasını, örgüte ve işine karşı yabancılaşma hissetmesini de engellemektedir.

### 1.6.2.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin daha önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı iş ile ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere

geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. Bu yapıda kişi çalıştığı yeri, kullandığı alet ya da makineyi değiştirmektedir. Bu tür bir düzenleme, iş tekdüzeliğini ve doyumsuzluğunu ortadan kaldırmak, işgörenin işin tümünü görerek işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak gibi değişik amaçlara yöneliktir. İş rotasyonu daha gelişmiş örneklerinde, çalışanlara tercih ettikleri işi ya da birlikte çalışmayı arzuladığı grubu seçme olanağı da tanır. Bu demokratik yaklaşım sonucunda yeteneklerinin sınırları içinde, kişi kendi seçtiği işte ya da grupta daha etkin bir biçimde faaliyet gösterecek ve ait olduğu çalışma grubunda daha uyumlu ilişkiler kurabilecektir (Demir, 2005: 107).

İş rotasyonunun yanında iş genişletmeden söz etmekte fayda vardır. İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır. Örgütlerde çalışanların gelişimi, işin kapsamını genişletme, iş rotasyonu, transferler, terfiler, geriletici hareketler ve diğer örgütlerle iş anlaşmalarını içermektedir. İş genişletme yöntemi ise özel proje atamaları, grup çalışmalarında görev değişimi veya müşteriler için yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilir. İş genişletme, aynı zamanda daha önce birkaç çalışanın yaptığı işleri bir iş içerisinde toplayarak görev çeşitliliğini artırır. İş rotasyonu ise, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamaktadır. Genişletme ve rotasyon, iş derinliğini artırmak için yatay yüklemekten yararlanmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 204).

Örgütlerde monotonluk hissi, işgörenleri örgüte karşı zamanla yabancılaşma duygusuna itmektedir. İşgörenler, sürekli aynı işi aynı şekilde yaptıkları için bir süre sonra yaptığı işe ve örgüte karşı yabancılaşmaya başlamaktadır. Örgüt yönetimi, örgütün ve kişinin gereksinimine göre yapacağı iş rotasyonu ve iş genişletme ile işgörenin yabancılaşmasına engel olmaktadır.

### 1.6.2.3. Takım Geliştirme

Takım, uzun süredir beraber çalışan, birbirini destekleyen ve sahip oldukları farklı yetenekleri, ortak amaçları için kullanan bireyler topluluğudur (Clayton, 2004: 168).

Takım, üyeleri, tümüyle paylaşılan ortak bir amaca ulaşmak için çalışan, karşılıklı olarak birbirlerinden sorumlu olan ve birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip olan kişilerden oluşan küçük yapı şeklinde tanımlanır. Takım denilen bu yapının en büyük özelliği, az sayıda insanın tüm yetenekleri ile bir amaç uğrunda, normalden çok daha yüksek bir performans ile çalışabilmelerine olanak vermek ve herkese eşit sorumluluk yüklemektir. Takımların belirleyici özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yapar, 2009: 4-6):

- Takımlar en az iki kişinin bir arada bulunması ile oluşur.
- Takımlar ortak amaç ve hedeflere sahip yapılardır ve takım üyeleri bunların farkındadır.
- Takım içerisinde rekabet değil işbirliği ortamı vardır.
- Takım üyeleri “ben” değil “biz” şeklinde hareket ederler.
- Takım herkesin kendi işini icra ettiği türden bir yapı değildir. Üyeler işbirliği ve yardımlaşma esasına göre işleri birarada yürütürler.

Görüldüğü gibi takımlarda ortak amaçlar ve bunları gerçekleştirme aşamasında işbirliği söz konusudur.

Etkili bir takım, üyelerin kişisel bilgilerine ve yeterliliklerine güvenir. Etkili takımlarda üyelerin bireysel çalışmaları ve gelişmeleri aynı derecede önem taşımaktadır (Demirci, 2008: 55).

Bir örgütte takım çalışmasının varlığından söz edebilmek için sadece grup halinde davranmak yeterli olmamaktadır. Takım çalışması yatay iletişimin geliştirilmesi ve tüm örgütün esneklik kazanması konusunda çok önemli bir kavramdır. Fonksiyonel bir örgüt, fonksiyonlarını yerine getirebilmek adına sürekli bir iletişim ve koordinasyon gereksinimi içerisindedir. (Yapar, 2009: 17).

Takım geliştirme, çalışma birimlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için bu birimlerdeki ahengin, kaynaşmanın ve işbirliğinin artırılması amacıyla yapılacak bir müdahaledir (Hrvey ve Brown, 1988: 250).

Takım çalışmasında bireyler ve gruplar arasındaki birlikte çalışma ve işbirliğini teşvik etmek için gerekli davranışlar aşağıda sıralanmıştır (Keçicioğlu ve Kelgökmen, 2004, 230):

- Pozitif/olumlu beklentilere sahip olmak,
- Diğerlerini cesaretlendirmek,
- Diğerlerinin bilgi ve uzmanlıklarına değer vermek,
- Örgüt içerisindeki takımları teşvik etmek, öne çıkarmak ve vurgulamak.

İşgörenlere değer verme yöntemiyle onları bir grup içerisinde tutma çabaları onların, üstlerinden ve diğer çalışma arkadaşlarından yabancılaşmasını engellemekte, yaptığı işten ve çalışma ortamından haz almasını sağlamaktadır.

#### **1.6.2.4. Yönetime Katılma**

Yönetime katılma, büyük ekonomik kuruluşlarda, emek ve sermayenin, yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını denetlemesidir (Akçaylı, 1995: 12).

Çalışanların katılımı, örgütsel yaşamda önemli bir yaklaşım olup örgütsel etkinliği ve çalışanların olumlu algılamasını artırmak için önemli bir boyuttur. Eğer çalışanlar kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilirse, birlikte iş yapma becerileri geliştirilirse ve kendi işleri hakkında karar vermelerine izin verilirse, bu durum hem örgütün hem de bireyin yararına olur görüşü günümüzde kabul görmüştür. Bowen ve Lawler katılımın unsurlarını üç çerçeve içine yerleştirmiştir. Eccles, bu üç çerçeve üzerinde çalışmıştır. Bu üç çerçeve; önerilerle katılım, iş katılımı ve yüksek katılımdır (Bilir ve Ay, 2007: 144).

İşletme içinde yönetime katılımın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi durumunda, çalışan performansında, verimliliğinde ve memnuniyetinde artış olacağı açıktır. Bunun nedeni yönetime katılım sonucu; otonominin artması, çalışanın anlamlılık seviyesinin

yükselmesi ve yabancılaşmanın azalması şeklinde sıralanabilecek, çalışan için gerekli üç temel gereksinimin karşılanıyor olmasıdır. Yapılan birçok istatistiksel araştırma da bu gerçeği doğrulamaktadır. Çalışanın yönetime, karar verme sürecine yüksek bir oranla katılımı; çalışanın motivasyonunu, işe, işletmeye karşı tutumunu, başarıma anlayışını, yaptığı işin anlamlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Babür, 2009: 60).

Karara katılma olanağının bulunmadığı, kuralların katı bir şekilde uygulandığı, aşırı kontrolün olduğu örgütlerde yabancılaşma düzeyi yükselmektedir (Fetthalıoğlu, 2006: 41).

#### **1.6.2.5. Yabancılaşma Yönetimi**

Yabancılaşma yönetimi, işletmelerde ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşmaya karşın, yabancılaşmaya neden olabilecek çeşitli etmenlerin belirlenerek değerlendirilmesi ve ortaya çıkabilecek zararın en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu amaçla yöneticilerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi sürekli izleyerek yabancılaşmayı doğuracak unsurları anında yönetime ulaştırabilecek bir bilgi akış sistemi oluşturması gerekmektedir. Ayrıca yabancılaşmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek, engellenmesi yönünde çalışanı destekleyici politikaların uygulanması da yararlı olabilecektir (Babür, 2006: 64).

Örgütlerde yabancılaşma yönetimine önem verilerek yabancılaşmanın işlevsel hale getirilmesi için kullanılacak yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek vd. 2003 :249–250):

- Yabancılaşmaya ilişkin bir erken uyarı sistemi kurulmalıdır. Görsel his ve önsezi sahibi olan bir örgüt yöneticisi, yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sinyallerini rahatça alıp, bu yönde etkinlik sağlayacak sistemler geliştirmelidir.
- Yabancılaşmaya ilişkin program ve stratejik politikalar üretilmelidir.
- Yabancılaşmaya yol açabilecek çevresel ve örgütsel etmenler bir ekip tarafından sürekli analiz edilmelidir. Değişikliklerle sarsılan bir toplumda işletme yönetiminin en kritik gereksinimi faaliyette bulunduğu çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ekonominin de ötesinde olmalıdır. İşletme

yöneticilerinin toplumsal baskılar, olası krizler, nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler ile beraber politik kargaşayı bilmesi ve uygun karar vermesi için bunları çok erken sezmesi önem taşımaktadır.

- Yönetici ve çalışanlar tarafından kabul görecektir bir sosyal politika oluşturulmalıdır.
- Çalışma yaşamının kalitesi artırılmalıdır.
- Örgütlerde moral yönetimi ve ekibin sürekli özendirilmesi göz ardı edilmemelidir.
- Taraflarca kabul görülecek bir sosyal politika oluşturulmalıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda yabancılaşmanın ortaya çıkardığı bir çok olumsuzluklar bulunmaktadır. Örgütler, amaçlarına ulaşamama korkusu ile işgöreninin yabancılaşmasını önleyecek tedbirler almaktadır. Sonuç olarak örgüt yabancılaşma psikolojisini ya hiç yaşamayacak ya da kısa sürede atlatacaktır.

#### **1.6.2.6. Stres Yönetimi**

Stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın, ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Ayrıca stres, etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin bu etkilerin tesir altında kalma derecesini etkilemektedir (Eren, 2000: 275).

Aşağıda Şekil 1.2’de örgütsel stres üç ana aşamada toplanmıştır (Gümüştökin ve Öztemiz, 2004: 60)

**Şekil 1.2:** Örgütsel Stres Yönetimi



**Kaynak:** Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 60.

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi işyükü, rol çatışması, kişilerarası ilişkiler ve çatışmalar nedeniyle stres yaşayan işgörenin bu durumu atlatabilmesi için, işgörene stres deneyimi kazandırmak amaçlanarak yardımcı olmaya çalışılmaktadır. Daha sonra stres olgusunun doğal bir sonucu olarak işgören bulunduğu psikolojik durumu hem kendi içinde yaşayacak hem de davranışlarına yansıtacaktır.

Örgüt içerisinde yaşanan stres ve strese bağlı yaşanan diğer olumsuzluklar eğer gerekli tedbirler alınmazsa zaman içerisinde işgörenin işletme içinde mutsuz bir çalışan olmasına ve zamanla işletmeye karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kendi içerisinde stresle başa çıkmak için bir yol bulması gerekmektedir.

### 1.6.2.7. Çatışma Yönetimi

Çatışmayla ilgili olarak bu zamana kadar yapılan çalışmalarda çatışmaya farklı açılardan bakılmıştır. Bu durum çatışmanın farklı algılanmasından kaynaklanmaktadır.

Çatışma ile ilgili üç farklı görüş aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Artan, 2002: 202):

- **Olumlu Görüş:** Örgütsel çatışmalar; üretim kalitesinin artması, kişilerarası ilişkilerin gelişmesi ile örgüt yapısı ve işleyişinde değişikliklere gidilmesi gibi üç önemli konuda yöneticilere fırsatlar sağlamaktadır.
- **Olumsuz Görüş:** Örgütsel çatışma; amaçlara ulaşmayı engelleyen ve ciddi olumsuz sonuçların çıkmasına neden olan bir süreçtir. Amaçlara ulaştıracak kaynaklara etki ederek, yıkıcı ve harp edici yönünü gösterir.
- **Dengeleyici Görüş:** Çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olabileceğini, ancak belirli düzeyde tutulursa, yönetilirse, olumsuz sonuçların yıkıcı etkisinin azalıp, olumlu sonuçların fırsatlarını yakalamanın mümkün olabileceği görüşüne dayanır.

Çatışma yönetimi dendiğinde, ilk olarak sadece çatışmayı çözümlenme yöntemleri akla gelir. Oysa çatışmanın olumlu etkilerinin kabul edilmesi durumunda çözümlenme yöntemlerinin yanı sıra, çatışmayı uyarma yöntemleri de söz konusudur. Çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Aşkun ve Tokat, 2003: 390-393):

- **Sorun Çözme Yaklaşımı:** Çatışan grupların yüz yüze bir araya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir.
- **Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yaklaşımı:** Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha kapsamlı ve verimli bir amaç etrafında toplayarak işbirliği yapmalarının sağlanmasıdır.
- **Pazarlık Etme Yaklaşımı:** Tarafların kendi görüş ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonucunda gerçekleşir.
- **Kaçınma Yaklaşımı:** Taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında, çatışmanın varlığından söz etmezler ve fiziki olarak karşılaşmamaya çalışırlar.
- **Kaynakların Genişletilmesi Yaklaşımı:** Kıt kaynakların ve dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkar. Ancak kaynaklar her zaman kolay arttırılmadığından her zaman başvurulacak çözüm yolu değildir.
- **Kişisel ve Örgütsel Yapıyı Değiştirme Yaklaşımı:** Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Aynı zamanda örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır.

- **Kayıtsız Kalma ve Yumuşatma Yaklaşımı:** Örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme, bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabilir.
- **Yetki Kullanma Yaklaşımı:** Burada üst gruplar tatmin olsun ya da olmasın yetkisini kullanarak bunu uygulamalarını ister.
- **Uzlaştırıcı Kullanma Yaklaşımı:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyor yöneticiyi de ikna edemiyorsa, bu durumda nesnellğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir.

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, uyuşmazlıklar vb. olaylar işgörenlerin örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu geliştirilen olumsuz tutum ve davranışlar zamanla işgörenin örgütten uzaklaşmasına ve yabancılaşmasına neden olur. Bu durumun farkında olan üst yönetim ise işletme içinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek olayları önlemeyi ya da düzeltmeyi amaçlamaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ**

## 2.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI

Günümüzde insanlar pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Çalışan bireyler bu kaçınılmaz zorluklar karşısında çoğu zaman çaresiz kalmakta ve problemlere çözüm üretilmediği takdirde kendilerini bitkin hissetmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da birey verilen görevi isteksiz ve özensiz bir şekilde yerine getirmektedir.

Çalışanlar üstlerine ve müşterilerine karşı daima hizmet verme zorunluluğu içerisindeyler. Bununla birlikte birey bir noktadan sonra hizmet verdiği kişilerden karşılık beklemektedir. Eğer birey karşı taraftan beklediklerini alamazsa kendisinin sürekli verici konumda olduğunu düşünerek bir süre sonra bıkkınlık duymaya başlamaktadır.

Tükenmişlik (burnout) kavramı; 1970'li yıllarda Amerika'da kullanılmaya başlanmıştır (Maslach, 2001: 398). Tükenmişlik kavramı ilk kez Herbert J. Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı isteklikten dolayı tükenmeye başlamak olarak tanımlamaktadır (Freudenberger, 1974: 160).

Maslach ve Jackson'a göre (1981: 99) tükenmişlik, bireylerde ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk halleri ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendromdur.

Shirom tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan bir olgu olarak kabul etmektedir (Çağlıyan, 2007: 6).

Cardinell'e göre tükenmişlik, insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi bir orta yaş krizidir (Polatçı, 2007: 5).

Cherniss tükenmişliği; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan bir süreç olarak görmektedir. Cherniss buna ek olarak tükenmişliği, işgörenin aşırı strese ve işindeki tatminsizliğe karşı işinden soğuması şeklinde gösterdiği bir tepki olarak tanımlamaktadır (Izgar, 2001: 2).

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik kronik duygusal bir gerginliğin sonucu olarak fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmedir. Charmichael tükenmişliğin,

bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesinden veya erken bir yeterlilik krizinden doğduğunu belirtmektedir (Dolu, 1997: 3-4).

Tükenmişlik; duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde, sinsice gelişen bir süreçtir. Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir (Altay vd., 2010: 10).

Önceleri tükenmişlik, stresle ilişkili olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliğin stres nedeniyle oluştuğu söylenmiş, hatta bu kavram stresle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Örneğin bu konuda çalışma yapan Dorothy ve Cotton tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak görmekte ve tükenmişliği stresle direkt olarak bağdaştırmaktadır (Dolu, 1997: 4). Her ne kadar tükenmişlik stresle birlikte kullanılsa da tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olmasıdır (Sünter vd., 2006: 9-14).

Tükenme ne yaparsanız yapın, ne denli sıkı çalışırsanız çalışın durumda bir değişik, farklılık yaratamayacağınız duygusunun sonucunda gelişen bir teslimiyet olarak tanımlanabilir (Metin ve Özer, 2007: 59). Tükenmişlik sendromu, işin beklentilerinin kişinin duygusal ve fiziksel kapasitesinin üzerinde olması ve kişinin bunun farkına varmasıdır. İşyerindeki beklenti yüksek olduğu zaman, kişinin bunun üstesinden gelmesi giderek zorlaşmakta ve işteki bu durum kişinin stresini arttırmaktadır. Bunun kökeni işteki strese bağlı olarak kişinin duygusal ve fiziksel anlamda zor durumda kalması, fazla işyükü ve bunun günlük rutin işten kaynaklanmasıdır. Tükenmişlik sendromu, mesleki açıdan bir tehlike ve aynı zamanda olumsuz strese neden olan bir fenomendir (Çağlıyan, 2007: 7). Tükenmişlik, işle ilgili uzun süreli strese verilen fiziksel, duygusal ve etkileşimsel tepkileri içeren semptomlar kümesidir (Ergin vd, 2009: 51).

Yukarıda da ifade edildiği gibi tükenmişlik, strese yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Sürekli strese maruz kalma ve bu stres ile başa çıkma becerilerinden yoksun olmak tükenmişliği doğuran etkenlerdendir (Çiper, 2006: 4).

Tükenmişlik stres durumunun dışında, özellikle birey iyi bir performans gösterdiği halde, bu emeğinin karşılığında uygun bir ödülle ödüllendirilmediği zamanlarda görülür. Bu durum, sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükeniştir. Storlie' ye göre tükenmişlik, değişimi olanaksız görünen durumların insan ruhunda bıraktıkları izlerin birikimi ile oluşan bir “mesleksel otizmdir” (Tümkaya, 1996: 28).

Bir başka tanıma göre tükenmişlik, kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesidir (Arat, 2006: 12).

Yorgunluk ve yıpranmadan farklı olarak tükenmişlik; çok boyutlu bir sendrom olup, yapılan işin özelliğinden ve çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Kronik yorgunluk tükenmişliğin en temel belirtilerindedir. Tükenmişliği yaşayan birey fiziksel ve duygusal açıdan bitkindir. Ayrıca tükenme kavramının, yorgunluk ya da yıpranmadan ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğu deneysel yollarla tespit edilmiştir (Dolunay, 2002: 52).

Tükenmişlik öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan; fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz benlik kavramının gelişmesi, işe ve işyerinde çalışanlara, yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durumdur (Savran, 2007: 72).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan tanımlar arasında en çok kabul gören tanım Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar şeklinde yansıması ile oluşan bir sendromdur. Maslach, tükenmişliği üç boyutta ele almıştır. Bunlar duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı noksanlığı (diminished personal accomplishment) olarak üç boyutta ele almıştır (Maslach vd, 2001:397-422).

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar ve duygular içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, bireyin kendi

içinde yaşadığı psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır. Ayrıca bu sendrom, genel olarak stres kaynaklı olup bireye destek olan unsurların yok olması sonu oluşturmaktadır.

## 2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ

Tükenmişlik nadiren ani bir olay sonucu oluşmasına rağmen genellikle yavaş yavaş ve sinsince oluşmaktadır. Tükenmişlik, tükenme öncesi bireyi zorlayıcı durumlar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evreler tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1992: 147).

Tükenmişlik aşamaları konusunda literatürde en çok yer verilen sınıflama Golembiewski ve Munzenrider tarafından yapılandırılmıştır. Bu evrelerin her zaman belirli bir sırada gelişmediği gözönünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır. Bu evreler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Savran: 2007: 97):

- **Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm):** Bu evrede yüksek mutluluk, enerjide artış ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyden ön plandadır. Kişi uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşam faaliyetlerine zamanını ve enerjisini ayırmayarak işine uyum sağlama çabasındadır. Bu evre genelde kişinin çalışmaya başlamasından bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır.
- **Durağanlaşma Evresi (Stagnation):** Bu evrede artık istek ve umutta bir azalma görülmektedir. Kişi, mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan, işten başka bir şey yapmıyor olmaktır.
- **Engelleme Evresi (Frustration):** İnsanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi; insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlayarak yoğun bir engellenmişlik duygusunu bu evrede yaşamaktadır.

- **Umursamazlık Evresi (Apathy):** Bu evrede, duygusal kopma, inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Kişi, mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte ve ondan zevk almaktadır.

Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992: 108-112).

### 2.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların kavrama farklı açılardan yaklaştığı görülmektedir. Burada farklı tükenmişlik modelleri ile birlikte literatürde en çok kabul gören Maslach'ın tükenmişlik sendromu ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

#### 2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss 1980 yılında strese dayalı bir tükenmişlik modeli oluşturmuştur. Araştırmalarında özellikle stres kaynakları üzerinde dururken, stresin dışındaki diğer tükenmişlik nedenlerini de incelemektedir.

Cherniss tükenmişliği, aşırı bağlılık sonucu oluşan bir rahatsızlık olarak görmüş ve aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterilen tepkiyle birlikte işten geri çekilme olarak tanımlamıştır (Ok, 2002: 18).

Cherniss'e göre tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına tepki olarak meydana gelen, psikolojik olarak işle ilişkiyi kesmeye kadar ilerleyen ve bununla başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Başka bir deyişle, tükenmişliği stresle başa çıkma yolu ve iş ortamında meydana gelen stres kaynaklarına uyum sağlama olarak görmektedir. Ayrıca tükenmişliği bir anda ortaya çıkan bir olgu olarak değil zamana yayılı bir süreçte ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadır (Bahar, 2006: 11).

Birey, beklentilerinin karşılanamaması sonucu stres yaşamakta ve öncelikle stres kaynaklarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır.

Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları işyükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve denetim eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile işgörenin kişiliği, özel hayattan alınan doyum, gelecekle ilgili planlar gibi kişisel değişkenlerdir (Polatçı, 2007: 20).

Stres kaynaklarını ortadan kaldırmada olumlu sonuç aldığında kişide iyi yönde davranış değişiklikleri görülmektedir. Sonuç olumsuzsa, negatif davranışlar sergilemeye devam etmektedir (Nazlıoğlu, 2009: 17).

