



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Fatma Duygu BÜBER

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Nisan, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

FDB

Tezi Hazırlayan

Fatma Duygu BÜBER

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Fatma Duygu BÜBER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Fatma Duygu BÜBER tarafından hazırlanan “Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

25 / 04 / 2019

JÜRİ

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

İMZA


ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03 / 05 / 2019 tarih ve 2019.17.341 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

03 / 05 / 2019

Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü


TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tezimi hazırladığım süre içinde zaman sınırı olmaksızın desteklerini hiç esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle her zaman yol gösterici olan, sonsuz bir sabırla her alanda doğru bildiğim yanlışları düzelten ve kendimi geliştirmem adına bana yardımcı olup büyük bir emek veren değerli hocam ve kıymetli danışmanım Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya teşekkürlerimi bir borç bilir, en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında verdiği katkılardan dolayı saygıdeğer hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, Doç. Dr. Metin Kaplan'a ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı öğretim üyelerine ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına en derin duygularıyla teşekkür ederim. Ayrıca jüri üyesi olarak teşrif eden Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ve çok kıymetli AİLEM... Gerek özel gerekse eğitim hayatım boyunca bana kazandırmış oldukları değerler ile bugüne gelmemde en büyük etkisi olan, beni anlayan, dinleyen, her durumda yanımda olan, sürekli beni motive eden ve beni her şartta destekleyen canım babam Hayrettin BÜBER'e, canım annem Dürdane BÜBER'e, abim Abdullah BÜBER'e, yengem Ebru BÜBER'e ve biricik yeğenim H. Yiğit BÜBER'e teşekkür ve sevgilerimi sunarım. İyi ki varsınız...

Nevşehir, 2019

Fatma Duygu BÜBER

BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Fatma Duygu BÜBER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Nisan 2019
Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici etkisinin olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan devlet üniversitelerinde çalışan akademik personel oluşturmaktadır (n=552). Çalışmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiş 4 maddeden oluşan *birey-örgüt uyumu ölçeği*, Mottaz (1981) tarafından geliştirilmiş 21 maddeden oluşan *örgütsel yabancılaşma ölçeği* ve Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilmiş 12 maddeden oluşan *örgütsel politika algısı ölçeği* çalışmada kullanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 21 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde; birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Buna karşın, örgütsel politikanın, birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine örgütsel politikanın, birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, bu çalışmada, bazı kısıtlılıklar bulunmakla birlikte gelecek benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Politika

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL POLITICS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON- ORGANIZATION FIT AND ORGANIZATIONAL ALIENATION

Fatma Duygu BÜBER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Management, M.B.A, April 2019

Supervisor: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate whether organizational politics has a moderating effect on the relationship between organizational alienation and person-organization fit or not. The study sample consists academicians from the state universities in Turkey (n=552). In this study, questionnaire method was used for data collection. *Person-organization fit scale* consisting of 4 items developed by Netemeyer et al. (1997), *the organizational alienation scale* consisting of 21 items developed by Mottaz (1981), and *the organizational policy perception scale* consisting of 12 items developed by Kacmar and Carlson (1997) were used in the study. The collected data was analyzed by IBM SPSS Statistics v21.0. According to the results of these analyses, there is a positive relationship between organizational alienation and person-organization fit. On the contrary, organizational politics has a negative effect on both person-organization fit and organizational alienation. Moreover, organizational politics does not have a moderating effect on the relationship between organizational alienation and person-organization fit. Finally, there are some suggestions to the academicians for future studies on the same/similar subject in addition to some limitations in this study.

Key Words: Person-Organization Fit, Organizational Alienation, Organizational Politics.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU

1.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI ..	4
1.2. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	7
1.2.1. Değerler Kavramı	7
1.2.2. İhtiyaçlar Kavramı	8
1.3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KURAMLARI	12
1.3.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	12
1.3.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	14
1.3.3. Schneider'in Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	16
1.3.4. Cable ve Judge'nin Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	17
1.3.5. Argyris'in Birey-Örgüt Bütünleşmesi Yaklaşımı	19

1.4. BİREY-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ	19
1.4.1. Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit)	20
1.4.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)	20
1.5. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLİŞKİLİ DİĞER UYUM TÜRLERİ	21
1.5.1. Birey-İş Uyumu (Person-Job Fit)	21
1.5.2. Birey-Meslek Uyumu (Person-Vocation Fit)	22
1.5.3. Birey-Grup Uyumu (Person-Group Fit)	22
1.5.4. Birey-Yönetici Uyumu (Person-Supervisor Fit)	23
1.6. BİREY-ÖRGÜT UYUMU SÜRECİ	24
1.6.1. İşgören Seçimi	24
1.6.2. Örgütsel Sosyalleşme	25
1.7. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	26
1.8. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI	29
2.1.1. Yabancılaşma Kavramının Özellikleri	31
2.1.2. Yabancılaşmanın Boyutları	32
2.1.2.1. Güçsüzlük (Powerlessness)	33
2.1.2.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)	34
2.1.2.3. Kuralsızlık/Normsuzluk (Normlessness)	35
2.1.2.4. Yalıtılmışlık/Toplumsal Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)	36
2.1.2.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	37
2.2. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	37
2.2.1. Hegel ve Yabancılaşma	38
2.2.2. Marx ve Yabancılaşma	39

2.2.3. Emile Durkheim ve Yabancılaşma	40
2.2.4. Charles Wright Mills ve Yabancılaşma	40
2.2.5. Herbert Marcuse ve Yabancılaşma	41
2.2.6. Melvin Seeman ve Yabancılaşma	42
2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	43
2.3.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımları ve Kapsamı	43
2.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler	45
2.3.2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Faktörler	45
2.3.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Faktörler	46
2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA YÖNETİMİ	47
2.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI ...	53
3.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR	58
3.2.1. Güç	58
3.2.2. Politik Davranış	59
3.2.3. Politik Taktikler	61
3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI	62
3.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI MODELİ	63
3.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	65
3.5.1. Örgütsel Faktörler	66
3.5.2. İş Çevresi Faktörleri	67
3.5.3. Kişisel Faktörler	69
3.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ SONUÇLARI	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

- 4.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ 75
4.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ ..77
4.3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ79

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

- 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ82
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ84
5.2.1. Araştırmanın Örnekleme84
5.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları85
5.2.2.1. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği85
5.2.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği86
5.2.2.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği 86
5.2.2.4. Demografik Bilgilere Dair Sorular87
5.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler87
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri89
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI89
5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri90

5.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	91
5.3.2.1. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	91
5.3.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	92
5.3.2.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	94
5.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	96
5.3.3.1. Korelasyon Analizi Bulguları	96
5.3.3.2. Regresyon Analizi Bulguları	97
SONUÇ	104
KAYNAKÇA	109
EKLER	134
EK 1: Anket Formu	134
EK 2: Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Yazar İzin Yazısı	137
ÖZGEÇMİŞ	138

KISALTMALAR

ASA: Attraction Selection Attrition (Çekim-Seçim-Çekişme)

BOU: Birey-Örgüt Uyumu

OP: Örgütsel Politika

OY: Örgütsel Yabancılaşma

SCT: Self Categorization Theory (Öz Sınıflandırma Teorisi)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	90
Tablo 5.2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri	91
Tablo 5.3. Maddelere İlişkin İstatistikler (Birey-Örgüt Uyumu)	92
Tablo 5.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri	92
Tablo 5.5. Maddelere İlişkin İstatistikler (Örgütsel Yabancılaşma)	93
Tablo 5.6. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri	94
Tablo 5.7. Maddelere İlişkin İstatistikler (Örgütsel Politika)	95
Tablo 5.8. Temel Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Tablosu	96
Tablo 5.9. Örgütsel Yabancılaşma Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	98
Tablo 5.10. Örgütsel Politika Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	99
Tablo 5.11. Örgütsel Yabancılaşma Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	101
Tablo 5.12. Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi	102
Tablo 5.13. Hipotez Sonuçları	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	10
Şekil 1.2. İş Motivasyonu Hiyerarşisi	11
Şekil 1.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması	14
Şekil 1.4. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	15
Şekil 3.1. Örgütsel Politika Algısı Modeli	64
Şekil 5. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	88

GİRİŞ

Değişimin hızlı yaşandığı çalışma dünyasında örgütlerin en temel amaçlarından biri de varlıklarını sürdürebilmektir. Bu amacın gerçekleşmesinde en büyük paya sahip olan kişiler ise çalışanlardır. Çalışanların buldukları örgütle karşılıklı olarak üstlendikleri sorumluluklar, bilgi-beceri ve faaliyetlerin derecesi gibi konular ise birey-örgüt uyumu ile ilişkilidir. Bununla birlikte örgütlerin, farklı değerlere ve amaçlara sahip olan bireyler ve gruplardan oluştuğu unutulmamalıdır. Bu yüzden örgütsel davranış alanında birey ve örgütler açısından birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika kavramları son derece önemlidir.

Birey-örgüt uyumu, bireyin özellikleri, beklentileri, tutumları ve değerleriyle örgütün özellikleri, beklentileri, tutumları ve değerlerinin arasındaki uyumluluktur (Chatman, 1989: 336). Birey-örgüt uyumu düşünüldüğünde kişiler ve örgütler kendileri için uygun olanı seçmek isterler (Kesen, 2017: 76). Örgütün kârlılığı, sürdürülebilirliği ve pazar liderliği gibi örgütsel hedefleri ile çalışanların çalışma memnuniyeti, terfi ve takdir gibi çalışan hedefleri açısından birey-örgüt uyumu çok önemli bir kavramdır (Sutarjo, 2011: 228). Birey-örgüt uyumu, güven, bağlılık ve verimlilik gibi olumlu sonuçlara, birey-örgüt uyumsuzluğu ise stres, katı otorite, çatışmaya bağlı kutuplaşma ve güvensizlik, yabancılaşma, devamsızlık ve işten çıkma/çıkarılma durumları gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Çetinkaya, 2016: 46-48).

Örgütsel yabancılaşma, örgüt içinde yer alan bireyin fiziksel ve örgütsel anlamda örgütten kendini soyutlaması ya da uzaklaştırmasıdır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: 69). Örgütsel yabancılaşmanın çalışanla ilgili etkisi; iş ve yaşam tatminsizliği, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, aşırı iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük bağlılık, yüksek

düzeyde iş gücü devriyle birlikte işten kaçma ve işten uzaklaşma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2010: 183).

İnsanlar belli bir örgütün yönetimi altında olsalar bile, örgütün diğer bireylerinin amaçlarıyla uyumlu görünmekle birlikte asıl önemli olan kendi içsel motivasyonlarına uygun biçimde davranış sergilemeleridir. Bu noktada rasyonel modelin kusursuzluğuyla birlikte insan davranışlarının düzensizliği arasındaki alanda da politikalar meydana gelmektedir (Bursalı, 2008: 9). Örgütsel politika, bireyin örgüt içindeki resmi rolünün gerektirmediği fakat örgütte üstünlük kazanmaya ya da zayıflıklardan kendini kurtarmaya ilişkin tutum ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 562). Birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika kavramlarına ilişkin gerekli literatür taraması yapılmış olup bu çalışmada, örgütsel politikanın, birey-örgüt uyumuna ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda Türkiye geneli devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenleri örneklem seçilerek alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmayla literatürde yer alan önemli bir boşluğun doldurulacağı ve gelecekteki yeni çalışmalara katkı sağlayacağı belirtilmektedir.

Çalışmada araştırmanın sorusu, “birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşmayı nasıl ve ne yönde etkilemekte” ve “örgütsel politikanın bu iki değişken arasındaki ilişkiye etkisinde bir değişiklik mümkün müdür?” temelleri üzerinde biçimlendirilmiştir. Bu sorulara cevap aramak için tasarlanan tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika kavramları ile ilgili olarak literatür taraması yapılmış ve elde edilen verilerle birinci, ikinci ve üçüncü bölüm oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise bu üç bölümde bahsedilmiş olan kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmekte ve literatürdeki ilgili akademik çalışmalar sonucu bu kavramların birbirlerini nasıl etkilediği ortaya konulmaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın amacından, yönteminden, örneklemeden, araştırmada kullanılan veri toplama

araçlarından, araştırmanın model ve hipotezlerinden, verilerin istatistiksel analizinden ve araştırma bulgularından, son olarak da araştırma sonuçlarından, kısıtlılıklardan ve gelecekteki çalışmalara önerilerden bahsedilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU

Çalışmanın ilk bölümünde birey-örgüt uyumu kavramı, birey-örgüt uyumu ile ilişkili kavramlar, birey-örgüt uyumu kuramları, türleri, birey-örgüt uyumu süreci, birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler ve birey-örgüt uyumu sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI

Birey ile örgüt arasındaki uyum düzeyinin araştırıldığı çalışmaların başlangıcını Lewin'in (1963) insan davranışını, birey ve çevresinin işlevi olarak tanımlayan çalışması oluşturmaktadır. Uyum, insanın çevresiyle mutlu bir biçimde etkileşim içinde olmasıdır. İnsanın gereksinimleriyle çevresindeki değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olmasıyla gerçekleşir (Başaran, 2004: 356).

Örgütlerin temel amaçlarından biri varlığını, gelişerek sürekli kılmaktır. Bu sürekliliğin sağlanması da örgütün uyumlu bir bütün halinde faaliyet göstermesiyle olur (Erkutlu, 2015: 185). Örgütler, zamanla bazı değer, norm, özellik ve isteklere sahip olmaktadır. Sahip olunan değerler, normlar, özellikler ve istekler birey ile örgüt açısından bakıldığında belirli bir uyumu gerekli kılmaktadır. Aksi durumda örgütün gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflere ulaşmada olumsuzluklar yaşanmaktadır (Kurtpınar, 2011: 3-1). Bu nedenle, birey-örgüt etkileşimi hem teoride hem de uygulamada büyük öneme sahiptir. Sadece örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda işgörenin ihtiyaçlarının ve amaçlarının gerçekleştirilmesi de çok önemlidir (Baransel, 1979:218).

Birey-örgüt uyumu genel olarak birey ve örgüt arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996). Birey ve örgüt uyumuna ilişkin genel bir tanım olmasına rağmen çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdakiler gibidir:

- Birey-örgüt uyumu bireyin özellikleriyle çalıştığı örgütün özellikleri arasındaki uyum düzeyi olarak tanımlanmıştır (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269).
- Chatman (1989:336) birey-örgüt uyumunu, bireyin değerleri, beklentileri, özellikleri ve tutumlarıyla örgütün beklentileri, değerleri, özellikleri ve tutumları arasındaki uyumluluk olarak ifade etmiştir.
- Birey-örgüt uyumu, bireysel ve örgütsel değer kalıpları arasındaki uyumluluk olarak da tanımlanmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).
- Kraimer (1997: 425-447) birey-örgüt uyumunu, birey ve örgütün değerleri ve uyulması gereken kurallar arasındaki uyumluluk olarak ifade etmiştir.
- Başka bir tanımda ise birey-örgüt uyumu kişilik ve değerler uyumu olarak belirtilmektedir (Cable ve Judge, 1996: 295).

Literatürde, en çok karşılaşılan birey-örgüt uyumu tanımı, Kristof (1996) tarafından geliştirilerek; birey-örgüt arasındaki beklenti, istek, değer ve amaçlarındaki uyum olarak tanımlanmıştır. Kristof (1996: 1-6), birey-örgüt kavramlarını yeniden kapsamlı bir şekilde ele alarak farklı tanımlar ortaya çıkarmıştır:

- ✓ Birey ve örgütün temel özellikleri arasındaki benzerlik (değerler uyumu),
- ✓ Bireylerin davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü bileşenleri ışığında birey amaçları ve örgüt amaçları arasındaki uyumluluk,
- ✓ Birey tercih ve ihtiyaçları ile örgüt sistem ve yapısı arasındaki uyum,

- ✓ Bireyin kişilik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki uyumluluktur.

Kristof (1996: 6-10), örgütün ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından ve benzer biçimde çalışanın ihtiyaçlarının da örgüt tarafından yerine getirildiğinde uyumun sağlanacağını ifade etmektedir. Genellikle birey-örgüt uyumu, kişilik özellikleri ile örgütün özelliklerinin benzemesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca birey ve örgütün özelliklerinin birbirini tamamlaması halinde de birey-örgüt uyumu oluşmaktadır (Piasentin ve Chapman, 2007: 341).

Bireyin sadece mesleki açıdan değil, sosyal bir varlık olması nedeniyle de örgütte bulunan diğer çalışan ya da yöneticilerle de uyum süreci yaşaması önemli olmaktadır. Bu uyum süreci ayrıca bireyin iş yerinde mutlu olmasını olumlu olarak etkileyeceği anlamına gelmektedir. Bireyin bulunduğu iş yerinde mutlu olması hem bireyler açısından hem de örgütler açısından önemlidir (Keser, 2011: 74-76). Birbiriyle uyumsuzluk yaşayan bireylerin bulunduğu çalışma ortamlarında gerginlik, stres ve çatışma gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe, birey ile örgüt arasındaki uyum üzerine yapılan araştırmalar her iki taraf arasındaki uyumun artmasının verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır (Erkutlu, 2015: 185). Bu durum hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde birey-örgüt uyumunun örgüte bağlılığa, iş performansına, iş doyumuna, örgütsel vatandaşlık davranışı algısına, işe yabancılaşmaya, iş stresine, işten ayrılma niyetine, psikolojik yorgunluğu azaltmaya ve çatışmalara karşı olumlu katkıları bulunmaktadır (Erkutlu, 2015: 185-186).

Bireyin örgütüne, örgütün de bireye karşı güven duyması birey-örgüt uyumunu sağlamaktadır. Karşılıklı güven duymalarıyla birlikte birey ve örgütün gelişmesi kaçınılmazdır (Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 7). Bireyin sahip olduğu değerlerle, örgütün sahip olduğu değerler uyuma gösterdiğinde güçlü bir örgüt kültürü ve uyum oluşmaktadır. Bu durumda, çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır (Trouba, 2007; Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 7).

Birey-örgüt uyumunda çalışanların ve örgütlerin birbirlerini nasıl seçtikleri, niçin aralarındaki uyum ilişkisini devam ettirdikleri ve uyumluluğun bu ilişkiyi ne şekilde etkilediği önemli bir sorudur. Hem ekonomik zorluklar hem de çalışanların ihtiyaçlarına yönelik mali zorluklar açısından nitelikli personele sahip olarak pazar paylarını korumaya çalıştıklarında uyum önemli bir husus olmaktadır. Örgütün kârlılığı, sürdürülebilirliği ve pazar liderliği gibi örgütsel hedefleri ile çalışanların çalışma memnuniyeti, terfi ve takdir gibi çalışan hedefleri açısından birey-örgüt uyumu önemli bir kavramdır (Sutarjo, 2011: 228). Örgütsel davranış alanında birey-örgüt uyumu en çok çalışılan konular arasındadır (Alparslan, Çiçek ve Soydemir, 2015: 176).

1.2. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Birey ve örgüt uyumu tanımlamalarında bahsedildiği üzere değerler kavramı ve ihtiyaçlar kavramının önemi çok büyüktür. Aşağıda birey-örgüt uyumu ile ilişkili olan bu kavramların açıklamalarına yer verilmektedir.

1.2.1. Değerler Kavramı

Değer, belirli bir durumu öteki duruma göre tercih etme eğilimi şeklinde tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık etmekte ve davranışları yargılayan anlayışlar şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, bireylerin neye önem verdiklerini niteleyerek istek, tercih, arzu edilen ve edilmeyen durumları göstermektedir. Örgüt açısından da nelerin istendiği ya da nelerin istenmediğinin belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Erdem, 2003: 56).

Bir başka ifadeyle değerler, belli bir davranış biçimi ya da bir duruşun, şahsi ya da sosyal olarak karşı bir davranış biçimine ya da bir duruşa tercih edilmesine sebep olan temel inançlardır. Bu inançların, bireye neyin doğru olduğunu ya da arzu edilenin ne olduğu hakkında bir sonuca ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 145).

Birey-örgüt uyumu konusundaki literatürde iş değerleri, iç ve dış değerler olarak ikiye ayrılmaktadır. İç değerler, çalışan memnuniyeti, görev tanımı gibi maddi olmayan unsurlara ilişkin değerlerdir. Dış değerler ise, ücret artışları ve terfi gibi maddi unsurlara ilişkin değerlerdir (Hegney, Plank ve Parker, 2006: 272). Bireyler için önemli olan iş değerleri, başarılı olma, diğer çalışanlara karşı ilgili olma, adalet ve dürüstlüktür. Bireyler, bu iş değerlerini iş hayatlarındaki öneme göre bir sıraya koymaktadırlar (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 100).

Örgüt, olumlu olarak çalışanların kişisel değerleri ile örgüt değerlerini uyumlu hale getirerek davranışlarını etkilemektedir. Örgüt, değerlerinin gerçekleşmesinde aktif rol oynayan çalışanları ödüllendirmektedir. Aksi durumda da cezalandıracağını unutmamak gerekmektedir. O halde, kişisel değerler, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun bir şekilde hareket edilmesiyle artmaktadır (Eren, 2017: 220).

Çalışma hayatında, daha fazla kıdeme sahip olan çalışanların birey-örgüt uyumu daha yüksek olmaktadır. Bireyler, çalışma hayatında tecrübeleriyle karşılımlarına çıkan zorluklarla baş etmektedirler. Bu durum da birey-örgüt uyumunu olumlu olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, daha fazla kıdeme sahip bireylerin, örgütleri ile belirli bir süre içinde uyumlu hale geldiği belirtilmektedir. Yani bireysel değerlerinin, örgütün değerleriyle uyuşması sebebiyle bireylerin daha uzun çalıştıkları düşünülmektedir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013: 97-98).