Diğer taraftan birey stresle başa çıkma yöntemlerini kullanır. Bu şekilde rahatlamaya çalışan birey yine de stresten kurtulamazsa işiyle, müşterileriyle, diğer işgörenlerle, üstleri ve iş ortamıyla olan duygusal bağını kesme yolunu tercih etmektedir.

Cherniss'e göre tükenmişlik, stres kaynaklarına uyum sağlayamama ve stresle başa çıkamama sonucunda artmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak bireyin tutumlarında olumsuz yönde değişiklikler olmakta ve birey işle ilişkisini kesme duygusuna kapılmaktadır.

### **2.3.2. Pines Tükenmişlik Modeli**

Stresin tükenmişliğin stresle bağdaştığını düşünen diğer bir araştırmacı Pines'dir. Pines ve arkadaşı Aranson tükenmişliğe; fiziksel, duygusal ve zihinsel olmak üzere üç açıdan yaklaşmaktadır.

Pines'a göre (2002: 103-109) tükenmişliği ortaya çıkaran temel neden, insanların yaşamlarının anlamlı, yaptıkları işlerin faydalı ve önemli olduğuna inanma gereksinimleridir.

Pines, kişilerin duygusal olarak devamlı negatif yönde etkileyen ortamların, kişiler üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik yaşattığı ifade edilmiştir (Surgevil, 2005: 24). Bu bağlamda Pines ve Aranson tükenmişliği, sürekli strese neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlamaktadır (Ok, 2002: 19).

Pines ve Aranson'un tükenmişlik tanımını yaparken belirttiği fiziksel, duygusal ve ruhsal bitkinlik durumlarının neler olduğu aşağıda sıralanmıştır (Savran, 2007: 88):

- **Fiziksel Bitkinlik:** Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet.
- **Duygusal Bitkinlik:** Çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı.
- **Zihinsel Bitkinlik:** İşe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma.

Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak baskı altında tutan iş ortamları vardır. İş ortamında sürekli başarılı olmak isteyen, takdir edilme ve ödüllendirilme gibi motivasyon araçlarına gereksinim duyan bireyler, istediklerini alamadıkları ve stres yaşamaya başladıklarında başarılı olamayacaklardır. Başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler bir süre sonra Pines'in belirttiği gibi bireyde fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenmeler gerçekleşmektedir.

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkarak oluşturulan Pines ve Aranson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, araştırmalarda en fazla başvurulan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden sonra kullanılan en yaygın ölçek olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2005: 25).

### 2.3.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich tükenmişliği, başkalarına hizmet sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının ortaya çıkardığı bir sonuç olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp şeklinde tanımlamıştır (Edelwich ve Brodsky, 1980: 338).

Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olduğunu savunmuş ve bu aşamaları; idealistik coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve duygusuzlaşma (apati) dönemi olarak dört başlık altında sıralamıştır. Bazı yazarlar tarafından tükenmişliğin gelişim süreci olarak da adlandırılan bu aşamalar aşağıda özetlenmiştir (Polatçı, 2007: 21):

- **İdealistik Coşku dönemi:** Heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve hayallere, seçilen

meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan asamadır. Bu aşamada, kişi için iş her şeyden önemlidir.

- **Durgunluk (Stagnation) Dönemi:** İdealistik coşku döneminden durgunluk dönemine geçiş aşamasında kişi, işi yavaşlatmayı düşünür, çünkü artık ilk aşamada karşılaştığı sorunlardan sıkılmış ve yorulmuştur. Bu aşamada, birey işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Birey ilgisini ideallerinden çok; daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönlendirmiştir. Yaptığı işten memnun olmadığını hisseden birey; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme”, “tünelin sonunda herhangi bir ışık görememe” gibi ifadelerle tasvir edilmektedir.
- **Engellenme (Frustration) Dönemi:** Bu aşamada birey mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Zaman geçtikçe birey, mesleğine ilişkin amaçlarını gerçekleştirmesinin engellendiğini düşünür. Bu dönemde, çalışan iki farklı durumla karşılaşabilir; bunlardan birincisi çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi, ikincisi ise çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasıdır. Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü aşamasına taşıyacaktır; ancak birey bu aşamada savunma yöntemleri olan uyum gösterme, uyum göstermeme veya kendini çekme davranışlarından birisini de geliştirebilir.
- **Duygusuzlaşma/İlgisizleşme (Apathy) Dönemi:** Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” şeklinde tanımlanan duygusuzlaşma aşamasının tipik belirtileri; işten duygusal olarak kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir. Bireyin işten ayrılmamasının sebebi işsiz kalmak istememesidir; birey, mesleğine yönelik değişiklikleri

yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir. Duygusuzlaşma, uzun süreli engellemelerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin başvurduğu son çare olarak görülmektedir.

Bu tükenmişlik modelinde, bireyin başlangıçta işini yapmada oldukça istekli, belirli hayallerinin ve amaçlarının olduğu düşünülerek birinci aşama idealistik coşku dönemi olarak ifade edilmiştir. Arkasından birey, beklentilerini karşılayamadığı ve yavaş yavaş işinden soğumaya başladığı bir dönem olan durgunluk dönemine girmektedir. Birey, işindeki bu olumsuzlukların aslında kendisinin başkaları tarafından engellenmesinden kaynaklandığını düşünür. Engelleme döneminden sonra birey ümidini kaybederek işinden kopar. Ancak riske girmeye gücü olmadığından bulunduğu işte çalışmaya devam etmek zorunda kalmaktadır.

Tükenmişlik modelinde bahsedilen “çalışma koşulları” kapsamında (Sürgevil, 2005: 2); yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işten memnun olmayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar-sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum vb. etkenlerin önemli olduğu görülmektedir.

#### 2.3.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman da tükenmişliği stresin bir sonucu olarak görmektedir. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modelini kapsayan bir tükenmişlik tanımı yapmıştır.

Perlman ve Hartman’a göre (1982: 293) tükenmişlik kronik duygusal strese maruz kalan bireyler tarafından verilen üç bileşenli bir yanıttır ve bu bileşenler duygusal ve \veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranışlardır.

Bu tükenmişlik modeline göre bahsedilen stres belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Bahar, 2006: 16):

- **Fizyolojik Stres Belirtileri:** Yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanmaktadır.

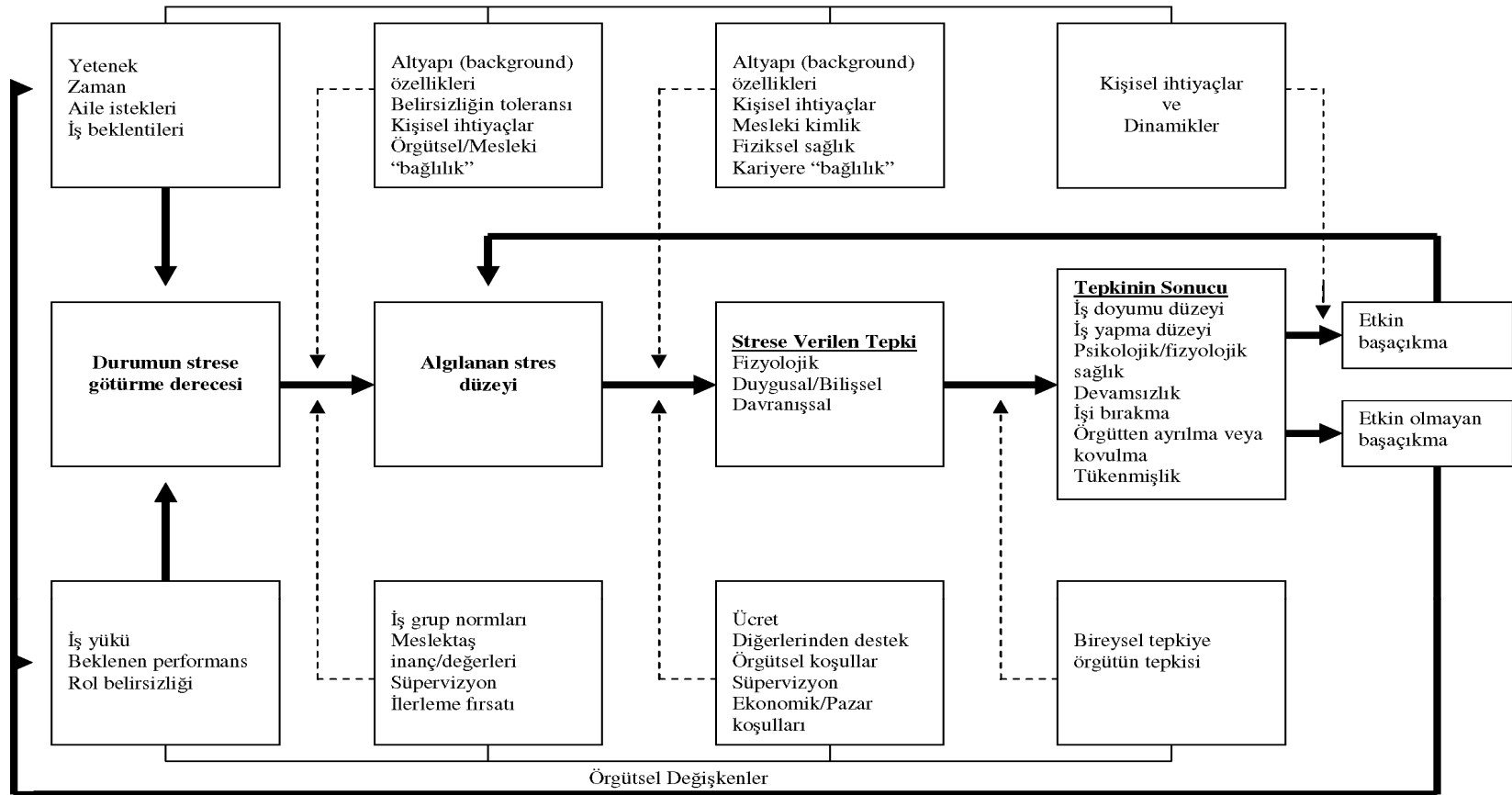
- **Duygusal veya Bilişsel Stres Belirtileri:** Duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanmaktadır.
- **Davranışsal Stres Belirtileri:** Duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanmaktadır.

Perlman ve Hartman kendilerine özgü tükenmişlik modelinde dört evre olduğundan söz etmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Savran, 2007: 82; Polatçı, 2007: 27):

- **Birinci Evre:** Bireyi strese götüren durumların ortaya çıkmasıdır.
- **İkinci Evre:** Mevcut stres kaynaklarından bazıları birey tarafından algılanmaya başlar.
- **Üçüncü Evre:** Birey, strese cevap olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç şekilde tepki göstermektedir.
- **Dördüncü aşama:** Stres karşısında verilen tepkiler işten ayrılma, sağlık durumlarında bozulma gibidir. Sürekli stres ise bireyi tükenmişliğe itmektedir.

Bireylerin çevresel ve bireysel değişkenlerini ele alan bu model, neredeyse tükenmişlik konusundaki araştırmalarda ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003: 15). Tüm bu değişkenler ortak bir şemada Şekil 2.1.'de görülmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 297):

Şekil 2.1: Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli,



Şekil 2.1 'de görüldüğü gibi Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde, durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. Bu süreçte bireyin stres düzeyine çeşitli çevresel ve örgütsel değişkenler de etki etmektedir. Birey strese tepki gösterdiğinde aynı şekilde örgütten de tepki görmekte ve bunun sonunca stresle etkin veya etkin olmayan bir şekilde başa çıkmaya çalışmaktadır.

### 2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'e göre tükenmişlik (1983: 890); bireyin; ceza beklentilerinin çok yüksek ancak işle ilgili olumlu pekiştirme kaynak beklentisinin çok düşük olduğu, bununla birlikte bireyin mevcut pekiştirme kaynaklarını kontrol edebilme ve pekiştirme kaynaklarını kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu durumlardaki, tekrar eden iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu aşağıda özetlenmektedir (Sarıkaya, 2007: 36):

- **Düşük Ödül veya Ceza Beklentisinin Yüksek Olması:** İşgören bu beklentilerini geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak oluşturmaktadır. İşgörenin yaptığı işle ilgili düşük ödül veya ceza beklentisi onu tükenmişliğe sürüklemektedir.
- **Kontrol Edilebilir Yaşantı Beklentisinin Az Olması:** İşgören varolan pekiştireçleri kontrol etme açısından düşük beklentiye sahip ise, özellikle cezadan kaçınması gereken durumlarda çaresizlik yaşayacaktır. Bu tür beklenti geliştiren işgörenler için; ödül ve ceza sadece dış güçlerin yardımıyla gerçekleşecek bir durumdur. Dolayısıyla kişisel çaba ve davranışların önemi kalmamaktadır.
- **Kişisel Yeterlilik Duygusunun Az Olması:** İşgörenin; pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları sergilemede kişisel olarak kendini yetersiz görmesi işgöreni tükenmişliğe sürükleyecektir.

Tek düze iş yaşantısına sahip olan bireyin, iş ortamındaki kendisini motive edici unsurların eksikliği ya da işin beklentilerini karşılamaması durumu zamanla

bireyin stres yaşmasına, benzer durumlar devam ettiği takdirde de tükenmesine sebep olmaktadır.

Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: 27).

### 2.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan diğer araştırmacılardan farklı olarak bireyin gözlem ve deneyimlerinin önemini vurgulamaktadır. Her bir aşama, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik her aşamada yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların bireyi memnun etmemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu model, Erikson'un "Kisilik Gelişimi Kuramını" temel almaktadır (Şanlı, 2006: 18).

Bu modeli oluşturan dört aşama aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir (Sılığ, 2003: 20):

- **1.Aşama: Kimlik, Rol Karmaşası:** Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Temel sorun "ben kimim ve nasıl bir profesyonel olacağım ?" sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçiminde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmıştır.
- **2.Aşama: Yeterlilik, Yetersizlik:** Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu sürede birey yeteneklerini geliştirerek özgünleşmektedir. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru "yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya

da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, “bir çok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim?” hissine yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili fazla beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir.

- **3.Aşama: Verimlilik, Durgunluk; Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır.** Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. Beceriler özelleşmeye başlamaktadır. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Aynı şekilde çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zor olmaktadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir.
- **4.Aşama: Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı:** Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

Suran ve Sheridan'nın tükenmişlik modelinde tükenmişlik, hayatın belirli dönemlerindeki genel izlenim ve deneyimlerin olumsuz sonuçlanmasıyla bağdaştırılmıştır. Bireyin öncelikle kendisini tanıması, kendisine bir rol vermesi, bu

rolü yapabilirliğini test etmesi, duruma göre daha başarılı olmaya çalışması veya bıkkınlık hissi ve artık rolünden beklediğini alamaması sonu tükenme safhasına gelmesi dört ayrı aşamada gerçekleşmektedir.

### **2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli**

Christina Maslach günümüzde en kabul görmüş tükenmişlik tanımı yapmış ve aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştirmiştir.

Maslach ve Jackson tükenmişliği; işgörende ortaya çıkan bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk duyguları ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak belirtmişlerdir (Izgar, 2001: 1).

Maslach araştırmalarını, öğretmenler, sosyal hizmet görevlileri, polisler, doktorlar, hemşireler, psikologlar, psikiyatristler, yöneticiler, çocuk bakıcılarına kadar uzanan geniş bir kapsamda gerçekleştirmiştir. Bu insanların aslında idealist, enerjik, heyecanlı, kendini işlerine adanmış, fedakar insanlar olmaları nedeniyle tükenmişlik sorunlarıyla karşılaştığını saptayan ilk araştırmacıdır (Savran, 2007: 90).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde, “duygusal tükenme” (emotional exhaustion), “duyarsızlaşma” (depersonalization) ve “kişisel başarı noksanlığı” (personel accomplishment, self-efficacy) olmak üzere üç boyuttan bahsedilmektedir.

Maslach'a göre tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı şeklinde ortaya çıkan üç boyutu işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisindeki kişilerde görülmektedir. Ayrıca tükenmişliğin üç boyutu birbirinden bağımsız süreçler değil, aksine birbirleriyle ilişkilidir.

#### **2.3.7.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)**

Maslach'ın tükenmişlik boyutlarından ilki duygusal tükenmedir. Bugün pek çok meslek dalında insanlarla yakın ve yüz yüze iletişim kurmak gerekmektedir.

İlişkilerin yoğun olmasıyla bireylerarası beklentiler artmakta ve stres baş göstermektedir.

Kişisel istekleri, beklentileri yüksek olan genç yaştaki çalışanların ve işlerini yaşam merkezi olarak gören bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha olasıdır (Başören, 2005: 4). İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu çalışma alanlarında, çalışanlarda sonu duygusal tükenmişliğe kadar varan çeşitli şekillerde duygusal tepkiler gözlenmektedir (Cordes vd., 1997: 685 ).

Dar anlamda, çalışanlarda mesleki idealizmin sonuna gelem durumu öne çıkarken; geniş anlamda, çalışanın iş performansı, işyerine karşı bağlılık duyguları ve hizmet götürülen kimselere yönelik tavırlarda ciddi sorunlar kendini göstermeye başlamaktadır (Dolgun, 2010: 289).

Duygusal tükenmişlik, genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı yanında yorgunluk, kullanılmışlık, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını da içerir (Gaines, Jermier, 1983:567-586).

Duygusal tükenmenin temel nedeni aşırı işyükü, işte yaşanan bireylerarası anlaşmazlıklar ve olumsuz çalışma koşullarıdır. Duygusal tükenme yaşayan insanlar kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler, enerjilerini geri kazanmak için hiçbir kaynak bulamazlar ve bunların bir sonucu olarak hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve ilgili davranmadıklarını hissederler. Gergin ve engellenmişlik duygusu içerisinde olan bireylere ertesi gün işe gitme zorunluluğu kabus gibi gelmektedir. Bu durumu yaşayan bireyler, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki kişi için gerekli olan enerjiden mahrum hissederler (Polatçı, 2007: 39).

Duygusal tükenme boyutu tükenmişlik için ilk aşamadır. Kısa süre için bireye verilen fazla işyükünün aksine, fazla işyüküne maruz kalma durumun süreklilik arz etmesinde duygusal tükenme yaşandığı görülmektedir.

Duygusal tükenmişliği yaşayan bireylerde, diğer bireylerin sorunlarını çözmede yetersiz olduğu duygusuna kapılarak duyarsızlaşmayı bir kaçış olarak bulmaktadır. (Gökoğlan, 2010: 76).

### 2.3.7.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal tükenmişlik yaşayan kişi başkalarının beklentilerini karşılamada kendisini yeterli görmemektedir. Buna ilaveten bireyde karşı tarafın beklentilerini karşılamak için herhangi bir istek ya da azmin varolmadığı görülmektedir.

Duyarsızlaşma; genellikle işgörenin yaşadığı tükenmişliğin kronikleşmesi ve işle ilgili hedefinin belirginliğini yitirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşan işgörenler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınmaktadırlar (Akçamete vd., 2001: 3).

Duyarsızlaşma; çevresini ve işini kontrol edemediğini düşünen işgörenin, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için robot gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde gözlenmektedir (Cordes vd., 1997: 689).

Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir. Bazı nedenlerden dolayı şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterebilen bu değişimler aşağıdaki şekillerde olabilir (Sürgevil, 2005: 39):

- Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirebilir.
- Karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir.
- Karşısındakinin rica ve taleplerini gözardı edebilir.
- Hizmet verilen kişilere insan değil de birer nesneymiş gibi davranabilir.
- Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir.
- Etrafındakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir.
- Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir.
- İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar dahilinde davranabilir.

Karşısındaki kişiyle yoğun ilişki içerisine giren bireyin önce duygusal tükenme yaşadığı, ardından yaptıklarının anlamsız olduğunu düşünerek umursamaz, sert ve tedirgin davranışlar sergilediği görülmektedir.

Araştırmacılar duyarsızlaşma yaşayan kişilerde yorgunluk hissi, fiziksel belirtiler, huzursuzluk, depresyon ve aşırı alkol alımının sıkça görüldüğünü belirtmiştir. Ortaya çıkan bu belirtiler kişide tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarı hissinde azalmaya neden olmaktadır (Gökoğlan, 2010: 78).

### **2.3.7.3. Kişisel Başarı Noksanlığı (Personal Accomplishment, Self-Efficacy)**

Birey, yaşadığı ilişkilerde azalma, tutumlarında da olumsuzluk olduğu zaman kendini sorgulamaktadır. Bu sorgulama olumsuzlukla sonuçlandığında ise birey yapılan işler ile ilgili olarak kendini yetersiz hissetmektedir.

Kişisel başarısızlık, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu aşamadaki kişi, kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar, 2001: 4). Kişisel başarı hissi noksanlığı; kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak görmesini ifade etmektedir (Wright ve Bonett, 1997: 497).

Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır ve çoğu zaman diğer iki boyutun bir sonucu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olan örgütsel koşullar bir süre sonra çalışanların verimlilik ve etkinliğini negatif yönde etkilemektedir (Polatçı, 2007: 42).

Kişinin başkalarına olumsuz yanıtlar vermesi, düşük moral, bireylerarası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve kendine saygısının azalması bu boyutun önemli belirtilerindendir (Dinç, 2008: 16).

Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Güllüce, 2006: 6).

Maslach'ın tükenmişlik modelindeki üç boyut birbirinden bağımsız değildir ve görüldüğü gibi birbirini etkilemektedir. Maslach'ın genel kabul görmüş bu tükenmişlik tanımı ve üç boyutu daha sonraki araştırmacılara da ışık tutmuştur. Maslach'dan etkilenen Leiter tükenmişlik tanımını yaparken Maslach'ın yapmış olduğu tanımı kapsayan bir ifade kullanmıştır.

Leiter'e göre tükenmişlik, iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan "tükenmişliğin üç boyutu, iş saatleri dışındaki zamanı da etkiler" düşüncesi birinci koşulu oluşturmaktadır. İkinci koşul ise, "üç boyutun, çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu" düşüncesinden meydana gelmektedir (Savran, 2007: 90).

Maslach'ın tükenmişlik tanımından etkilenen diğer araştırmacılar ise Gaines ve Jerminer'dir. Gaines ve Jerminer tükenmişlik kavramını incelerken daha duygusal tükenme boyutunun üzerinde durmuşlardır (Gökoğlan, 2010: 74).

## **2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN NEDENLERİ**

Pek çok araştırmacıya göre tükenmişlik sendromu, kişinin beklediğini birey veya örgütten alamaması ve karşı tarafın beklentilerini karşılayamaması durumunda strese girmesi ve bu ruh halinin sürekli olarak devam etmesiyle baş göstermektedir. Burada temel etken, bireyin kendisi olduğu gibi içerisinde bulunduğu örgütün bizzat kendisi de olabilmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik sendromunun nedenleri bireysel ve örgütsel açıdan incelenecektir.

### **2.4.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Nedenleri**

Bireyin tükenmesine çalışma ortamının dışında bireysel faktörler de etki etmektedir. Çünkü bireylerin örgütü algılaması, stres düzeyleri ve bununla başa çıkabilme kabiliyetleri birbirlerinden farklıdır.

Aşağıda tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler, demografik özellikler, kişilik yapısı, beklentiler ve bireysel ihtiyaçlar, kendilik kavramı, duygusal kontrol, empati ve iş doyumu başlıkları altında incelenecektir.

### 2.4.1.1. Demografik Özellikler

Tükenmişlikle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda genelde kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmekle birlikte yine de cinsiyet faktörünün tükenmişlik açısından ayırt edici bir faktör olmadığını söylemek mümkündür. Cinsiyete göre yapılan tükenmişlik araştırmalarında görüş ayrılıkları ortaya çıkmıştır.

Schwab ve Iwanicki tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu söylerken; Calabrese ve Anderson, Etzion ve Pines, Farber ve Heifetz Thompson gibi diğer araştırmacılar ise kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir (Sarıkaya, 2007: 19).

Tükenmişlikle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda genelde kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmekle birlikte yine de cinsiyet faktörünün tükenmişlik açısından ayırt edici bir faktör olmadığını söylemek mümkündür.

Eğitimle beklenti birbirleriyle doğru orantılıdır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin hayattan beklentileri ve gerçekleştirmek istedikleri amaçları daha fazladır. Kişi bu hayallerini gerçekleştiremediğinde durum tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Dolu, 1997: 12-13).

Tükenmişliğin eğitimle ilişkisini belirlemek için yapılan araştırmalar eğitimin tükenmişliği tutarlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Profesyonel yardım verenlerin çoğu üniversite mezunu ve uzmanlık eğitimi almış insanlardır. Tükenmişliğin en yüksek bulunduğu grup lisans eğitimini almış ama lisansüstü eğitim yapmamış olanlardır. Bu grupta duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarısızlık puanları düşüktür, duygusal tükenmeye eğilim daha fazladır (Çağlıyan, 2006: 19). Bu nedenle yüksek eğitilmiş kişiler görevlerinden dolayı yüksek strese maruz kalmaktadırlar. Böylece bu kişilerin tükenmişlikleri düzeyleri yüksektir.

Yaş açısından bakıldığında; genç ve deneyimsiz olanlarda tükenmişliğin daha yüksek olduğu; bunun da işe yeni başlayanların yeni işin getirdiği roller ve sorumluluklardan dolayı fazla enerji harcamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir

(Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Cinsiyet ve eğitime oranla yaş, tükenmişlik için daha belirgin bir nedendir. Araştırmalara göre gençler, yaşlılara göre daha fazla tükenirler.

Medeni durum ile yapılan araştırmalara bakıldığında ise tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Sucuoğlu ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir (Kırılmaz, 2003: 6). Evli olan bireylerin kendilerini destekleyen eşleri, sıkıntı ve çaresizlik anından onu bu durumdan kurtarabilmektedir. Bekarların ise her zaman yanında olabilecek eşleri olmadığı için evlilere nispeten daha çabuk tükenmektedir.

#### **2.4.1.2. Kişilik Yapısı**

Tükenmişliğe etki eden diğer bir etmen kişilik yapısıdır. Çoğu araştırmacı tükenmişliği A ve B tipi kişilik yapıları açısından inceleyerek değerlendirmiştir.

A ve B tipi kişilik ilk olarak Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. A tipi kişilik yapısına sahip birey aşırı rekabetçi, kendisini işine adanmış ve zamana oldukça duyarlıdır. Bundan başka bu birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar kısa sürede işi bitirmek ve mümkün olduğu kadar çok başarılı olmak istemektedir. B tipi davranış biçimine sahip bireyse, tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Durna, 2005: 277-278).

Ayrıca B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşlerinde rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu oluşturmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. Çevresinden ve kendisinden emin kişilerdir (Güney, 2000: 446).

A tipi özelliklere sahip kişilerin devamlı gerilim halinde buldukları da araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Eroglu, 2006: 433). A tipi kişiliğin tüm bu temel özellikleri stresi artırdığından, tükenmişlik sendromunun yaşanma ihtimalini de

artırmaktadır. A tipi kişilerin strese ve tükenmişliğe doğru giden olumsuz davranışlarla mücadele yeteneğinin, B tipi kişilere göre daha başarısız olabileceğini söylemek mümkündür.

İşgörenler çalıştıkları ortamda diğer işgörenlerden etkilenmektedirler. Tükenmişliğin temelinde karşılıklı ilişkiden doğan olumsuz tutumlar yatmaktadır. Dolayısıyla karşı taraftan gelecek bir beklenti, diğer bireyi o beklentiyi karşılamak için strese sokmaktadır. Bireylerarası ilişkiler bu bakımdan önemlidir. Çalışma ortamlarında beklentiye giren işgörenler, özellikle sıkıntısı olan ve yardım isteyen kişilerdir. Bireyin karşı tarafın problemini iyi anlamaması ve çözüm üretmemesi beklentiyi karşılamadığından tükenmişliği etkilediğini söylemek mümkündür.

Anlaşılabacağı üzere A tipi ve B tipi kişiler tükenmişliğe karşı ayrı düzeyde maruz kalsalar bile aynı ortamda buldukları takdirde B tipindeki kişinin rahatlığı sonucu A tipi kişinin beklentisinin karşılanmaması tükenmişliğe neden olmaktadır.

#### **2.4.1.3. Beklentiler ve Bireysel Gereksinimler**

Suran ve Shridon'nun tükenmişlik tanımında olduğu kişinin belirli amaçları vardır ve bu amaçlarına ulaşmak için kişi belirli bir zaman sonra iş ortamına girer. Burada önem sırası önce gereksinimleri karşılamak ardından ileriye dönük beklentileri karşılama şeklindedir.

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde gereksinimler yatar ve birey bu gereksinimleri karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, gereksinimlerin beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir gereksinimin motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu gereksinimler önemlerine göre şu şekilde sıralanmıştır; fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal gereksinimler, saygı ve statü gereksinimi ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş gereksinimi daha üstteki ve daha alttaki gereksinimler olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimler aşağı sıradaki gereksinimler olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme gereksinimleri de yüksek düzeydeki gereksinimler olarak sınıflandırılmaktadır (Toker, 2007: 94-95). İki sıra arasındaki fark ise yüksek

düzeydeki gereksinimlerin içsel olarak, düşük düzeydeki gereksinimlerin de dışsal olarak tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kirel, 1996: 166).

Maslow, aşağı sıradaki gereksinimler giderilmeden üst sıradaki gereksinimlerin giderilemeyeceği vurgulamaktadır. Kıt kaynaklar altında bu gereksinimleri gidermeye çalışmak bireyi rekabete sokmakta, gereksinimlerini karşılayabilecek kaynaklarına ulaşamadığı takdirde hayal kırıklığına uğratmakta (Eroğlu, 2006: 57) bu da stres ve tükenmişliğe neden olmaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç beklentilerinin olması da (Polatçı, 2007: 57), bireylerin kendilerine duydukları güveni azaltacak ve onları duygusal yönden yetersiz hissetmelerine böylece tükenmelerine neden olacağı açıktır.

#### **2.4.1.4. Benlik Algısı ve Öz-Yeterlik (Self Efficacy)**

Tükenmişliği etkileyen bireysel unsurlardan bir diğeri de bireyin benlik duygusu ve kendini yeterli hissetmesi yönündeki inancıdır.

Benlik, insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının toplamı, insanın kendini tanıma ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Benlik kavramı, bireyin kendisi için önemli saydığı kişilerin eleştiri ve beğenileriyle biçimlenir. Benlik kavramının tanımını yaparken ikiye ayırmak mümkündür, ilki bireyin kendisi için düşünceleri diğeri ise ideal benlik yani bireyin olmak istediği benliktir. Benlik kavramı bireyin kendisini tanımlayan değerler bütünüdür. Bireyin kendisi ile ilgili düşünceleri pozitif ise benlik algısı yüksek; kendisi ile ilgili düşünceleri negatif ise benlik algısının düşük olduğu belirtilmektedir (Üstün ve Akman, 2002: 230).

Buna göre, iyi bir benlik imajına sahip birey; sürekli mutluluğu aradığı ve çevresi ile uyum içerisinde yaşamak istediği için bilinçli olarak seçimler yapmakta ve (Cüceloğlu, 1998: 428) tükenmişliğe neden olmamaktadır. Ancak negatif yönlü bir benlik algısı başka bir deyişle kişinin kendisini kötü olarak algılaması onu tükenmişliğe sürükleyecektir.

Öz-yeterlik, Bandura tarafından kişilerin bir performansı başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmek için gerekli olan eylemleri organize edebilme ve bu eylemleri

gerçekleştirebilme kapasiteleri hakkındaki yargılar olarak tanımlanmıştır. Bandura'ya göre, bireylerin kendilerine ilişkin sahip oldukları inançları, onların düşünce, duygu ve eylemlerini kontrol altında tutmalarına olanak vermektedir. Bu ise onların ne düşündüğünü, neye inandıklarını, nasıl hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını etkilemektedir (Çelikkaleli ve Akbaş, 2007: 23).

Araştırmalarda, bireylerin davranışlarını gerçekleştirmeden önce öz-yeterlik düzeylerine bağlı olarak, davranışla ilgili iyimser ya da kötümser düşüncelere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu inanç ise bireylerin kendilerini davranışa hazırlanmalarını ve sonuçları değerlendirmelerini etkilemektedir. Ayrıca, yüksek öz-yeterliğe sahip bireylerin düşük öz-yeterliğe sahip bireylere oranla istediklerine ulaşmak için daha fazla ve daha uzun süre çaba gösterdikleri tespit edilmiştir (Polatcı, 2007: 55).

Sonuç olarak pozitif benlik imajına sahip olan bireyler ile öz-yeterlikte yüksek düzeye sahip olan bireylerin diğerlerine göre daha az tükenme yaşama olasılıklarının olduğu söylemek mümkündür.

#### **2.4.1.5. Duygusal Kontrol**

Her birey davranışlarını sergilerken etkilendiği kaynakları kendine özgü bir şekilde algılamakta ve farklı tepkiler verebilmektedir. Sergilenen davranışlar, kimilerine göre bireylerin kendilerinden, kimilerine göre ise dış etkenlerden kaynaklanmaktadır.

Kontrol odağı, bireyin kendi davranışlarının sonucu olarak bireysel sorumluluğu kabul etme dereceleridir. Birey başına gelenlerin kendi davranışları sonucunda olduğunu kabul etmesi içsel kontrol, diğer taraftan talih, şans, kader ya da başkaları tarafından olduğuna inanması ise dışsal kontrol olarak tanımlanmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip olan bireylerin dışsal kontrol odağına sahip olan bireylere göre başarılı olmak ve hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalıştığı ve kendi davranışlarının sorumluluğunu aldığı görülmektedir (Çoban ve Hamamcı, 2006: 395).

Başka bir yaklaşımla denetim odağı insanların ne yaptığı ve sonunda ne elde edeceği arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir. Eğer insanlar yaptıkları davranışlarla elde ettikleri sonuç arasında bir ilişki görme eğilimindeyse içten denetimli olarak adlandırılmaktadırlar. Bunun tersi olarak insanlar davranışlarıyla, elde ettikleri sonuç

arasında bir ilişki görmüyorlarsa, başkalarının bir etkisinin olduğunu düşünüyorlarsa, bu tip kişilerde dıştan denetimli olarak tanımlanmaktadır (Tabak ve Akköse, 2006: 120).

Kendi yaşamlarını daha çok kendilerinin kontrol edebileceklerine inanan bireyler, şu an ve gelecekteki davranışları üzerinde daha etkili olmaktadır. Bu bireyler; başarı ve başarısızlıklarının nedenlerini kendi özelliklerine yüklemekte, çevreyle ilişkilerini geliştirmek için daha çok girişimde bulunmakta ve genel olarak kendi yetenek ve başarılarıyla daha çok ilgilenmektedirler (Yalçın vd., 2010: 21).

İç veya dış kontrol odağına sahip bireylerin, karşılaştıkları sıkıntılara gösterdiği tepkiler ve onlarla başa çıkma yolları farklı olmaktadır. İç kontrol odağına sahip bireyler problemleri kendi başlarına çözmeye çalışırken, dış kontrol odağına sahip bireyler problemlerin başkaları tarafından çözülmesine beklerler. Böyle bir beklentiye giren ve çaresiz kalan bireyler daha fazla tükenmişlik görüleceğini söylemek mümkündür.

#### **2.4.1.6. Empati**

Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılaması (Erkuş ve Yakupoğlu, 2001: 22) veya başkalarının duygularını anlamaya çalışması, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Bir başka tanımla empati bu anlayışın karşısındaki sözel olarak ya da beden diliyle anlatma sürecidir. Empati kurmak karşımızdaki kişiye hak vermemizi gerektirmez. Önemli olan kendimizi onun yerine koyup, onun düşünce, algılama ve duygu dünyasını keşfetmektir. Empati insanlarla ikili ilişkilerde başarıyı belirleyen ve sosyal ilişkilerimizi yönlendiren bir etmendir. Toplumun dokusunu koruyan oldukça önemli ve gerekli bir beceridir. Batson'a göre empati; birinin belirli bir duygusunu anlama ve bu duyguya uygun bir karşılık verme anlamındadır (Öztürk vd., 2004: 20).

Empati becerilerinin düşük olması sorunu davranışlarla özellikle de saldırganlıkla ilişkilendirilmektedir. Sonuçlara göre; empati, kızgınlık ve saldırganlıkla negatif olarak ilişkili iken, olumlu sosyal davranışlar ile pozitif olarak ilişkilidir. (Kahraman ve Akgün, 2008: 16-17).

Özellikle empati yüz yüze iletişimi gerektiren işlerde etkili iletişimi sağlayabilmek için gereklidir. İşgörenler kendilerini çalışma ortamlarında iletişime geçtikleri kişilerin yerine koyarak karşı tarafın probleminin ne olduğunu daha kolay anlayabilmektedir. Kişi empati kurarak probleme karşı tarafı daha tatmin edecek bir çözüm sunabilir. Böylelikle daha başarılı bir iş ortamı sağlanmış ve yüksek stres düzeyi ve oluşabilecek tükenmişlik hissi önlenir.

Kadınların empati kurma becerisi erkeklere göre daha gelişmiştir. Bu da kadınlara oranla erkeklerin daha fazla tükenmişlik yaşayacağını göstermektedir (Dökmen, 2004: 21).

Ancak empatinin her zaman tükenmişliğe olumlu etki yapacağını söylemek mümkün değildir. Bazen duygusal empati kişiyi daha zayıf ve incinebilir hale getirebilmekte ve bir başka kişinin hislerini kendi hisleriymiş gibi yaşamak duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 57).

#### **2.4.1.7. İş Doyumsuzluğu**

İş doyumunu, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve işyerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir. İş doyumunu, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği belirtilmektedir. Meslek dışı yaşamı doğrudan etkileyen, sürekli özveri gerektiren birçok meslekte, iş doyumunu büyük önem taşımaktadır (Sünter vd., 2006:10).

Yapılan bir çalışmada iş doyumunun tükenmişliği etkilediği ortaya çıkmıştır. Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş doyumunu ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda en dikkat çeken nokta, genelde iş doyumundaki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca işten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir (Çağlıyan, 2007: 72).

İş doyumunu tükenmeyi etkileyen en önemli faktörlerin başında gelir. Çalışma ortamındaki olumsuz etkenler; çalışanların iş verimini, sağlığını ve sosyal yaşantısını

etkilemekte, bu etkileşim de çalışan kişilerde iş doyumunun azalmasına dolayısıyla da tükenmişliğe yol açmaktadır. Kişinin çalıştığı ortamı değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması iş doyumunu açısından önemli ölçütlerdir. Bu durum kişinin yaşamdan keyif almasını ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan kişilerin iş yaşamında beklentilerinin karşılandığını ifade etmek mümkündür. Bu da hem iş doyumunun oluşmamasını sağlamakta hem de tükenmişliğin yaşanmamasına neden olmaktadır. Aksi halde tükenmişlik kaçınılmaz olacaktır (Gökoğlan, 2010, 80-81).

Ülkemizde yapılan birçok araştırmada iş doyumunu ile tükenmişlik arasında ters bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yaptığı işte doyuma ulaşmayan ve örgüt içerisinde istediği çalışma ortamını bulamayan işgörende, yüksek düzeyde görülen motivasyon bozukluğu, onun işe devamsızlık veya işten ayrılma eğilimi içerisine girmesine neden olmaktadır.

#### **2.4.2 Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Nedenleri**

Birey kişisel özelliklerinden, kendine özgü beklenti veya hayallerini gerçekleştirememesinden, deneyimlerinden veya işte haz duymamasından kaynaklanan tükenmişlik duygusunu sahip olabilir. Birey bu gibi içsel neden haricinde dışsal sebeplerden dolayı da tükenmiş olabilmektedir. Tükenmişlik, işgörenin bulunduğu iş ortamında kendisine verilen görevlerden, kişiyi motive edici kaynakların eksikliğinden, örgütün uyguladığı plan ve politikalarından da kaynaklanabilmektedir.

##### **2.4.2.1. Aşırı İşyükü**

İşyükü belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İşgörelere eleman eksikliği, zaman darlığı, sermaye eksikliği gibi nedenlerden dolayı yapabileceğinden fazla görev verilmektedir.

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalarda aşırı işyükünün tükenmişliğe neden olduğu ortaya çıkmıştır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2). Aşırı işyükü ve dinlenme

zamanlarının olmaması kişinin strese maruz kalmasına neden olmaktadır (Ersoy vd., 2001: 51). Bu durumun sürekliliği halinde kişide tükenme görülecektir.

Kurçer (2005: 11) ağır işyükünün tükenmişliğe sebep olması için aynı zamanda günlük çalışma süresinin uzun ve çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması gerektiğini öne sürmüştür.

Ayrıca işgörenin fazla boş kalması da kişiyi rahatlığa alıştıracığından kişinin verilen görevi yapmada isteksiz olma, yanlış yapma eğiliminde artış veya işi zamanında bitirememeye korkusuyla stres yaşayacak (Akgemci, 2001: 303) ve tükenme olasılığı artacaktır.

Aşırı işyükü ile az işyükü kendi içinde niteliksel ve niceliksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 435):

- **Niceliksel Olarak Aşırı İşyükü:** Belirli bir zaman dilimi içerisinde birçok iş bitirme gerekliliğinde ortaya çıkmaktadır. Birey işi yapabilecek yetenek ve beceriye sahip olsa dahi zaman baskısı onun üzerinde negatif etki yapacak ve bireyin işi yapış şeklini olumsuz etkileyecektir.
- **Niteliksel Olarak Aşırı İşyükünde;** zaman baskısı yoktur. Ancak yapılacak iş zor olup, çalışanların bilgi ve becerisi belirlenen işi yapmak için yeterli değildir ya da işin yapısı karmaşıktır. Bu durum çalışanları olumsuz etkileyecek ve çalışanlar kolay, bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu işlerde bile daha düşük performans göstereceklerdir.
- **Niceliksel Olarak Az İşyükü;** İşin yapılması için belirlenen zamanın gereğinden fazla olması veya belirli bir zaman içerisinde yapılması gereken işin çok kısa bir zamanda bitebilecek özelliğe sahip olması durumunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda çalışan zamanının çoğunu boş geçirecek, can sıkıntısı ve sahip olduğu vasıfları kullanamamadan kaynaklanan iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalacaktır.
- **Niteliksel Olarak Az İş Yükü:** Birey tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işlerle görevlidir. Böyle bir görev tanımı ise bireyde monotonlaşmaya, sürekli aynı işi yapmaktan dolayı can sıkıntısına ve fiziksel rahatsızlıklara neden olacaktır.

Görüldüğü gibi sadece aşırı iş yükü değil az iş yükü de kişinin mevcut yeteneğini kullanamamasına, işinden sıkılmasına veya doyumsuzlaşmasına ve sonuçta tükenmesine neden olmaktadır.

#### **2.4.2.2. Kontrol Eksikliği**

Kişinin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumlulukları yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır (Gökoğlan, 2010: 82).

Çalışma ortamındaki problemlerden biri olan kontrol eksikliği ve çalışan bireylerin alınmış olan kararlara göre çalışması strese (Sarıkaya, 2007: 26) ve kişinin yaptığı işte kendini mutsuz hissetmesine, dolayısıyla tükenmişliğine neden olmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183).

İşgörenler kendilerine verilen görevi yerine getirmek için iş üzerinde herhangi bir kontrole sahip değilse ya da olması gerekenden daha fazla kontrole sahipse işgören ile iş arasında uyumsuzluk oluşabilmektedir.

Kişi ve işi arasında kontrol açısından uyum, kişinin iş üzerinde sahip olduğu kontrolün yeni işi üzerinde sahip olduğu sorumlulukla örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27).

İşgören ve iş arasındaki bu kontrol uyumsuzluğunu farklı açıdan bireylerin işleri için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sağlayamamaları veya işin yapılış şekli konusunda karar verme yetkisine sahip olamamaları durumu şeklinde ifade mümkündür (Polatçı, 2007: 68).

Bu uyumsuzluk ise, bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarı hissi noksanlığı boyutu ile ilişkilendirilmiştir (Maslach, vd., 2001: 414).

Yapılan çalışmalarda bireyin işi üzerindeki kontrolsüzlüğün yanında aşırı kontrollün de tükenmişliğe neden olduğu ortaya koyulmaktadır.

Örgüt içerisindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmesine, yaptıkları işten bıkmalarına, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları da desteklediği belirtilmektedir (Çağlıyan, 2007: 33).

### 2.4.2.3. Örgüt Bireyleriyle İlişkiler

Araştırmacılar tükenmişlik tanımlarını yaparken bireylerin, diğer bireylerle olan ilişkilerinden etkilenerek de tükenebileceklerini belirtmişlerdir. Örgütte işgörenler sadece müşterilerin beklentilerini değil iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin beklentilerini de karşılamak durumundadırlar. Dolayısıyla işgörenin tükenmişliğine, bireyin iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkileri de neden olmaktadır.

Meslektaşlar veya çalışma arkadaşlarıyla problem yaşamak tükenmişliğe iki şekilde sebep olmaktadır (Dolu, 1997: 10):

- İş arkadaşları diğer bir duygusal stres kaynağı olabilirler. Duygusal tükenme ve negatif duyguların gelişmesine neden olurlar.
- Çalışma arkadaşları tükenmişlikle baş edebileceği kaynaklardan ve tükenmişliğin engellenmesinden mahrum edebilirler. Meslek arkadaşlarıyla olan destekleyici ilişkiler tükenmişliğin engellenmesinde yardımcıdır. Çalışana destek sağlamayan danışmanlar ve çalışma arkadaşları stres kaynağı ve tükenmişliğe eğilim yaratan bir faktör olarak bulunmuştur.