1.2.2. İhtiyaçlar Kavramı

İhtiyaçlar, tatmin edildikçe doyum, tatmin edilmediği zaman ise üzüntü veren duygulardır. İhtiyaçlar, istenilen düzeyde karşılanmadığı takdirde bireylere mutsuzluk vermektedir. Bireyler de bu durumda farklı tepkiler göstermektedirler. Örneğin; çatışma, işe yabancılaşma ve ruhsal gerilim gibi tepkiler meydana gelmektedir (Ulutaş, 2011: 32). Örgütlerde meydana gelen bu olumsuz tutum ve davranışların tatmin edilemeyen ihtiyaçlar sebebiyle ortaya çıktığı dile getirilmektedir (Eren, 2017: 499).

Yönetici, bu olumsuzlukların giderilmesine yönelik bir ortam yaratma çabası içerisine girerek çalışanları olumlu olarak etkileyebilmektedir. Yani çalışanın, ihtiyaçlarının ne yönde olduğunu ortaya çıkarırsa bir ihtiyaçlar sıralaması yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durum örgütte, bireylerin ihtiyaç tatminine yöneliktir.

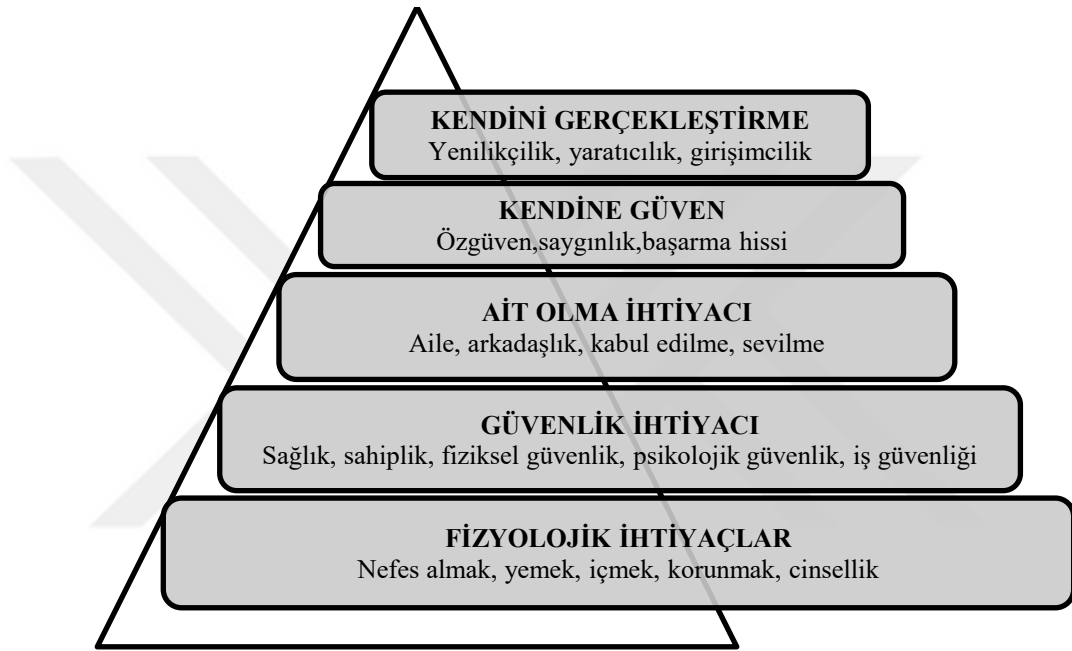
Motivasyon teorileri arasında bu durumun en iyi şekilde açıklanmasını sağlayan ve en çok bilindik olanı Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımda, iki varsayım üzerinde durulmaktadır. Birinci varsayım, bireyin belirttiği davranışın, sahip olduğu belli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Yaklaşımda, ikinci varsayım da yukarıda ifade edildiği gibi ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaç bireyi herhangi bir davranışa sevk etmemektedir. Dolayısıyla alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar karşılandıkça üst kademelerde bulunan ihtiyaçlara da etki etmeye başlayacaktır (Koçel, 2015: 734).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde, bir ihtiyaç karşılanır karşılanmaz ortaya başka ihtiyaç çıkmaktadır (Yücel ve Gülveren: 2014, 117). Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni beş temel kategoride incelemiştir (Robbins ve Judge, 2017: 205):

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanın yaşamında açlık, susuzluk, korunma, cinsellik vb. bedensel ihtiyaçlardır.
- 2. Güvenlik İhtiyacı:** Fiziksel ve psikolojik manada olumsuz durumlardan korunma ihtiyacıdır.
- 3. Ait Olma İhtiyacı:** Çevrede kabul edilme, arkadaşlık, bağlanma ve ilişkilere özen gösterme şeklindeki başlıca ihtiyaçlardır.
- 4. Kendine Güven:** İnsanın, kendisine saygı duyması, bağımsızlığa sahip olması ve başarılı olabileceğini hissetmesi gibi içsel faktörler, belirli bir statüye sahip olması, tanınma ve dikkat gibi dışsal faktörleri kapsayan ihtiyaçlardır.

5. Kendini Gerçekleştirme: İnsanın kendi yeteneklerini yaratıcı bir şekilde kullanabilme ve kendini tamamlama güdüsüyle ortaya çıkan ihtiyaçları kapsamaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 1.1'de gösterilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017):



Şekil 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 143).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının, çalışma hayatı için önemli olduğu bilinmektedir. Dahası, bireylerin sadece para kazanmak için çalışmadıklarını, iş yerinde kariyer, kişisel gelişim gibi olan ihtiyaçlarını karşıladıkları da ortaya çıkmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113).

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin doğrudan iş motivasyonuna uygulanması konusunda çok isteksizdir. Ancak literatürdeki yerini alana kadar örgütlerde insanların motive edici yönlerini incelememiştir (Luthans, 2011: 164-165). Maslow'daki bu isteksizliğe rağmen yönetim literatüründe İhtiyaçlar Hiyerarşisi

önemli hale gelmiştir. İhtiyaç Hiyerarşisi kuramı yaygın olarak iş motivasyonu ile ilişkilidir. Luthans (2011), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını çalışma hayatında İş Motivasyonu Hiyerarşisi olarak uyarlamıştır. İş Motivasyonu Hiyerarşisi Şekil 1.2'de gösterilmektedir:



Şekil 1.2. İş Motivasyonu Hiyerarşisi

Kaynak: (Luthans, 2011: 164).

İlk kademedeki karşılığı olan temel ihtiyaçlar ücrettir. Sırasıyla güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ihtiyaçları, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için kıdem tazminatı ödemeleri, sendika, grup çalışmalarında bulunma, teşvik ve terfiler, motive edici davetler gibi çok sayıda faktörlerden söz etmek mümkündür. İhtiyaçlar Hiyerarşisi sosyo-kültürel faktörlerle ilişkilidir (Nevis, 1983: 249-264).

İhtiyaçlar ve ihtiyaçların tatmin düzeyleri psikolojik, sosyal ve kültürel faktörler dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Çünkü bu faktörlerin farklı sosyal çevrelerde değişiklikler göstermesi sebebiyle ihtiyaçların sırasında ve tatmin düzeylerinde farklılıklar meydana gelebilmektedir. Bu durum örgütlerde çalışan bireyler için geçerlidir.

1.3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KURAMLARI

Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan birçok araştırmalar hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Araştırmacılar tarafından çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Van Vianen, 2000: 113).

1.3.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Birey-örgüt uyumu genel olarak birey ile örgüt arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Kristof (1996), birey-örgüt uyumunun tanımını geliştirerek birey-örgüt arasındaki beklenti, istek, değer ve amaçları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır. Tanımda yer alan bu özelliğın birey-örgüt uyumu açısından örgütsel seçimde önemli ve etkin olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca uyumun yoğunluğunu da birey ve örgüt arasındaki farklılıklara dayandırarak açıklamaktadır. Bununla birlikte birey ve örgütün karşılıklı beklentilerini nasıl ve ne şekilde sağlayabileceklerini karşılıklı olarak açıklamaları gerekmektedir.

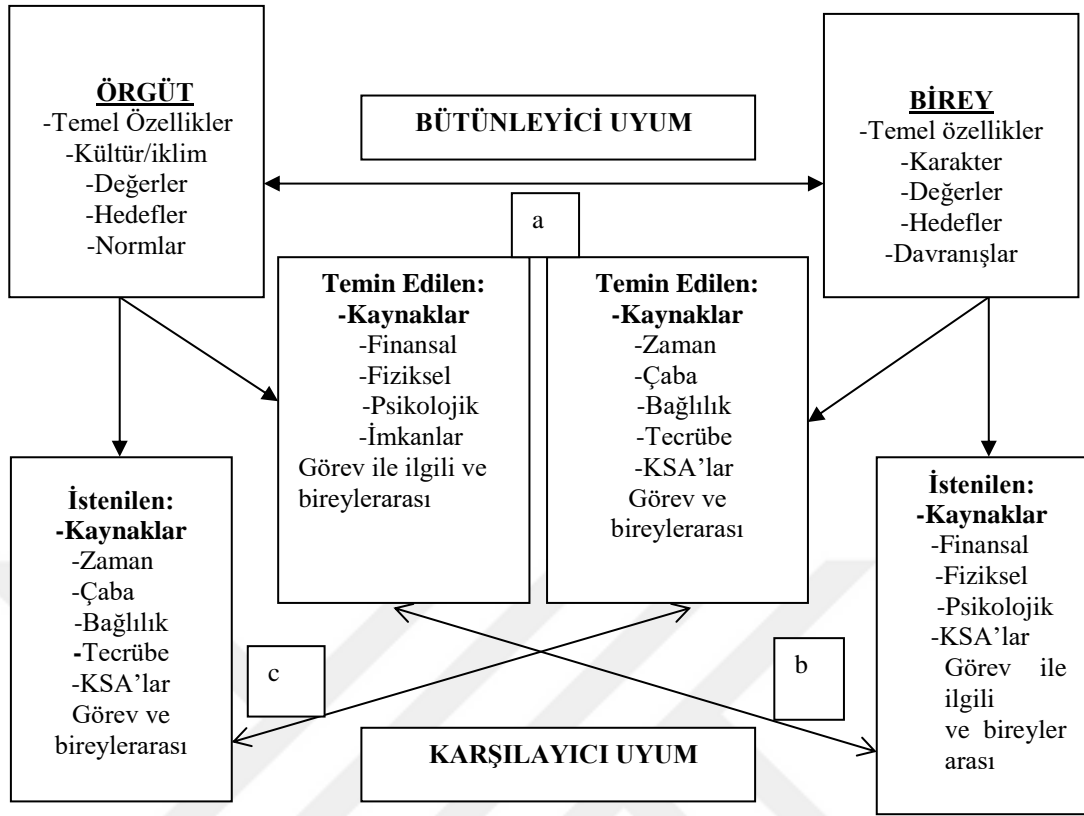
Örgütler tarafından talep edilen büyüme olanaklarında bireylerin aktif olarak çalışmaları ne kadar önemliyse bireyler içinde kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine en uygun örgütler önemlidir. Kristof (1996), aslında her iki tarafın benzer özelliklerini belirterek örgütün ihtiyaçlarının örgütü oluşturan bireyler tarafından, bireyin ihtiyaçlarının da örgüt tarafından yerine getirildiğinde uyumun sağlanacağını açıklamaktadır.

Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005: 281-325) birey-örgüt, birey-grup, birey-iş, birey-yönetici uyumu çeşitlerinin meta-analitik çalışmalarında, uyumluluğun işveren ve çalışanların kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilediğı açıklanmaktadır. Örgütler, küreselleşme, artan rekabet ortamı, kalite girişimleri, örgütsel küçülme veya eski örgütsel yapıların terk edilmesi gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar. Bundan dolayı örgüt içinde uyumlu bireylerin istihdam edilmesinin avantajları olduğu anlaşılmaktadır (Kristof, 1996: 1).

Birey-örgüt uyumunun en uygun düzeyinin belirlenmesinde, örgütte ortaya çıkacak homojenlik veya heterojenlik düzeyi de dikkate alınmaktadır. Böylece, farklı türdeki birey-örgüt uyumluluk biçimlerinden de faydalanılmaktadır. Belli bir performans türü üzerindeki ve belli türdeki nitelikler üzerindeki uyumluluk arasındaki ilişkinin işlevsel biçimi anlaşılmaktadır. Ayrıca, birey-örgüt uyumu ve örgütsel etkileri de işlevsellik açısından önemli olmaktadır. Uyumluluk türlerinden karşılayıcı birey-örgüt uyumluluğu, örgütün çevresel değişikliklerine karşı her zaman tepki yeteneklerini geliştirecektir (Kristof, 1996: 42).

Kristof (1996), birey-örgüt uyumunu bütünleyici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum olarak iki boyutta ele almaktadır. Bütünleştirici uyum, bireyin kişilik özellikleriyle örgütün özelliklerinin birbirlerine uymasıyla oluşmaktadır. Örgütsel özellikler, kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlardan oluşmaktadır. Kişinin özellikleri ise değerler, hedefler, kişilik ve tutumdan oluşmaktadır. Tamamlayıcı uyumun iki farklı boyutu bulunmaktadır. Örgütler, bireylere talep edilen kişisel gelişim fırsatları ve bireylere ilişkin finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar sunmaktadır. Benzer şekilde de bireylerden, performans, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymalarını istemektedir (Wang, Liu ve Zhao, 2010: 1).

Kristof'un modeli, örgütler tarafından bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve yeteneklerinin gelişmesini sağlayacak fırsatlar ile bireyin sahip olduklarının karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır (Wingreen, Blanton, 2007: 635). Kristof'a (1996) göre en uygun birey-örgüt uyumunun başarılması, her bir tarafın ihtiyaçlarının diğeri tarafından eksiksiz olarak karşılanması halinde olacaktır (Erkutlu, 2015: 190).



Şekil 1.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması

Kaynak: (Kristof, 1996: 4).

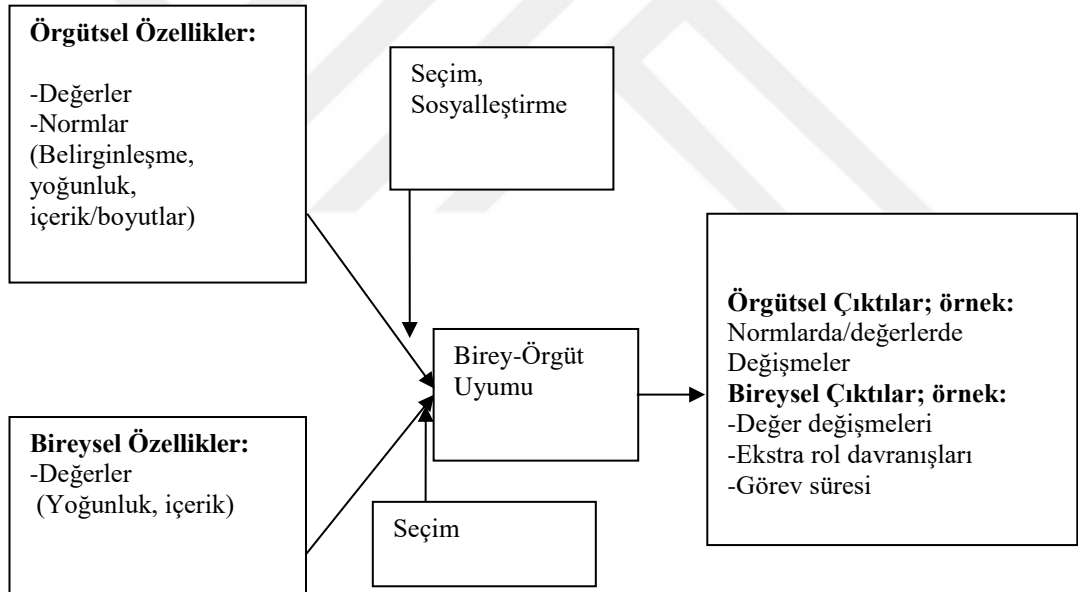
Shin ve Holland'a (2004) göre, birey ile örgüt değerleri arasındaki uyumun hem birey için hem de örgüt için daha etkin olması imkânını verecektir (Kılıç, 2010: 23). Chatman'a (1989: 339-342) göre ise şayet bireyler kendi değerleri ile örgütlerinin değerleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu anlarsa bu durum onların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve kaygı seviyelerinin yükselmesine sebep olacaktır.

1.3.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989: 339), kendi modelinde birey-örgüt uyumunda değerler yönünü vurgulamaktadır. Birey ve örgüt açısından değerlerin uyumlu olması bireyin uyma davranışını kolaylaştırmaktadır. Bu durum bireyin çevresine de uyum sağlamasına

yardımcı olmaktadır. Birey, kendi inançları ve belirlemiş olduğu hedefleri doğrultusunda değerlerini, örgütsel değerlere tercih edebilmektedir.

Değerler, bireylerin davranışlarında da belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Birey-örgüt uyumu açısından, değerleri belirlemede etkin rol oynayan normlar vardır. Normlar, örgüt üyeleri için uygun davranış biçimleri uygulama durumudur. Ayrıca örgütsel norm ve değerler, tüm üyeler için aynı değerlere sahip olmasa bile bir örgüt ürünüdür. Örgütün amacına ulaşmasında aktif olarak rol oynayan çalışanların çoğunluğu bu norm ve değerleri kabul etmektedirler. Etkili örgütsel değerler hem yoğun bir şekilde tutulmakta hem de geniş bir biçimde paylaşılmaktadır. Birey-örgüt uyumu, bu durumda bireylerin değerleriyle örgütün norm ve değerleri arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Bu uyum Şekil 1.4'te gösterildiği gibi açıklanmaktadır (Chatman, 1989: 339-340).



Şekil 1.4. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kaynak: (Chatman, 1989: 340).

Örgütün büyüme seviyelerinden hangisinde olduğu ve örgütün amaçlarının ne olduğu, birey-örgüt uyumluluğu ölçütünü belirlemede önemli etkenlerdir (Chatman, 1991: 480). Chatman (1991), bireyler ve örgütlerin seçim aşamasında birbirleriyle

alakalı daha fazla bilgi sahibi olmalarının faydasından söz etmektedir. Ayrıca çalışan seçimi ve sosyalleşmesi ifadelerinin önemini birey-örgüt açısından vurgulamaktadır.

1.3.3. Schneider'in Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Birey-örgüt uyumunun temelleri Schneider tarafından 1987 yılında yapmış olduğu araştırmasında meydana getirdiği çekim-seçim-çekişme (ASA-Attraction-Selection-Attrition) modeline dayanmaktadır (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995: 748).

Schneider (1987: 440-442), bireylerin tesadüfen görevlerine atanmadıklarını belirtmektedir. Aksine bireylerin en uygun görevleri arayıp bulduklarını (çekim) söylemektedir. Ayrıca bu görevlerin bir parçası olarak seçilen bireylerin (seçim), bu görevlerde kalarak benimsenilen konumun belirlenmesinde yardımcı olduklarını ileri sürmektedir. Bireylerin örgütleri seçme sebebinin onların bir parçası olma isteği olduğunu ifade etmektedir. Bireylere çekici gelen bir görev olduğunu savunmaktadır. Bireylerin, örgütle arasında yüksek düzeyde uyum varsa örgütte kalmak istediğini buna karşılık tersi durumda ise örgütü terk edeceğine (çekişme) vurgu yapmaktadır (Schneider, 1987: 440-442).

Schneider'in (1987b: 356) ASA modeli başlıca şu varsayımlara dayanmaktadır:

1. Bireyler, örgütsel yapıların içlerine doğru yer almakta olan faaliyet türlerinin bir fonksiyonu olarak farklı biçimlerde çekilmektedirler. Bu faaliyetleri belirli kılan ise bireyler olmaktadır. Dolayısıyla, sonunda örgütsel yapıların bireylerin kişilik ve yetenekleri sebebiyle çekiciliğini meydana getiren faaliyetler değil bireylerdir.
2. Örgütte, seçim uygulamalarıyla işe alınacak bireylerin örgütsel yapıyla uyumlu olanları tercih edilmektedir. Örgüt, girişleri sınırladıkça örgütsel yapı ve birey uyumluluğu da o düzeyde yüksek olmaktadır. Buradaki amaç ise örgütlerdeki bireylerin uyumlu olanlarla sınırlandırılmasını sağlamaktır.

3. Bireyler uyum sağlayamamışlarsa, örgütleri istekli ya da isteksiz bir şekilde terk etmektedirler. Bu durum bireylerin daha iyi uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütte yer almaları isteğinin oluşmasına yol açmaktadır.

Özetle, Schneider'in ASA modelinde, örgütlerin psikolojik homojenliğini belirtmek için farklı bir model sunulmaktadır. Bir yerin bireyler tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu durum giderek örgüt içerisindeki güçlerini, bireyi zamanla daha homojen olan gruba çekmek, seçmek ve burada tutmak için kullanacağı varsayımlarıyla desteklemektedir. Bundan başka ASA modeli, örgütün işe alma kararı kadar işe başvuruda bulunanın kararının da birey-örgüt uyumuna etkisinin olduğuna vurgu yapmaktadır (Cooman vd., 2009: 102-103).

1.3.4. Cable ve Judge'nin Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Cable ve Judge (1996) yapmış oldukları çalışmalarda birey ile örgüt uyumuna hem iş aramakta olanlar hem de işgörenler açısından bakmaktadırlar. İş aramakta olan bireyler açısından birey-örgüt uyumu, örgütün özellikleri ile bireysel özellikleri uyumlu olduğu zaman meydana gelmektedir. Bireyler de bu uyumu görmüş oldukları örgütleri tercih etmektedirler.

Cable ve Judge'ın (1994: 320-326) birey-örgüt uyumu yaklaşımının en önemli varsayımları şöyle sıralanabilir:

- ✓ İş aramakta olanlar, yüksek ücret sunan örgütleri tercih etmektedirler.
- ✓ İş aramakta olan materyalistler, materyalist olmayanlara göre daha yüksek ücret düzeyini tercih edeceklerdir.
- ✓ İş aramakta olanlar, koşulsal ödeme yerine kesin ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.

- ✓ Öz yeterliliği yüksek iş arayanlar, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme planını, düşük öz yeterliliği olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- ✓ İş aramakta olanlar, grup temelinde ödeme sistemleri yerine birey temelinde ödeme sistemlerini tercih edeceklerdir.
- ✓ Bireyci eğilimlere sahip iş aramakta olanlar, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme sistemlerini, kolektivist olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- ✓ İş aramakta olanlardan öz yeterlilikleri yüksek olanlar, kesin ödeme sistemleri yerine koşulsal ödeme sistemlerini, düşük öz yeterlilikleri olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- ✓ Riskten kaçınmacılığı yüksek olan iş arayanlar koşulsal ödeme sistemleri yerine kesin ödeme sistemlerini, riskten kaçınma eğilimi düşük olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- ✓ İçsel kontrol odağı olan iş aramakta olanlar, kesin ödeme sistemi yerine, durumsal ödeme sistemleri tarafından, dışsal kontrol odağı olanlara göre daha fazla çekilecektir.
- ✓ İş aramakta olanlar, beceri temelinde değil iş temelinde ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- ✓ Öz yeterliliği yüksek iş aramakta olanlar iş temelinde değil, beceri temelinde ödeme yapan örgütler tarafından, öz yeterliliği düşük olanlara göre daha fazla çekilecektir.

Cable ve Judge (1996) değerlerdeki uyum açısından aradığı birey-örgüt uyumunu belirleyicileri ile inceleyerek birçok araştırmaya yol göstermektedirler. Bilhassa iş aramakta olanların örgüte katıldıktan sonra meydana nasıl bir birey-örgüt uyumu geleceği konusunda öngöründe bulunmaktadır. Dahası örgüt kültürü ile iş aramakta

olanların değerlerinin birbirlerini etkileyip etkilemediği noktasında varsayımlarda bulunmaktadır. Çünkü bireyler, birey-örgüt uyumuyla karşılaşmaktadırlar. Bu durumu da iş aradıkları sırada kendileriyle uyumlu olan örgütleri tercih ederek belirtmektedirler. Cable ve Judge (1996), iyi bir örgütte yer almak isteyen bireylerin öncelikle kendi istedikleri örgütü tercih ettiklerinde birey-örgüt uyumunun olacağını ifade etmektedirler.

1.3.5. Argyris'in Birey-Örgüt Bütünleşmesi Yaklaşımı

Argyris'e (1964) göre örgütler, olabildiğince karışık bir sistemler bütünüdür. Örgütler, değişik yapılara sahip olan ve bireylerin faaliyetlerinin birleştirilmesi sonucu oluşan sosyal kurumlardır (Ulutaş, 2011: 66).

Örgüt, bir bütün (model) olarak aşağıdaki faktörleri kapsamaktadır (Ulutaş, 2011: 66):

1. Kişisel gereksinimler, tutumlar, değerler ve duygular
2. Grup çekiciliği, amaçlar, süreçler ve normlar
3. Güç, ödül ve cezalar, iletişim ve iş akışıyla ilgili örgütsel etkinlikler
4. İşten kaçmak, aldırış etmemek, departmanlar arası anlaşmazlık, uyumsuzluk ve güvensizlik gibi biçimsel olmayan etkinliklerdir.

1.4. BİREY-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ

Literatürde birey-örgüt uyumuna ilişkin değişik türlerden bahsedilmektedir. Ancak bu bahsi geçen tanımların birçoğu Kristof (1996) tarafından geliştirilen yaklaşımın özelliklerini içermektedir. Bu durumda literatürde en çok kabul gören ve sözü edilen başlıca birey-örgüt uyumu türlerini Kristof (1996), bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) olarak ele almaktadır.

1.4.1. Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit)

Bütünleştirici uyum asıl olarak, birey ile örgütün temel özellikleri arasındaki ilişkiyi baz almaktadır. Örgütle alakalı olan bu özellikler, örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normlarıdır. Birey açısından bakıldığında ise bu özellikler, bireyin kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları olarak belirtilmektedir (Kristof, 1996: 2-3). Bütünleştirici uyum, birey-örgüt arasındaki özelliklerin benzerlik göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (Guan vd., 2011: 291).

Bütünleştirici uyum sağlandığı zaman bireylerin, örgütlerine karşı daha olumlu tavır ve davranışlar sergilediği belirtilmektedir. Araştırmacılar, bu olumlu tavır ve davranışların; daha fazla iş tatminine (Westerman ve Cry, 2004), örgüt desteğine (Cable ve DeRue, 2002), örgütsel bağlılık ile iş performansının artmasına (Goodman ve Svyantek, 1999) ve işten ayrılma niyetinin azalmasına (Saks ve Ashforth, 1997) yol açtığını ifade etmektedirler (Piasentin, 2007: 13).

Kristof (1996: 3) yapmış olduğu çalışmasında bütünleştirici uyumla çalışan davranışları arasında bağlantı olduğunu belirtmektedir. Son derece birbirlerine bağlı çalışanlar Öz Sınıflandırma Teorisi'ne [SCT (Self-Categorization Theory)] göre, bireysel kimlikleri veya sosyal kimlikleri aracılığıyla anlatmaktadırlar. Kurama göre, çalışanların, örgütleriyle aralarındaki benzerliğin yüksek olmasıyla sosyal kimlik öne çıkmaktadır. Böylece sosyalleşme süreci ortaya çıkmaktadır. Birey-örgüt uyumu açısından, sosyalleşme ve bütünleştirici uyum, olumlu iş sonuçlarını işaret eden önemli bir belirti olarak sayılmaktadır (Guan vd., 2011: 291-292).

1.4.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)

Tamamlayıcı uyum, bireyin özelliklerinin, çevreyle tamamlandığında ya da çevrenin bir eksikliğini gidermesiyle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, tamamlayıcı uyumun gerçekleşmesiyle birlikte çevrenin gereksinim duyduklarıyla bireyin etkili yönleri dengelenmektedir (Kristof, 1996: 4). Bu nedenle tamamlayıcı uyum, mevcut ortamdaki boşluğu doldurduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005:

288). Tamamlayıcı uyum modeli ilk olarak, örgütlerde belirlenen eksiklikleri gidermek amacıyla gereksinim duyulan bireylerin işe alım sürecindeki kararlarını açıklamak için kullanılmıştır (Piasentin, 2007: 14).

Tamamlayıcı uyum, gereksinim-arz ve talep-beceri uyumu olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınmaktadır. Gereksinim-arz uyumu, bireylerin isteklerinin örgüt tarafından karşılanması şeklinde açıklanmaktadır. Bu hususta, bireylerin istekleri finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklı olmaktadır. Ayrıca bireyler, örgüt tarafından görev verilmesi konusunda, çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkilerde ve gelişimlerine ilişkin fırsatlar sağlanmasına önem vermektedirler. Diğer taraftan, talep beceri uyumu da bireylerin, örgütsel isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yeterlilikleri elinde bulundurması şeklinde açıklanmaktadır. Yani örgütler de, çalışanlarından arzu edilen seviyede katkı sunmalarını istemektedirler (Behram ve Dinç, 2015: 116). Literatürde bu uyum, birey-iş uyumu olarak da geçmektedir (Scroggins, 2007: 1651).

1.5. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLİŞKİLİ DİĞER UYUM TÜRLERİ

Literatürde, birey-örgüt uyumu dışında incelenen uyum türleri bulunmaktadır. Aşağıda farklı uyum türlerinden olan birey-iş uyumu, birey-meslek uyumu ve birey-grup uyumu ve birey-yönetici uyumu açıklanacaktır (Kristof-Brown vd., 2005: 283-287).

1.5.1. Birey-İş Uyumu (Person-Job Fit)

Birey-iş uyumu, bireyin sahip olduğu bilgi ve becerileri ile işin gereklilikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996:8). Birey ile iş arasındaki uyum, bireyin işinde başlangıç pozisyonundan başlamaktadır. Çoğunlukla bireyin işe alınması kararıyla da son bulmaktadır (Ulutaş, 2011: 49).

Bireyin sadece mesleki hazırlığı değil, ayrıca sosyal varlık olması nedeniyle de uyum süreci önemli hale gelmektedir. Bireyin, örgütte birlikte çalıştığı çalışma arkadaşları

ve yöneticilerle aralarındaki uyum, bu süreci en iyi şekilde ifade etmektedir. Bu uyum süreciyle birlikte birey çalışma ortamında mutlu olmaktadır (Keser, 2011: 74).

Birey, çalışma yaşamındaki fırsatlar çerçevesinde kendi güdülerine, bilgi ve becerilerine daha uygun iş arayışı yönünde çaba göstermektedir. Bu durumda bir örgütte işe başlayabilir ya da örgütten ayrılıp başka bir iş bulma arayışına girebilir. Yani iş, bireyin bilgi ve becerileriyle uyumlu olduğu zaman hem bireyin hem de örgütün faydasına olmaktadır (Tınar, 1997: 4).

1.5.2. Birey-Meslek Uyumu (Person-Vocation Fit)

Birey-iş uyumuyla benzerlik gösteren birey-meslek uyumu ise kişilik ve kariyer arasında oluşacak uyumdur (Aksay ve Yasım, 2016: 1603). Parsons (1909), meslek seçimini bireyin, kendisini tanıması ve çalıştığı iş yerinin taleplerini bilmesi ve yerine getirmesi süreci biçiminde tanımlamıştır. Bu sürecin mantıklı ve doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Carson vd., 1999: 196).

Birey-meslek uyumu, bireyin işini ne derecede öğrendiğini ya da işinde nasıl uzmanlaştığı anlamına gelmektedir. Bu uyumu sağlamış bireyler, mesleklerinde istekli çalışacak ve gereken iş tatminini sağlayacaklardır. Ayrıca iş tatmini sağlamış olan bireylerde, olumsuz meslek seçimi riski ve meslek değiştirme eğilimini azaltmaktadır. Aksi durumdaysa yanlış meslek seçimine neden olmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-9).

Meslek seçimi, bireylerin özelliklerinin göz önünde bulundurularak yapıldığı bir seçim süreci olarak ifade edilmektedir. Bireylerin, kendilerine uygun meslek seçmesi ve mesleğinde mutlu olmasıyla birlikte toplumun kalkınması açısından da olumlu olacağı belirtilmektedir (Bozdoğan, Aydın ve Yıldırım, 2007: 84).

1.5.3. Birey-Grup Uyumu (Person-Group Fit)

Birey-grup uyumu, bireylerin özelliklerinin, davranışlarının ve etkileşimlerinin, grubun diğer üyeleriyle uyumluluk derecesi olarak açıklanmaktadır. Bireylerin,

gruplarına karşı hissettikleri uyumluluk düzeyleri, gerilim ve kendini gösterme gibi duygusal sonuçların da ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Young ve Hurlic, 2007: 176). Grup, bireylerin yaşama gücünü artırmakta ve onların kişisel amaçlarına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Ayrıca, bireylerin sosyal anlamda toplumda saygınlık kazanmalarını da sağlamaktadır (Eren, 2017: 115).

Bireyler, örgütün amaçlarını, yalnızca bağlı bulunduğu grubun değerleri olduğu için daha yüksekte tutmaktadırlar. Böylelikle bireyler, kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları uzlaşma yoluna giderler. En sonunda da birey-grup uyumunun sağlanmasıyla birlikte uyum içerisinde çalışma ve yaşama mümkün olacaktır (Eren, 2017: 41).

1.5.4. Birey-Yönetici Uyumu (Person-Supervisor Fit)

Birey-yönetici uyumu, birey ve yönetici arasındaki ilişkiyle alakalıdır. Çalışanın değerleri (Krishnan, 2002), hedefleri (Witt, 1998), kişilik özellikleri (Smith, 2002) ve demografik özellikleri (McLeod vd., 1996) ile yöneticisinin değer, hedef ve özellikleriyle uyumlu olup olmamasına odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bulgular neticesinde birey-yönetici uyumunun hem yönetici memnuniyeti hem de çalışan memnuniyetiyle birlikte iş doyumunun orta derecede, örgütsel bağlılıkla (Kristof-Brown vd., 2005) da zayıf derecede ilgili olduğunu göstermektedir (Piasentin, 2007: 10).

Ayrıca araştırmalarda, yöneticileriyle rahat bir şekilde görüşebilen çalışanlarda yüksek iş tatmini bulunmaktadır. Tam aksi durumlarda ise iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Birey-yönetici arasındaki rahatça görüşebilme durumu ayrıca amaç uyumunu da sağlamaktadır. Bu da iş tatminini pozitif yönde etkiler (Vancouver ve Schmitt, 1991).

Örgütte, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon sistemi, birey-yönetici arasındaki ilişkiyi olumlu olarak etkilemektedir. Yetki ve sorumluluk devri, ekip

çalışması, ortak vizyon ve misyona sahip olma olumsuzluk yaratacak faktörleri ortadan kaldırmaktadır (Genç, 2017: 118).

1.6. BİREY-ÖRGÜT UYUMU SÜRECİ

Birey-örgüt uyumu süreci, işgören seçimi ve örgütsel sosyalizasyon olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Ulutaş, 2011: 75).

1.6.1. İşgören Seçimi

İşgören seçim sürecinde, gerçekçi iş bilgilendirmesi tekniği kullanılmaktadır. Yani işe başvurular için gereklilikleriyle kendi gereksinim ve beklentilerinin uyumlu olup olmadığına bakarak karar vermektedirler. Sadece bu uyuma da yeterli görülmemektedir. İşgörenlerin, çalışacakları ortamı da göz önünde bulundurmaları önemli hale gelmektedir (Gürbüz, 2017: 182).

İşe alma esnasında iş gücü seçimini yönetmek, örgütsel açıdan son derece önemlidir. İşgören seçimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, birey ve iş uyumu veya bireyin bilgi, beceri ve yetenekleriyle işin gerektirdikleri arasındaki benzerlik durumu en önemli seçim ölçütü olarak dikkate alınmaktadır (Sekiguchi, 2007: 119).

İşgören seçme işinde iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, ücret yönetimi, eğitim ve kariyer planlamasına benzer kavramların öneminin birey-örgüt açısından gerekli olduğu bilinmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Birey-örgüt uyumuna ilişkin işgören seçiminde, bireyler kendilerine uygun işleri seçerken, işverenlerin işe alma etkinliklerinden etkilendikleri belirtilmektedir. Örgütlerin, birey-örgüt uyumunda, iş arayanların hem iş hem de örgüt ile ilgili doğru ve tam bilgilere ulaşmasını sağlamaları gerekmektedir (Saks ve Ashfoth, 1997).

1.6.2. Örgütsel Sosyalizasyon

Birey-örgüt uyumunun elde edilmesi için etkili diğer bir yöntem de işgörenlerin örgüte katılmalarından sonra ortaya çıkan sosyalizasyon sürecidir. Sosyalizasyon, bireyin, örgütte yer alabilmesi için örgütün değerlerini, beklentilerini ve normlarını öğrendiği bir süreçtir (Gürbüz, 2017: 182). Ayrıca birey, sosyalizasyon süreciyle birlikte iş için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 3). Bu durum, bireyin kariyerini ve uzun süreli başarılarını da önemli bir biçimde etkiler (Ulutaş, 2011; 87).

Örgütsel sosyalizasyon, başka açıdan bakıldığında ise, bir örgütte işin nasıl yapılacağını göstermenin yanında örgüte uygun davranışlar sergileme olarak tanımlanmaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78). Sosyalizasyon sürecinde bireylerin, örgüt çıkarlarına göre hareket etmesi ve düşünmesi, örgütüne benzer değerleri almasına sebep olmaktadır. Böylelikle etkili örgütsel sosyalizasyon süreci, birey-örgüt uyumunu ortaya koymaktadır (Chatman, 1991; Memduhoğlu, 2008: 138). Birey-örgüt uyumuyla birlikte, bireyler daha üretken olmakta ve verimli çıktılar elde etmektedirler. Bu durum da örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ulutaş, 2011: 86).

Örgütsel sosyalleşme olarak da ifade edilen bu süreç, örgütün işleyişi hakkında bilgiler vermektedir. Ayrıca örgüt kültürünün yeni işe başlayana öğretildiği ve örgüt üyesi olarak devam ettiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, bireyin örgüte girmeden başlamasını ve örgüte katılımından sonra da devam etmesini açıklamaktadır. Sosyalleşme süreci bir noktada sabit bir şekilde durmamaktadır. Bireyin iş değiştirmesi, terfi alma ya da farklı bir örgüte katıldığında bu süreç yeniden tekrarlamaktadır (Balcı vd., 2012: 48).

Sosyalizasyon süreçleri; danışmanlık programlarını, formal öğretimi, sosyal ve eğlence aktivitelerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler, birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilemekte ve bireysel değerlerde daha büyük bir değişime sebep olmaktadır. Bununla birlikte, bireyler değerleriyle uygun örgütleri seçtiğinde sosyalleşmeleri daha da kolaylaşmaktadır (Çetinkaya, 2016: 43).

1.7. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Birey ve örgütün birbiriyle uyumlu hâle gelebilmesi, bütünleşebilmesi, aynı hedef ve amaçlar noktasında ilerleyebilmesi için birtakım benzer nitelikleri taşıması gereklidir. Bu nedenle birey-örgüt uyumunu etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır (Ulutaş, 2011; Erkutlu, 2015; Yücel ve Çetinkaya, 2016):

- ✓ Örgüt kültürü ve örgütsel iklim,
- ✓ Kişilik,
- ✓ Grup içi dayanışma,
- ✓ İletişim,
- ✓ Sosyal algılama ve algılama değişiklikleri,
- ✓ Çeşitlilik,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Uyuma kabul ettiren demokratik güç olarak otorite,
- ✓ Mekanik ve organik örgüt yapıları
- ✓ Bağımlılık-bağımsızlık-karşılıklı bağımlılık,
- ✓ Bireycilik-toplumculuk
- ✓ Karşılanamayan ihtiyaçlar ve güdüleme,
- ✓ Olumlu düşünme,
- ✓ Esneklik ve esnek çalışma saatleri,
- ✓ Bireyin örgütteki statüsü,
- ✓ Örgütsel adalet,
- ✓ Örgütsel kontrol,
- ✓ Dayanıklılık,
- ✓ Bireye örgütü sevdirmeye ve istekli yönetme,

- ✓ Müzakere şekilleridir.

1.8. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI

Örgütlerin, birey-örgüt uyumunu sağlama girişimleri, çalışanlar üzerinde sıkı bir denetleme yöntemiyle olmaktadır. Yakından ve sürekli olarak denetleme yöntemiyle çalışanların örgütlerin işlevsel çevrelerine uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak yakından ve sürekli olarak izlemenin çalışanları olumsuz olarak etkileyerek uyumsuzluğa yol açtığı belirtilmektedir (Ulutaş, 2011: 120).

Çağdaş yönetim teorileri, çalışanların uyum sağlaması için farklı yöntemlere başvurmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bunların başında gelmektedir. Yöneticilerin, etkisi olan ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları, birimler ve çalışanlar arasında grup çalışmasına olanak sağlamaktadır. Böylece çalışanların uyumsuzluğu azaltılabilmektedir. Ayrıca yönetime katılma düzeyi arttığı zaman çalışanların hem iş tatminleri hem de örgüte uyum düzeyleri artmaktadır (Aykut, 2007: 16).

Birey, örgüt ve örgüt yönetimi uyumluluğunda ana hayat kaynağı durumundadır. Dolayısıyla, bireyin çok yönlü yapısı ve örgüt ile etkileşimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede en önemli husus olmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 25). Hem amaçlarda hem de değerlerde uyumluluk, bireylerin isteyken göstermiş oldukları tavırları ile ilişkilidir. Değerlerde ve kişisel özelliklerde uyum, sadece grupların kaynaşmasına yol açmamaktadır. Aynı zamanda bu uyumluluk, bireyleri daha etkin çalışmaya teşvik etmektedir (Xiaojun ve Peilan, 2009: 638).

Birey-örgüt uyumu gerçekleştiğinde çalışanlar, örgütlerini daha olumlu açıdan algılamaya başlamaktadırlar. Yani örgütlerini, arzu ve gereksinimlerinin bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak görmektedirler. Büyük olasılıkla da başarılarını işteki kendi performanslarına ve bireysel yetkinliklerine bağlamaktadırlar. Fakat örgütüyle uyumu düşük olan çalışanların örgüte bakış açısı da daha olumsuz olmaktadır. Düşük uyum düzeyinde çalışan bireyler daha çok hayal kırıklıkları yaşamaktadırlar. Ayrıca

örgütlerinden uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Bu durumda da sonuç olarak iş tatmini ve örgüte olan bağlılık azalmaktadır (Vigoda-Gadot ve Meiri, 2008: 115).

Birey-örgüt uyumunun en önemli sonuçlarından biri de karşılıklı güven duymaktır. Güven faktörü, birey ve örgüt arasındaki uyumu sağlamakla birlikte birey-örgüt uyumunun sonucu olan bir değer olarak da örgüte çift yönlü katkı sağladığı ifade edilmektedir (Ulutaş, 2011: 122).

Genel olarak birey-örgüt uyumunun sonuçları; güven, bağlılık verimlilik şeklinde gerçekleşmektedir. Birey-örgüt uyumsuzluğunun sonuçları ise; stres, katı otorite, çatışmaya bağlı kutuplaşma ve güvensizlik, yabancılaşma, devamsızlık ve işten çıkma/çıkarılma durumları gibi birçok olumsuzluğa yol açmaktadır (Çetinkaya, 2016: 46-48).