Ast- üst ilişkileri tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler kurumun amaçlarına, astların yeteneklerine uygun olmalı ve astların beklentilerine ters düşmemelidir. Astlar üstleri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için üstlerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler astların çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, astlarına görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir (Izgar, 2006: 20).

İşgörenler özellikle yöneticilerin verdikleri emirleri doğru ve zamanında yerine getirebilmek için çaba sarf etmektedirler. Yöneticiler ise yapılan işi değerlendirmekte ve

işe olumlu ya da olumsuz eleştiriler yapmaktadırlar. Yapılan eleştiriler özellikle negatif yönlü olursa ve işgören pozitif yönlü eleştirilerde motive olabiliyorsa kendilerine olan güvenini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda olumsuz yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna gitmekte, böylece tükenmişlikle mücadelede zayıf kalmaktadır (Çağlıyan, 2007: 37).

Tükenmişlik duygusu içindeki bir insan, yaşamın kendisi için bir anlam ifade etmediğini ve isteklerinin gerçekleşmeyeceğini düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmektedir. Bu insanlar, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı olup insanları iten davranışlar sergilemektedirler. Tükenmiş kişi, ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Barut ve Kalkan, 2002: 67).

#### **2.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol çatışması ve rol belirsizliği tükenmişlik sendromunun ortaya çıkışını etkileyen önemli derecedeki faktörlerdir (Tepeci ve Birdir, 2003: 959).

Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işletme yönetiminde birlikte ele alınıp, ikisini de birlikte giderici tedbirlerin aynı anda getirilmesi sadece birine tedbir getirilmesinden daha etkili olacaktır. Ayrıca unutulmaması gereken bir konu da rol belirsizliği veya rol çatışmasından herhangi birinde olacak bir iyileşmenin, bu iki değişken ile ilişkili olduğu ve birbirini etkilediği için diğerinde de bir iyileşmeyi beraberinde getireceğidir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 55).

Rol belirsizliği, işgörenin işiyle ilgili olarak açık, net, planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işindeki yetkilerinin tanımlanmamış veya belirsiz olması; sorumlulukların bilinmemesi; görev ile ilgili beklentilerin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması durumlarında ortaya çıkar. Rol belirsizliğinin kaynağı açıkça tanımlanmamış iş tanımları, tanımlanması zor olan görevler veya örgütün geçirdiği değişim süreci nedeniyle ortaya çıkan belirsizliklerdir (Kurt, 2010: 80).

Rol belirsizliği çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin neler olduğunun açık olmadığı durumu, rol atışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol atışması algılaması yüksekse çalışanlarda strese neden olur. Bu da örgütte birçok çıktıyı etkileyebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Akar ve Yıldıırım, 2008: 100).

Rol atışması kişinin üstlenmiş olduğu birden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun eş zamanlı olarak ortaya çıkması ve kişinin bu rollerden biri ile uyum içinde olmasının diğer rol ile uyum içinde olmayı zorlaştırması şeklinde olmaktadır. Bu durumda kişi aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalmakta ve çeşitli sebeplerle rollerinden birisini ihmal etmektedir (arıkcı ve elikkol, 2009: 155). Başka bir deyişle rol atışması aslında kişinin yapması gerekenlerle yaptıkları arasındaki olumsuz fark şeklinde açıklanabilmektedir (Erdoğan, 1994: 157).

Hem hangi rolü yerine getireceğini bilememe durumu olan rol belirsizliği ve rol atışması hem de kendilerine verilen rollerin gereklerini yerine getireme problemi işgörene sürekli yaşatmakta ve onun tükenmesine neden olmaktadır.

#### **2.4.2.5. Ödül Eksikliği**

Ödül, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97).

Maslach'a göre iş ortamında oluşan krizler, örgütün çalışanlarını anlamlı şekilde ödüllendirme kapasitesini azaltmakta, onları içsel ve dışsal doyum kaybına uğratmaktadır. Çalışanlardaki içsel doyum kaybının, yapılan işin çekiciliğini kaybetmesine, takım çalışmalarının bozulmasına yol açtığı söylenmektedir. Örgütteki kutuplaşmanın artması da, örgütsel ve kişisel beklentiler karşılanmadıkça yönetimin sorunların çözüm merkezi yerine sorunların kaynağı olarak görülmeye başlanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlarda bitkinlik, alaycılık ve yetersizlik meydana gelmektedir (Ok, 2002: 33).

dller, cret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak

gerçekleştirilebilir (Meydan ve Polat, 2008: 131). Ancak ödül sadece maddi olmayıp aynı zamanda manevi değerleri de kapsamalıdır (Özbay ve Arslan, 2007: 301).

Çalışanlara verilen ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki ana grupta incelenebilir. İçsel ödüller; kararlara katılma, takdir edilme, işi yapma biçiminde daha serbest olma, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen bir iş yapma, kişisel gelişim fırsatlarına sahip olma, tekdüze işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir. Bu ödüller işin niteliğinden kaynaklandığı kadar, yöneticilerin sağladığı psiko-sosyal ortamlardan da elde edilebilmektedir. Dışsal ödüller ise, işgörenlere çalıştıkları işletmenin açık bir şekilde sağladığı maddi ve sosyal ödüllerdir (Savran, 2007: 110).

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar. Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyumsuzluk ise; bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birey, yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından gözardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur (Polatçı, 2007: 68-69).

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) yaptıkları araştırmada ödül eksikliğinin, işgörenlerde işe yaramadıkları hissi uyandırması sebebiyle tükenmişliğin kişisel başarıdaki noksanlık boyutuna etki ettiğini saptamışlardır.

#### **2.4.2.6. Plan ve Politikalar**

Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için çeşitli planlar yapmakta ve politikalarla belirli sınırlar koymaktadırlar. Örgüt amaçları ile bireyin amaçları çakıştığı zaman problemler çıkabilmektedir. Diğer taraftan örgütün belirlediği bazı politikalar işgörenleri zorlayabilmektedir.

İşgörenlerin örgüt politikalarının belirlenmesi konusunda aktif katılımlarının olmadığı veya adil bir yönetimin (ücretlerin ve terfilerin belirlenmesi gibi konularda) sergilenmediği örgütlerde, bir karmaşa ve rahatsızlık ortamı olacaktır (Kılıç ve Gümüseli, 2010: 293).

Örgütlerde çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkanlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Çağlıyan, 2007: 38-39)

İşgörenlerin terfi etmelerinin sınırlı olduğu bir çalışma ortamında, işgörenler arasındaki rekabet ve kişilerin tükenme riski artmaktadır.

Ücret politikalarının yetersizliği ve işgörenin yıllık izinlerine önem verilmesi işgörenin duygusal açıdan tükenmesine neden olmaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008: 136).

Örgüt yönetiminin zayıf olması tükenmişliği oluşturabilmektedir. Eğer amaçlar açık değilse, çalışanların rolleri ve sınırları iyi belirlenmemişse, bürokratik işlemler ön planda ise yönetim ile çalışan arasında iletişim zorlaşmaktadır (Çağlıyan, 2007: 38).

Cherniss, bürokratik işlemlerin profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve profesyonelin kendini bağımsız olarak hissetmediğinden bahseder (Dolu, 1997: 11).

Çalışma saatlerinin artması sonucu işgörenin rekabet ortamında uzun süre kalması ve uyum sağlayamadığı diğer işgörenlerle daha fazla süre aynı ortamda bulunmak zorunda olması tükenmişliğe neden olmaktadır.

#### **2.4.2.7. Örgütsel Yabancılaşma**

Yabancılaşma olgusu bireyin öncelikle iç dünyasında oluşmaktadır. Birey yabancılaşma duygusundan kurtulamadığı takdirde davranışlarıyla bu dışa yansıtmaktadır.

Pek çok araştırmacıya göre bireysel düzeyde yabancılaşma, bireylerin varolan toplumsal kurumlara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması ve bu süreçlerin, bireysel denetiminden çıktığına ilişkin deneyim ya da deneyimsel kayıp duygusu olarak tanımlanmaktadır (Ergil, 1980: 73).

Birey çeşitli sebeplerden dolayı istemediği çalışma ortamına girmek zorunda kalmaktadır. Örgütte başkaları tarafından alınmış kararlara, kurallara uyum sağlamak zorunda kalan birey işine ve örgüte kendinden bir şeyler katamamaktadır.

Bu bağlamda örgütsel yabancılaşma Agarwal'a göre (1993: 723) işgörenin işini daha az önemsemesi, işine gerektiğinden daha az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması anlamına gelmektedir.

Kişi bu tutumlara sahip olunca rahatlamak için çeşitli yollar denese de amacına ulaşamadığı için strese maruz kalmakta ve çözüm bulamadığı takdirde tükenmektedir.

Mesleki tükenmişlik, yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişisel bir durum olduğundan örgütsel yabancılaşma sorunu ile aynı sonuçları doğuracaktır. Mevcut stres, yabancılaşma, iş tatminsizliği, azalan bağlılık gibi olumsuz işgören tutumları mesleki tükenmişliğin nedenleridir (Babür, 2009: 56).

İşgörenin kendisini işi yapmada güçsüz hissetmesi, kurallara ve kararlara anlam verememesi, kendini örgütten dışlaması tükenmişlik boyutları olan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı ile yakından ilişkilidir.

## **2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ**

Gittikçe daha karmaşık bir hal alan iş dünyasında tükenmişlik önce küçük işaretler vererek ortaya çıkmaktadır. Yavaş yavaş başlayan ve gelişen tükenmişliğe bireyin yaşadığı küçük olaylar bile etki edebilmektedir.

Tükenmişlik ile ilgili unsurlar iş hayatından ve çalışma hayatının dışında kalan alanlardan doğmaktadır. Bireyin aile hayatındaki, aile bireyleri arasındaki ilişkinin kalitesi, iş-aile çatışması ya da ilişkilerdeki doyumsuzluk tükenmişliği başlatabilmektedir. Benzer şekilde sosyal desteğin az olması ya da hiç olmaması durumu da tükenmişliğe neden olan çalışma hayatı dışında kalan bir faktördür (Torun, 1997: 49).

Tükenmişlik belirtileri çok çeşitli olmakla birlikte tükenmişliğin sinsi doğasını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duygularını yaşadığını fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergiler (Kırlangıç, 1995: 21).

Tükenmişlik sendromunun belirtileri genel olarak fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sıralanmakta ve kişiden kişiye değişmektedir.

### **2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri**

Bireyler iş hayatlarının ilk başlarında oldukça istekli ve azimlidirler. Uzun süre çalışabilmektedirler. Sahip oldukları enerji ise buldukları ortamdan dolayı gitgide azalmaktadır. Fiziksel belirtiler bireyde çeşitli hastalıklar şeklinde kendini göstermektedir. Bununla birlikte işgörenin verilen görevi yerine getirememesi, kapasitesinin altından iş yapması ve düşük kalitede görevini tamamlaması gibi işe yönelik belirtiler de söz konusu olmaktadır.

Öncelikle hafif belirtiler şeklinde kendisini gösteren tükenmişlik, devam ettiği sürece ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

Tükenmişliğin fiziksel belirtilerini aşağıdaki şekilde sıralanmak mümkündür (Izgar, 2001: 6; Kaçmaz, 1995: 30):

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık tekrarlayan baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü,
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı ya da şişmanlık,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolestrol,
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının ( görülme hızı) artışı,

- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler,
- Deride çeşitli kızarıkların ortaya çıkması.

Bu rahatsızlıklar sürekli olarak devam ediyorsa, birey bu belirtileri hafife almamalı çok geçmeden önlem almalı ya da tedavi olmaya çalışmalıdır. Çünkü bu rahatsızlıklar tükenmişliğin belirtisi olabilmektedir.

### **2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Psikolojik Belirtileri**

Psikolojik belirtiler, tükenmişliğin diğer belirtilerine göre daha az fark edilmektedir. Ancak bu belirtilerin, hem birey hem de çevresindekiler tarafından dikkat edildiğinde belirgin özelliklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik belirtileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Polatçı, 2007: 77):

- Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- Psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar,
- Nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu,
- Sabırsızlık,
- Özgüvende azalma,
- Çevreye karşı düşmanlık duygusu,
- Güçsüzlük,
- Enerji kaybı,
- İş ile ilgili ümitsizlik,
- Diğer insanları eleştirme,
- İlgisizlik,
- Aile içi sorunlarda artış,
- Tatminsizlik,
- Hayata karşı negatif tutumlar geliştirme,

- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma,
- Düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık,
- Asılsız şüpheler ve paranoya,
- Depresyon,
- Suçluluk hissi,
- Çaresizlik
- İşi bırakmayı düşünme ve
- Sık sık işe gitmek istememe.

Bu belirtilerden özellikle engellenmişlik hissi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sınırlılık tükenmişliğin psikolojik belirtilerinin başında gelir. Bireyin kendisine verilen görev veya amacı üzerinde kontrol eksikliği varsa, bireyin amacına ulaşması güçleşecektir. Birey doğal olarak kendisinin bu amacı gerçekleştirebilmek için yetersiz olduğunu düşünür. Bu da bireyi sınırlı ve agresif yapabilmektedir. Birey, yaptığı işlerin başkaları tarafından beğenilmeyeceği korkusunu yaşamakta ve diğerleri tarafından saygı görmeme kaygısını taşımaktadır.

Bireyin başarıya duygusunda azalmalara neden olan psikolojik belirtiler beraberinde kendine olan güveni de azaltmaktadır. Ayrıca psikolojik belirtiler tükenmişliğin diğer belirtilerine de zemin hazırlamaktadır. Bireyde bu tür psikolojik belirtileri görülmüş olması tükenmişliğin kaçınılmaz olduğunun bir göstergesidir.

### **2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri**

Tükenmişliğin fiziksel ve psikolojik belirtilerini yaşayan bireyde artık davranışsal belirtiler de baş göstermektedir. Davranışsal belirtiler, diğer belirtiler arasında çevredekiler tarafından en kolay fark edilen belirtilerdir. Aslında birey tükenmişliği kendi içinde yaşamaya ve bu durumu artık saklayamayıp davranışlarıyla dışarı yansıtmaya başlamıştır.

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Kaçmaz, 1995: 30):

- Çabuk öfkelenme hali,
- İşe gitmek istememe hatta işten nefret etme,
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu ve işe geç gelmeler,
- İlaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artış,
- Özsaygı ve özgüvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, içe kapanma ve sıkıntı,
- Çalışmaya yönelmede direnç yaşanması,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi çeşitli davranışsal belirtiler tükenmişlik sendromunda gözlemlenmektedir.

Tükenme gösteren bireyler psikolojik olarak içe çekilmektedirler. Bu psikolojik geri çekilme, yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanın kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcanması ve hizmet sunulan kişiden uzaklaşma şeklinde görülür. Bireyin tükenmişliği evine taşıdığı noktada tükenme ve negatif duygulanımları ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de etkilemeye başlayacaktır (Sürgevil, 2006: 22).

İşine duyduğu heyecanla, işini son derece iyi yapmaya çalışan birey, bulunduğu çalışma ortamının olumlu olmasıyla birlikte varolan enerjisini daha da güçlendirmektedir. Bireyin beklentilerinin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan sıkıntılı durumların süreklilik arz etmesi sonucu bireyde tükenmişlik belirtileri ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliğin bu belirtileri önceden fark edilip önlem alınmalı ve düzeltilmeye çalışılmalıdır. Aksi takdirde daha yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir.

## **2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI**

Araştırmacılar, tükenmişliğin doğurduğu sonuçlarla önem kazandığını belirtmişler ve bireyler üzerinde geçici ya da kalıcı etkiler oluşturduğunu saptamışlardır.

Tükenmişliğin sürekli bir olgu olması bakımından bireyde görünen belirtilerin tedavi edilmemesinden kaynaklanan ortaya çıkan zararlar sadece bireyi değil, bireyin çevresindekileri de etkilemektedir.

Tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307).

Tükenmişliğin bireyin kendisine, iş hayatına, ve ailesine karşı olumsuz etkileri olmaktadır. Aynı zamanda bireyleri fiziksel, duygusal, davranışsal açıdan etkilemekte ve bireylerarası ilişkileri etkilemektedir.

### **2.6.1. Fiziksel ve Duygusal Açıdan Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları**

Tükenmişlik birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olarak belirtiler göstermektedir. Tedavi edilmeyen bu belirtiler bir müddet sonra fiziksel ve psikolojik açıdan bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Özellikle stresle ortaya çıkan tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik açıdan pek çok problem ve rahatsızlığı da beraberinde getirmektedir. Bireyde genel olarak görülen duyarsızlaşma, tükenmişliğin fiziksel bir sonucunun göstergesi olurken duygusal tükenme ve kişisel başarıdaki düşüş hissi daha çok psikolojik açıdan tükenmişlik göstergesidir.

Tükenmişlik fiziksel ve psikolojik açıdan bireyde aşağıdaki rahatsızlıkları ortaya çıkarmaktadır (Sarıkaya, 2007: 41):

- Uyku düzensizliği,
- İsteksizlik,
- Depresyon,
- Bıkkınlık,
- Dikkat dağınıklığı,
- Unutkanlık,

- Şiddet
- Ülser,
- Reflü,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Deri hastalıkları,
- Şeker,
- Migren,
- Kanser vb.

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği önemli bir sorun olan dikkat dağınıklığı, başka olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Dikkatlerini belirli bir noktaya ya da işe odaklayamayan bireylerin yaptıkları işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilmektedir. Dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin bulaşıcı bir olgu olduğunu söylemek mümkündür (Sürgevil, 2006: 91-92).

Her ne kadar birey bu tür rahatsızlıkları kendi yaşasa da iş arkadaşlarına ve ailesine de yansıtmaktadır. Bu sorunların getireceği diğer sorunlardan çevresindekiler de etkilenecektir.

Örgütsel kökenli, stres yapıcı durumlara gösterilen bir tepki niteliği taşıyan tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Çalışma ortamındaki bu stres yaratan durumların en önemli özelliği ise yapılan işin kişilerarası yoğun ilişkilere dayanmasıdır. Bu sendromu yaşayan birey insanlara karşı hoşnutsuz olan birey kolay sinirlenebilmekte, karamsar ve şüpheli olup, çevresindekilere karşı olumsuz duygular besleyebilmektedir (Sarıkaya, 2007: 41).

### 2.6.2. İlişkilere Etkisi Açısından Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Araştırmacılar tükenmişliğin yoğun iş ortamından kaynaklandığını saptamışlardır. Karşılıklı beklentiler karşılanamadığı zaman ortaya çıkan tükenmişlik, bireyin bulunduğu ortamdaki diğer bireylere ve onlarla olan ilişkilerine de yansımaktadır.

Bireyler devamlı yaşadıkları stresle tükenmeye doğru giderken yaşadıkları psikolojik durumu, iş ortamından sonra birlikte daha çok vakit geçirdikleri aile ortamına da yansıtmaktadırlar.

Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilmekte fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu durum ailesinin bireyden istediği ilginin azalmasına ve beklediği zamanı ayırmamasına neden olacaktır. Bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şeyi konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93).

İş gereği pek çok insanla ilgilenme durumu, çalışanların duygusal tükenme olasılığını arttırmaktadır. İnsanların problemleri üzerinde çok fazla çalışmak da insanlara karşı olumsuz bakış açısını geliştirebilmektedir. Hizmet veren kimseler, müşterisine karşı düşüncesiz, ilgisiz, saygısız ve kaba davranışlar gösterip, müşterisini nesne gibi görmeye başlayabilir. Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilmektedir (Sarıkaya, 2007: 42-43).

Görüldüğü gibi tükenme yaşayan kişi bunu sadece iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı değil ailesine karşı da olumsuz olarak yansıtmaktadır. Sonuç itibariyle bireyin üstesinden gelemediği bu sıkıntılar bireyin kendisi ve etrafındakiler tarafından fark edilip düzeltilmeye çalışılmalıdır.

### 2.6.3. Davranışsal Açıdan Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenen bireyler psikolojik olarak sıkıntılar yaşamaya başladıklarında ve aynı zamanda gözle görülebilen fiziksel belirtilere sahip olduklarında, tükenmişlik hissini davranışlarına yansıtmaları kaçınılmaz bir durumdur. Kimi araştırmacılar tükenmişliğin, davranış bozukluğu ile net olarak kendini belli ettiğine inanmaktadırlar. Tükenmişlik özellikle çalışma hayatında gösterilen olumsuz davranış değişiklikleriyle önem kazanmaktadır.

Çalışma hayatında kişinin işe geç gelmesi, işten geç ayrılması, sık sık rapor alması, yapıcı eleştirileri olumsuz karşılması, işte yapılan yenilikleri benimsememesi, işten ayrılma isteği gibi davranışlar tükenmişliğin belirtilerini yansıtmaktadır. Fakat bu davranışları gerçekleştirmediği takdirde kişiler, gönülsüz olarak işe devamlılık, hizmet verilen insanlara karşı olumsuz davranış ve tutumlar, kişilerarası çatışmaların baş gösterme ve dikkat dağınıklığının yaşanması gibi davranış ve tutumlar sergilemektedirler (Ardıç ve Polatçı, 2009: 34).

Ayrıca birey, hizmet verdiği müşterilerin gereksinimlerine önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve karşılaştığı insanların duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Izgar, 2001: 25).

Öfkeli, şüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir. Bu ise düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan, örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir (Polatçı, 2007: 85).

Tükenmişlik bireyin iç dünyasında başlayarak yavaş yavaş dış dünyasında da kendisini gösteren ve düzeltilmediği takdirde sürekli olumsuzlukları beraberinde getiren bir istenmeyen örgütsel davranış halidir.

## 2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik ortaya çıkardığı sonuçlar itibarıyla önem kazanmaktadır. Literatürde bu sonuçlarla ilgili olarak tükenmişliği önleme ya da etkilerini azaltma amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır.

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için önce bireyde görülen belirtileri tespit etmek gerekmektedir. Eğer belirtiler tespit edilirse çok geçmeden tükenmişlik önlenmektedir. Bireyde ortaya çıkan bu belirtiler, bireyin kendisi ya da etrafındakiler tarafından fark edilmediğinde çok daha ağır sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Problemin büyüklüğünden kaynaklanan bir fark edilmiş, tükenmişliğin tedavisini imkansız kılabilir. Başka bir deyişle tükenmişliğin öncelikle bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır. Eğer sorunlara işin başından itibaren çözüm aranırsa bireyin tükenmeye gitmesi önlenir. Ancak ilerleyen zamanda bireyin tükendiğinin fark edilmesi tedavi edilmesini gerektirmektedir.

### 2.7.1. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik ilk önce birey üzerinde kendini göstermektedir. Tükenen birey davranışlarını örgüte yansıtmakta ve örgüt bireylerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla öncelikle bireyin tükenmesi engellenmeli ya da birey tükenmişse tedavi edilmelidir. Bunu yaparken bireysel mücadele yöntemlerinde yararlanılmalıdır.