Bu çalışmada, birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşmanın birbirlerini karşılıklı olarak etkileyebileceği düşüncesiyle bir alan araştırması yapılmaktadır. Buna ek olarak birey-örgüt uyum düzeyinin yüksek olması durumunda örgütsel yabancılaşmanın da azalacağı söylenebilir. Bununla birlikte birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika etkileşiminin örgütsel yabancılaşmayı nasıl etkilediği de cevap aranması gereken bir konudur. Çalışmada, örgütsel politikanın birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda örgütsel yabancılaşma kavramının incelenmesi önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Bu bölümde, yabancılaşma kavramı, özellikleri, boyutları, yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimi, örgütsel yabancılaşma kavramı, örgütsel yabancılaşmaya yol açan faktörler, örgütsel yabancılaşma yönetimi ve örgütsel yabancılaşmanın sonuçlarından bahsedilmektedir.

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI

Yabancılaşma, en genel tanımıyla bireylerin birbirlerinden ya da buldukları ortamdaki uzaklaşması şeklindedir. İngilizcesi *alienation*, Almancası *entfremdung* olan bu kavram, Latince alienatio sözcüğünden türetilmiştir. Bu kavram, dilimize de yabancılaşma olarak geçmiştir. Yabancılaşma kavramı değişik anlamlar içermektedir. Örneğin, hukuk alanında (devretme, hakkı veya mülkiyeti başkasına verme anlamında), sosyoloji alanında (ayrılmak, diğer insanlardan, ülkesinden ve tanrıdan kopması anlamında) ve tıp ile psikoloji alanında (akıl hastalarının akli dengelerini yitirmesi anlamında) biçimlerinde kullanılmaktadır (Ludz, 1976: 5).

Yabancılaşma kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Bu kavram, felsefe, sosyoloji, psikoloji, eğitim, antropoloji, siyaset, ekonomi, hukuk ve teoloji gibi alanlarda farklı anlamlarda ele alınmıştır. Her disiplinin yabancılaşmaya kendi alanlarıyla ilgili bir anlam yüklediği görülmektedir. Bu da kavramın anlam ve kullanımında bir belirsizlik yaratmıştır (Johnson, 1973). Ancak günümüzde ele alındığı açıdan bakacak olursak, yabancılaşma kavramının kullanımı bu disiplinlerin bazı sorunlu

konularının açıklanması ve çözüm imkânı sağlamasıyla oldukça faydalı olmuştur (Kılıç, 2009: 10).

Yabancılaşma, sadece ekonomi, toplumsal ve siyasal ilişkilerde meydana gelen bir bozulmanın sonucu değildir. İnsan ilişkilerinde yaşanan bozukluklar ve aksamalar nedeniyle ortaya çıkan, insanın kendi özüne uygun olmayan bir biçimde yaşamak zorunda kalmasıdır. Ayrıca, “bireylerin var olan yapılara bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması, güçsüzleşmesi, yaptığı işin anlamını iyice anlayamama durumu” olarak da ifade edilir (Ergil, 1980: 73).

“İnsanın emeği tarafından yaratılan şeyin aynı insana, kendisini köleleştiren yalancı bir öz olarak geri dönme süreci” şeklinde tanımlanan yabancılaşma (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008); “insanın kendi emeğiyle ortaya koyduğu ürününden, yaşam faaliyetinden, türsel varlığından uzaklaştırılmasının doğrudan sonucudur”. Yani insan kendisine karşı koyduğunda, diğer insanlara da karşı koyar. Bir başka deyişle insanın insandan yabancılaşmasıdır. Toplumdaki herkes arasındaki ilişkiyi şekillendirme ve çarpıklaştırma potansiyeline sahiptir. Bunun sonucunda da insanlar yalnızlaşır ve aralarındaki iş birlikleri bozulur (Swain, 2013: 50).

Günümüzde yabancılaşma sosyal bilimlerde bir moda kavram niteliğine bürünmüş bir hastalık olarak idrak edilmektedir. Bu hastalığın daha çok düşüncede belirip, düşünceden eyleme dönüştüğü ifade edilebilir. Yapılan çok sayıda araştırma sonucu insanın olduğu her yerde yabancılaşmanın da olduğunu göstermektedir. Fakat yabancılaşma, insan unsurunun sırrını, karmaşıklığını ve çelişkilerini içerdiğinden değerlendirilmesi oldukça zor bir olgudur. Dolayısıyla da bireylerin, yabancılaşma konusu hakkındaki kişisel, sosyal ve felsefi yaklaşımlarının farklı olarak ele alınması da doğaldır (Yeniçeri, 2009: 50-51).

Kongar (2010), yabancılaşmayı, “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması özellikle de çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyumun azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” olarak tanımlamaktadır. Bireyin bir yere ait olamama hissi, yabancılık duygusu, ortamla bütünleşememe, ilgisizlik, geri çekilme, duyarsızlık ve soyutlanma

gibi duygu ve davranışları da yabancılaşma belirtileri olarak ifade edilebilir (Sidorkin, 2004).

Yabancılaşma kavramı ile ilgili yapılmış çalışmalara genel olarak bakıldığında, kavramın eskiden beri önemli bir şekilde etkilerini sürdürdüğü görülmektedir. Bugüne dek geçerliliğini yitirmeyen kavramla alakalı olan yapıtların ve çalışmaların 18. yy.'dan itibaren genellikle din ve felsefe alanlarında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Sanayi devrimi sonrasında da üretime yönelik ilişkilere, iş ilişkilerine, toplumsal koşullara ve bireyin psikolojisine odaklanarak ilerlediği kabul edilmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 16).

2.1.1. Yabancılaşma Kavramının Özellikleri

Yabancılaşma, ekonomik etkenler, teknolojik gelişmeler, toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler sebebiyle felsefeye, edebiyata, güzel sanatlara ve topluma uzaklaşma sonucunda yaşanmaktadır. Bu durumda yabancılaşma kavramının özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 315; Salihoğlu, 2014: 3):

1. Yabancılaşma kavramı, birinin birisinden veya bir şeyin bir şeyden uzaklaşmasıdır.
2. Yabancılaşma, insanoğlunun doğasında vardır.
3. Yabancılaşma, insanoğlunun ortaya çıktığı ilk zamanlardan beri görünen bir olgudur.
4. Yabancılaşma, bireylerin sosyal çevreleri ile yakın ilişkilidir.
5. Yabancılaşmanın çağdaş biçiminde, birey ve bulunduğu çevrenin arasında farklı güçlerin etkisinin şiddeti de oldukça önemlidir.
6. Yabancılaşma yaşayan bireylerde çok fazla kıskançlık, saldırganlık, karşılıklı boyun eğmeme, rekabet ve güven eksikliği gibi davranış bozuklukları görülebilmektedir.

2.1.2 Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşma kavramı, genel bir kavram olması sebebiyle farklı tanımları bulunmaktadır. Yabancılaşmanın boyutlarıyla bu tanımların daha açık ve net olarak ifade edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmacılar, ilk başta yabancılaşma kavramını yalnızca teorik boyutta ele almaktadırlar. Ancak, daha sonra yabancılaşma kavramının, görgül çalışmalarla ölçülebilir ve somut bir şekilde ortaya çıkarılması için boyutlarla açıklanması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu araştırmaların başında da Amerikalı sosyolog Melvin Seeman gelmektedir.

Seeman (1959), “*Yabancılaşmanın Anlamı Üzerine (On the Meaning of Alienation)*” başlıklı makalesinde yabancılaşmanın beş boyuttan oluştuğunu açıklamaktadır. Literatürde, Seeman’ın ele aldığı yabancılaşmanın beş boyutlu yaklaşımı kabul görmektedir. Ancak bazı araştırmacıların da (Nettler, 1957; Dean, 1961; Middleton, 1963; Blauner, 1964; Kohn, 1976) yabancılaşmayla ilgili benzer şekilde çeşitli sınıflandırmalar yaptıkları görülmektedir.

Nettler (1957), yapmış olduğu çalışmada yabancılaşmayı *kültürel* ve *toplumsal yabancılaşma* şeklinde iki boyut olarak açıklamaktadır. Dean (1961), çalışmasında yabancılaşmayı *güçsüzlük*, *normsuzluk* ve *çevreden uzaklaşma* biçiminde üç boyut olarak incelemektedir. Middleton (1963), yabancılaşmayı *güçsüzlük*, *normsuzluk*, *anlamsızlık*, *topluma yabancılaşma*, *işe yabancılaşma* ve *kültürel yabancılaşma* şeklinde altı boyut olarak ele almaktadır. Blauner (1964), yabancılaşmayı *güçsüzlük*, *anlamsızlık*, *yalıtılmışlık* ve *kendine yabancılaşma* biçiminde dört boyut olarak değerlendirmektedir. Kohn (1976) ise, çalışmasında yabancılaşmayı Seeman’ın yapmış olduğu boyutlandırmayı esas alarak *güçsüzlük*, *kendine yabancılaşma*, *normsuzluk* ve *kültürel yabancılaşma* şeklinde dört boyut olarak sınıflandırmaktadır.

Yabancılaşma konusunda yapılan bir başka çalışmada Mottaz (1981) yabancılaşmayı, Seeman’ın yabancılaşma sınıflandırmasından yola çıkarak geliştirdiği modelde *güçsüzlük*, *anlamsızlık* ve *kendine yabancılaşma* biçiminde üç boyut olarak ele almaktadır. Bu şekilde boyutlandırmanın amacı da doğrudan

yabancılaşmanın örgüt ve işle ilgili faktörlerinin değerlendirilmesidir. Mottaz tarafından oluşturulan bu sınıflandırmada *normsuzluk* (kuralsızlık) ve *yalıtılmışlık* (topluma yabancılaşma) boyutlarının yer almamasının sebebi diğer boyutlarla uyuşmamasıdır. Bir başka deyişle değinilen boyutların örgüt içi değil, örgüt dışı faktörler olmasıdır (Mottaz, 1981).

Seeman (1959), yapmış olduğu sınıflandırmayla gerek konuya yaklaşımında gerekse araştırmaya başlarken, araştırmacılar için önemli olanı açık ve net bir şekilde vermektedir. Diğer bir ifadeyle, yapmış olduğu sınıflandırmanın görgül çalışmalara daha uygun olduğu görülmektedir. Literatürde sıklıkla kullanılan yabancılaşma boyutları sırasıyla aşağıdaki gibidir (Seeman, 1959):

- ✓ Güçsüzlük (Powerlessness)
- ✓ Anlamsızlık (Meaninglessness)
- ✓ Normsuzluk/Kuralsızlık (Normlessness)
- ✓ Yalıtılmışlık/Toplumsal Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)
- ✓ Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

2.1.2.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Güçsüzlük kavramı örgütsel davranış literatüründe yabancılaşma boyutları arasında en çok kullanılan kavramlardan biridir. Siyaset bilimciler, sosyologlar ve psikologlar güçsüzlük boyutunu baz alarak bireysel ve toplumsal denetim konuları üzerinde durmuşlardır (Kanungo, 1979). Nitekim güçsüzlüğün çok sayıda araştırmaya konu olduğu ve bu boyuta olan ilginin arttığı görülmektedir.

Güçsüzlük, kişinin kendi ürettiği ürünlerin ve üretim esnasında kullandığı araçların sonuçlarıyla alakalı denetiminin olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle kişinin kendi başına bir şey yapamayacağı ya da başaramayacağına ilişkin duygularıdır. Seeman (1959) çalışmasında, güçsüzlüğü, kişinin kendi davranışları ve bu davranışlarının sonuçları üzerinde kontrolünün olmadığı biçiminde ifade etmektedir. Bu kontrole kader, şans

ve başkalarının yönlendirmesi gibi çeşitli dışsal faktörlerin yol açtığını belirtmektedir (Seeman, 1959: 784-785).

Güçsüzlük boyutu, çalışma yaşamının kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum çalışanlar ve örgütler açısından önemli bir sorundur. Çalışanların güçsüzlük yaşamalarıyla birlikte meydana gelen olumsuzlukların üstesinden gelmek amacıyla araştırmalar yapılmaktadır. Çeşitli uygulamalar sonucunda güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde demokratik bir ortamın olması, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve kalite çemberlerinin oluşturulması çalışanların güçlendirilmesi açısından çok önemlidir (Kanungo, 1992: 416).

Mottaz (1981), güçsüzlüğü, iş ortamının sahip olduğu özelliklerle ilişkilendirmektedir. Güçsüzlük, kişinin, çalışma hayatındaki görevleri ve gerçekleştirmek istediği iş aktiviteleri üzerinde kontrol eksikliğini hissetmesi şeklindedir. Ayrıca iş ile ilgili kararların alınmasında da öz yönetim yoksunluğunun yaşanması durumudur (Mottaz, 1981).

Kişi, kendini güçsüz hissetmesiyle birlikte kendisini denetleyen kişi veya kurallar karşısında duracak gücü bulamamaktadır. Güçsüzlük duygusunu fazlasıyla hisseden kişinin, örgüte olan bağlılığı zayıf, motivasyonu, iş ve yaşam tatmini de düşük olmaktadır (Tutar, 2010: 180).

2.1.2.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, bireyin yaşadığı olayların sebeplerini anlamlandırmasıyla alakalıdır. Bireyin kararını verirken neye inanması gerektiğinin belirsiz olması, hangi doğrulara inanacağını bilememesi ve olayları yargılamada uygun ölçüleri bulamaması durumunu ifade etmektedir. Yaptığı eylemlerinin sonuçları hakkında tahmin yapamaması ve eylemlerini anlamlandıramaması bireyde anlamsızlık duygusu oluşmasına neden olmaktadır (Seeman, 1959: 786). Yabancılaşma konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda anlamsızlık boyutunun da önemli olduğu bilinmektedir. Fakat güçsüzlük boyutu kadar etkili değildir.

Anlamsızlık, çalışanların genel üretim süreçlerine çok az katkıda buldukları hissine kapılmalarıdır. Böylece işteki kendi rollerinin önemini görmeyip, anlamsızlaştırma yaşamalarıdır (Mottaz, 1981: 515). İş hayatında çalışanların, işlerini sıkıcı bulma ve mevcut diğer işlerle ilişkilendirememesi gibi sebeplerle anlamsızlaştırdıkları ifade edilmektedir (Sarros vd., 2002: 287). Dolayısıyla da çalışanların, işletmeye katkılarının ne olduğunu sorgulamalarına yol açmaktadır (Shepard, 1972: 166). Buna göre de örgütlerdeki iş bölümünün yabancılaşma üzerindeki etkisi net bir şekilde anlamsızlık boyutuyla açıklanmaktadır (Shepard, 1973).

Çalışma hayatında yaratıcılıktan uzak kalınması, işin bütününe kavranamaması, tekdüze haline gelen işlerin olması, bürokratik engeller ve hiyerarşi, bilgiye ulaşamama sorunu ve olanla olması gereken arasındaki uçurumun bireyi sarmalaması gibi etkenler de işgörende anlamsızlık duygusu yaratmaktadır (Elma, 2003: 30). Aksi durumda ise, bireyin işini anlamlı hale getirebilmesi için işteki rol belirsizliğini yaşamaması ve işiyle ilgili yaratıcılığını kullanması gerekmektedir. Bunun sonucunda da işgören işine daha çok önem vermekte, işine ve örgütüne olan bağlılığı da artmaktadır.

2.1.2.3. Kuralsızlık/Normsuzluk (Normlessness)

Yabancılaşmanın diğer bir boyutu olan kuralsızlığın kökeni Durkheim'in anomi kavramına dayanmaktadır (Dean, 1961: 754). Anomi, toplumsal düzende bir yıkılmayı yansıtmaktadır (Poloma, 2012: 276). Yani toplumsal normların ve değerlerin zayıflaması sonucunda toplumda meydana gelen karmaşa durumu olarak açıklanmaktadır (Kale, 2014: 335).

Seeman (1959), kuralsızlığı, "bireyin kendisinin belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesi" şeklinde tanımlamaktadır. Kuralsızlık genel olarak, kabul görmüş toplumsal standartların bozulmasıyla birlikte bireyde güvensizlik durumu, çıkarıcı ve politik davranışların artması şeklinde görülmektedir (Seeman, 1959). Kuralsızlık, bireyin

toplumda doğrulanmayan ve davranış düzlemine uymayan davranışlarda bulunması gibi nedenlere yol açmaktadır (Brown, Higgins ve Paulsen, 2003: 3-5).

2.1.2.4. Yalıtılmışlık/Toplumsal Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)

Yalıtılmışlık, bireyin toplumdaki ve toplumun sahip olduğu kültürden uzaklaşması hali olarak tanımlanmaktadır. Sosyal uyum eksikliği olarak ifade edilen yalıtılmışlık, bireyin sosyal ilişkilerinde güvensizlik yaşamalarına ve yalıtılmışlık duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Seeman, 1959: 788). Yalıtılmışlık duygusu, bireyin duygusal olarak toplumdaki uzaklaşmasıdır (Ceylan ve Sulu, 2010: 68). Bu uzaklaşma, bireyin, başkalarıyla olan ilişkilerinde iletişim sorununa yol açmaktadır. Bunun sonucunda da bireyde sosyal soyutlanma görülmektedir.

Yalıtılmışlık, örgütsel bağlamda, bireyin bulunduğu örgütte tatmin edici sosyal ilişkiler kurmada ve aidiyet duygusu geliştirmede yetersiz kalması biçiminde ele alınmaktadır. Bireyler, buldukları örgütün amaçları ve diğer çalışanlarla özdeşleşme gösteremeyip kendilerini dışlanmış hissettiklerinde yalıtılmışlık duygusu yaşamaktadırlar (Mottaz, 1981). Başka bir ifadeyle birey-örgüt uyumsuzluğu nedeniyle bireyin, örgütsel kurallara, süreçlere ve çalışanlarla arasındaki ilişkilere kayıtsız kalması hali olarak açıklanmaktadır.

Topluma yabancılaşma, bireyin çevresiyle iletişim kopukluğu durumudur. Bu durum, yalnızlık, anksiyete, kaygı ve güvensizlik hissi yaratmaktadır. Çoğu örgütler, toplumsal yabancılaşmanın bu olumsuz etkilerini ekip çalışmalarıyla azaltmaya çalışmaktadırlar (O'Donohue ve Nelson, 2014: 304). Ayrıca, sosyal yaşamdan uzaklaşma veya soğuma durumunda birey, kültürel değerler dünyasında kendisini anlamsızlaştırdığı gibi iş hayatında da çalışma ortamını yaşanılır bulmamaktadır (Tutar, 2010: 180).

2.1.2.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmını oluşturan ve yabancılaşmanın son boyutu olarak bilinen kendine yabancılaşma, çalışanın örgütte kendini gösterememesi ve işinin gereklerini anlayamaması sonucunda meydana gelmektedir. Kendine yabancılaşan birey, örgüt içerisindeki işlerin içsel faktörleriyle ilgilenmeyip; para ve güvenlik gibi dışsal faktörlerle daha çok ilgilenmektedir. Bu durumda, kendine yabancılaşmış bireyler, yaptıkları işlerden haz almaz ve içsel bir boşluk duygusu yaşarlar. Genellikle, kendine yabancılaşma, bireylerin içsel anlamlarının kaybı olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 789-790).

Mottaz (1981), bu boyutun, iş süreciyle birlikte iş ile ilgili yapılan katkıların bireyde yabancılaştığı zaman meydana geldiğini ifade etmektedir. Birey, yapmak istedikleri ile yaptığı iş arasında herhangi bir ilişki kuramaması sonucunda kendini gerçekleştirme duygusundan doğan hazzı da yaşayamamaktadır.

Birçok sosyolog, yabancılaşma olgusunun merkezinde kendine yabancılaşma boyutunun olduğunu ifade etmektedir. Kendine yabancılaşma, yabancılaşma boyutlarından güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık ile çok yakın ilişkilidir. Kendine yabancılaşmaya motivasyon açısından bakıldığında bireylerin kendilerini gerçekleştirme yolunda ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda örgütten ya da toplumdaki soğuması hali olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla da çevresinden uzaklaşan bireyler kendilerine yabancılaşmaktadırlar (Safraz, 1997: 54-55).

2.2. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yabancılaşma kavramının doğru bir şekilde anlaşılması ancak ele alındığı bağlamda incelenmesiyle mümkün olmaktadır. Bundan dolayı, kavramın ilk ifade ediliş biçimini ve günümüz modern toplumundaki anlamına ulaşma sürecini ele almanın, yabancılaşmanın doğru olarak belirtilmesi açısından önemli olduğu ileri sürülebilmektedir. Bu başlık altında, yabancılaşma kavramının iyi bir şekilde

anlaşılabilmesi için yabancılaşma üzerine araştırma yapan ve kavramın gelişimine katkıda bulunan bilim adamlarının teorileri incelenecektir (Dönmez, 2017: 554).

2.2.1. Hegel ve Yabancılaşma

İnsanın var oluşuyla birlikte çeşitlilik gösteren yabancılaşma kavramının kökeninin Hegel olduğu bilinmektedir (Shantz vd., 2015). Kavramın, felsefe tarihinde de ilk olarak Hegel tarafından kullanıldığı kabul edilmektedir. Hegel'in felsefesi, ruhun yabancılaşması üzerine kurulmuştur. Hegel'in fikirleri felsefe sahnesinde oldukça etkili olmuştur. Pek çok insan düşüncelerini Hegel'in çalışmalarının ortaya koyduğu kavramlar çerçevesinde şekillendirmiştir. Hegel felsefesinin en önemli özelliği bir tarih felsefesi geliştirme yönündeki teşebbüsleridir. Hegel, tarihi ilk ve her şeyden önce insan özgürlüğünün tarihi olarak görmüş ve insanlık tarihindeki aşamaların geçici olduğunu düşünmüştür. Hegel'e göre insan ruhu özgürdür. Ama kendisini her zaman özgür olarak kabul etmemiştir. Tarihin ilerleyişi insanların, kendilerinin özgür olduğunun bilincine varma süreci olarak ifade edilmektedir (Swain, 2013: 14-15).