Araştırmacılar tükenmişlik ile mücadele edebilmek çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Bu yöntemlerin faydalı olması bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı araştırmacılara göre tükenmişlikle mücadele yöntemleri stresle mücadele yöntemlerinin aynısıdır.

Tükenmişlikle ilgili olarak geliştirilen çeşitli mücadele yöntemlerinden en çok kullanılanları şunlardır:

- **Kendini Tanıma:** Tükenmişlikle mücadelenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde meydana gelen değişiklerin farkına varmasıdır. Daha önceden böyle miydim?, Bu değişimlerin sebebi nedir?, Neden böyle hissediyorum?, Bu durum bende mi yoksa çevremdekilerden mi kaynaklanıyor? gibi sorulara cevap aramalıdır (Sürgevil, 2006: 99). Bu şekilde kendisinde olan değişimlerin kaynağını aramaya çalışan birey memnun olmadığı bu durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye başlayacaktır. Birey muhtemelen sorunun önce kendisinden kaynaklandığını düşünerek kendisini düzeltmeye çalışacak daha sonrada çevresindekilere müdahale etmeye başlayacaktır.

- **Gerçekçi Hedefler Belirleme:** Birey kendisinin neleri yapıp neleri yapamayacağını en iyi şekilde bilmektedir. Dolayısıyla kapasitesini aşmayan bir kariyer planlaması yapmalıdır. Kendi üstünlüklerini ya da zayıflıklarının bilip ona göre hedefler belirlemesi bireyin hayal kırıklığına uğramasını engellemektedir.
- **İşe Ara Verme:** Bireylerin fazla çalışmalarından kaynaklanan zihinsel ve fiziksel yorgunluklar beraberinde iş hatalarının daha ağır düzeylerdeki diğer rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışmalarını mola vererek sürdüren işgörenlerin daha başarılı oldukları ve zihinsel ve fiziksel bir rahatlama yaşandığı için daha işten sıkılma ya da bıkkınlık hissini daha az gördüğünü ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca iş ortamında biraz olsun ayrılmak, üstlerden izin talebinde bulunmak tükenen bireylerin tedavisinde ya da tükenmelerinin önlenmesinde faydalı olacaktır.
- **Yapılan İşin Tarzını Değiştirme:** Bireylerin kontrolü elinde bulundurdukları işlerde kendilerine uygun tarzda ve belirli sınırlar içerisinde işlerine yürütebilmelidirler. Üst yönetimin işgörene bu hakkı vermesi gerekmektedir. Belirlenen bir metot ile işini yürütmeye çalışan birey başarılı olamadığı takdirde işgörene uygun metodun belirlenip uygulanması gerebilmektedir.
- **Zaman Yönetimi:** İşgörenler belirli bir programa göre çalışmaktadırlar. Ancak ortaya çıkan extra işler, asıl yapılması gereken işleri aksatmakta ve birey her işi yetiştirmeye çalıştığında ise yorgunluk ve işe isteksizlik artmaktadır. Bu nedenle birey çalışma programını pek çok durumu göz önünde bulundurarak yapmalıdır. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaşmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olabilmektedir (Şahin, 1998: 109).
- **Dinlenme ve Gevşeme:** Tükenmişlik, bireyde sırt ve baş ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, titreme gibi bazı gerginlikler ve hastalıklar ortaya çıkarmaktadır. Birey bu tür rahatsızlıklardan çeşitli gevşeme, doğru nefes alıp verme, rahat bir pozisyona geçme ile kurtulabilmektedir. Bedenimiz gevşemiş ise zihnimiz gergin olmaz anlayışıyla bireyin tükenmesinin önlenmesinde ya da

tedavisinde etkili bir yöntem olarak dinlenme ve gevşeme uygulanabilmektedir (Altuntaş, 2003: 171).

- **Stres Yönetimi:** Stresle mücadelede yaygın bir şekilde kullanılan tekniklerden bazıları, iyimser düşünme, sağlık programları, sosyal ve ruhsal destek, zaman yönetimi ve ortamdaki uzaklaşma olarak belirlenmiştir. Tükenmişlikle stres birinci dereceden ilişkili olduğu için stresle mücadele etmede kullanılan yöntemler aynı zamanda tükenmişlik için de kullanıldığında faydalı olabilmektedir (Sürgevil, 2006: 105).
- **İş Değiştirme:** Daha çok son çözüm yolu olarak kullanılmaktadır. Birey tükenmişlikle mücadele ettiği halde çözüm alamaması da yine kendisini olumsuz etkileyecektir. B u durumda tek çözüm olarak işini değiştirme kararı alabilmektedir. Böylelikle bireyin yeni bir çalışma ortamına geçmesi ve yeni iş arkadaşlarıyla bir başlangıç yapması hem maddi hem de manevi açıdan olumlu etki yapacaktır.

Görüldüğü gibi bireyin kendi çabalarıyla tükenmişlikle mücadele etmesi oldukça faydalı olabilmektedir. Önemli olan bireyin tükenmişliğe teslim olmamasıdır.

### 2.7.2. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Örgütlerde, genelde üst yönetim tükenmişliği görmezden gelmektedir. Çünkü, işgörenin yararına olacak olan işyükünü azaltma, eğitim programları, motivasyon artırma gibi yöntemler aslında maliyetlidir. Ancak bireyin tükenmişliğin üstesinden gelemediği zamanlarda üst yönetimin duruma müdahale etmesi gerekmektedir. Bunlar daha işle ilgili olmakla birlikte çalışma ortamını da kapsamaktadır.

- **İşgören Seçimi:** Örgütün departmanlarına insan kaynağını seçerken işin gerekleri ile işgörenin yetenek ve kapasitesinin uyduğu saptanması gerekmektedir. Aksi takdirde işgörenin, yapamayacağı bir işe seçilmesi, bireyin de o işi yapabilmek için çaba sarf etmesi bireyi strese sokmaktadır. Birey sahip olduğu kişilik yapısı ile işinin getirdiği zorluklarının üstesinden gelebilecek düzeyde olduğunda o işe atanmalıdır.

- **İşgören Güçlendirme:** Güçlendirme, işgöreni çeşitli özelliklerinden daha güçlü hale getirme ile ilgilidir ve işi fiilen yapan kişinin örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Sürgevil, 2006: 122). Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilmekte, yaptığı işin önemini bilmekte, yetenekleri ve yeterliliği hakkında bilgi sahibi ve işinde etkindir. Dolayısıyla güçlendirilmiş birey tükenmişlik başa edebilecek düzeye gelen bireydir (Doğan, 2003: 40).
- **İşgören Zenginleştirme:** Bu işin niteliği açısından bir değişim olarak değil, planlama ve karar verme yetkisinin astlara da verilmesi açısından algılanmalıdır. Böylelikle işgörenler sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmenin yanı sıra zihinsel çaba da göstermektedirler (Sürgevil, 2006: 127).
- **Çatışma Yönetimi:** Çatışmaların örgüt yaşamı ve insan ilişkileri açısından olumsuz düşünüldüğüne dair toplumda yer eden yaygın kanıdan dolayı, insanlar genellikle atışmalardan kaçınma veya çatışmaları bastırma yolunu seçmektedir. Çatışmadan kaçmak yerine olumlu ve öğretici çatışma ortamları yaratarak bütünleştirici ve sorun çözücü yöntemlerle çatışmayla yüzleşmek en doğru yol olarak kabul dilmektedir (Çağlıyan, 2007: 65).
- **Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi:** Bireyin iş ortamı evi kadar rahat olmasa da ısı, ışık ses ve temizlik açısından alışkın olduğu düzeye getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu fiziksel koşullar tükenmişlik riskini artırabilmektedir.
- **Performans Değerleme:** Performans değerlendirme, işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir vd., 2004: 291). Doğru performans değerlendirme sonucu birey yaptıklarının karşılığı olarak verilen ödüller ya da güdüleme araçları işgörenin işini yapmadaki isteğini artıracaktır.

Bu örgütsel yöntemlerin haricinde daha pek çok yöntemin bulunmasıyla beraber yapılan araştırmalar yukarıda bahsedilen yöntemlerin tükenmişlikle mücadelede oldukça etkili olduklarını göstermektedir.

## 2.8. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLİŞKİSİ

Yabancılaşma, günümüzde örgüt çalışanlarının sıkça karşılaştıkları psikolojik ve sosyolojik bir durumdur. İşgörenler, üyesi oldukları örgütün yönetim tarzına ya da örgüt yapısına uyum sağlayamayabilir. İşgörenin sahip olduğu çalışma koşulları ve kendisine verilen görev kişi için uygun olmayabilir. Bunların yanında örgütün inançları, tutumları ve ahlaki yapısı işgörenin inançları ve ahlaki yapısıyla çelişebilmektedir. Bu olasılıklar gerçekleştiğinde işgören işiyle, örgütle ve kendisi ile ilgili olarak olumsuz duygular hissetmeye başlamaktadır.

Benzer şekilde örgütün iklimi, örgüt içerisindeki çatışmalar, yüksek düzeyde yaşanan stres ve moral düşüklüğü de işgöreni olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde yaşanan bu sıkıntılar işgöreni bireysel olarak etkilemekte ve örgütün geneline yansımaktadır.

Genel olarak bakıldığında teknolojik gelişmeler, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar ve kişinin bu durumlara herhangi bir şekilde müdahale edememesi durumu kişiyi yıpratmakta ve çevresinden uzaklaştırmaktadır.

Birey bu problemler karşısında kendisine “ben kimim?, ne için varım?, neden bu işi yapıyorum?” gibi temel sorular sormaya başlamaktadır. Çünkü problemin kaynağına inebilmesi ve çözebilmesi için bu soruları sorması gerekmektedir. Bireyin sorulara cevap verebilmesi kadar verdiği cevaplardan kendisinin tatmin olması da önemlidir. Aksi takdirde birey hiçbir amacının olmadığı kanısına varmakta ve her şeyden uzaklaşmak istemektedir.

Yabancılaşma hissedilen anlık bir duygu olmayıp bir süreci kapsamaktadır. Aynı zamanda yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, örgüt içi yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak işgören üzerinde farklı türlerde ortaya çıkmaktadır.

Birey bu yabancılaşma duygusundan kurtulabilmek için bir yandan kendini tanıma ve kendini geliştirme gibi bireysel yöntemlere başvurmaktadır. Diğer taraftan örgüt de işgöreni içinde bulunduğu bu duygudan kurtarabilmek veya bu duruma sokmamak için iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi yöntemlerle işgörenin

işinde bir takım değişiklikler meydana getirmektedir. Bunun yanında örgütte düzeni sağlayabilmek için stresi, çatışmayı ve yabancılaşmayı yönetmeye çalışmaktadır.

Eğer işgörenin yabancılaşması önlenemez ya da işgören yabancılaşma duygusundan kurtulamazsa daha üst düzeydeki sorunlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Yapılan az sayıdaki çalışmalar, yabancılaşma duygusunun işgörende tükenmişlik sendromuna neden olduğu yönündendir.

Yabancılaşmada olduğu gibi tükenmişlik sendromu da bir süreci ifade etmektedir. Tükenmişlik sendromu, beklentilerin fazla ama beklentileri karşılayabilmek için fiziksel ve duygusal imkanların az olması durumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Literatürde daha çok bu yönüyle tanımlanan tükenmişlik aynı zamanda kronik bir hastalık olarak kabul görülmüştür.

Yapılan araştırmalar yabancılaşmaya ve tükenmişliğe neden olan faktörlerin benzer olduğunu göstermektedir. Özellikle stres, bu iki kavramın çıkış noktasıdır. Yabancılaşmayla mücadele yöntemleri fayda sağlamadığı takdirde yabancılaşmaya neden olan faktörler, tükenmişlik sendromu nedenleri olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işgörenin, aşırı işyükü sonucu yabancılaşmasını engellemek için iş rotasyonu vb. değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Ancak bu çalışma yapılmadığında aşırı işyükü tükenmişliğin de nedenleri arasına girmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

Örgüt içerisinde, astların üst yönetimle olan ilişkileri, yöneticilerin astlara karşı davranışları ve kullandıkları üslup işgörenlerin örgüt içerisindeki tutumlarını etkilemektedir. Üst yönetimin benimsediği demokratik ya da otokratik yönetim tarzı ya da yönetime katılma anlayışı astların kendilerine verilen işleri sevmelerini, benimsemelerini ve özenerek yapmalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu faktörler hem yabancılaşmaya hem de tükenmişlik sendromuna neden olmaktadır (Izgar, 2006: 20; Yıldırım, 2000: 189).

Görüldüğü gibi yabancılaşmaya neden olan faktörler ile tükenmişliğe neden olan faktörler benzerdir. Nedenlerin benzer olmasından dolayı kimi araştırmacılar yabancılaşma ve tükenmişlik kavramlarının birbirine çok yakın olduğunu ancak birilerinin yerine kullanılamayacak kadar farklı yönlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Erben (2008) çalışmasında yabancılaşma ve tükenmişliğin ele alınışları bakımından birbirlerinden farklı olduklarını ileri sürmüştür. Erben'e göre tükenmişlik, yabancılaşmaya göre daha kişisel bir durumdur (Erben, 2008: 49).

Elma'nın (2003) yabancılaşmayla ilgili yaptığı çalışmada tükenmişlik sendromunun yabancılaşmanın bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde, Uysaler (2010) ve Babür (2009) de, tükenmişliği yabancılaşmanın bir sonucu olarak ele almıştır.

Igodan ve Newscomb yaptıkları araştırmada yabancılaşmanın, tükenmişlik sendromunun psikolojik bir belirtisi olduğu kanısına varmışlardır (Igodan ve Newscomb, 1986: <http://joe.org/joe/1986spring/al.html>, 2010).

Cherniss'e göre tükenmişlik, işgörenin stresle mücadele edememesi ya da stres kaynaklarına uyum sağlayamaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Izgar, 2001: 2). İşgören yaşadığı stresten kurtulamadığında işgörenin işinden soğuması, işini yapmak istememesi, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular beslemesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Hatta kişi strese karşı yenildiği için suçu kendisinde bulmaya başlamaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak kişi kendisini çevresine karşı etkisiz elemanmış gibi hissetmektedir.

Marx'a göre yabancılaşmış insan, kendisini dış dünyaya ve özüne karşı pasif olduğunu hissetmeye başlamaktadır (Tolan, 1981: 142, 143). Başka bir deyişle kişi kendisinin, çevresinde olup bitenlere müdahale edemediği ve olayların olumsuz etkisine maruz kaldığını düşünmeye başlamaktadır.

Marx'ın yabancılaşma kavramına bakış açısı ile Cherniss'in tükenmişlik tanımı örtüşmektedir. Buna göre yabancılaşan bir insanın sergilediği davranışlar, tükenmişlik sendromunun belirtileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer şekilde Polatçı yaptığı çalışmada belirlediği tükenmişlik sendromu belirtileri arasında güçsüzlük hali mevcuttur (Polatçı, 2007: 77). Güçsüzlük, Seeman'ın belirlediği beş yabancılaşma boyutundan birisidir. Marx ve Seeman'nın ele aldığı güçsüzlük kavramı yabancılaşan bir insanın takındığı tutumların bir çeşididir. Güçsüzlük, kişinin beklentisinin ve yaşanabilecek ihtimal olayların kendisi tarafından belirlenememesi ve durumlara herhangi bir şekilde müdahale edememesi durumudur (Seeman, 1983: 173).

İşgörenin, yaptığı işi üzerinde kontrol hakkının olmadığını hissetmesi, yaşadığı olaylar karşısında elinden hiçbir şeyin gelmediğini düşünmesi ve herhangi bir şekilde söz hakkına sahip olmadığını farkına varması sonucu kendisini güçsüz hissedebilmektedir. Birey, güçsüzlük halini sürekli yaşaması durumunda tükenmeye başlayacaktır.

Kendilerinin güçsüz olduğunu düşünmeye başlayan bireyler beklentileriyle gerçekleşen durum farklı olduğunda ve buna müdahale edemediklerinde kendilerini güçsüzlüğün yanında çaresiz de hissetmektedirler. Çaresizlik, tükenmişlik sendromunun belirtisidir (Polatçı, 2007: 77). Durumlar karşısında çaresiz kaldıklarını, ellerinden hiçbir şeyin gelmediğini fark eden bireyler yavaş yavaş tükenmişlik sendromu içerisine girmeye başlayacaklardır.

Tükenmişliğin bir başka boyutu duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşan bireyler işlerini önemsemez ve örgüt çalışanlarını umursamaz hale gelmektedirler. Özellikle, işgörenler iş ile ilgili hedeflerini belirleyemediklerinde böyle bir duyguya kapılmaktadırlar. Bu durum onların hedeflerini belirlemede güçsüz olduklarının da bir göstergesidir. Başka bir deyişle işgörenler güçsüz olduklarında işleriyle ilgili hedeflerini belirlerken zorluk çekmektedirler. Bu bağlamda güçsüzlük, tükenmişlik sendromunun belirtileri arasına girmektedir.

Güçsüzlük ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye benzer bir şekilde güçsüzlüğün kişisel başarı noksanlığı ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Kişisel başarı yönünden kendisini noksan hisseden bireyler pek çok konuda yetersiz olduklarını düşünmektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı noksanlığı boyutu güçsüzlük kavramıyla örtüşmektedir.

Yabancılaşmanın bir başka boyutu da kuralsızlıktır. İşgörenlerin örgütteki işlerin yasal olmayan yollarla yürüdüğünü ve başarıya ulaşmak için ancak hileli yollara başvurulması gerektiğini düşünmeleri örgütte kuralsızlık anlayışının yaygınlaştığının göstergesidir. Örgüt içerisindeki işlerin bu şekilde yürüdüğü kanısına kapılan işgörenin örgüte karşı güveni azalmaktadır. İşgörenin güveninin azalması ya da kendisinin kullanıldığını düşünmesi duygusal açıdan tükenmenin belirtileridir. Görüldüğü üzere kuralsızlık ve duygusal tükenme arasında yakın ilişki bulunmakta ve kuralsızlık anlayışı işgöreni duygusal tükenmeye sürüklemektedir.

Tükenmişlik sendromunun birey üzerindeki psikolojik ve davranışsal belirtileri arasında sinirlilik, nedeni bilinmeyen huzursuzluk, ilgisizlik, işi bırakmayı düşünme, hayata karşı negatif tutum geliştirme, alkol kullanımı, izolasyon, içe kapanma, düşünce karmaşıklığı yaşama, özgüven yitirme, dikkat dağınıklığı gibi davranış ve düşünceler mevcuttur (Polatçı, 2007: 77; Kaçmaz, 1995: 30).

Anlamsızlık duygusu yaşayan işgörenler buldukları örgüte karşı uyumsuzluk çekmektedir. Olayları değerlendirebilmek için uygun standartlar bulamayan anlamsızlık psikolojisi içerisindeki işgörenler, neye inanmaları gerektiğini de saptayamamaktadır. Bu durum karşısında işgörenler sinirlenmekte ve olaylara ilgisiz kalmaya başlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, sinirlilik hali ve olaylara ilgisiz kalma isteği tükenmişlik sendromunun belirtileri olduğuna göre anlamsızlık duygusu tükenmişlik sendromuna neden olmaktadır.

Ayrıca anlamsızlık duygusu yaşayan işgörenler düşüncelerinde karmaşıklık yaşamaktadır. İşgörenlerin düşüncelerindeki bu belirsizlik onların duyarsızlaşmasına neden olabilecektir. Görüldüğü gibi anlamsızlık duygusunun bu yönüyle de tükenmişlik sendromu ile genel olarak ilişkisinin bulunduğunu söylemek gerekir. Ancak anlamsızlığın tükenmişlik sendromunun alt boyutlarıyla olan ilişkisini ayrı ayrı incelemek gerekir.

Yabancılaşmanın diğer bir boyutu işgörenin örgüt içerisinde yalıtılmasıdır. İşgörenlerin, örgütün değerlerini benimseyememeleri ya da az benimsemeleri örgüt içi yalıtılmışlığın ifadesidir. Bu durumda olan işgörenlerin başkalarıyla iletişim kurma yetenekleri ve istekleri azdır.

İşgörenlerin izolasyona uğraması şeklinde de ifade edilen örgüt içi yalıtılmışlık, örgütte söz sahibi olan, belirli bir kademeye sahip üst yönetimde bulunan çalışanlar ya da işgörenin çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Kendilerinin örgüt içerisinde başkaları tarafından yalıtılmaya çalışıldığının farkında olan bireyler çalışanlara karşı düşmanlık duygusu beslemeye başlamaktadır. Çalışanlara karşı düşmanlık duygusu besleme başlama tükenmişlik sendromunun belirtileri arasındadır. Doğal olarak işgörenin izolasyona uğraması onun tükenmesine neden olmaktadır.

Benzer şekilde, örgüt içerisinde yalıtılan birey örgüte karşı negatif tutum geliştirmeye başlamaktadır. Olanlardan örgütün genelini sorumlu tutmakta ve örgüte olan bağlılığı azalmaya başlamaktadır. İşgörenin örgüte karşı negatif tutum geliştirmesi ve örgüte olan bağlılığının azalması tükenmişlik sendromunun belirtileri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgüte karşı beslenen olumsuz duygular tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir.

Örgüt içerisinde izolasyona uğrayan bireyler genelde çevresindekilerle iletişim kurmak istemedikleri gibi iletişim kurma yetenekleri de fazla yoktur. İletişim kurma isteksizliği tükenmişlik belirtileri arasında yer almaktadır. Bu yönüyle izolasyon, işgörenin tükenmesine neden olmaktadır.

İşgörenin yalıtılmışlığı onun duyarsızlaşmasına neden olabilmektedir. Çünkü, işgörenin örgütün değerlerini benimseyememesi ya da az benimsemiş olması, onun örgütte olup bitenlere duyarsız kalmasına, örgüt çalışanlarına karşı mesafeli davranmasına sebep olabilmektedir.

Örgüt içi yalıtılmışlık, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme boyutuna da neden olabilmektedir. Kendisini izole eden bir örgüte, üst yönetime ve çalışma arkadaşlarına sahip olan işgörenin, örgüte ve diğer işgörenlerine karşı olan güveni azalmaktadır.

İzole edilmeye çalışılan örgüt bireyi kendisine yapılanların farkına vardığında işinden ve diğer örgüt çalışanlarından soğumaya başlamaktadır. İşgören, yavaş yavaş işine ilgisiz kalmakta, umursamaz, alaycı tavırlar takınmakta ve işini düşünmemektedir. Bununla birlikte işi bırakmak, örgütten ve bulunduğu çevreden uzaklaşmak istemektedir. Bu durumda izole edilmiş bir işgörende tükenmişlik belirtilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür.