Yabancılaşma, bilincin kendinden ayrılması durumu olarak açıklanmaktadır. Bu durum, insanların ruh dünyası ile fiziksel dünyasının arasındaki mesafeden kaynaklanmaktadır. Fakat insanlar tam manasıyla kendi bilinçlerine kavuştuklarında ve kültürlerini oluşturan öğelerin ruh dünyasından kaynaklandığını anladıklarında özgür olacaklardır ve yabancılaşma da sona erecektir. Özgürlük bu anlayışta yatmaktadır. (Ergil, 1978: 94). Dolayısıyla yabancılaşma, ruhun kendisinin yaratmış olduğu dünyadan duygusal manada uzaklaşmasıyla meydana gelmektedir (Fischer, 1976: 38).

Hegel'in anlayışı ruhla alakalı fikirlere dayandığı için ortaya çıkan problemler sadece düşünce alanında çözülmüştür. Değişim ve dönüşüme dayanan bir felsefi sistem geliştirse de Hegel'in tarihi 19.yüzyılda son bulmuştur (Swain, 2013: 16).

2.2.2. Marx ve Yabancılaşma

Marx, yabancılaşma tanımında insan emeğini merkeze koymaktadır. Bu Hegel'in sadece soyut terimlerle anladığı gibi bir insan faaliyeti değildir. İnsanların kendi çevrelerindeki dünyada çalıştıkları somut ve özel biçimler olarak açıklanmaktadır. Yabancılaşma en belirgin haliyle Marx'ın erken dönem çalışmalarında ortaya çıkan ve en çok 1844 *Ekonomik ve Felsefi El Yazmaları*'nda daha ayrıntılı olarak yer alan bir kavramdır (Swain, 2013: 29-84). Yabancılaşma, insanı, kendinden ve diğer insanlardan soyutlaştırma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Erdost, 2017: 12).

Marx, dünyada kendimizi gerçekleştirmek için önemli olan şeyin düşünce olmadığını, bilinçli üretim faaliyeti (emek) olduğunu ileri sürmektedir. Marx'a göre yabancılaşma, emeğimiz üzerindeki denetim kabiliyetimizi kaybetmemizle ilgilidir. Yabancılaşmanın kaynağını, üretim süreci üzerinde işçilerin denetimlerini kaybetmelerinde bulmaya çalışılmalıdır. Bu, bir sınıfın değerinin üzerinde egemenlik kurduğu bütün toplumlarda var olan bir durumdur. Kapitalizmde belirli bir şekil alır. Çünkü işçiler üretim araçlarının sahibi değillerdir. Hayatta kalmak için emek güçlerini satmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yolla emek gücü kendi başına piyasada satılabilecek ve alınabilecek bir mal halini almaktadır. Bu malı satmanın yolu, işçilerin her gün yeni değer üretmek için kapitaliste zamanlarının bir kısmını vermesi olarak belirtilmektedir (Swain, 2013: 18-32).

Genel anlamda yabancılaşma yalnızca işçiler ve emekleri arasındaki ilişkiyi kapsamaz. Toplumdaki herkes arasındaki ilişkiyi şekillendirmekte ve çarpıklaştırmaktadır. Bu durumda yabancılaşmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böylece insanlar yalnızlaşmakta ve bölünmektedir. Sonuç itibariyle yabancılaşan insanlar birbirlerine karşı kayıtsız kalmaktadırlar.

Marx'ı kendinden öncekilerden ayıran şeylerden biri yabancılaşmanın üstesinden gelinebileceğinin inancına sahip olmasıdır. Yabancılaşmanın üstesinden gelmek için üretimin gerçekten tatmin edici ve anlamlı olarak değerlendirilebilmesi adına işçilerin emekleri üzerinde daha fazla doğrudan söz hakkına sahip olmaları

gerekmektedir (Swain, 2013: 88). Kısaca, başından beri Marx, sorunun kökeninin herhangi bir başka şeyde olmayıp çalışmada olduğunu önemle vurgulamaktadır. Çalışma, işçi tarafından gerçekleştirildiği için, sorunun çözümünü de işçinin işine olan ilişkisinin açıklanmasında aramak gerekmektedir (Davidov, 1997: 61).

2.2.3. Emile Durkheim ve Yabancılaşma

Durkheim kavramsal manada yabancılaşmayı hiç kullanmamıştır. Ancak yabancılaşma olgusunu doğuracak olan “anomi(kuralsızlık=amaçsızlık)” kavramı, ilk kez onun yorumuyla literatüre girmiştir. Anomi, modern dünyanın değişim kültürü ile ortaya çıkan toplumsal bir patoloji olarak açıklanmaktadır. Bu olgu modern insana yaşamının boş olduğu hissini vermekte ve bunun sonucu olarak da kişiler kendilerini işe yaramayan varlıklar olarak hissetmektedirler (Doğan, 2014: 42).

Durkheim, “*Toplumsal İş bölümü*” ve “*İntihar*” adlı eserlerinde anomi kavramından bahsetmektedir. Durkheim, modernlikle beraber anominin yaygınlaştığını belirtmektedir. Bununla birlikte bunalımların ve intiharın da arttığına vurgu yapmaktadır. Modern toplum konusunda kötümser bir tavır takınan Durkheim, hayatın giderek anlamsızlaştığına dikkat çekmektedir (Kızılçelik, 2017: 26). Dahası intihar davranışlarını, bireylerde oluşan yalnızlık ve yabancılaşma durumlarıyla açıklamaktadır (Topses ve Topses, 2014: 40).

Durkheim, yabancılaşmanın sorumlusu olarak, olumsuz koşulları bireye dayatan toplumu görmektedir. Birey, toplumsal koşullar karşısında kendini güçsüz görmekte ve toplum karşısında yabancılaşmaktadır. Bu durum bireyin kendi toplumsal ilişkilerini denetleme ve yönetme gücünden yoksun olmasıyla alakalıdır (Özdemir, 2011: 15).

2.2.4. Charles Wright Mills ve Yabancılaşma

Charles Wright Mills, Amerika’da beyaz yakalılar üzerinde yaptığı çalışmalarda yabancılaşma kavramı üzerinde durmuştur (Yeniçeri, 2009: 140). Mills,

yabancılaşmayı, “toplumsal bireyin keşfedilmemiş gücünü uygulamaya koymasının sağlıklı bir sonucu” olarak ifade etmektedir (Tolan, 1981: 164). Mills’e göre beyaz yakalılar bunalımdadır. Beyaz yakalıların belli bir inanç sistemlerinin olmayışı, kendilerinin bireysel düzeyde savunmasız kalmalarına ve kolektif düzeyde de güçsüz olmalarına sebep olmaktadır (Yeniçeri, 2009: 140).

Beyaz yakalı, vahşi bir çağın yeni bir ürünüdür. Kendisini doğuran ve kendisine karşı gittikçe daha fazla yabancılaştırmak için çaba sarf eden kitle uygarlığı sayılmazsa, kendine has bir kültüre de sahip değildir. Beyaz yakalı, yaratmadığı bir dünyada hayatını sürdürmektedir. Beyaz yakalının elinden arzu ettiği ama hiçbir zaman sahip olamayacağı çok şey geçmektedir. Ancak bu kadar şey geçmesine rağmen kendisi de üretmemektedir. İşi onu sıkmakta ve eğlenceleri de onu sinirlendirmektedir. Bu kısır döngü ise onu tüketerek, yabancılaştırmaktadır (Mills, 1966: 11-12; Yeniçeri, 2009: 141).

Bunun yanı sıra Mills, “toplumun önemli bir kısmını oluşturan orta sınıf, büro işçileri ve hatta serbest meslek sahiplerinin, kendi yaşamlarını kontrol edebilecekleri kişisel güçten ve ulusu şekillendirebilecek bir politik güçten yoksun olduklarını” vurgulamaktadır (Poloma, 2012: 300). Bu durumda ise çalışanlar, emeğe de kendilerine de yabancılaşmaktadırlar.

2.2.5. Herbert Marcuse ve Yabancılaşma

Gelişen üretim teknolojisi sebebiyle, el emeği üretimdeki yerini önemli derecede yitirmiş ve kullanılan makinelerde de gün geçtikçe insan gücüne gereksinim azalmıştır. Üretim sürecinin mekanik hale gelmesi ve yaşamın her alanına yayılmasıyla birlikte yabancılaşma; “insanı tüketen ve sersemleten insanlık dışı bir kölelik hali” olarak açıklanmaktadır (Marcuse, 1968; Fettahioğlu, 2006: 22).

Günümüz toplumları üzerinde etkili olan tüketim ekonomisi ya da ideolojisi, insanın doğa üzerinde egemenlik kurmasını dolayısıyla da üretim için tüketimin sürekli kılınmasını amaçlamaktadır. Marcuse’un ısrarla vurguladığı kısım, kapitalizmin sadece emeği sömüren bir sistem olmadığı, aynı zamanda doğaya hâkim olma

isteğiyle hareket ettiğidir. Doğaya egemen olmak için de kaynaklar sömürülmüştür. Sömürülen kaynaklar, dünyada doğal afetlere yol açtığı gibi insan hayatını da tehdit etmektedir. Ayrıca telafisi mümkün olmayan çevresel risklere de yol açmaktadır (Duman, 2018: 158).

Günümüzde mevcut düzenin sürmesi ve aşırı tüketimin sebep olduğu problemlerin görmezden gelinmesi için kitle iletişim araçları kullanılmaktadır. Başta televizyon olmak üzere radyo, gazete ve dergiler aracılığıyla bireyler, sanayi ürünlerinin tüketiminde aşırı şekilde zorlanmaktadırlar. Bu süreçte, reklamlar yanlış bir bilinç yaratarak yapay ihtiyaçlara (reklamlara göre davranmak, başkalarının sevdiği şeyleri sevmek, eğlenmek gibi) devamlılık sağlamaktadır. Bilincin çarpıtılması sonucu, bireyi özne olmaktan çıkartıp nesne konumuna düşürmektedir. Bu durum da, bireyin yabancılaşmasına ve mevcut yapı içerisinde pasifleşmesine sebep olmaktadır. Marcuse'un esas endişesi tüketim nesnelere ortadan kaldırılması değildir. Tam aksine insanın yaşaması için tüketim çok gereklidir. Onun esas karşı çıktığı özellik, tüketimi körükleyen ve durmaksızın devam etmesini arzulayan ideolojinin ve sistemin ta kendisidir (Duman, 2018: 159).

2.2.6. Melvin Seeman ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı bireysel ve psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin kendi toplumundan uzaklaştırılması demektir. Yani o topluma ve kültürü kabul etmeme ve düşman olma halidir. Böylece konunun, sosyolojik bir boyut kazanması kaçınılmazdır. Amerikalı sosyolog Melvin Seeman, yabancılaşma ile ilgili araştırmalarıyla tanınmaktadır. Seeman, toplum içindeki hareket halinde olan bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemekte olup konuya, sosyal-psikolojik bir görünüm kazandırmaktadır (Tezcan, 2016: 527).

Seeman (1959), yabancılaşmanın daha iyi anlaşılması için alt yapı-üst yapı ilişkisi bağlamında ele aldığı yabancılaşmayı, bireyin içinde yaşamını sürdürdüğü koşullarla ilişkilendirerek psiko-sosyal bir bakış açısıyla açıklamak istemektedir. Seeman, yabancılaşma kavramının çok yönlülüğünü dikkate alarak yabancılaşmayı tek bir yapı altında anlatmak yerine *güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk)*,

yalıtılmışlık (toplumsal yabancılaşma) ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş alt boyuttan oluşan bir üst yapının varlığını ele almaktadır (Seeman, 1959).

2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Örgütsel yabancılaşma kavramıyla ilgili tanımlar, kapsamı ve örgütsel yabancılaşmaya yol açan faktörler aşağıda incelenmektedir.

2.3.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımları ve Kapsamı

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmaktadır. Amaçların ortak olması insanları birbirine bağımlı kılmaktadır. Genellikle örgütü oluşturan bireyler, kendi yaratmadığı bir iş dünyasında işin gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlar, başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimsemek, uygulamak veya uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda da ortaya istenmeyen olumsuzluklar çıkmaktadır (Şimşek vd., 2006: 575).

Mahmud (1993: 117), bu olumsuzlukları örgütlerde, işlerin basit ve sıkıcı olması, yapılan işlere bir anlam verilememesi ve yapılan işler üzerinde kontrolün olmaması, işte gelişme fırsatlarının olmaması, sabit kariyer durumu, tekdüze çalışma ortamı, olumsuz çalışma koşulları şeklinde açıklamaktadır. Örgütlerdeki bu olumsuzluklar işgören yabancılaşmasına yol açmaktadır.

Beklentileri karşılanmamış işgörenler, kendilerini sadece verilen işi yapmak zorunda olan robotlar gibi görmektedirler. Ayrıca yöneticilerin katı uygulamalarıyla da karşılaşabilmektedirler. Dolayısıyla da, işgörenler, saldırgan olmak ve yabancılaşmak gibi farklı tepkisel davranışlar göstermektedirler (Şimşek vd., 2006: 575). Bu tepkisel davranışların sonucu olarak da işgörenler, örgütsel hedeflere ulaşmada gereken çaba ve isteği göstermemektedirler (Örnek ve Aydın, 2006: 207).

Hirschfeld ve Feild (2000: 790), örgütsel yabancılaşmayı, bireyin işine karşı duyduğu ilgisizlik olarak ifade etmektedirler. Örgütsel yabancılaşma kavramı, “örgüt çalışanının yetkisi, mesleki gelişim ve değişime bakış açısı, üstleri tarafından tanınma ve kabul görme beklentisi gibi konularda yaşadığı doyumsuzluk hali” şeklinde de tanımlanmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 273).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanların iş ve sosyal ilişkilerinde, çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde ve görevlerini yerine getirirken yaşadıkları hoşnut olmama durumudur (Aiken ve Hage, 1966: 497). Başka bir deyişle çalışanın kendisinden ve sosyal ilişkilerinden hem örgüt içinde hem de örgüt dışında psikolojik olarak ayrılması halidir (Banai ve Reisel, 2007: 466).

Agarwal (1993: 723), örgütsel yabancılaşmayı, “bireyin işini çok az umursaması, işine çok az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller (para, ödül, prim ve terfi vb.) için çalışması” anlamında ifade etmektedir. Örgütsel yabancılaşma kavramı çoğunlukla çalışanın güçsüzlüğüyle açıklanmaktadır (Babadağ ve İşcan, 2017: 403). Örgütsel yabancılaşmanın çalışan üzerindeki etkisi; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük bağlılık, yüksek düzeyde iş gücü devri ve işten kaçma ve işten soğuma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2010: 183).

Yabancılaşma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir sonucudur. Buna bağlı olarak yabancılaşma kavramı, sosyoloji ve psikoloji araştırmalarında olduğu gibi son 60 yıldır örgütsel araştırmalarda da ele alınmakta ve bir çalışmaya da konu olmaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası alan yazında yabancılaşma; örgütsel yabancılaşma (Aiken ve Hage, 1966), işe yabancılaşma (Mottaz, 1981), çalışan yabancılaşması (Mahmud, 1993) olarak içeriğin aynı görünürlüğü farklı olduğu biçimlerde kullanılmaktadır (Dönmez, 2017: 562). Genel olarak tanımlara bakıldığında, örgütsel yabancılaşmanın oluşmasına yol açan çeşitli faktörlerin de olduğu bilinmektedir.

2.3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler

Örgütlerde yabancılaşmanın oluşmasına neden olan faktörleri örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere iki başlık şeklinde sınıflandırmak konunun daha iyi açıklanması ve anlaşılması açısından önemlidir.

2.3.2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Faktörler

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen belli başlı örgütsel faktörler aşağıda belirtilmektedir (Şimşek vd., 2011: 319-320; Şimşek ve Katıtaş, 2014: 82; Korkmazer ve Ekingen, 2017: 463).

1. Yönetim şekli,
2. Geçmiş olaylar ve tecrübeler,
3. Örgütün büyüklüğü,
 - ✓ Denetim alanı, ✓Yetki devri, ✓Uzman personel,
 - ✓ Merkezleşme veya merkezleşmeme,
4. Bilgi akışı,
5. İş bölümü,
6. Grup özellikleri,
 - ✓ Grupların toplumsal yapıları, ✓Gruplarda rol yapıları, ✓Gruplarda uyulması gereken kurallar, ✓Grup içi dayanışma, ✓Gruplarda önderlik,
7. Modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. sebeplerle kurulan yapmacık, kalıcı olmayan ve yüzeysel ilişkiler-çıkarıcı ilişkiler),
8. Üretim biçimi,
 - ✓ Üretim yöntemine göre (birincil veya primer üretim, analitik ve sentetik üretim, fabrikasyon üretim, montaj üretimi), ✓Mamullerin türlerine göre,

✓Üretim miktarına göre (tekli üretim, sipariş üzerine üretim, seri üretim, kitle üretimi), ✓Üretim sırasında izlenen yola göre (imal yerinde üretim, hareket halinde üretim, atölye sistemi, akıcı imal sistemi),

9. Çalışma koşulları,

- ✓ Gürültü, ✓Yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, ✓İzole edilme,
- ✓ Çalışma saatleri, ✓Sabit bir yerde çalışma zorunluluğu, ✓Katılım ve insan ilişkileri,

10. Görüş ve tavırlar.

2.3.2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Faktörler

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen belli başlı çevresel faktörler aşağıda belirtilmektedir (Şimşek vd., 2011: 321-322; Şimşek ve Katıtaş, 2014: 82; Korkmazer ve Ekingen, 2017: 463).

1. Ekonomik yapı,

- ✓ Ekonomik politikalardaki etkinsizlik, ✓Para ve sermaye piyasalarındaki düzensizlikler, ✓Enflasyonist baskı,

2. Teknolojik yapı,

- ✓ Teknolojik gelişmeyle birlikte yeni üretilen mal ve hizmetlerden faydalanamama,

3. Toplumsal ve kültürel yapı,

- ✓ Toplumsal değer, beklenti ve yaşam biçimlerindeki hızlı gelişmeler,
- ✓ Gelenek, görenek, maneviyat veya bazı etik değerlerin medeni yaşamla uyuşmaması, ✓Aile yapısı, eş, çocuk veya diğer aile bireylerinin sorunları,

4. Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme,

- ✓ Çarpık kentleşme, ✓Bilhassa, kırsal kesimden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması, ✓Plansız sanayileşme, ✓Yerleşim yerlerindeki gürültü, ✓Ekolojik dengenin bozulmaya yüz tutması,

5. Politik ve kanuni yapı,

- ✓ Siyasal iktidarların yetersiz oluşları, ✓Siyasal yaşam kirliliği, ✓Merkezi ve yerel yönetimlerin etkinsizlikleri, ✓Yasalardaki yozlaşma,

6. Sendikal örgütlenmeler,

- ✓ Sendikal örgütlenme yetersizliği, ✓Toplu iş sözleşmelerinde meydana gelen anlaşmazlıklar, ✓Beklenmeyen grev veya lokavt kararları,

7. Kitle iletişim araçları,

- ✓ Medyatik kirlenme, ✓Basın ve yayın organlarında yer alan mesajlar,
- ✓ Medyayı takip edememe, ✓Medyaya karşı duyarsız olma.

2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA YÖNETİMİ

Örgütsel yabancılaşma yönetimi başlığı altında, örgütsel yabancılaşma yönetimi olgusu ile örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi ve çözümünde kullanılacak temel yöntemler üzerinde durulmaktadır.

➤ Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesi için Kullanılan Yöntemler

Yabancılaşma, özellikle günümüz sanayi toplumlarında insan ilişkilerini ve tüm sektörleri etkileyen bir kavramdır. Bugün örgüt bilimcilerine düşen görev, yabancılaşma kavramını fonksiyonel bir şekilde fayda sağlayabilecek düzeylere indirmektir. Ayrıca da yabancılaşmanın ortadan kaldırılması mücadelesini vermektir (Şimşek vd., 2006: 577).

Yabancılaşmaya yol açan çevresel ve örgütsel faktörler, çalışanların işlerinde doyumсуzluk yaşamaları ve iş yaşam kalitesinde meydana gelen sorunlardan dolayı çalışma hayatında bazı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bu amaçla; katılımcı

yönetim, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve işin yeniden tasarımı biçiminde önlemler alınmaktadır (Salihoğlu, 2014: 4-5).

- **Katılımcı yönetim:** Çalışanın yönetime katılıp örgüt amaçları ile bütünleşmesini sağlamak için uygulanmaktadır.
- **İş genişletme:** Çalışanın birden fazla işi öğrenerek uygulamaya başlaması olarak ele alınmaktadır.
- **İş zenginleştirme:** İşin dikey yönde artırılmasıdır. Yani çalışanların işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve becerilerinin artmasına sebep olan dikey büyümedir. Özellikle çalışanın planlamada, karar almada daha fazla sorumluluk alması sağlanmaktadır.
- **İş değiştirme:** Örgüt içinde işlerin, çalışanlara sıkıcı gelmesi ve bıkkınlık vermesi durumunda ortaya çıkan olumsuzlukları azaltmak veya ortadan kaldırmak için yöneticilerin, çalışanları başka işlere yönlendirmesidir.
- **İşin yeniden tasarımı:** Çalışma ortamının fiziki özellikleri çalışan için her zaman uygun tasarımda olmalıdır. Bu amaçla bazen işin yeniden tasarlanması lazım gelmektedir. Çalışanın, iş özellikleri ve teknoloji arasındaki uyum sağlanarak yapılan iş tasarımı, çalışanın işe bağlılığını ve iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca yabancılaşmanın önlenmesi ve çözümünde kullanılabilecek bazı önemli yöntemler aşağıda gibidir:

1. Örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynakların başında insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Her şeyden önce örgüt etkin insan kaynakları uygulamasına sahip olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları kapsamaktadır (Genç, 2017: 229). Örgütte, personel seçimi ve yerleştirme sürecinin en iyi şekilde yapılıp, işe uygun bireylerin seçilmesi sağlanmalıdır. Hem birey için hem de örgüt için yaşanan bu süreç boyunca meydana

gelebilecek olumsuzlukları en alt seviyede tutup taraflar açısından olumlu çıktılar elde edilmelidir (Küçük, 2017: 208).