İşgörenin kendine yabancılaşması, yabancılaşmanın bir başka boyutudur. Kendisine yabancılaşan birey, özellikle kendisiyle iletişim kuramamaktadır. Kendisiyle iletişim bozukluğu yaşayan birey, ne yapmak istediğini ve ne yaptığını bilemez hale gelmektedir. Yabancılaşma duygusunu işine, örgüte ya da diğer çalışanlara karşı değil, aksine; kendine karşı hisseden bireyler kendi varlıklarından haberdar değildir. Bu durum işgörenin ortaya çıkardığı hizmet ya da ürün ile kendisi arasında ilişki kuramamaktadır. Aynı zamanda kendisiyle olan ilişkisini kesmektedir.

Geyer'e göre kendine yabancılaşma durumu, bireyin bilincini kaybetmesi halinde de ortaya çıkabilmektedir (Geyer, 1986: 26). Yani birey yaptığı işe, gösterdiği çabaya değil, sonucunda alacağı paraya bakmaktadır. İş yapma sürecindeki psikolojisi, istekleri, gerçekleştirmeyi düşündüğü amaçları onun için artık önem arz etmemektedir.

Kendisiyle iletişim kuramayan bireyler başkalarıyla iletişim kurmakta daha da zorluk çekebilmektedir. Böylelikle kendilerinin, ne yaptıklarının ya da hangi sonuca ulaştıklarının kontrolünden haberdar olamamaktadır. Bu durum duyarsızlaşma ile bütünleşmektedir.

Kendilerine yabancılaşan işgörenler yaptıkları işe değil, aldıkları ücrete, terfilere ya da takdirlere bakmaktadır. Dolayısıyla bu işgörenler yaptıkları işten doyum almamaktadır. İş doyumsuzluğu tükenmişliğe neden olduğundan işgörenlerin kendilerine yabancılaşmaları dolaylı olarak tükenmişlik belirtisidir.

Diğer taraftan, kendilerine yabancılaşan işgörenler potansiyel güçlerinin farkında olamamaktadır. Bu farkındalıktan yoksun olan işgörenler, hiçbir işe yaramadıkları hissine varmaktadır. Penis'in tükenmişlik tanımına göre, işgörenler bu hisse kapılıyorsa tükenmişlik duygusu yaşamaya başlamaktadır.

Örgüt içerisinde hiçbir işe yaramadıklarını düşünmeleri kişisel başarı noksanlığı ile de yakından ilişkilidir. Bu işgörenler kendilerine karşı negatif düşünce besleyen bireylerdir. Bu durum gerek kendileri gerekse başkaları tarafından düzeltilemezse işgörenler tükenmişlik sendromunu yaşamaya başlayabilmektedir. Ama yine de kendine yabancılaşma ile kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek pek mümkün değildir.

Seeman, yabancılaşma ve alkol alma arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, güçsüzlük ile birleşen toplumsal yalıtılmışlığın güçlü bir içki içme isteği oluşturduğunu belirlemiştir. Alkol kullanımı tükenmişlik için davranışsal belirtiler arasında kabul edilmektedir.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yabancılaşan bir insanda tükenmişlik belirtileri görülmektedir. Bu belirtiler bireyde sürekli olarak görüldüğü takdirde tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar,

tükenmişlik sendromunun kronik bir olgu olduğunu ve olumsuzlukların devam etmesi durumunda ortaya çıkan bir hastalık olduğunu ortaya koymuştur.

Yabancılaşan bireyin gösterdiği davranışlar süreklilik arz ettiğinde, tükenmesine neden olmaktadır. Yabancılaşmış bir bireyin sergilediği davranışlar tükenmişlik belirtisi olarak kabul edilmektedir. Yabancılaşma duygusu bireyde devam ettiği takdirde, bir süre sonra tükenmişlik duygusu belirlemektedir. Başka bir deyişle bireyin, yabancılaşmanın türlerinden herhangi birini yaşaması halinde takındığı tavırlar tükenmişlik sendromunun belirtileri arasındadır. Örneğin, güçsüzlük türündeki yabancılaşma duygusunu yaşayan bireyin davranışlarının sürekliliği, onun tükenmesine neden olmaktadır. Şu durumda bireyde gerçekleşen öncelikli olumsuz duygu yabancılaşmadır. Kişi bu duygudan kurtulamaz ya da kurtarılamazsa tükenmişlik sendromuna girmektedir. Bununla birlikte kimi yazarlara göre yabancılaşma tükenmişlik sendromunu etkilemektedir. Kimilerine göre ise tükenmişlik sendromunu etkilemektedir. Bu durumda yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasından çift yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle hem tükenmişlik sendromu yabancılaşmayı etkilemekte hem de yabancılaşma tükenmişlik sendromunu etkilemektedir.

Görüldüğü gibi yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu aynı belirtileri göstermektedir. Örgüt bireyi benzer sebeplere maruz kaldığında yabancılaşma ya da tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasındaki ilişki de oldukça yüksektir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu, örgütlerde, örgüt bireylerinin negatif tutum takınmalarına neden olan duygulardır. Bu durum, örgüt bireylerin olumsuz duygular sonucunda gösterdikleri davranış bozuklukları nedeni ile kendini açığa vermektedir.

Bu araştırmada, örgütlerde yabancılaşmanın alt boyutları ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının, hazırlanan anket sorularına, doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan anket soruları, yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu sürecini sigorta sektöründeki bir işletmede belirleyebilme niteliğindedir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma İstanbul'da 2011 yılının Mayıs ayında yapılmıştır. Araştırma kapsamında sigorta sektöründeki bir işletme ele alınmıştır. Uygulama alanı olarak bir sigorta işletmesinin seçilmesinin nedeni; ulaşabildiğimiz kaynaklar arasında daha önce yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu konularıyla ilgili olarak sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede böyle bir araştırmanın yapılmamış olmasıdır.

Araştırmanın ana kütlesi 230 kişidir. Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiştir.  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde  $\pm \% 10$ 'luk örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için örneklem 70 olarak belirlenmiş ancak 120 kişiyle uygulama yapılmıştır (Baş, 2001: 46).

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

- H<sub>1</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>8</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H<sub>10</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>:** Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13a</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13b</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13c</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13d</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13e</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13f</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>13g</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yaşlarına göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.

- H<sub>14a</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14b</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14c</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14d</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14e</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14f</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>14g</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15a</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15b</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15c</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15d</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15e</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.

- H<sub>15f</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>15g</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16a</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16b</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16c</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16d</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16e</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16f</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>16g</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.

- H<sub>17</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17a</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17b</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17c</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17d</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17e</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17f</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>17g</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18a</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.

- H<sub>18b</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18c</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18d</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18e</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18f</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.
- H<sub>18g</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin elde edilmesinde kullanılan tükenmişlik ölçeği anket soruları, Maslach (1981) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır. Yabancılaşma ölçeği ise araştırmacı tarafından yapılan geniş bir literatür taraması ve alandaki deneyimli akademisyenlerin görüşlerinin de alınması sonucunda oluşturulmuştur. Araştırmanın pilot uygulaması İstanbul genel müdürlükteki 30 kişiye yapılmıştır. Pilot çalışmasında elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda Alpha katsayısı 0,903 olarak ölçülmüştür. Analiz sonuçlarının güvenilirlik - geçerlilik analizi açısından anketin anlaşılır olduğu ve değişkenlerin bu ölçekleri ölçebileceği kanısına varılmıştır. Analiz sonucunda bazı soruların anlaşılır hale gelmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anketin birinci bölümünde anketi yanıtlayan kişiye ait demografik özelliklerin tespit edilmesine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, örgüt bireylerinin yabancılaşma duygularını tespit etmeye yönelik ifadeleri içeren sorular yer almakta ve üçüncü bölümde ise tükenmişlik sendromunu belirleyebilmek için ifadeler bulunmaktadır.

İşletmeye, örneklemin 120 olması dikkate alınarak 130 anket formu dağıtılmıştır. Anket formları işletmelere dağıtılıp, tekrar toplandıktan sonra değerlendirmeye tabi tutulmuştur ve dağıtılan anketlerden geri dönen 130 anketten 10 tanesi uygun şekilde cevaplanmadığından değerlendirmeye alınmamış, 120 tanesi değerlendirmeye değer görülmüş ve yapılan anketlerden elde edilen bilgiler öncelikli olarak tek tek bilgisayar ortamına aktarılarak veri kütüğü oluşturulmuş ve daha sonra oluşturulan bu veriler SPSS (Statistic Package for Social Science) programı yardımıyla analiz edilmiştir.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu sürecinin sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarının görüşleri esas alınmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler, her soruya ve konu alanına göre frekans ve yüzde halinde gösterilmiştir. Araştırmada yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki önemini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak faktörlerin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için, korelasyon, t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

### **3.7. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde bulgular ve yorumlar bir arada verilmektedir. Önce bulgular ifade edilerek ardından yorumları yapılmaktadır.

### 3.7.1. Ankete Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda ankete cevap veren katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde ve işletmede çalışma sürelerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 3.1:** Demografik Veriler

Frekans Tablosu		Frekans	Yüzde
Yaş	20-25	6	5
	26-30	35	29,2
	31-35	42	35
	36-40	22	18,3
	40'dan büyük	15	12,5
Cinsiyet	Erkek	71	59,2
	Kadın	49	40,8
Medeni durum	Evli	64	53,3
	Bekar	56	46,7
Aylık ortalama gelir	851-1000	12	10
	1001-1250	7	5,8
	1251-1500	22	18,3
	1500'den fazla	79	65,8
Sektörde çalışma süresi	1 yıldan az	6	5
	1-3 yıl	18	15
	4-6 yıl	28	23,3
	7-9 yıl	23	19,2
	9'dan fazla	45	37,5
İşletmedeki çalışma süresi	1 yıldan az	10	8,3
	1-3 yıl	23	19,2
	4-6 yıl	42	35
	7-9 yıl	14	11,7
	9'dan fazla	31	25,8
	Total	120	100

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımlarına göre 6 katılımcı (% 5) 20-25 yaş grubunda, 35 katılımcı (% 29,2)' si 26-30 yaş grubunda, 42 katılımcı (% 35) 31-35 yaş grubunda, 22 katılımcı (% 18,3) 36-40 yaş grubunda, 40'ın üzeri yaş grubunda ise 15 katılımcı (% 12,5) bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine bakıldığında 71 katılımcının (% 59,2) erkek ve 49 katılımcının (% 40,8) kadın olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumlarına bakıldığında katılımcılardan 64'ünün (% 53,3) evli, 56'sının (% 46,7) bekar olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin aylık ortalama gelirlerine (TL) bakıldığında katılımcılardan 12'si (% 10) 851-1000 lira arasında, katılımcılardan 7'sinin (%5,8) 1001-1250 lira arasında, katılımcılardan 22'sinin (% 18,3) 1251-1500 lira arasında, katılımcılardan 79'unun (% 65,8) 1500 liradan fazla ücret aldıkları gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin sigorta sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında 6 katılımcının (% 5) 1 yıldan az, 18 katılımcının (% 15) 1-3 yıl arasında, 28 katılımcı (% 23,3) 4-6 yıl arasında, 23 katılımcı (% 19,2) 7-9 yıl arasında ve 45 katılımcı (% 37,5) 9 yıldan fazla çalıştıkları gözlenmiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmede buldukları süreye göre dağılımlarına bakıldığında 10'u (% 8,3) 1 yıldan az, 23'ü (% 19,2) 1-3 yıl arasında, 42'si (% 35) 4-6 yıl arasında, 14'ü (% 11,7) 7-9 yıl arasında ve 31'i (% 25,8) 9 yıldan fazla süredir bu işletmede çalıştıklarını beyan etmiştir.

### **3.7.2. Yabancılaşma İçin Güvenirlilik Analizi**

Geliştirilen 25 değişkenli (N of Items = 25) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilmektedir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar makul kabul edileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık vd.,2007: 116). Yabancılaşma için daha çok Babür (2009) 'ün çalışmasındaki anket sorularından yararlanılmıştır. Çalışmada yabancılaşma boyutlarını ifade eden faktörleri belirlemek amacıyla hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 30 kişi üzerinde (N of Cases = 30,0) uygulama yapılmıştır. Ölçümler sırasında güvenilirliği düşüren 3 değişken değerlendirme dışı bırakılmış ve yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,963 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### **3.7.3. Yabancılaşma İçin Faktör Analizi**

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş ve faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri, alfa değerleri ile açıklanan varyans değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.2:** Yabancılaşma İçin Faktör Tablosu

1= Anlamsızlık, 2= Kuralsızlık, 3= Güçsüzlük, 4= Kendine Yabancılaşma	1	2	3	4
7) Hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum	0,808			
19) Çevremdekilerle pek fazla sosyalleşmem	0,802			
16) Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığımı duygusuna kapılıyorum	0,786			
9) Yaptığım işin, çalıştığım işletme için gereksiz olduğunu düşünüyorum	0,771			
18) Sosyal hayatım yok	0,702			
8)Dünyayı anlamakta güçlük çekiyorum	0,693			
20) Benim gibi düşünen birilerini bulmakta zorlanıyorum	0,68			
24) Arkadaşsız ve dostsuz kalmamak için doğru şeyleri yapmadığım zamanlar olmuştur	0,664			
14) Bu işletmede kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu hissetmiyorum	0,633			
5) İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümün olmadığını hissediyorum	0,622			
10) Doğrularla yanlışları ayırmak çok zorlaşmaya başladı	0,573			
13) Bu işletmede arkasına güvenene yasak kalmadı		0,789		
12) Bu işletmede kurallara uyanın kaybettiğini düşünüyorum		0,676		
11) Pek çok işte kuralsızlık baş göstermekte		0,656		
25) Yaptığım işten çok, sonunda alacağım ücret beni ilgilendiriyor		0,65		
1) İşimde yapabileceğim pek çok şeyi yapamadığımı hissediyorum		0,628		
2) Yaptığım işin kontrolünün bende olmadığını düşünüyorum		0,572		
3) Bu işletmenin bir işgöreni olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum			0,648	
6) İş yerinde yaptığım iş sonucu ortaya çıkan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum			0,559	
15) Bu işletmede insanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum			0,486	
22) Huzuru bozmamak adına taviz verdiğim olmuştur				0,797
23) İyi görünmek için gerçeği yansıtmadığım zamanlar olmuştur				0,77

Tabloda yapılan faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen faktöre ait faktör yükleri sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bulunan faktörler içerdiği maddelere göre; “Anlamsızlık”, “Kuralsızlık”, “Güçsüzlük” ve “Kendine Yabancılaşma” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.3:** Yabancılaşma Faktörlerine Ait Değerler

Faktörler	Değişken Sayısı	Alfa	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Anlamsızlık	11	0,923	28,609	9,201
Kuralsızlık	6	0,821	17,976	2,179
Güçsüzlük	3	0,713	10,573	1,575
Kendine Yabancılaşma	2	0,527	7,127	1,179
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>			<b>64,249</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>			<b>0,963</b>	
<b>KMO Test</b>			<b>0,866</b>	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>			<b>X<sup>2</sup>: 1638,967; Sig:0,001</b>	

Yabancılaşmaya ait verilere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Yabancılaşmaya yönelik geliştirilen toplam 25 ifade bulunmaktadır. Ancak faktör analizinde 22 ifade kullanılmıştır. Faktör analizine tabi tutulan 22 ifadeden 4 faktör tespit edilmiştir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın % 64,249'unu açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO test değeri; 0,866 çıkmıştır. Bu örnek büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri 0,001 çıkmıştır ( $p < 0,05$ ) bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda Cronbach's Alpha değerleri 0,923, 0,821, 0,713 ve 0,527 bulunmuştur. Söz konusu değerler kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Tabloda elde edilen faktörlere dahil olan ifadelerle ilişkin olarak alfa değerleri ile her bir faktörün açıkladıkları varyans değerleri yer almaktadır.

#### 3.7.4. Tükenmişlik Sendromu İçin Güvenirlik Analizi

Geliştirilen 22 değişkenli (N of Items = 22) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Maslach'ın çalışmasında bütün değişkenler değerlendirmeye alınmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Ancak bizim çalışmada yaptığımız güvenilirlik ölçümünde güvenilirliği düşüren 9 değişken değerlendirme dışı bırakılmış ve yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,882 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir

değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3.7.5. Tükenmişlik Sendromu İçin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş ve faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri, alfa değerleri ile açıklanan varyans değerleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.4:** Tükenmişlik İçin Faktör Tablosu

1= Duyarsızlaşma, 2= Duygusal Tükenme, 3= Kişisel Başarı Noksanlığı	1	2	3
10) Bu işe girdiğimden beri insanlara karşı daha duyarsız oldum	0,831		
11) Bu işin beni duygusal açıdan körelttiğinden endişe ediyorum	0,687		
13) İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	0,666		
15) Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olduğu beni gerçekten ilgilendirmiyor	0,66		
8) İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum	0,658		
1) İşimden soğuduğumu hissediyorum	0,565		
2) İş günü sonunda kendimi bitkin hissediyorum		0,778	
22) Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum		0,768	
20) Sabrımın tükendiğini hissediyorum		0,717	
6) Bütün gün insanlarla çalışmak, beni gerçekten geriyor			0,859
16) İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla strese sebep oluyor			0,757
3) Sabah kalktığımda ve işte, diğer insanlarla yüz yüze gelmek zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum			0,619
5) Hizmet verdiğim bazı kişilere soğuk ve ilgisizmişim gibi davrandığımı hissediyorum			0,475

Tabloda yapılan faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen faktöre ait faktör yükleri sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bulunan faktörler içerdiği maddelere göre; “Duyarsızlaşma”, “Duygusal Tükenme” ve “Kişisel Başarı Noksanlığı” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 3.5:** Tükenmişlik Sendromu Faktörlerine Ait Değerler

Faktörler	Değişken Sayısı	Alfa	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Duyarsızlaşma	6	0,84	25,632	5,515
Duygusal Tükenme	3	0,734	18,733	1,452
Kişisel Başarı Noksanlığı	4	0,766	18,333	1,183
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>				<b>62,698</b>
<b>Cronbach Alpha</b>				<b>0,882</b>
<b>KMO Test</b>				<b>0,817</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>				<b>X<sup>2</sup>: 725,878 ; Sig:0,001</b>

Gökoğlan (2010) çalışmasında Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanmış ve Cronbach Alpha değerlerini duyarsızlaşma için 0,88, duygusal tükenme için 0,93 ve kişisel başarı noksanlığı için 0,86 olarak bulmuştur. Benzer şekilde Polatçı (2007) çalışmasında Maslach tükenmişlik ölçeğini kullanmıştır. Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları duygusal tükenme için 0,81, duyarsızlaşma için 0,69 ve kişisel başarı noksanlığı için 0,76 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada tükenmişlik sendromuna ait verilere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen 3 faktör toplam varyansın % 62,698’ini açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO test değeri; 0,817 çıkmıştır. Bu örnek büyüklüğünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri 0,001 çıkmıştır (p<0,05) bu da verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmalarda Maslach tükenmişlik ölçeği esas alınmasına rağmen, bu çalışmadaki örneklemin diğer çalışmalardaki örneklemelerden farklı olmasından dolayı ankette yer alan ifadelerden bazıları elimine edilmiştir. Buna göre duyarsızlaşma için 0,84, duygusal tükenme için 0,734 ve kişisel başarı noksanlığı için 0,766 olarak alpha değerleri bulunmuştur.

### 3.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasındaki ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Faktörlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

		1	2	3	4	5	6	7
1.Duyarsızlaşma	R	1						
	P							
2.Duygusal Tükenme	R	,519**	1					
	P	0,000						
3.Kişisel Başarı Noksanlığı	R	,508**	,491**	1				
	P	0,000	0,000					
4.Anlamsızlık	R	,246**	0,063	0,097	1			
	P	0,007	0,496	0,29				
5.Kuralsızlık	R	,480**	,268**	,196*	,473**	1		
	P	0,000	0,003	0,032	0,000			
6.Güçsüzlük	R	,512**	,270**	,272**	,604**	,674**	1	
	P	0,000	0,003	0,003	0,000	0,000		
7.Kendine Yabancılaşma	R	,281**	,283**	0,151	0,037	0,071	0,058	1
	P	0,002	0,002	0,1	0,687	0,442	0,527	

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Değişkenler arası korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasında  $p < 0,01$  ve  $0,05$  anlam düzeylerinde çift yönlü pozitif ilişkiler olduğu, bazı değişkenler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı ( $p > 0,05$ ) belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerinin test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**“H<sub>1</sub>:** Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre güçsüzlük ile duygusal tükenme arasında  $0,01$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf

ilişki<sup>1</sup> (0,270) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan “**H<sub>1</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>2</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre güçsüzlük ile duyarsızlaşma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü çok az güçlü ilişki (0,512) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan “**H<sub>2</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>3</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre güçsüzlük ile kişisel başarı noksanlığı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,272) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan “**H<sub>3</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

“**H<sub>4</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre anlamsızlık ile duygusal tükenme arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit

---

<sup>1</sup> Mahir Nakıp, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamaları**, Seçkin Kitabevi, 2003, s. 322, Korelasyon katsayılarının ilişki dereceleri: 0 ilişki yok, 01-10 çok zayıf, 11-20 nispeten çok zayıf, 21-30 zayıf, 31-40 nispeten zayıf, 41-50 çok az zayıf, 51-60 çok az güçlü, 61-70 nispeten güçlü, 71-80 güçlü, 81-90 nispeten çok güçlü, 91-100 çok güçlü

edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bulunan p değeri 0,05'ten büyük olduğundan "**H<sub>4</sub>**: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **red** edilmiştir.

*"H<sub>5</sub>: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır."*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre anlamsızlık ile duyarsızlaşma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,246) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan "**H<sub>5</sub>**: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir.

*"H<sub>6</sub>: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır."*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre anlamsızlık ile kişisel başarı noksanlığı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Bulunan p değeri 0,05'ten büyük olduğundan **H<sub>6</sub>**: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **red** edilmiştir.

*"H<sub>7</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır."*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kuralsızlık ile duygusal tükenme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,268) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan "**H<sub>7</sub>**: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir.

*“H<sub>8</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.”*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kuralsızlık ile duyarsızlaşma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,480) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan *“H<sub>8</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi **kabul** edilmiştir.

*“H<sub>9</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kuralsızlık ile kişisel başarı noksanlığı arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten çok zayıf ilişki (0,196) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan *“H<sub>9</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi **kabul** edilmiştir.

*“H<sub>10</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır”*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kendine yabancılaşma ile duygusal tükenme arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,283) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan *“H<sub>10</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır”* hipotezi **kabul** edilmiştir.

*“H<sub>11</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.”*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kendine yabancılaşma ile duyarsızlaşma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki (0,281) bulunmuştur. Bulunan p değeri 0,05'ten küçük olduğundan "**H<sub>11</sub>**: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir.

*"H<sub>12</sub>: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır."*

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre kendine yabancılaşma ile kişisel başarı noksanlığı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ). Bulunan p değeri 0,05'ten büyük olduğundan "**H<sub>12</sub>**: Anket yapılan örgütteki yabancılaşma boyutlarından bireylerin kendine yabancılaşması ile tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **red** edilmiştir.