2. Örgütlerin çoğu sorunu, yaşanan hızlı değişikliğe uyum sağlayabilme yeteneğinin sınırlı oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu hızlı değişiklikler öncesinde yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sistemi kurulmalıdır. Böylesine karışık bir ortamda çevre de çok önemlidir. Toplumsal baskılar, olası krizler, politik kargaşalar gibi sorunları hemen fark edebilecek ve anında müdahale edebilecek, önsezi sahibi bir örgüt yöneticisi, bu kritik zamanlarda etkinlik sağlayacak sistemler geliştirmelidir (Toffler, 1986: 192).
3. Örgütteki yabancılaşmaya yol açan çevresel ve örgütsel faktörler sürekli olarak yöneticiler tarafından ayrıntılı bir şekilde analiz edilip kontrol altında tutulmalıdır. Yöneticiler, bu faktörleri devamlı olarak izlemeli ve örgüte olumlu etki sağlayacak tedbirler almalıdır (Soysal, 1997: 88).
4. Çalışanların da yönetime katılmaları sağlanmalıdır.
5. Örgüt yöneticileri, örgütte her an meydana gelebilecek muhtemel bir yabancılaşma halinde daha önceden oluşturulmuş esnek program ve politikalar belirlemelidirler. Bu program ve politikaların örgüt çalışanlarının yapı, tavır, görüş, kültür gibi unsurlarıyla çatışmamasına dikkat edilmelidir (Soysal, 1997: 89; Fettahlıoğlu, 2006: 59).
6. Örgüt içerisinde stres yönetimi eğitimi verilmelidir.
7. Örgüt, çalışanına rol belirsizliği ve rol çatışması yaşatmamalıdır.
8. Çalışma yaşamında kaliteye önem verilmelidir (Barlı, 2012: 299).

2.5. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

Örgütsel yabancılaşmanın sonuçları üzerine yapılan araştırma sınırlı sayıdadır. Bu sınırlı sayıda yapılan araştırmalarda da iş tatmini, işe ve örgüte bağlılık, performans gibi örgütsel tutum ve davranışlar incelenmiştir (Korkmazer ve Ekingen, 2017: 461).

Örgütsel yabancılaşma birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Örgütlerine karşı yabancılaşan çalışanların davranışlarında birtakım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın doğurduğu sonuçlar; iş ve yaşam tatminsizliği, düşük motivasyon, iletişim sorunu, aşırı iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük bağlılık, yüksek seviyede iş gücü devriyle birlikte işten uzaklaşma, sorumluluk ve karar almadan kaçma, devamlı şikâyetle bulunma hali, yabancılaşma yaşanmasına yol açan çalışma ortamları, mesleki tükenmişlik, iş hayatının kalitesizliği şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010:183). Bu sonuçlara ilişkin bazı açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

İş ve yaşam tatminsizliği: Örgüt içindeki ilişkiler, yönetimin katı tavrı, hiyerarşi, bürokrasi, çalışanın yönetime katılma durumu, çalışma koşulları, terfi imkânı ve denetim gibi pek çok faktör nedeniyle çalışan iş tatminsizliği ve yabancılaşma duygusu yaşamaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 7).

İş tatminsizliği yaşandığı durumlarda yaşam tatmini de düşük olmaktadır. Çünkü çalışma yaşamı, bireyin tüm hayatını etkilemektedir. İş tatminiyle çalışanın aile ve toplum hayatı iç içedir. Bundan dolayı iş tatmini yüksek olan bir çalışanın toplum içerisinde de mutlu bir insan haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle toplumun mutluluğu da sağlanmış olacaktır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 191).

Nitekim vaktinin çoğunu çalışma ortamında geçiren insan, işiyle ilgili memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duyduğu durumların meydana getirdiği sonuçları, yaşamının diğer alanlarında da görmektedir. Bu yüzden iş tatmini/tatminsizliği insan hayatı için son derece önemlidir (Parsak, 2010: 33).

İşe ve örgüte karşı düşük bağlılık: Çalışanın işine ve örgütüne olan bağlılığı, işi ve örgütüyle özdeşleşmesi ve aralarındaki uyumluluk ile ilgili bir durumdur. İş ve örgütüyle uyumsuzluk yaşayan bir çalışanda düşük bağlılık nedeniyle yabancılaşma meydana gelmektedir.

İletişim sorunu: İletişim sorunu, yabancılaşma boyutlarından olan yalıtılmışlık kapsamında değerlendirilmektedir. Yabancılaşma gösteren birey hem kendisine hem de çevresindekilere yönelik ilgisini kaybetmektedir. Bundan dolayı yabancılaşan birey, iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde iletişimden kaynaklanan sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kılçık, 2011: 51).

Sorumluluk ve karar almadan kaçma: Yaptığı işe karşı yabancılaşma gösteren çalışan, örgüt içinde sorumluluklarını yerine getirmemekte ve karar almaktan da kaçınmaktadır.

Düşük motivasyon: İşine yabancılaşma gösteren çalışan iş tatminsizliği yaşayarak işine kendisini vermeyecektir. Bu durumda da çalışanın motivasyonu azalacaktır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: 72).

Mesleki tükenmişlik: Çalışanın, işi ve örgütüyle ilgili devamlılık gösteren bir memnuniyetsizlik durumudur. Çalışan, iş ve özel hayatıyla alakalı çoğu durumda kendisini olumsuz olarak değerlendirmektedir. Bu durumun kronik hale gelmesi mesleki tükenmişliği ortaya çıkarmakta ve bireyin işine yabancılaşmasına neden olmaktadır (Uysaler, 2010: 61).

Yabancılaşma yaşanmasına yol açan çalışma ortamları: Bireyin kendisi olmasına fırsat verilmeyen, iş süreci ile ilgili çalışanın söz hakkı olmayan ortamlar olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanların başkaları tarafından sınırlanması da bu tip çalışma ortamlarında görülmektedir. Bu özelliklere sahip bir çalışma ortamı, çalışanı her yönden olumsuz etkileyerek, çalışanda yabancılaşmaya yol açmaktadır (Tutar, 2010: 177).

Devamlı şikâyetle bulunma hali: Yabancılaşma yaşayan birey devamlı olarak şikâyet etme hali içinde olup, yaşadığı olumsuzlukları büyütme eğilimi göstermektedir (Kılçık, 2011: 52).

İş hayatının kalitesizliği: İş hayatının kalitesizliği, örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olarak görülmektedir. İş hayatının kalitesi kavramı, örgüt çalışanın hem bedensel hem de zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004: 48).

İş hayatının kalitesini dolaylı ve doğrudan etkileyen belirleyici faktörler; ücret, çalışma koşulları, işin yapısı, katılım gösterme, istihdam garantisi, sosyal güvenlik, iş doyumunu ve sürekli eğitim şeklinde belirlenmiştir (Üstündağ, 1999: 73). İş hayatında problemlerle karşılaşan çalışan yabancılaşma yaşayabilir. Aynı şekilde çalışma ortamına yabancılaşan çalışanın iş hayatının kalitesizliğinden rahatsızlık duyması da kaçınılmazdır.

Yukarıda bahsedildiği üzere örgütsel yabancılaşma sonuçları doğrultusunda, çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan işgörenin çok fazla olumsuzluklar yaşadığı görülmektedir. Nicol ve Rounding (2013: 295), yabancılaşma içinde olan kişinin kendinden ve toplumdaki uzaklaşırken, örgütüne karşı bağlılığının azaldığını, olumsuz tutum ve davranışlar sergilediğini ifade etmektedirler. Scott (2003: 327), örgütlerin insan hayatı üzerindeki olumsuz etkilerini değerlendirirken, yabancılaşmayı örgütlerin patolojik yönlerinden biri olarak incelemektedir.

Bu bölümde örgütsel yabancılaşma yönetimi kapsamında çalışma yaşamında yabancılaşmanın önlenmesi ve çözümünde kullanılacak bazı yöntemlere değinilmektedir. Örgütte yaşanan olumsuzluklar sonucu çalışanların yabancılaşması kaçınılmazdır. Yabancılaşan örgüt çalışanlarının, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda buldukları varsayılmaktadır. Bu yüzden, çalışmanın üçüncü bölümünde yabancılaşan çalışanlar noktasında örgütsel politika kavramının irdelenmesi ve anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca örgütsel yabancılaşma ile örgütsel politika arasındaki ilişki dördüncü bölümde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, politika ve örgütsel politika tanımı, önemi, örgütsel politikaya ilişkin kavramlar, örgütsel politika algısı ve modeli, örgütsel politika algısını etkileyen faktörler ve örgütsel politika algısının sonuçları ele alınmaktadır.

3.1. ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMININ TANIMLARI VE KAPSAMI

Örgütsel politika kavramına geçilmeden politika kavramını açıklamak daha doğru olacaktır. Ünlü filozof Aristoteles politikayı, “Yunan şehir devletinin (polis) insanların oluşturduğu bir bütün olması sebebiyle bu şehir devletinin, insanların bir arada yaşamalarını ve birlik olma ihtiyaçlarını bağdaştırmak için bir araç” olarak ele almıştır. Aristoteles, politika biliminin öncüsü ve babası olarak kabul edilmektedir. Uzun bir geçmişe sahip olan politika kavramı, insan zihninde farklı imajlar bırakmıştır. Çok sayıda farklı tanımları yapılmıştır. Politika, öncelikle bir tercihler sistemi ve bir uygulama biçimidir (Erginer, 2012: 77).

Politika, sınıflar arasında bir denge kurma sanatı olarak da belirtilmektedir (Meriç, 2017: 114). Ünlü Yunan düşünürü Aristoteles’in, yöneten ile yönetilen ilişkisini doğal bir birliktelik olarak gördüğü belirtilmektedir. Olması gerekenleri zekâsıyla sezebilen kişilerin yönetici olduklarını, olması gerekenleri uygulanır duruma getirebilecek fiziksel yetilere sahip olan kişilerin de yönetilenler olduklarını ifade etmektedir. Aristoteles bu iki grubun beraberliğinden karşılıklı fayda sağladığı çıkarımını yapmıştır (Tunçay, 2017).

Politikadan bahsedildiğinde genellikle siyasi partiler ve uygulamış oldukları politikalar ile devletlerin dış politikaları anımsanmaktadır. Nitekim politika yalnızca devletlerle ilgili bir kavram değildir. Ayrıca, diğer kuruluşlar ve bireylerin davranışlarında da gözlemlenebilen bir olgu olarak da bilinmektedir (Bursalı, 2008: 7). Davranış biçimi ve düşünce yapısı şeklinde de ifade edilmektedir. Allen ve arkadaşları (1979: 77) ise politikayı, kişilerin ya da grupların çıkarlarını korumak ve geliştirmek için etkileme hareketleri olarak tanımlamaktadırlar.

Politikayı, işletme veya örgütlerde istenen amaçlara ulaşmak için belirlenen stratejilerin uygulanması süreci içinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması zorunlu olan faaliyetlere yol gösteren bir rehber, pusula ve düşünce tarzı olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlar buldukları işletmede veya örgütte işlerin nasıl yapılacağı ve yapılması gerektiği ile ilgili bilgileri bu rehber aracılığıyla öğrenir. Kararlarını da bu doğrultuda vererek, işlerini yaparlar. Politika, örgütte işlerin nasıl yapılacağını bildiren bir kurallar dizisi olmamakla beraber emredici de değildir (Ülgen ve Mirze, 2016: 37).

Kısaca belirtmek gerekirse politikalar, karar vermede rehber olan, düşünme ve harekete geçmede yol gösteren genel bir ifade, anlayış ve tercih kuralları olarak belirtilmektedir. Bu kuralların kesinlikle bir ifade biçiminde tanımlanmış olması da gerekmez. Çoğu zaman bir yöneticinin davranış tarzı yazılı olarak belirtilmemiş olduğu halde belirli bir politikayı yansıtabilir (Dinçer, 2013: 29). Politikalar, örgüt amaçlarının iyi bir şekilde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar. Hem üstlerin hem de astların işlerini kolaylaştırma çabası güderler (Çelik, 2014: 86).

Örgütsel davranış konuları içinde üzerinde en az durulan konulardan birisi de örgütsel politikadır. Bir yönetim ve örgütsel davranış kitabında örgütsel politika konusundan bahsedilmemesi büyük bir eksiklik olarak ifade edilmektedir. Politikayla ilgili düşüncelerin örgütsel davranış literatüründe yer edinmesi 1960'lı yılların başında gerçekleşmiştir. Bununla beraber 1962 yılından önce örgütsel politikayla doğrudan alakalı 3, 1963-1967 yılları arasında 5, 1967-1972 yılları arasında 7 ve 1973-1977 yılları arasında ise 11 kaynağa ulaşıldığından bahsedilmektedir (Gandz ve

Murray (1980: 237). İlk başta çok az yer verilen örgütsel politika kavramı 1970'den sonra daha da önemli hale gelmeye başlamıştır.

Örgütsel politika, örgütsel yaşamın en önemli gerçeklerinden biridir. Zaleznik (1971), örgütlere hangi açıdan bakılırsa bakılsın, sonuç itibariyle her örgütün az veya çok politik bir yapı olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle örgüt üyelerinin türlü yöntemlerle birbirlerini etkilemeye, kendi çıkarları doğrultusunda davranışlara yöneltmeye, kendi görüş ve önerilerini kabul ettirmeye çabaladıkları ifade edilmektedir. Bu durumda örgüt üyelerinin bu çabaları örgüt içi politikayı meydana getirmektedir. Örgütsel politika, başkalarını etkileme olanağı sağlayacak kaynaklara, imkânlarla ve fırsatlara sahip olmak ve bunun için çeşitli yol ve yöntemleri kullanmaktır (Koçel, 2015: 657). Örgütsel politika kavramı, anlaşılması güç olan bir yapı olduğu gibi aynı zamanda da çalışma hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005: 252).

Örgütsel politika, bireyin örgütteki sorumluluklarıyla ilgili üzerine düşen görevi dışında, örgütte üstünlük kazanabilmesine ya da zayıflıklardan kendini kurtarabilmesine ilişkin tutum ve davranışların bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 562). Mintzberg'e (1983) göre de örgütsel politika, örgüt içerisindeki avantaj ve dezavantajların dağılımıyla alakalı olup, anlaşılması zor, gayri resmi, güç temelli, dar görüşlü, bölücü ve yazılı olmayan bazı kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen birey ya da grup davranışlarıdır.

Başka bir örgütsel politika tanımı, örgütte, örgütsel amaçları ve bireylerin kişisel çıkarlarını koruma düşüncesiyle ve diğer bireylerin çıkarları hakkında yaşanan anlaşmazlıklar sebebiyle oluşan davranışlardır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005: 252). Kısaca, örgütsel politika, örgütün amaçlarına olumsuz etki eden bir yapıdır (Albrecht, 2006: 230).

Pfeffer'a (1981) göre ise örgütsel politika, örgütler içerisinde güç kazanmak, geliştirilmesini sağlamak ya da gücü kullanmak üzere olan seçenekler üzerindeki belirsizliğin veya uyuşmazlığın olduğu bir durumda bireyin tercih ettiği sonuçlara sahip olabilmesi için yapılan faaliyetler şeklindedir. Örgütün amaçlarını,

yönelimlerini ve diğer önemli parametrelerini tanımlamak için yetki ve gücün kullanılması süreci olarak da tanımlanmaktadır (Tushman, 1977: 207).

Örgütsel politika, örgüt içindeki bireylerin terfi, promosyon gibi olumlu sonuçlara sahip olması ve bunların sürdürülmesini sağlaması ya da kaynakları kaybetme gibi olumsuz sonuçlardan kaçınması amacıyla uyguladıkları kişiler arası etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bozeman vd., 2001: 486). Başka bir tanımda ise bireyin, çalışma ortamında bireysel ya da örgütsel hedefleri artırmak amacıyla bazı önemli bilgileri başkalarını etkileyecek şekilde kullanma becerisidir (DuBrin, 2009: 6).

Örgütsel politikayla ilgili önemli kabul edilen diğer bir tanım ise, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlara sahip olma ya da örgüt tarafından onaylanan sonuçların kabul görmeyen yöntemlerle elde edilmesi sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesidir (Mayes ve Allen, 1977: 675).

Örgütsel politikayla alakalı tanımlarda genel bir görüş birliği yoktur (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003: 1). Örgütsel politika tanımlarında genel bir görüş birliğinin olmaması bazı nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibidir:

- Politika kavramı, içeriği bakımından son derece kapsamlıdır. Bireylerin örgüt içerisinde alınan kararlarda, dağıtılan kaynaklarda, terfilerde, maaşları, patronları ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili söyledikleri sözleri, etkilemek amacıyla yapmış oldukları birçok davranışları örgütsel politika kapsamındadır. Bununla birlikte politik davranışlar sergilemek adına ara sıra sessizleşmek de örgütsel politika kavramı ile izah edilebilmektedir (Bursalı, 2008: 11).
- Örgütte her alanda politika vardır. Politika, örgütteki farklı çıkar grupları arasında ortaya çıkan görüş ayrılıklarının çözümü için kullanılan örgütsel bir süreç olarak görülmektedir. Farklı görüşler arasında uzlaşma sağlayacak bir müzakere yöntemi olarak politika, olağan bir karar verme süreci biçiminde belirtilmektedir. Bu manada politika, belirsizlik ve meydana gelen çatışmaların çözümünde güç kullanılan bir faaliyet olarak ortaya çıkabilir.

Bunun gibi çeşitli durumlar nedeniyle örgütlerde politika kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 262-263).

- Örgütsel politika kavramı, doğası gereği karmaşık ve farklı tanımlamaları yapılan bir kavramdır. Bundan dolayı birisi için politik olan bir davranış veya olay, başka birisi için politik olma özelliği göstermemektedir. Bu durumun sebebi, örgüt üyelerinin farklı algılamalara ve çıkarlara sahip olmalarıdır (Willcocks, 1994: 31). Bu farklılıklar örgütlerde politikayı ortaya çıkarmaktadır. Burada en önemli husus, davranışların ve olayların farklı algılamalara bağlı olarak politik bir hale dönüşüp dönüşmeyeceğidir.
- Örgüt içerisinde gelişen politik davranışların açık ve net bir şekilde ortaya konulamamasının sebebi örgütsel politikanın görünmeyen gizli yönüdür. Yani politik davranışların daha fazla gizli olarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kimileri için zararsız olan davranış ve olaylar, örgüt çalışanları tarafından yanlış yorumlanıp politik olarak değerlendirilebilmektedir (Eryılmaz ve Gülova, 2017: 160).
- Örgütsel politika kavramını farklı araştırmacılar, farklı bakış açılarıyla ele almışlardır. Bu da kavramın farklı tanımlarının yapıldığını göstermektedir. Konuyla alakalı örgütsel politikayı tanımlayan üç yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991: 379-382):
 - ✓ **İşlevselci yaklaşım:** Rasyonel ve çoğulcu yaklaşım olarak iki alt grup söz konusudur. Rasyonel yaklaşım, üst yönetimde bulunanların meşru idari gücü ellerinde bulundurduğu farz edilerek politikanın yapısal boyutunu yapılması veya anlaşılması kolay olacak bir duruma getirmektedir. Çoğulcu yaklaşım ise, politikanın yapısal boyutuna odaklanmaktadır.
 - ✓ **Yorumlayıcı yaklaşım:** Dil, metafor, bilgi, semboller, mitler ve mizahın kullanılması politikanın yapısal unsurları olarak belirtilmektedir. Taraflar,

kendilerinin ve diğerklerinin davranışlarına anlam vererek hem güç kazanmakta hem de etkileme davranışları göstermektedirler.

- ✓ **Radikal yaklaşım:** İnsanların oluşturduğu sosyal dünya içerisinde güç, sahiplik duygusu ve insanların aralarındaki ilişkilerden daha çok dünya düzeni ile başa çıkmak için kurallar içine gömülmüş bir sosyal ilişkidir.
- Kavramın farklı şekillerde incelenmesindeki diğerk bir neden de hem makro (örgüt düzeyinde) hem de mikro (birey düzeyinde) seviyede bir analiz içermesidir. Yani kimi araştırmacılar örgütsel politikaları, bireyler açısından, kimi araştırmacılar da örgüt açısından incelemiştirler. Bu yüzden de genel anlamda farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır (Mayes ve Allen, 1977: 674).

3.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR

Örgütsel politika kavramı açıklanmaya çalışılırken birçok çalışmada (Tushman, 1977; Pfeffer, 1981; Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005; Özkalp ve Kirel, 2016; Biçer, 2017) “güç, politik davranış ve politik taktikler” kavramları sıklıkla görülmektedir. Çünkü sınırsız insanın ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılamak için kaynakların yönetiminde bu kavramlara ihtiyaç vardır. Bundan dolayı örgütsel politikayı değerlendirebilmek için bu kavramların açıklanması gerekmektedir (Eryılmaz, 2014: 22).