### **Hipotezlere İlişkin Anova Analizi Sonuçları;**

Ankete katılan örgüt bireylerinin demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık ortalama gelir, sektörde çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açılarına ilişkin hipotezlerle (H13-H16-H17-H18) ilgili olarak anova analizi yapılmıştır. Söz konusu hipotezler ve hipotezlere ilişkin Anova analizi sonuçları Tablo 3.7, 3.8, 3.9, 3.10'da yer almaktadır:

**Tablo 3.7:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Yaşa Göre Anova Analizi Değerleri

		N	Ortalama	F	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	20-25	6	2,000	0,067	0,992	Red
	26-30	35	1,957			
	31-35	42	1,917			
	36-40	22	1,977			
	40'dan büyük	15	2,033			
Duygusal Tükenme	20-25	6	1,833	1,631	0,171	Red
	26-30	35	2,343			
	31-35	42	2,167			
	36-40	22	2,000			
	40'dan büyük	15	2,600			
Kişisel Başarı Noksanlığı	20-25	6	2,000	1,091	0,364	Red
	26-30	35	1,814			
	31-35	42	1,655			
	36-40	22	1,977			
	40'dan büyük	15	1,867			
Anlamsızlık	20-25	6	1,667	0,397	0,811	Red
	26-30	35	1,429			
	31-35	42	1,571			
	36-40	22	1,364			
	40'dan büyük	15	1,467			
Kuralsızlık	20-25	6	2,250	0,881	0,478	Red
	26-30	35	1,971			
	31-35	42	2,155			
	36-40	22	1,886			
	40'dan büyük	15	2,400			
Güçsüzlük	20-25	6	1,833	0,947	0,44	Red
	26-30	35	1,895			
	31-35	42	1,738			
	36-40	22	1,561			
	40'dan büyük	15	1,533			
Kendine Yabancılaşma	20-25	6	3,333	0,692	0,599	Red
	26-30	35	2,643			
	31-35	42	2,738			
	36-40	22	2,841			
	40'dan büyük	15	2,600			

*“**H<sub>13</sub>**: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yaşlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireyelerinin yaşlarına göre güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığına bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**H<sub>13</sub>**: Ankete katılan örgüt bireyelerinin yaşlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”, hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma faktörlerine ait boyutlara bakışta farklılık yoktur.

**Tablo 3.8:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Anova Analizi Değerleri

		N	Ortalama	F	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	851-1000	12	1,750	0,806	0,493	Red
	1001-1250	7	2,071			
	1251-1500	22	1,796			
	1500'den fazla	79	2,025			
Duygusal Tükenme	851-1000	12	2,250	0,444	0,722	Red
	1001-1250	7	2,429			
	1251-1500	22	2,364			
	1500'den fazla	79	2,165			
Kişisel Başarı Noksanlığı	851-1000	12	1,542	0,87	0,459	Red
	1001-1250	7	2,000			
	1251-1500	22	1,841			
	1500'den fazla	79	1,817			
Anlamsızlık	851-1000	12	1,167	1,769	0,157	Red
	1001-1250	7	1,286			
	1251-1500	22	1,318			
	1500'den fazla	79	1,595			
Kuralsızlık	851-1000	12	2,083	0,581	0,629	Red
	1001-1250	7	2,500			
	1251-1500	22	1,955			
	1500'den fazla	79	2,089			
Güçsüzlük	851-1000	12	1,556	0,475	0,7	Red
	1001-1250	7	1,952			
	1251-1500	22	1,667			
	1500'den fazla	79	1,755			
Kendine Yabancılaşma	851-1000	12	3,417	2,164	0,096	Red
	1001-1250	7	2,929			
	1251-1500	22	2,705			
	1500'den fazla	79	2,633			

*“H<sub>16</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığına bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, “**H<sub>16</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin aylık ortalama gelirlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”, hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların gelirlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma faktörlerine ait boyutlara bakışta farklılık yoktur.

**Tablo 3.9:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri

		N	Ortalama	F	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	6	2,083	0,238	0,916	Red
	1-3 yıl	18	2,083			
	4-6 yıl	28	1,911			
	7-9 yıl	23	1,870			
	9'dan fazla	45	1,967			
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	6	2,000	1,278	0,283	Red
	1-3 yıl	18	2,444			
	4-6 yıl	28	2,143			
	7-9 yıl	23	1,957			
	9'dan fazla	45	2,356			
Kişisel Başarı Noksanlığı	1 yıldan az	6	2,333	3,051	0,02	Kabul
	1-3 yıl	18	1,611			
	4-6 yıl	28	1,786			
	7-9 yıl	23	1,544			
	9'dan fazla	45	1,956			
Anlamsızlık	1 yıldan az	6	2,333	3,484	0,01	Kabul
	1-3 yıl	18	1,111			
	4-6 yıl	28	1,464			
	7-9 yıl	23	1,652			
	9'dan fazla	45	1,444			
Kuralsızlık	1 yıldan az	6	2,500	0,589	0,671	Red
	1-3 yıl	18	2,139			
	4-6 yıl	28	2,054			
	7-9 yıl	23	2,217			
	9'dan fazla	45	1,967			

**Tablo 3.9:** (Devam) Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri

Güçsüzlük	1 yıldan az	6	2,722	4,148	0,004	Kabul
	1-3 yıl	18	1,926			
	4-6 yıl	28	1,774			
	7-9 yıl	23	1,696			
	9'dan fazla	45	1,511			
Kendine Yabancılaşma	1 yıldan az	6	3,333	4,3	0,003	Kabul
	1-3 yıl	18	3,250			
	4-6 yıl	28	2,161			
	7-9 yıl	23	2,804			
	9'dan fazla	45	2,789			

*“H<sub>17</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre, kuralsızlık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, *“H<sub>17a</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>17b</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>17c</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.”* hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, kişisel başarı noksanlığı, anlamsızlık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutlarına bakışta farklılık yoktur.

Örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre kişisel başarı noksanlığı, anlamsızlık, güçsüzlük, kendine yabancılaşmaya bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri

( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan, “**H<sub>17c</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>17d</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>17f</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>17g</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.” hipotezleri **kabul** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kuralsızlık boyutlarına bakışta farklılık vardır.

**Tablo 3.10:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri

		N	Ortalama	F	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	10	2,150	1,098	0,361	Red
	1-3 yıl	23	2,174			
	4-6 yıl	42	1,786			
	7-9 yıl	14	2,036			
	9'dan fazla	31	1,936			
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	10	2,200	0,92	0,455	Red
	1-3 yıl	23	2,478			
	4-6 yıl	42	2,262			
	7-9 yıl	14	2,000			
	9'dan fazla	31	2,097			
Kişisel Başarı Noksanlığı	1 yıldan az	10	2,100	0,8	0,528	Red
	1-3 yıl	23	1,717			
	4-6 yıl	42	1,857			
	7-9 yıl	14	1,750			
	9'dan fazla	31	1,726			

**Tablo 3.10:** (Devam) Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Anova Analizi Değerleri

Anlamsızlık	1 yıldan az	10	2,200	4,356	0,003	Kabul
	1-3 yıl	23	1,261			
	4-6 yıl	42	1,333			
	7-9 yıl	14	1,857			
	9'dan fazla	31	1,452			
Kuralsızlık	1 yıldan az	10	2,600	2,001	0,099	Red
	1-3 yıl	23	2,152			
	4-6 yıl	42	1,869			
	7-9 yıl	14	2,464			
	9'dan fazla	31	2,000			
Güçsüzlük	1 yıldan az	10	2,500	6,095	0	Kabul
	1-3 yıl	23	2,000			
	4-6 yıl	42	1,484			
	7-9 yıl	14	1,952			
	9'dan fazla	31	1,516			
Kendine Yabancılaşma	1 yıldan az	10	3,050	1,753	0,143	Red
	1-3 yıl	23	3,087			
	4-6 yıl	42	2,452			
	7-9 yıl	14	2,750			
	9'dan fazla	31	2,774			

*“H<sub>18</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre, anlamsızlık ve güçsüzlüğe bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından *“H<sub>18a</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük bakış açıları farklılık*

*göstermektedir.*”, “**H<sub>18f</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.” Hipotezleri **kabul** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarına bakışta farklılık vardır.

Örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre kişisel başarı noksanlığı, kuralsızlık, duyarsızlaşma, kendine yabancılaşma ve duygusal tükenmeye bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan, “**H<sub>18a</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>18b</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>18c</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>18e</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.”, “**H<sub>18g</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.” hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı, kendine yabancılaşma, duygusal tükenme ve kuralsızlığa bakışta farklılık yoktur.

### **Hipotezlere İlişkin “t Testi” Analizi Sonuçları;**

Ankete katılan örgüt bireylerinin demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açılarına ilişkin hipotezlerle (H14-H15) ilgili olarak t testi analizi yapılmıştır. Söz konusu hipotezler ve hipotezlere ilişkin t testi analizi sonuçları Tablo 3.11 ve 3.12’de yer almaktadır:

**Tablo 3.11:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Değerleri

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	Erkek	71	1,8592	0,83317	-1,651	0,101	Red
	Kadın	49	2,102	0,72872			
Duygusal Tükenme	Erkek	71	2,1268	0,92473	-1,507	0,135	Red
	Kadın	49	2,3673	0,75537			
Kişisel Başarı Noksanlığı	Erkek	71	1,7465	0,71651	-1,156	0,25	Red
	Kadın	49	1,8878	0,56148			
Anlamsızlık	Erkek	71	1,5211	0,89217	0,648	0,518	Red
	Kadın	49	1,4286	0,54006			
Kuralsızlık	Erkek	71	1,9155	0,99995	-2,443	0,016	Kabul
	Kadın	49	2,3367	0,81258			
Güçsüzlük	Erkek	71	1,7277	0,88247	-0,049	0,961	Red
	Kadın	49	1,7347	0,56919			
Kendine Yabancılaşma	Erkek	71	2,7817	1,14247	0,511	0,61	Red
	Kadın	49	2,6837	0,84591			

*“H<sub>14</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireylerinin işletmede çalışma sürelerine göre, anlamsızlık, güçsüzlük, kendine yabancılaşma, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığına bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, *“H<sub>14a</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>14b</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir”*, *“H<sub>14c</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>14d</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>14f</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>14g</sub>:*

Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.” hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, güçsüzlük ve duygusal tükenmeye bakışta farklılık yoktur.

Örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre, kuralsızlık, bakış açıları farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda bulunan p değeri ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan, “**H<sub>14e</sub>**: Ankete katılan örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, kuralsızlık boyutuna bakışta farklılık vardır.

**Tablo 3.12:** Yabancılaşma ve Tükenmişlik Faktörlerinin Medeni Durumlarına Göre t-Testi Değerleri

		N	Ortalama	Standart Sapma	T	p	Sonuç
Duyarsızlaşma	Evli	64	1,9766	0,77372	0,266	0,79	Red
	Bekar	56	1,9375	0,83155			
Duygusal Tükenme	Evli	64	2,0625	0,8706	-2,238	0,027	<b>Kabul</b>
	Bekar	56	2,4107	0,82631			
Kişisel Başarı Noksanlığı	Evli	64	1,7734	0,64813	-0,545	0,587	Red
	Bekar	56	1,8393	0,67492			
Anlamsızlık	Evli	64	1,4531	0,66499	-0,46	0,646	Red
	Bekar	56	1,5179	0,87368			
Kuralsızlık	Evli	64	2,0703	0,87681	-0,212	0,833	Red
	Bekar	56	2,1071	1,03007			
Güçsüzlük	Evli	64	1,6406	0,66747	-1,378	0,171	Red
	Bekar	56	1,8333	0,86223			
Kendine Yabancılaşma	Evli	64	2,7344	1,06521	-0,083	0,934	Red
	Bekar	56	2,75	0,99544			

*“H<sub>15</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik ve yabancılaşma ile ilgili boyutlara bakış açıları farklılık göstermektedir.”*

Örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre kişisel başarı noksanlığı, kuralsızlık, duyarsızlaşma, anlamsızlık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşmaya bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda bulunan p değerleri ( $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, *“H<sub>15b</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>15c</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı noksanlığına bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>15a</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>15e</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından kuralsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>15f</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından anlamsızlık bakış açıları farklılık göstermektedir.”*, *“H<sub>15g</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma bakış açıları farklılık göstermektedir.”* hipotezleri **red** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların medeni durumlarına göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, duyarsızlaşma, kuralsızlık, kişisel başarı noksanlığı, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, güçsüzlük ve duygusal tükenmeye bakışta farklılık yoktur.

Örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre, duygusal tükenmeye bakış açılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda bulunan p değeri ( $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan, *“H<sub>15a</sub>: Ankete katılan örgüt bireylerinin medeni durumlarına göre tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmeye bakış açıları farklılık göstermektedir”*. hipotezi **kabul** edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların medeni durumlarına göre yabancılaşma ve tükenmişlik faktörlerinden, duygusal tükenme boyutuna bakışta farklılık var iken duyarsızlaşma, kuralsızlık, kişisel başarı noksanlığı, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, güçsüzlük ve duygusal tükenmeye bakışta farklılık yoktur.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmacılar tarafından yabancılaşma genelde, bireylerin varolan toplumsal kurumlara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması olarak görülmektedir. Yabancılaşmada güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma ve örgüt içi yalıtılmışlık olmak üzere beş boyut incelenmiştir.

Tükenmişlik, sıklıkla işi gereği insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Alanda en çok kabul gören çalışmalar Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak üç boyutuyla açıklamıştır. Duygusal tükenme, kişinin kendini sürekli yorgun hissetmesi ve duygusal olarak yıpranması olarak tanımlanabilir. Duyarsızlaşma ise yardım verenin yani tükenmişlik yaşayan kişinin yardım alana kişiliği olmayan nesnelere gibi davranmasıdır. Kişisel başarı noksanlığı da kişinin kendini işinde başarısız ve yetersiz hissetmesidir.

Bu araştırmanın amacı, ankete katılan örgüt bireylerinin yabancılaşma ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırmacılardan bazıları yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, kavramların birbirlerine çok yakın ve belirtmelerinin aynı olduğunu ifade etmiştir. Bazı araştırmacılar ise bu iki kavram arasında sebep sonuç ilişkisi olduğu belirtmiştir. Ancak daha önce yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığının ayrıntılı bir çalışması yapılmamıştır.

Çalışmada örgüt bireylerinin yabancılaşma ve tükenmişliğin alt boyutları için yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık ortalama gelir, sektör ve işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösteri göstermediği araştırılmıştır.

Yabancılaşma boyutları literatüre göre; güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve örgüt içi yalıtılmışlık olmasına rağmen, anket sonuçlarına göre örgüt içi yalıtılmışlık anketi dolduran örgüt bireyleri tarafından farklı bir yabancılaşma boyutu olarak anlaşılmadığından elimine edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgüt bireylerinin, yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, kendine

yabancılaşma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı için yaş ve aylık ortalama gelirlerine göre farklı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Genelde yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu için herhangi bir yaş sınırlaması yapmanın doğru olmadığı bu çalışmada da ortaya çıkmıştır. Örgüt bireylerinin genç ya da yaşlı fark etmeksizin yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunu yaşama ihtimalleri her zaman bulunmaktadır.

Örgüt bireylerinin aldıkları ücretler de onların yabancılaşma ya da tükenmişlik düzeylerini etkilememektedir. Başka bir deyişle hem yüksek ücret alan örgüt bireyleri hem de düşük ücret alan örgüt bireyleri yabancılaşabilmekte ve tükenabilmektedir.

Örgüt bireylerinin cinsiyetlerine göre alt boyutlar için farklılık olup olmadığına bakıldığında sadece kuralızsızlıkta cinsiyet farklılık göstermiştir. Örgüt bireylerinin medeni durumlarına bakıldığında sadece duygusal tükenmede farklılık göstermiştir.

Örgüt bireylerinin sektörde çalışma durumlarına bakıldığında güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve kişisel başarı noksanlığında farklılık göstermiştir. Örgüt bireylerinin işletmede çalışma süreleri ise sadece anlamsızlık ve güçsüzlüğü etkilemektedir.

Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkileri incelendiğinde pozitif çift yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yabancılaşma tükenmişlik sendromunu etkilediği gibi, tükenmişlik sendromu da yabancılaşmayı etkilemektedir. Yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığın duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı ile ilişkisi bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan kendine yabancılaşmanın kişisel başarı noksanlığı ile de ilişkisi bulunmamıştır. Bunların haricindeki alt boyutların birbirleriyle ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Literatürdeki çalışmalara göre de yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasında yakın derecede ilişki olduğundan çalışmamız genel olarak literatür ile çatışmamıştır. Ancak yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlığın tükenmişlik sendromu alt boyutlarından olan duygusal tükenme ve kişisel başarı noksanlığı arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Çünkü anlamsızlık duygusu içinde olan örgüt bireyi daha çok bir arayış içindedir ve tedirgin davranışlar sergilemektedir. Bu örgüt bireyinin

duygusal tükenme yaşadığını söyleyebilmek için o kişi de bir şeyleri öğrenmek için hiçbir çaba görmemek gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt bireyi anlamsızlık duygusu içerisinde olduğunda etrafındaki pek çok şeyi sorguladığı gibi kendisini de sorgulamaktadır. Ancak bu sadece bir sorgulama olup, bireyi kendisinin başarısız olduğu sonucuna vardırılmamaktadır.

Yine yabancılaşma boyutlarından kendine yabancılaşma ile tükenmişlik sendromuna ait bir alt boyut olan kişisel başarı noksanlığı arasında ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Kendine yabancılaşma bireyin kendisiyle olan iletişimini koparması anlamına gelmektedir. Bu durum bireyin kendisini başarısı hissedebilmesi için öncelikle kendisiyle olan iletişimini koparmamış olması gerekmektedir. Aksi halde bireyin başarısız olduğunu tespit etmesi mümkün değildir.

Bu şekilde alt boyutlar arasında ilişkinin çıkmaması yönleri ile çalışma diğer çalışmalardan farklılık kazanmıştır. Yabancılaşma ve tükenmişlik sendromunun alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesiyle literatüre katkı yapılmış ve bundan sonraki çalışmalara yol göstermesi temenni edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel yabancılaşma kavramının, örgüt iklimi, örgütsel sinizim, örgütsel sessizlik, örgütsel atalet gibi diğer kavramlarla ilişkisi incelenebilir.

**EKLER**

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket formu; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme - Yönetim ve Organizasyon bilim dalı, yüksek lisans kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler anonim olarak girilecektir. Lütfen adınızı yazmayınız. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı sonuçlar üretebilmesi bakımından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirme ile bilimsel amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim. Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Meltem ÖZÇINAR

- 1. Yaşınız** : 1) 20-25 2) 26-30 3) 31- 35 4) 36-40 5) 40+
- 2. Cinsiyetiniz** : 1) Erkek 2) Kadın
- 3. Medeni durumu** : 1) Evli 2) Bekar
- 4. Aylık ortalama gelir (TL)** : 1) 601- 850 2) 851- 1000 3) 1001- 1250 4) 1251- 1500 5)1500+
- 5) Sektörde çalışma süreniz** : 1) 1 yıldan az 2) 1-3 yıl 3) 4-6 yıl 4) 7-9 yıl 5) 9 yıldan fazla
- 6) İşletmedeki çalışma süreniz:** 1) 1 yıldan az 2) 1-3 yıl 3) 4-6 yıl 4) 7-9 yıl 5) 9 yıldan fazla

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı "X" işareti ile belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) İşimde yapabileceğim pek çok şeyi yapamadığımı hissediyorum					
2) Yaptığım işin kontrolünün bende olmadığını düşünüyorum					
3) Bu işletmenin bir işgöreni olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum					
4) İşimde kendimi üretken hissetmiyorum					
5) İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümün olmadığını hissediyorum					
6) İş yerinde yaptığım iş sonucu ortaya çıkan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum					
7) Hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum					
8)Dünyayı anlamakta güçlük çekiyorum					
9) Yaptığım işin, çalıştığım işletme için gereksiz olduğunu düşünüyorum					
10) Doğrularla yanlışları ayırmak çok zorlaşmaya başladı					
11) Pek çok işte kuralızsızlık baş göstermekte					
12) Bu işletmede kurallara uyanın kaybettiğini düşünüyorum					

13) Bu işletmede arkasına güvenene yasak kalmadı					
14) Bu işletmede kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu hissetmiyorum					
15) Bu işletmede insanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum					
16) Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığım duygusuna kapılıyorum					
17) Benden farklı değer ve tutumlara sahip iş arkadaşlarımla iş dışında görüşmekten kaçınıyorum					
18) Sosyal hayatım yok					
19) Çevremdekilerle pek fazla sosyalleşmem					
20) Benim gibi düşünen birilerini bulmakta zorlanıyorum					
21) Ara sıra değişik birimlerde değişik işler yapmanın beni geliştireceğini düşünüyorum					
22) Huzuru bozmamak adına taviz verdiğim olmuştur					
23) İyi görünmek için gerçeği yansıtmadığım zamanlar olmuştur					
24) Arkadaşsız ve dostsuz kalmamak için doğru şeyleri yapmadığım zamanlar olmuştur					
25) Yaptığım işten çok, sonunda alacağım ücret beni ilgilendiriyor					

Lütfen bu bölümdeki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı "X" işareti ile belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1) İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2) İş günü sonunda kendimi bitkin hissediyorum					
3) Sabah kalktığımda ve işte, diğer insanlarla yüz yüze gelmek zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum					
4) Hizmet verdiğim kişilerin olaylarla ilgili neler hissettiğini kolaylıkla anlayabiliyorum					
5) Hizmet verdiğim bazı kişilere soğuk ve ilgisizmişim gibi davrandığımı hissediyorum					
6) Bütün gün insanlarla çalışmak, beni gerçekten geriyor					
7) Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgileniyorum					
8) İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum					
9) Yaptığım iş ile başkaların hayatını olumlu etkilediğimi hissediyorum					
10) Bu işe girdiğimden beri insanlara karşı daha duyarlı oldum					
11) Bu işin beni duygusal açıdan körelttiğinden endişe ediyorum					
12) Kendimi çok enerjik hissediyorum					
13) İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum					
14) İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum					
15) Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olduğu beni gerçekten ilgilendirmiyor					
16) İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla strese sebep oluyor					
17) Hizmet verdiğim kişilerle birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum					
18) Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim					
19) İşimde birçok önemli şey yaptım					
20) Sabrımın tükendiğini hissediyorum					
21) İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum					
22) Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum					

## KAYNAKÇA

- ADA, Şükrü, (2006), “Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma: Erzurum İli Örneği”, **Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:14, ss.1-18.
- AGARWAL, Sanjeev, (1993), “Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 24, No. 4, pps. 715–739.
- AKAR, Cüneyt ve Tansoy, YILDIRIM, (2008), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Alanında Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 97-113.
- AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay, BUDAK, (2002), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKÇAMETE, Gönül, Sema, KANER ve Bülbin, SUCUOĞLU, (2001), **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- AKÇAYLI, Nurhan, (1995), **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AKGEMCİ, Tahir, (2001), “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, ss. 301- 308.
- AKGEMCİ, Tahir, (2001), “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1-2, ss. 301-309.
- AKGÜN, Ender, (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- AKPOLAT, Yıldız, (2007), “Durkheim’den Giddens’a Göre Pozitivist Sosyoloji”, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, ss. 53-87.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay, ATAOL ve Gönül, BUDAK (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

- ALKAN, Türker ve Doğu, ERGİL, (1980), **Siyaset Psikolojisi**, Turhan Kitapevi, Ankara.
- ALTAY, Birsen, Demet, GÖNENER ve Ceren, DEMİRKIRAN (2010), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi”, **Fırat Tıp Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:1, ss.10-16.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai, COŞKUN, Serkan, BAYRAKTAROĞLU ve Engin, YILDIRIM, (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.
- ALTUNTAŞ, Ersin, (2003), **Stres Yönetimi**, Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd Şti, İstanbul.
- ARDIÇ, Kadir, Sema Polatçı (2009), ”Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, ss. 21-46.
- ARSLAN, TALAT, Nagehan, (2004), ”Örgütsel Performansı Belirleyici Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, ss.-203-228.
- ARTAN, İnci, (2002), **Örgütte Kişisel Yönetim: Çatışma Yönetimi**, Ed. Esra Aslan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYBAR, Şakir, (1995), “Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- AYDEMİR, Muzaffer, Kemal, DEMİRCİ, (2006), **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneğinde Bir Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AYDENİZ, Nihat, (2005), “İleri Üretim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Rekabetçi Endüstri İşletmelerine Etkileri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 11, ss. 1-12.
- AYDOĞAN, Ferhan, (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, ss. 203-215.