3.2.1. Güç

Güç, bir örgütün olmazsa olmazıdır. Bir örgütte etkili olunmak için gücün çok iyi bir şekilde anlaşılması lazımdır. Bireyin, gücü kullanma başarısı veya başarısızlığı, büyük ölçüde gücü nasıl anladığına ne zaman ne şekilde kullandığına ve olası etkilerini sezmesine bağlıdır. Güç, örgütsel politikayla doğrudan ilişkili bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2016: 545). Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade eder (Doğan, 2015: 16).

Güç kavramı, başkaları üzerinde baskı kuran, onların davranışlarını zorlayan ayrıca da kısıtlayan bir unsur olarak ifade edilmektedir. Bu nedenlerden dolayı kavram, toplum ve bireyler tarafından pek sevilmez. Politikalar, güç sonucu başkalarının davranışlarını etkilemektedir. Onları yönlendiren ve yol gösteren araçlar olarak bilinmektedirler. Fakat temelinde bir otorite ya da güç bulunmaktadır. Yine başka bir ifadeyle güç, bir X bireyinin Y bireyinin davranışlarını etkileme kapasitesidir. Bu durumda Y bireyi X bireyinin istek ve arzuları yönünde faaliyette bulunmaktadır (Eren, 2017: 390-391).

Tanımlara bakıldığında gücün hep başkalarını kontrol etme potansiyeli biçiminde olduğu bilinmektedir. Ayrıca güç kavramının aşağıda çeşitli temel özelliklerinden bahsedilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016):

- ✓ Güç, sosyal bir terim olarak kişiler arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.
- ✓ Güç, kesin ve değiştirilmez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- ✓ Güç ve otorite birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Ancak, aynı anlama gelmezler. Otorite gücün yasal halidir.

Sonuç itibariyle güç, çalışanların örgütsel politikalara başvurmalarının en büyük nedenlerinden biridir. Örgüt çalışanlarının güce sahip olmak veya sahip oldukları gücü artırmak, kullanmak amacıyla örgüt içinde politik davranışlara ve politik taktiklere daha fazla başvurması kaçınılmaz bir gerçektir (Biçer, 2017: 15).

3.2.2. Politik Davranış

Örgütlerde politik davranış, istek ve iradeleri dışında meydana gelmektedir. Politik davranış, başkalarını etkileme isteğiyle birlikte amaçlara ulaşma ve çıkarları gerçekleştirme olgusudur. Böylelikle bireyler ile örgütlerin etkilenme ve başarıma düzeylerinin anlaşılmasına vurgu yapıldığı gösterilmektedir. Bu durumda kavram,

örgütteki politika ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı bakımından çok önemlidir (Bursalı, 2008: 41).

Örgüt içerisinde çalışanlar kendi statülerini yükseltmek için güç kullanma arayışı içine girmektedirler. Böylece örgüt içi politik davranma süreci de başlamış bulunmaktadır. Politik davranışlarda daha çok bireylerin istek, arzu ve çıkarları ön planda yer almaktadır. Politik davranışlar, dürüst davranmama, gizlilik ve kandırma gibi özellikleri işaret etmektedir. Bunun sebebi, kolay bir şekilde karşı tarafa üstünlüğünü kabul ettirmektir (Güney, 2011: 253).

Çalışma hayatında dedikodu yapmak, gizli bilgileri basına veya rakiplere sızdırmakla birlikte çıkar sağlamak amacıyla diğer çalışanlarla bazı önemli bilgileri değiş tokuş etmek ve yöneticiye şikâyetle bulunmak politik davranış türlerinden bazılarıdır. Örgütlerde gerçekleşen her politik davranış kötü olmayabilir. Bazıları kabul edilebilir, bazıları da kabul edilemez nitelikte olabilir. Kabul edilebilir politik davranışlar sonucunda bir taraf yarar sağlarken diğer taraf da zarar görecektir ve gücü azalacaktır. Ancak kabul edilemez politik davranışlar sonucunda ise taraflar örgüt üyeliklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya gelmektedirler (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 262). Fakat çoğu zaman böyle bir şey söz konusu olmamaktadır. Çünkü böyle durumların üstü bir şekilde kapatılmakta ve karşılıklı fayda sağlanmaktadır.

Yapılan açıklamalara dayanılarak Güney (2011) politik davranışı, bireylerin iş hayatı içerisindeki resmi rolünün gerektirmediği lakin yapılan iş ile ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan tutum ve davranışların bütünü olarak tanımlamıştır.

Kısacası, çalışanın kişisel çıkarlarına hizmet etmesi ve örgüt tarafından onaylanmaması politik davranış tanımlarının ortak özelliği olarak belirtilmektedir. Sonuç itibariyle politik davranmak, örgütün amaçlarıyla uyuşmasa bile çalışanın kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için diğer çalışanlar karşısında rekabet avantajı sağlamasına neden olacaktır (Erol, 2014: 31).

3.2.3. Politik Taktikler

Örgütsel politika literatüründe örgütlerde en çok rastlanan ve kabul edilen politik taktikleri Allen ve arkadaşları (1979) şu şekilde sıralamaktadır (Behram, 2015: 20-22; Güleş, 2016: 55) :

- **Başkalarına saldırmak ve onları suçlamak:** Örgütlerde en çok kullanılan taktiktir. Özellikle istenmeyen olaylar yaşandığı zaman meydana gelen hatayı üstlenecek bir “günah keçisi” bulmak, politik yönden kurnaz olan bireylerin olumsuz durumlardan kaçınmasına olanak sağlar.
- **Bilgi kullanımını kontrol etmek:** Bilgi, bir örgütün vazgeçilmezidir. Belli konularda, kimin neyi ne kadar bildiği ya da bilmediği, örgütlerde güç kullanımında en önemli araçlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar, tamamıyla yalan söylemek veya bilgileri saptırmak çoğu örgütte çok seyrek olarak kullanılsa da, örgütsel pozisyonu artırmak için, bilgiyi kontrol etmede farklı yolların olduğu bilinmektedir. Çalışanlar, kendileri için olumsuzluk yaratacak olan bilgileri gizleyerek, istemedikleri olayları gizlemek amacıyla bilgi talep eden kişilerden uzak durarak, kendi istedikleri bilgileri açığa çıkararak ve de konuyla alakası olmayan bilgilerle diğerlerini yenerik, bilgi ulaşımını kontrol etme yoluna giderler. Bu sıralanan yollar ile bir bilgi kontrolü kritik olmaktadır.
- **Olumlu izlenim yaratmak:** Çalışanların, örgütteki diğer üyeler üzerinde olumlu imaj yaratma çabaları çok sık karşılaşılan bir durumdur. Bu yöndeki çabaları; başarmak için çabalamak, başkalarının başarılarıyla onur duymak ve kendi pozitif özelliklerine ilgi duymaktır.
- **Destek temeli geliştirmek:** Başarıyla başkalarını etkilemek amacıyla örgüt üyelerinin desteğini kazanmak genellikle faydalı olabilir. Yöneticiler, görüşlerini resmi bir toplantıda bildirmeden önce kulis kurma faaliyetlerine girişerek başkalarının onayını alırlar. Böylelikle genel bir direnmeyle de karşılaşmaktan kaçınmış olurlar.

- **Yaranmaya çalışmak:** Alt kademe yöneticilerin çoğunlukla kullandığı bu taktik, daha güçlü bireylerin fikirlerini kabul etmek, onlara hoşlanacakları şeyler söylemek ve hoşlanacakları şeyleri yapmakla bu kimselerin her zaman desteğini almayı sağlayabilir. Bu durumun sonucu da fayda sağlamayı ifade etmektedir.
- **Sağlam ittifaklar oluşturma:** Birey, güç koalisyonları oluşturarak gücünü artırmayı ve gelişmeyi hedeflemektedir. Ayrıca bu taktikle diğerlerinin sahip olduğu güçten de faydalanmayı amaçlamaktadır.
- **Güçlü kimselerle birlikte olmak:** Güçlü bireylerle ilişki kurmanın çeşitli yolları vardır. Az bir güce sahip olan bireyin, onun çıkarlarını gözetten güçlü bir akıl hocasının olması, onu örgüt içerisinde daha güçlü kılabilmektedir. Bu da çok sık kullanılan taktiklerden birisidir. Ayrıca da gruplar kurarak ortak amaçlar elde etmek için bir araya gelirler. Bunun sonucunda da güç kazanmaları mümkün olabilir.
- **Yükümlülükler yaratma (karşılıklık):** Birey, başkalarının çıkarları doğrultusunda bazı çabalar gösterdiğinde, başkaları olarak adlandırılan diğerleri de borçlu olduklarını düşünerek, bunun karşılığında bireyin fikirlerini destekleyeceklerdir. Allen ve arkadaşları (1979) bu taktiği “*sen benim sırtımı kaşırsan, ben de senin sırtını kaşırım*” şeklinde belirtmişlerdir.

3.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

İnsanlar devamlı olarak çevrelerinden bilgi sahibi olmaya çalışırlar. Algılama, bireylerin çevrelerini adlandırabilmek adına, duyumsal izlenimleri düzenleme ve yorumlama biçimidir. Birey davranışları, gerçekliğin kendisini değil de neyin gerçek olduğunun algılanmasına göre biçimlenmektedir (Eren, 2017: 69).

Örgüt içinde gelişen politik davranışların, örgüte fayda veya zarar getireceği gerçekliğinden ziyade algılamalar üzerinde biçimlenmektedir (Parker vd., 1995: 892). Diğer bir ifadeye göre de politik davranışların açık ve net sergilenmesinden çok

gizli ve sembolik olarak gerçekleşmesi kişiden kişiye, duruma, örgüt yapısına ve zamana göre farklı şekillerde algılanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kimileri için masum algılanan bazı davranışlar, kimileri için de politik davranışlar olarak kabul edilebilmektedir. Özetle, iyi niyet çerçevesinde gelişen ve başkaları için zararsız olan olayların çalışanlar tarafından yanlış yorumlanıp politik olarak algılanabilmesidir (Eryılmaz ve Gülova, 2017: 160).

Örgütlerde politik bir ortamın oluşması ve sürdürülmesinde, hem örgütün hem de çalışanların sergilediği tutum ve davranışların örgütün diğer çalışanları tarafından algılanma biçimlerinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Buenger vd., 2007: 294). Yani çalışan, çalışma ortamını politik bir biçimde algıladığında, davranışları da bu doğrultuda şekillenecektir.

Meisler ve Vigoda-Gadot (2014), örgütsel politikaların bireylerin duygusal yapıları arasındaki bir kesişmeden ibaret olduğunu vurgulamışlardır. Açık bir şekilde belirtmek gerekirse bireylerin duygu yapıları farklılık göstermektedir. Bu da örgütsel politika algılarını biçimlendirmektedir.

Literatürde, genel olarak kabul gören algılanan örgütsel politika tanımı ise bireylerin, örgüt içinde diğerlerinin ya da üyesi olduğu örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kişisel çıkarlarını korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlardır (Kacmar ve Baron, 1999).

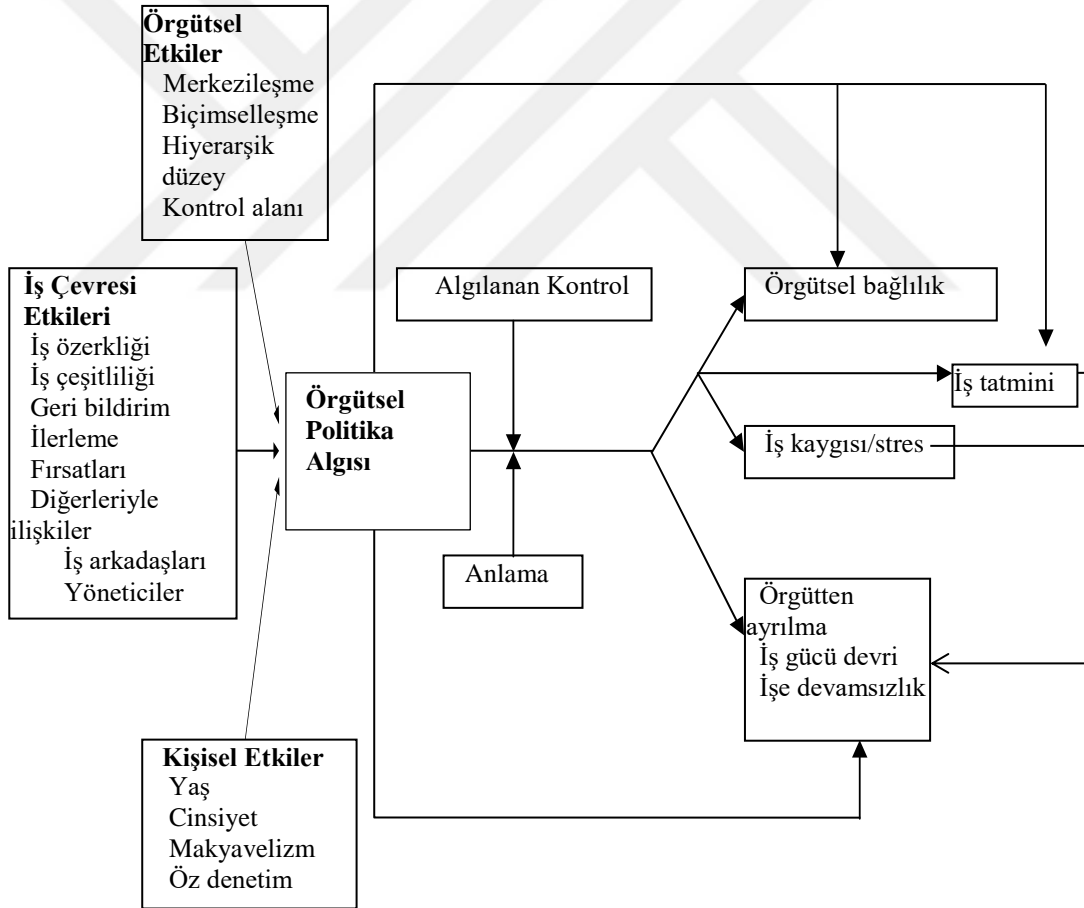
Örgütü politik olarak algılaması nedeniyle birey, gerçeği olduğundan farklı yorumlayabilmektedir. Yani olmasını istediği şekilde yorumlar. Nitekim, örgütsel politikaların anlaşılabilmesi için üzerinde önemle durulması gereken şey, bireylerin gerçek davranışlarının irdelenmesinin yanında davranışlarının bireysel algılamalara göre nasıl yorumlanmasının belirlenmesi gerekliliğidir.

3.4. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI MODELİ

Örgütsel politika algısına ilişkin yapılan çalışmaların birçoğu Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modeline dayanmaktadır. Bu modelle birlikte örgütsel politika algılarının kavramlaştırılması üzerinde

durulmuştur. Modele göre merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi örgütsel faktörlerden; iş otonomisi, iş çeşitliliği, geri bildirim, gelişme fırsatları, çalışanlar arası ilişkiler gibi iş/çalışma çevresi faktörlerinden; yaş, cinsiyet, Makyavelizm ve kendilik kontrolü gibi kişisel faktörlerden, çalışanların örgütsel politika algıları etkilenmektedir. Örgütsel politika algıları da örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş kaygısı/stres ile örgütten ayrılma gibi örgütsel sonuçları etkilemektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 94).

Örgütsel politika konusunda yapılan bazı öncü araştırmalarda bireylerin, örgüt içindeki politik davranışlarının yoğunluğu ve politikayı algılama seviyelerinin belirlenmesine çalışılmıştır (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Ferris ve Kacmar: 1992).



Şekil 3.1. Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: (Ferris ve Kacmar, 1992: 95).

Öte yandan Ferris ve arkadaşları (2002), bu modeli revize etmişler ve çok daha kapsamlı bir model geliştirmişlerdir. Bununla birlikte geliştirilen modelden bazı değişkenler çıkarılmış ve bazı yeni değişkenler eklenmiştir.

Örgütsel politika algısını etkileyen örgütsel faktörler başlığı altındaki kontrol alanı çıkartılıp yerine örgütsel büyüklük eklenmiştir. Aynı şekilde örgütsel politika algısını etkileyen iş çevresi faktörleri kapsamında kariyer ilerlemesi, sorumluluk, birey-örgüt uyumu ve katılım gibi değişkenler de ele alınmıştır. Örgütsel politika algısıyla ilişkili olan kişisel faktörler bir önceki modelden daha farklı olarak Makyavelizm, olumlu duygu durumu ve olumsuz duygu durumu olarak belirtilmiştir. Diğer taraftan revize edilen modele göre; yaş, cinsiyet, görev süresi ve etnik köken gibi demografik değişkenlerin, hem öncül koşullar ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide hem de örgütsel politika algısı ile çalışanların tutum ve davranışları üzerinde yarattığı sonuçlar arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) rolü vardır (Ferris vd., 2002; Behram, 2015: 45-46).

Belirsizliğe tolerans, genel öz yeterlilik ve göreve ilişkin öz yeterlilik gibi kişilik faktörlerinin ise sadece örgütsel politika algısı ile çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin sonuçlar arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadıkları ileri sürülmüştür. Bununla birlikte, algılanan kontrol ve anlayış da düzenleyici rol oynayan diğer faktörlerdir. Ferris ve arkadaşları (2002), örgütsel politika algısının sonuçlarını önceki diğer modele göre çok daha kapsamlı bir biçimde ele alarak, adalete yönelik tepkiler, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve politik davranış gibi faktörleri yeni revize etmiş oldukları modele dâhil etmişlerdir (Ferris vd., 2002; Behram, 2015: 46).

3.5. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel politika algısıyla ilgili olarak geliştirilen modele göre örgütsel politika algısını etkileyen faktörler; örgütsel faktörler, iş çevresi faktörleri ve kişisel faktörler olmak üzere üç ana grup altında ele alınmıştır.

3.5.1. Örgütsel Faktörler

Ferris ve Kacmar (1992), örgütsel politika algısı modeline göre örgütsel faktörlerin; merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı olmak üzere dört faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir.

- **Merkezileşme:** Gücün ve kontrolün, örgüt içindeki dağılımını ifade etmektedir. Merkezileşme, örgütsel politika algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde güç ve kontrolün, örgütün üst yönetim kademelerinde toplandığı ifade edilmektedir. Alt kademeler de daha az güç ve kontrol göstermektedirler (Fedor vd., 1998: 1769). Dolayısıyla bu durum, alt kademedeki çalışanların örgütsel politikaları daha fazla algılamalarına neden olmaktadır. Örgütsel politika algısı modelini ampirik olarak test eden çok sayıda çalışma, merkezileşme ile örgütsel politika algısı arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Ferris vd., 1996: 238; Kacmar vd., 1999: 386-387; Valle ve Perrew, 2000: 365; Muhammad, 2007: 235).
- **Biçimselleşme:** Bir örgütteki kural ve prosedürlerin yazılı olması ve bütün çalışanlarla paylaşılmasını ifade etmektedir. Yüksek biçimselleşmenin yaşandığı örgütlerde rol belirsizliği azalmaktadır. Çalışanlar kendilerinden istenileni bilirler ve ona göre hareket ederler. Ayrıca da birey çevresini kontrol edebilir. Bu tür örgütlerde çalışanların meslekte ilerlemesinin veya kaynaklardan daha çok pay almasının kuralları bellidir. Bundan dolayı örgütsel politika daha az etkili olmaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001: 353; Vigoda, 2001: 1497; Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003: 4; Muhammad, 2007: 236; Yang, 2009; Ay, 2014: 26).
- **Hiyerarşik düzey:** Yapılan çalışmalar doğrultusunda yüksek hiyerarşik düzeyde politikanın ortaya çıkması, daha düşük düzeyde politikanın ortaya

çıkmasından daha fazladır (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Ferris ve Kacmar, 1992: 102).

Örgütsel hiyerarşi içinde yukarıya doğru gidildikçe amaçlar daha karmaşık ve belirsiz bir hale dönüşecektir. Bu yüzden de görevler ve bu görevlerin gerektirdiği özelliklerle bu kademelerde çalışanların performanslarına yönelik beklentilerinin de daha belirsiz bir yapıya bürünebileceği ifade edilmektedir. (Bursalı, 2008: 71).

Yapılan görgül çalışmalarda, hiyerarşik düzey ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 1996). Öte yandan Valle ve Perrewe (2000: 366), hiyerarşik düzey ile örgütsel politika algısı arasında olumsuz bir ilişki tespit etmişlerdir.

- **Kontrol Alanı:** Ferris ve arkadaşları (1989) kontrol alanı ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kontrol alanı, örgütte bir üste kaç sayıda astın bağlanacağıyla alakalıdır (Koçel, 2015: 217). Buna göre, bir üste bağlı ast sayısı arttıkça üstün her bir astına daha az zaman ayıracağı belirtilmektedir. Bu durumda çalışanlarda belirsizlik ve karışıklık hissini de artacaktır (Ay, 2014: 27). Böylece kontrol alanı arttıkça örgütsel politika algısı da artacaktır (Ferris ve Kacmar, 1992: 96).

3.5.2. İş Çevresi Faktörleri

Ferris ve Kacmar (1992), örgütsel politika algısı modeline göre iş/çalışma çevresi faktörlerini; iş otonomisi/özerkliği, iş/görev çeşitliliği, geri bildirim, ilerleme/gelişme fırsatları ve diğer örgüt üyeleriyle ilişkiler (iş arkadaşları ve yöneticiler) olmak üzere beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir:

- **İş otonomisi/özerkliği:** Çalışanın, iş planı yaparken ve işini yerine getirirken kullanılacak prosedürleri belirlemede önemli derecede özgürlük, bağımsızlık ve değerlendirme imkânlarından faydalanacağı belirtilmektedir. Bu durumda

da çalışanın örgütsel politika algısı azalmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 162).