- AYTAÇ, Ömer, (2004), “Örgütler Sosyolojik Bir Perspektif”, **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 1, ss. 189-217.
- AYTAÇ, Ömer, (2005), “Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Elazığ, ss. 319-138.
- BABÜR, Serpil, (2009), “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- BAKAN, İsmail, Tuba, BÜYÜKBEŞE ve Çetin, BOSTANCI, (2004), **Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI, Yusuf, (1996), “Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı: 17, ss.70-85.
- BARUT, Yaşar ve Melek, KALKAN, (2002), “On Dokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 14, ss. 66-77.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, Türker, (2001), **Anket: Anket Nasıl Hazırlanır?, Anket Nasıl Uygulanır?, Anket Nasıl Değerlendirilir?**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1989), **Yönetim**, Gül Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2008), **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, SiyasalBasın Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAŞPINAR, Nuran, ÖZTÜRK, (1999), “Bilgi ve Kayıt Yönetimi: Bir Sanayi İşletmesinde Bilgi ve Kayıt Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Model Önerisi”, Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

- BAYAT, Bülent, (1996), “Çimento ve Otomotiv Sektörlerinde Çalışan İşçiler Arasında Yabancılaşmanın Karşılaştırmalı Olarak Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BİLDİK, Büşra, (2009), “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- BİLİR, Pervin ve Ünal, AY, (2007), “Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği”, **Sportre Beden Eğitimi ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, ss.147-149.
- BİRDİR, Kemal ve Mustafa, TEPECİ, (2003), “Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2 ss. 93-106.
- BOLTON, Charles, (1972), “Alienation and Action: A Study of Peace-Group Members”, **The American Journal of Sociology**, Vol.78, No.3, pp. 537-561.
- BUDAK, Gülay ve Olca, SÜRGEVİL, (2005), ”Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı: 2, ss. 95-108.
- BÜYÜKYILMAZ, Ozan, (2007), “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Zonguldak.
- CEYLAN, Adnan ve Yıldırım Hüseyin, ULUTÜRK, (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, ss. 48-58.
- CLAYTON, Susan, (2004), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- CORDES, Cynthia L., Thomas W., DOUGHERTY and Michael, BLUM, (1997), “Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparasion of Models”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 18,Sayı: 6, pp. 685-701.
- COŞTUROĞLU, Mustafa, (1999), **Sosyal Şizofreni ve Yaratıcı Düşünce Üzerindeki Baskısı**, Güldiken Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1998), **İnsan ve Davranışı**, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, , 8. Baskı, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1998), **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 17. Baskı, İstanbul.
- ÇAKICI, Ayşehan, (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı 1, ss. 145-162.
- ÇARIKÇI, İlker ve Özlem, ÇELİKKOL, (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 9, ss. 153-170.
- ÇELİKKALELİ, Öner ve Ahmet, AKBAŞ, (2007), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Bilgisi Dersine Yönelik Tutumlarını Yordamada Fen Bilgisi Öğretimi Öz-Yeterlik İnançları”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:1, ss. 21-34.
- ÇOBAN, Aysel ve Zeynep, HAMAMCI (2006), “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:14, Sayı: 2, ss.393-402.
- DAVIS, Keith, (1988), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- DEMİR, Nevzat, (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tanımı: Plastik Sektöründe Bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DEMİR, Yeter, (2005), “İş İle Personel Uyumu ve Önemi”, **Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı: 148, ss. 97-108.

- DEMİRÇİ, Kemal, (2008), **İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- DEMİREL, Yavuz, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, ss. 115-132.
- DEMİRER, Temel ve Sibel, ÖZBUDUN, (1999), **Yabancılaşma**, Öteki Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.
- DOĞAN, Selen, (2003), **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOLAŞIR, Semiyha ve Seliyha, DOLAŞIR, (2006), “Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Sayı: 3, ss. 103-109.
- DOLGUN, Uğur, (2010),” Tükenmişlik Sendromu”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ed. Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- DOLUNAY, Ayşe Birsen, (2002), “Keçiören İlçesi genel Liseler ve Teknik- Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 56, Sayı:1,ss. 51-62.
- DÖKMEN, Üstün, (1994), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (2004), **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- DURNA, Ufuk, “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:1, ss. 275-290.
- DÜZYÜREK Sinan ve Gülören ÜNLÜOĞLU, (1992), ”Hekimde Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **Psikiyatri Bülteni**, Sayı: 1, ss. 108-112
- EDELWICH, Jerry and Archie, BRODSKY, (1980), **Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions**, Human Sciences Press, New York.
- EHTİYAR, Rüya ve Melek, YANARDAĞ, (2008), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”, **Tourism and Hospitality Managment**, Vol.14, No.1, pp. 51-68.

- ELMA, Cevat, (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Ankara İli Örneği”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- ERDEM, Ramazan, (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir **Osman Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt :2, Sayı: 2, ss.63-79.
- ERDEM, Ziya, (2010), “Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, ss. 542-566.
- ERDOĞAN, İbrahim, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul.
- ERGENLİ, Azize, (1943), ”Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, ss. 185-199.
- ERGİL, Doğu, (1980), **Yabancılaşma ve Siyasal Katılama**, Olgaç Yayınevi, Ankara.
- ERGİN, Canan (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, **Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını**, Ed: R. Bayraktar, İ. Dağ, VII., s.143-160, Ankara Erişim tarihi: 31.10.2010, saat: 12:41.
- ERGİN, Dilek, Nesrin, ŞEN CELASİN, Şükran, AKIŞ, Öznur, ALTAN, Özlem, BAKIRLIOĞLU ve Serap, BOZKURT (2009), “Dahili Kliniklerde Görev Yapan Hemşirelerin Tükenme ve Empatik Beceri Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 11, ss.49-64.

- ERKUŞ, Adnan ve Serdar, YAKUPOĞLU (2001), “Spor Ortamında Empati Ölçeği (SEM) Geliştirme Çalışması”, **Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, ss. 22-31.
- EROĞLU, Feyzullah, (2006), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul.
- ERSOY, Füsün, Cenap, YILDIRIM ve Tamer, EDİRNE, (2001), “Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”, **STED: Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.45-73.
- ERTEKİN, Yücel, (1993), **Stres ve Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin, (1994), “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması” **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, ss. 121-149.
- ESİN, Pars, (1982), **İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- FREUDENBERGER, Herbert J., (1974), “Staff Burnout”, **Journal of Social Issues**, Vol: 30, pp. 159- 165.
- FROMM, Erich, (1991), **Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırlılığı**, Çev: Arıtan, Aydın, Arıtan Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul.
- GAINES, Jeannie and John M., JERMİER, (1983), “Emotional Exhaustion in a High Stres Organization”, **Academy of Management Journal**, Vol:26, Sayı: 4, pp, 567 -586.
- GENÇ, Nurullah, (2004), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşım**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GEYER, Roland and David, SCHWEITZER, (1976), **Theories Of Alienation, Critical Perspectives In Philosophy And The Social Sciences**, The Hague: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- GEYER, Ronald, (1980), **Alienation Theories: A General Systems Approach**, Pergamon Press, New York.

- GÜÇLÜ, Nezahat, (2003), "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, ss. 61-85.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Ali Bircan, ÖZTEMİZ, (2004), "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, ss. 61-85.
- GÜNEY, Salih, (2000), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- GÜNEY, Salih, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HARVEY, Donald and Donald, BROWN, (1988), **An Experiential Approach to Organization Development**, Prentice-Hall International, New York.
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yabanc%FDIa%FEmak&ayn=tam>, (31.05.2011).
- IGODAN, O. Christopher and L. H. NEWCOMB, (1986) "Are you experiencing burnout? Symptoms and coping strategies for extension professionals", <http://joe.org/joe/1986spring/al.html>, (31.05.2011).
- IZGAR, Hüseyin, (2001), **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- İŞCAN, Ömer Faruk, (2001), "Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma", **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, ss. 285-299.
- KAÇMAZ, Nazmiye, (1995), "Tükenmişlik Sendromu", **İstanbul Tıp Dergisi**, Sayı: 68, ss.29-32.
- KAÇMAZ, Nazmiye, (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt: 68, Sayı:1, ss. 29-32.
- KAHRAMAN, Huriye ve Serap, AKGÜN, (t.y.), "Empati Becerileri Eğitiminin Okul Öncesi Dönemdeki Çocukların Empati Becerilerine ve Sorun Davranışlarına Etkisi", **Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:1, ss. 15-24.

- KANUNGO, Rabindra N., (1992) “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5–6, pp. 413–422.
- KARACAOĞLU, Korhan ve Ayşe, CİNGÖZ, (2008), “Örgütsel Sessizlik”, **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonun Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, ss.155-167, Ankara.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Cafer, YAKUPOĞULLARI, (2000), ”Meslek Yüksek Okullarının Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 245-270.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve Derya, KELGÖKMEN, (2004),” Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, ss.216-232.
- KILIÇ, Eda, (2010), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- KILIÇ, Eda, (2010), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- KILIÇ, Mustafa, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KILIÇ, Serpil Zaman ve Ali İlker, GÜMÜŞELİ, (2010), “İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksek Okullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeyleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 39, Sayı: 2, ss. 290-309.

- KIRILMAZ, Ayşe Yıldız, Ülkü, ÇELEN ve Nilgün, SARP (2003) “ İlköğretim’ de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, **İlköğretim- Online** 2 ( 1) , s.2- 9, [http://www.ilkogretim-online.org.tr/ vol2 say1 /v02s01a.pdf](http://www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01a.pdf), (21.03.2011).
- KIRLANGIÇ ÇAM, Olcay, (1995), **Tükenmişlik**, Saray Medikal Yayıncılık Ltd Şti., 1. Baskı, İzmir.
- KOCADAŞ, Bekir, (2004), “Kültür ve Medya”, **International Journal of Human Sciences**, Vol 1, No 1, pp.1-8.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul.
- KONGAR, Emre, (1995), **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- KORMAN, Abraham, (1977), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- KURÇER, Mehmet Ali. (2005), “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, ss. 10-15.
- KURT, İlge, (2010), “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 79-87.
- KURU, Fatih Kurtuluş, (2009), “Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- MARANGOZ, Mehmet ve Levent, BİBER, (2007), “İşletmelerin Pazar Performansları ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, ss. 202-217.

- MASLACH, Chiristina and Susan E., JACKSON, (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol: 2, pp. 99-113.
- MASLACH, Christina, Wilmar, SCHAUFELİ and Michael, LEİTTER, (2001), “Job Burnout”, **Annual Review Psychol**, Vol.52, pp. 397- 422.
- McGREGOR, Douglas, (1970), **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: 16, Ankara.
- MEIER, Scott. (1983), “Toward a Theory of Burnout”, **Human Relations**, Vol: 36, Sayı: 10, pp. 899-910.
- METİN, Özgür ve Fadime, GÖK ÖZER (2007), “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okul Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:1, ss. 58-66.
- MEYDAN, Cem Harun ve Mustafa, POLAT (2008), “ Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:65, Sayı: 4, ss. 123-140.
- NAKİP, Mahir, (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- NAKTİYOK, Atılhan ve Canan Nur, KARABEY (2005), “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, ss. 179-198.
- NAKTİYOK, Atılhan, (2002), “Motivasyonel Değerler ve İşTatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 3-4, ss.165-185.
- ÖNCÜ, Ayşe, (1982), **Örgüt Sosyolojisi**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÖNSÜZ, Fatih, vd., (2008), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **New/Yeni Symposium Journal**, Cilt: 46, Sayı: 1, ss. 23-34.
- ÖZALP, İnan, (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Cilt 1, Eskişehir.

- ÖZBAY, Eyyüp Murat, Hasan, ARSLAN (2007), “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 21, ss. 293-305.
- ÖZER, Kubilay, (2010), “Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim, ÖZTÜRK ve Azmi, YALÇIN, (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL, (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZTAŞ, Uğur ve Osman, AKIN, (2009), “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:1, ss. 9-24.
- ÖZTÜRK, Füsun, Şenay, KOPARAN, Nimet, HAŞIL, Mehmet, EFE ve Güven, ÖZKAYA, (2004), “Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması”, **Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, ss.19-25.
- PAPPENHEIM, Fritzi, (2002), **Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx’a ve Tönnies’e Dayalı Bir Yorum**, Çev. Salih Ak, Phoenix Yayınevi, Ankara.
- PELİT, Elbeyi ve Fatih, TÜRKMEN, (2008), “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 117-139.
- PERLMAN, Baron and E. Alan. HARTMAN, (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, **Human Relations**, Vol:35, Sayı:4, pp. 283-305.
- PINES, Ayala, Malach, (2002), “A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager”, **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, Vol: 39, Sayı:1, pp. 103-113.

- POLAT, Tamer, (2003), “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3-4, ss. 199-219.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2004), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- SAKLAN, Ali, (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- SEEMAN, Melvin, (1983), “Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes”, **Social Psychology Quarterly**, Vol. 46, No. 3, pp.171–184.
- SEMİZ, Atilla, (2007), “Kurumsallaşma Algısı ile Örgüt Büyüklüğü Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Ampirik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- SİLAH, Mehmet, (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı Ankara.
- SOYSAL, Abdullah, (1997), “Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- SOYSAL, Abdullah, (2009), “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, ss.333-359.
- SOYSAL, Abdullah, (2010), “Atalet, Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3, ss. 16-26

- SÖNMEZ, Abdullah, Ali Rıza, ARSLAN, Ömer, ASAL ve Bayram, AKDERE, (2009), “Ankara’da Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Fiziksel Çevre Koşullarından Ortam Faktörlerinin Değerlendirilmesi”, **Politeknik Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 127-135.
- SÜNTER, Ahmet Tevfik, Sevgi, CANBAZ, Şennur, DABAK, Hatice, ÖZ ve Yıldız, PEKŞEN, (2006), “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Genel Tıp Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, ss.9-14.
- SÜRGEVİL, Olca, (2006), **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞAHİN, Hülya, (2005), “Örgütsel Stres”, **Maden Mühendisleri Odası Dergisi**, ss.54-56.
- ŞAHİN, Nesrin Hisli, (1998), **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde, İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**, Türk Psikoloji Derneği Yayınları No: 2, 3. Baskı, Ankara.
- ŞENTÜRK, Hasan, (2007), “Uygulama Liselerindeki Rehber Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Yaklaşımları”, **Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 8, ss. 7-16.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya.
- ŞİMŞEK, Şerif, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ ve Tamara FETTAHLIOĞLU, (2006), ”Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, ss. 569-587
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir, AKGEMCİ ve Adnan, ÇELİK, (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Adım Mabaacılık, 3. Baskı, Konya.
- ŞİRİN, Erkan Faruk, (2010), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4, ss.164-177

- TABAK, Ruhi Selçuk ve Kadriye, AKKÖSE, (2006), “Ergenlerin Sağlık Denetim Odağı Algılama Düzeyleri ve Sağlık Davranışlarına Etkileri”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Cilt:5, Sayı:2, 118-130.
- TAŞKIN, Erdoğan, (1997), **İşletme Örgütünde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.
- TEPECİ, Mustafa, Kemal, BİRDİR (2003), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi**, Afyon, ss. 959-972.
- THOMSON, William. C., (1994), “The Contrubition of School Climate and Hardiness to the Level of Alienation Experienced by Student Teachers”, **Dissertation Abstracts International**, Vol 54, No: 8, ss. 269-274.
- TİKİCİ, Mehmet ve Mehmet, DENİZ, (1991), **Örgütsel Davranış**, İletim Ajans ve Matbaası, Malatya.
- TOKER, Boran (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss. 92-107.
- TOLAN, Barlas, (1978), **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- TOLAN, Barlas, (1980), **Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.
- TOLAN, Barlas, (1993), **Sosyoloji**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- TOLAN, Barlas, (1996), **Toplum Bilimlerine Giriş**, Murat&Adım Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- TORUN, Alev, (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar ve Kalder Yayınları, ss. 43-53, Ankara.
- TOSUN, Kemal, (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- TUĞRUL, Belma ve Eylem, ÇELİ, (2002), “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, ss. 1-11.
- TUTAR, Hasan, (1970), “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 65, Sayı:1, ss. 175-204.
- TUTAR, Hasan, (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, M. Kemal, YILMAZ ve Cumhuriyet, DÖNMEZ, (2003), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ULUSOY, Hayriye, (1988), “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe Yabancılaşma”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Cilt: 32, Sayı: 1.2, ss. 77-84
- UYVALER, Alper 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.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral, TOPRAK ve Oğuz, ERSUN, (2000), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO Yayınları, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri, MİRZE, (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri, (1998), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÜNÜVAR, Mustafa, (2009), “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı:2, ss.559-592.
- ÜSTÜN, Elif ve Berrin, AKMAN, (2002), “Korunmaya Muhtaç Çocukların Benlik Algısının İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, ss. 229-233.

- YALÇIN, Bahar, Semra, TETİK ve Ayşen, AÇIKGÖZ, (2010), “Yüksekökol Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algıları ile Kontrol Odağı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (online)**, Cilt:2, Sayı:2, ss. 19-27.
- YAPAR, Anıl, (2009), “Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- YATKIN, Ahmet, (2008), “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, ss. 6-18.
- YILDIRIM, Engin ve Banu, UÇKAN, (2010), “İşverenlerin Sendikasılaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Cilt:2, Sayı:25, ss. 163-184.
- YILDIRIM, Veysel, (2000), **Genel İşletmecilik 1-2**, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- YILMAZ, Ercan, (2009), “İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkların İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi”, **Elementary Education Online**, Cilt:8, Sayı:2, ss. 476-484.
- YILMAZ, Sadi ve Pınar SARP KAYA, (2009), “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2: [http:// www. insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com), (10.02.2011).
- YÜCELER, Aydan, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, ss. 445-458.
- YÜKSEL, Öznur, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- WEISKOPF, Alan, W., (1996), **Yabancılaşma ve İktisat Çev.:** Ç. Koç ve O. Köymen, Anahtar Kitapları, İstanbul.
- WRIGHT, Thomas and A., Douglas, BONETT, (1997), “The Contribution Of Burnout To Work Performance”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:18, Sayı:5, pp. 491-499.

## DİZİN

**A**

Anlamsızlık, viii, 12, 38, 43, 114, 130, 131, 134, 140, 142, 143, 146, 148, 149  
 Anomi, vii, 9, 12, 174

**Ç**

Çatışma, vii, ix, 12, 13, 58, 59, 109, 158, 159, 165, 171

**D**

Duyarsızlaşma, ix, 47, 71, 78, 132, 133, 134, 140, 142, 143, 145, 148, 149, 152  
 Duygusal Tükenme, ix, 76, 132, 133, 134, 140, 142, 143, 145, 148, 149

**G**

Güçsüzlük, 12, 37, 43, 99, 112, 113, 130, 131, 135, 140, 142, 144, 146, 148, 149

**İ**

İş Tatmini, 44, 45, 158, 159, 162, 169, 171, 172, 174, 175  
 İşgören, 8, 14, 32, 45, 46, 48, 52, 73, 90, 108, 109, 112, 115, 175, 176  
 İşyükü, x, 88, 89

**K**

Kendine Yabancılaşma, viii, 7, 42, 130, 131, 135, 140, 142, 144, 146, 148, 150  
 Kişisel Başarı Noksanlığı, ix, 79, 132, 133, 134, 140, 142, 143, 145, 148, 149

Kuralsızlık, viii, 39, 40, 130, 131, 135, 140, 142, 143, 146, 148, 149

**M**

Maslach Tükenmişlik Modeli, ix, 76  
 Moral, viii, 35, 36, 158

**Ö**

Örgüt, v, viii, x, 1, 15, 23, 24, 25, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 45, 46, 53, 55, 58, 60, 91, 93, 95, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 141, 142, 144, 146, 147, 148, 149, 151, 153, 159, 160, 163, 164, 167, 170, 172, 174, 176  
 Örgüt İçi Yalıtılmışlık, viii, 41  
 Örgüt İklimi, viii, 34, 176  
 Örgütsel Bağlılık, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 167, 168, 171, 172, 175, 176  
 Örgütsel Sessizlik, viii, 45, 161, 167  
 Örgütsel Yabancılaşma, vii, viii, x, 16, 23, 50, 51, 96, 160, 175

**S**

Stres, vii, viii, ix, 10, 33, 57, 58, 67, 70, 71, 108, 158, 159, 165, 166, 169, 170, 172, 173, 174, 175

**Ş**

Şeyleşme, vii, 11, 12

**T**

Tükenmişlik Sendromu, iii, iv, v, ix, x, xi, 80, 88, 97, 98, 100, 102, 104, 105, 106, 108, 132, 133, 134, 159, 161, 163, 167, 170, 173, 174

**Y**

- Yabancılaşma, iii, iv, v, vii, ix, xi, 1, 2,  
5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 18, 20, 32, 36, 40,  
43, 47, 49, 50, 56, 96, 110, 115, 117,  
119, 125, 126, 128, 129, 130, 131,  
132, 134, 140, 142, 143, 144, 145,  
146, 148, 149, 152, 153, 154, 158,  
159, 160, 163, 165, 167, 168, 173,  
174, 175, 176