- **İş/görev çeşitliliği:** Yerine getirilmesi gereken işler (görevler) için farklı yetenek ve becerilere duyulan gereksinim düzeyidir (Hackman ve Oldham, 1975: 161).
- **Geri bildirim:** Çalışanlara işleriyle ilgili performans ve bilgi bildirimidir. Çalışana işi ile ilgili geri besleme; yöneticileri, diğer çalışanlar ve örgütün dışındaki müşteriler aracılığı ile sağlanabilmektedir. Çalışanların, işine yönelik yapılan fazla geri bildirimler veya yaptıkları iş ile ilgili geri bildirimler alamamaları halinde örgütsel politika algıları artmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: 96).
- **İlerleme/gelişme fırsatları:** Örgütte çalışanlar açısından örgütsel hiyerarşide ilerleme süreci olarak bilinen kariyer son derece önemlidir. Kariyer kavramı, seneler boyunca herhangi bir iş alanında beceri ve deneyim kazanarak devamlı ilerleme durumudur. Yani çalışan kariyeri, yalnızca onun sahip olduğu işler/görevler değil aynı zamanda da örgüt içinde yükselmesi ve ilerlemesi için amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamı taşımaktadır (İnandı ve Tunç, 2012: 204). Örgüt içinde belirli amaç ve çıkarları olan bireyler için ilerleme/gelişme fırsatları, örgütsel politika algıları ile doğrudan ilişkilidir (Ferris ve King, 1991).
- **Diğer örgüt üyeleriyle ilişkiler (iş arkadaşları ve yöneticiler):** Çalışanların, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan etkileşimleri ve uyumları, örgüte karşı düşüncelerinde ve değerlendirmelerinde örgütsel politika algısını etkilemektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

3.5.3. Kişisel Faktörler

Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilen modele göre kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, Makyavelizm ve öz denetim olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992). Yaş ve cinsiyet demografik özellikler olarak Makyavelizm ve öz denetim de kişilik özellikleri olarak bilinmektedir.

Demografik özellikler kapsamında yaşlıların, kadınların ve yüksek kıdemli çalışanların, çalışma ortamını daha politik algılama eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Parker vd., 1995: 894). Kişilerin cinsiyetlerinin, onların örgüt yaşamlarındaki politik ortama yönelik tutum ve davranışlarında farklılık olabileceği belirtilmektedir (Castro vd., 2003: 6-7). Kişilik özellikleri kapsamında da, bireysel amaçları için kişiler arası ilişkilerde çıkarıcı ve fırsatçı tavırlarıyla başkalarını kullananların oluşturduğu Makyavelizm'e göre çalışma ortamları daha politik olarak algılanmaktadır (Atinc vd., 2010: 499). Makyavelizm'de amaca ulaşmak için aykırı da olsa her yolu kullanmak geçerlidir. Bu sebeple bireyler, olayları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla politik davranışlara çok sık başvururlar (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 263).

Yine kişilik özelliklerinden öz denetim, bireyin davranış biçimlerini kontrol etmedeki istek ve yetkinliğinin ölçüsü olarak ifade edilmiştir (Rotter, 1966). Diğer bir ifadeyle öz denetim davranışı, bazı kişilerin farklı durumlar, beklentiler ve izleyiciler karşısında kolayca uyum sağlamasına sebep olurken, diğer kişilerin de bu değişiklikler karşısında neden uyum sağlamada zorlandıklarını anlamak olarak belirtilebilir (Barbuto ve Moss, 2006). Öz denetim davranışı düşük olan çalışanların, dış etkilere daha açık olacağından diğer çalışanlara göre örgütsel politika algıları daha yüksektir (Ferris ve Kacmar, 1992).

3.6. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ SONUÇLARI

Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilen modelde örgütsel politika algısının sonuçları *örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş kaygısı/stres ve örgütten ayrılma davranışı* değişkenleri biçiminde ele alınmaktadır. Diğer taraftan Ferris ve arkadaşları (2002) revize etmiş oldukları modele ilişkin örgütsel politika algısının sonuçları kapsamında modele bazı yeni değişkenler eklemiştir. Eklenen yeni değişkenler; *örgütsel adalet, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve politik davranış* olarak belirtilmiştir. Örgütsel politika algısının sonuçları hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir.

- **Örgütsel bağlılık:** Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211). Bireyin, örgütüne karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışmaktadır (Mathews ve Shepherd, 2002: 369). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi durumu ve örgütüne sadık bir çalışan olma isteğinin bir sonucudur (Duygulu ve Abaan, 2007: 62). Ancak çalışma ortamını politik olarak algılayan bireyler, çabaları ve önemli iş çıktılarının arasındaki net bağlantının belirsizleşme gösterdiğini düşünerek örgütle aralarına belli bir mesafe koymaktadırlar.

Diğer taraftan da bireyin, örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanların örgütsel hedefler yerine kendilerine fayda sağlayan sonuçların peşinde koştuklarını algıladığında, hem örgütsel bağlılığı azalmakta hem de örgütten ayrılması gündeme gelmektedir (Behram, 2015: 57). Bu nedenle örgütsel politika algısı yüksek olan bireylerin, örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu belirtilmektedir (Vigoda, 2000a: 330).

- **İş tatmini:** İş tatmini, birey ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumdan kaynaklanan memnuniyet duygusu ve bireyin, işine yönelik pozitif bir tutumdur (Ugboro ve Obeng, 2000: 253-254). Ferris ve arkadaşları (1989), iş

tatmini ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kacmar vd., 1999: 388). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi ve yönetimin tutumu gibi) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği, terfi gibi) bireysel bir değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioglu, 2006: 156). Ancak birey, iş şartları ve işten elde edilen sonuçlar konusunda politik faktörlerden dolayı bazı örgütsel haklarından mahrum kalırsa ve kendisine adaletsiz bir şekilde davranıldığını hissederse işine karşı olumsuz yönde bir tutum sergileyebilir.

- **İş kaygısı/stres:** İş kaygısı/stres, bireyin fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan işinde yetersiz olma endişesi ve gerilim yaratan bir durum biçimi olarak tanımlanmaktadır (Clegg, 2001: 102). İş kaygısı/stres, bireye güç gelen, baskı ve engellenme yaratan olaylar olarak da ifade edilmektedir (Erkutlu, 2017: 58). Yapılan tanımlamalara bakıldığında politika ve stres arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Örgütsel politika algısı modeline göre, politika algısı yüksek düzeyde olan bireylerin, iş kaygıları da yüksek düzeylerde olmaktadır. Bu nedenle örgütsel politika algısı ve iş kaygısı/stres arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.
- **Örgütten ayrılma:** Cropanzano ve arkadaşları (1997: 162) tarafından örgütsel politikanın rahatsız edici bir olgu olduğu ve bireylerin politik iş ortamlarında kalma isteğinin genellikle düşük olduğu öne sürülmüştür. Örgüt politik olarak algılandığında çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgütten ayrılma eğilimleri artmaktadır. Çalışanlar fiziksel olarak iş ortamında olabilirler ancak zihnen başka yerde olabilirler. Çalışanlar iş ile ilgilenmeme ya da diğer çalışanlarla sohbet ederek işten uzak durma eğilimi de gösterebilirler. Yapılan çalışmalara göre, örgütten ayrılma niyeti ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür (Cropanzano vd., 1997: 162-163).
- **Örgütsel adalet:** Örgütsel adalet, çalışanların görev dağılımı, mesai saatlerine uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararların değerlendirilmesi sürecidir (İçerli, 2010: 69). Bu

değerlendirilmelerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı çok önemlidir. Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içi performans değerlendirme sisteminde yapılan eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişimin kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine neden olmaktadır (İçerli, 2010: 70). Bu olumsuzlukların yaşandığı politik ortamlar, çatışma, belirsizlik ve uyumsuzluk yaratma potansiyeline sahiptir. Bu yüzden de bazı bireyler, böyle bir ortamda verilen kararların tarafsızlığını ve adil olup olmadığını sorgulamaktadırlar. Bu doğrultuda örgütsel adalet ve örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu öne sürülmüştür (Behram, 2015: 57-58).

- **Güven:** Güven, bir kişinin diğer bir kişiye karşı olumlu bir beklenti içerisinde olması ve bu beklentiye dair psikolojik bir duyarlılık göstermesi olarak ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2002: 2). Adalet ve güven arasındaki güçlü bağlantı göz önünde bulundurulduğunda, çalışma ortamını politik olarak algılayan kişilerin, yakın çalışma gruplarındaki kişileri daha az güvenilir bulmaları beklenmektedir. Bireysel çıkarları gözetken, istenmeyen davranışlara ve iş yerinde olumsuzlukların yaşanmasına sebep olan politika, güveni minimize etme ve bütünlüğü bozma potansiyeline sahiptir (Behram, 2015: 58). Diğer taraftan örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak amacıyla, karar alma süreçlerinde kullanılan politikaların, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için ortaya konulan süreçlerin aktif olması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 202-203).
- **Örgütsel sinizm:** Değişim, belirsizlik ve riskin baş gösterdiği günümüz iş dünyasında bireyin, örgütüne karşı olumsuz tutumunu ifade etmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146) Örgütsel sinizm üç boyuttan oluşmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345-346) :

1. Örgütün dürüstlükten yana zayıf olduğu konusundaki inanç,

2. Örgüte yönelik olumsuz duygular besleme,
3. Bu inanç ve duygular ile uyumlu bir şekilde örgüte yönelik kötileyici ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimidir.

Örgütsel politika algısının, örgütsel sinizmin tüm boyutlarını etkilediği açık ve nettir. Güven eksikliğinin yaşandığı bir çalışma ortamında bireyin, örgütsel politika algısı yüksek olacaktır. Cropanzano ve arkadaşları (1997) örgütsel politika algısı yüksek olan bireylerin, iş yerinde olumsuz davranışlar sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ve bu bireylerin, diğer çalışanların aleyhine olacak biçimde davranarak politikaya karşılık verebildiklerini belirtmişlerdir.

- **İş performansı:** Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme ise bireyin mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli ölçütlere göre değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2011: 178). Revize edilen örgütsel politika algısı modeline göre, iş performansı ve örgütsel politika algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Ferris vd., 2002). Dolayısıyla verimlilik karşıtı iş yeri davranışı olarak kabul edilen örgütsel politika, çoğu zaman çalışanların iş performanslarını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda iş performansının değerlendirilmesinde çok dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirmenin tarafsız, dürüst bir şekilde yapılması ve nesnel olmasıdır (Yelboğa, 2006: 201).
- **Örgütsel vatandaşlık:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir şekilde anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır (Demirci, 2014: 26). Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya istekli bireylerin örgütsel politika algısı düşük düzeyde algılanmaktadır.

- **Politik davranış:** Bireyler, örgütsel politikaya karşı çalışma ortamını yok sayma, örgütten ayrılmayı seçme veya yakın iş çevresini değiştirme ve yönetme amacı doğrultusunda katılım gösterme gibi çok çeşitli biçimlerde tepki verebilirler. Eğer bireyler, örgütte kalmaya karar verdilerse, uygun olmayan veya kendi aleyhine olan durumları düzeltmek ve diğer çalışanlara kıyasla kendilerine daha fazla fayda sağlamak amacıyla tasarlanmış bazı davranışlar sergilemeye odaklanmaktadır (Behram, 2015: 60). Çalışma çevresine yönelik algıların biçimlenmesinde politik davranışlar önemli bir faktördür. Yani politik algıları politik davranışlar etkileyebilir ve biçimlendirebilir (Bursalı, 2008: 92). Dolayısıyla, örgütsel politika algısı ve politik davranış eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki öne sürülmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmada yer alan birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen literatürdeki geçmiş çalışmalara yer verilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu kısmında, birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

4.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ

Değişimin hızla yaşandığı çalışma dünyasında birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma hem çalışanlar hem de örgütler için son derece önemli konular arasındadır. Birey-örgüt uyumu özellikle örgütsel psikoloji alanında ele alınan ve incelenen bir kavramdır. Yabancılaşma ise bireyin psikolojisi ile ilgili bir durumdur. Bu iki önemli kavramın birbiriyle iç içe olduğu bilinmektedir. Literatürde birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında sınırlı sayıda araştırmanın yapıldığı görülmüştür.

Chatman (1989), birey-örgüt uyumu kavramını, bireyin değerleri, özellikleri ve beklentileri ile örgütün değerleri, özellikleri ve beklentilerinin uyum sağlayıp sağlamama durumu olarak tanımlamaktadır. Literatürde en çok karşılaşılan birey-örgüt uyumu tanımı ise birey ve örgüt arasındaki beklenti, istek, değer ve amaçlar uyumu biçiminde tanımlanmıştır (Kristof, 1996).

Agarwal (1993), örgütsel yabancılaşmayı “çalışanların işini daha az önemsemesi, işine gereken enerjiyi harcamaması ve daha çok dışsal ödüllere (para, ödül ve terfi vb.) yönelik olarak çalışır hale gelmesi” olarak ifade etmiştir. Yani çalışanlar,

örgütsel amaçlara ulaşılmada gereken çabayı göstermemektedir. Bunun sonucunda da birey-örgüt uyumunda yaşanan olumsuzluklar nedeniyle birey, örgütüne karşı yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma, örgütlerde çalışanların davranışlarını, duygularını ve performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir.

Örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreterek kâr elde ederler. Örgütler, bu sayede varlıklarını sürdürmektedirler. Örgütlerin bu amaçları karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışma hayatında kişisel beklentiler ile örgütsel beklentilerin uyumu çok önemlidir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi ve bunları kendi hedef, misyon ve değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması gerekmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). Tam aksine işin gerektirdikleri ile çalışanın kendi özellikleri uyuşmadığı zaman örgütte yabancılaşma meydana gelmektedir.

Örgüt içerisinde işine karşı yabancılaşma yaşayan çalışan, yaşadığı yabancılaşmayla birlikte; “iş tatminsizliği, sessizlik, örgüte karşı yabancılaşma, kendini soyutlama ve örgütsel bağlılığın azalması” gibi olumsuz durumların birkaçına ya da tamamına maruz kalmaktadır. Bu durumda örgüt çalışanından gereken verimi alamaz. Nitekim de çalışan ile örgütün diğer çalışanları arasında hem iş hem de sosyal ilişkiler bakımından olumsuzlukların yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: 72).

Özbek’in (2011) yapmış olduğu çalışmasında, örgüt içinde güven arttıkça örgüte karşı uyum da artmaktadır. Örgüte uyumun artmasıyla birlikte işe yabancılaşma da azalmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların örgüte uyum sağlamaları örgüt içinde güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde aracı bir değişken olarak belirtilmiştir.

Arslan ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, işe yabancılaşma ile birey-örgüt uyumu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçeğindeki olumsuz ifadeler ters kodlandığından dolayı ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirtilmektedir. Bu çalışma sonucunda araştırmacılar, çalışanların, örgütle uyum içerisinde olsalar bile bireysel olarak kariyerlerini

düşünceleri ve ona odaklanmalarının işe yabancılaşmalarına neden olabileceğini belirtmişlerdir (Arslan vd., 2018: 10). Çelik ve Damar (2017) tarafından yürütülmüş bir diğer araştırmada, birey-örgüt uyumunun, işe yabancılaşma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Jesús Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008), çalışmalarında birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkisini incelemişlerdir ve çalışanın, işine yabancılaşmasında daha verimli bir biçimde yönetilmesi için birey-örgüt uyumunun gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Gholipour ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumu seviyesinin yüksek olmasının, düşük örgütsel yabancılaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir. Nicol (2014) ise araştırmasında çalışanların yabancılaşma duyguları ile örgüt içindeki uyum algısının etkileşimini incelemiştir. Örgütte yabancılaşmanın olup olmadığını belirlemek ve yabancılaşmanın birey-örgüt uyumu üzerindeki rolünü incelemek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Yukarıda yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere yabancılaşma kavramı, örgütlerde özellikle çalışanları olumsuz etkilemektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini yerine getiren çalışanların yabancılaşma duygusu yaşamalarıyla birlikte işe karşı ilgileri azalmakta ve işten uzaklaşmaktadırlar. Bu durumda işteki etkinlikleri ve verimlilikleri de azalmaktadır. Bu nedenle yabancılaşma kavramının bilhassa yöneticiler tarafından takibi iyi bir şekilde yapılmalı ve gereken önlemlerin alınması gerekmektedir.

4.2. ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİ

Örgütsel yabancılaşma, bireyin işini anlamsız bulması, örgüt içindeki ilişkilerinde tatminsizlik yaşaması, kendini yalnız hissetmesi, yetersiz ve güçsüz olarak görmesi, işine olan bağlılığının azalması ve kendini “sistemin basit bir çarkı” olarak düşünmesi biçiminde ifade edilmektedir (Elma, 2003: 43; Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015). Genel olarak örgütsel yabancılaşma, bireyin çalışma ortamında isteksizlik,

doyumsuzluk, duygu ve düşüncelerini yeterince aktaramaması ve daha az çabalamasıdır.

Örgütsel politika ise çalışanın örgüt içinde kişisel çıkarlarını koruyabilecek ve çalışana fayda sağlayabilecek güce sahip kişilere yönelttiği etkileme girişimlerinin bütünüdür (Kacmar ve Carlson, 1997: 629). Çalışanın farklı hedef ve çıkarları olması sebebiyle örgütüyle arasında her zaman uyum olmamaktadır. Bu durumda da çalışan belli bir süre sonra örgütüne yabancılaşmaktadır. Yabancılaşan örgüt çalışanı, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel yabancılaşmanın, çalışan üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda “iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde iş gücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten ve örgütten soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı gibi” sonuçların görüldüğü belirtilmektedir (Kanungo, 1992; Tutar, 2010; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014). Ayrıca çalışanın yönetime katılamamaları ve kararlarda söz sahibi olamamaları, istemedikleri kişilerle çalışmak zorunda kalmaları ve yaptıkları işin kontrolünden yoksun bırakılmaları ve çalışma koşulları da örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır.

Yabancılaşmaya neden olan çalışma ortamları; sosyal olmayan, çalışanın kendisi olarak kalmasına imkân vermeyen, işin süreçlerinin çalışan tarafından serbestçe belirlenme olanağı bulunmayan, kişinin gündelik yaşam sınırlarının başkaları tarafından belirlendiği ve örgütsel politikanın yüksek düzeylerde algılandığı ortamlar olarak ifade edilmektedir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015).

Çalışanlar ortaya koymuş oldukları iş gücü sonucunda hak ettiği çıktıları alıp alamayacağı konusunda şüpheye düşmektedirler. Bu durumda da iş performansı ile kazanılan ödüller arasında zayıf bir ilişki olduğuna dair çalışanlarda bir algı oluşmaktadır (Aryee vd., 2004). Örgütsel politika algısının yüksek düzeyde yaşandığı örgütlerde ödüller ve ilişkiler, güç ve nesnel olmayan faktörlere bağlıdır (Chang vd., 2009). Sonuç olarak algılanan örgütsel politikanın örgüt çalışanlarının

moral seviyelerinde düşme olmasına ve düşük seviyedeki moralin ise çalışanların ödül dağıtımıyla ilgili olarak keyfi ve adaletsiz davranıldığı yargısına ulaşmasına sebep olacaktır (Rosen vd., 2006). Örgütsel politikanın bireyler üzerinde çok fazla stres ve tükenmişlik yarattığı belirtilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmod, 2010). Yaşanan bu olumsuzluklar sonucu çalışanların örgüte yabancılaşması kaçınılmazdır.

Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yapılmış olan araştırmada, politik davranışların kişiler arasındaki güven ile negatif ve yabancılaşma hisleriyle ise pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada politik davranışlar ile politik algılar arasında herhangi bir ilişki ölçülmemiştir. Ancak çalışmada, güven ve yabancılaşma hislerinin kişilerin algılarıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmüştür.

Erkutlu ve Karacaoğlu (2015) tarafından yapılmış olan bir diğer çalışmada ise algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel politika arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu iki değişken arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmanın gerekliliğini ve önemini daha da artırmaktadır.

4.3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ

Günümüzde çalışma hayatının gelişmesine bağlı olarak örgütsel sorunların da giderek çeşitlendiği görülmektedir. Örgüt ve çalışan ilişkilerini etkileyen çok sayıda problem mevcuttur. Bu problemlerden birisi de örgütsel politikadır. Zaleznik (1971), her örgütün az veya çok politik bir yapı olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle örgüt adı verilen yapı içinde çalışanlar çeşitli yol ve yöntemlerle birbirlerini etkilemeye, kendi çıkarları doğrultusunda davranışlara yöneltmeye ve kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışmaktadırlar ve bu durum örgüt içi politikaya neden olmaktadır (Koçel, 2015).

Öte yandan örgütsel politika, kişisel amaçlara ulaşmak için başkalarını etkilemeyi hedef alan ancak örgüt tarafından biçimsel olarak onaylanmamış eylemler olarak da

ifade edilebilir. Bu açıklamadan yola çıkarak politikanın, bencilce ve bir anlamda da örgütsel gücün kötüye kullanılması şeklinde ortaya çıkması söz konusudur. Çünkü politika, kişisel amaçların öne geçmesi sonucunu doğurmaktadır (Can, Azizoglu ve Aydın, 2015).

Uyumluluk, çalışanın örgüt içindeki diğer çalışanlarla iyi geçinebilme durumunu göstermektedir. İyi huylu, yardımsever, birlik duygusuna hâkim ve güvenilir olan insanlar uyumlu olan kişilerdir. Tam aksine, kendini öncelikli olarak düşünen, çıkarlarını ön planda tutan kişiler de uyumluluk derecesi düşük olan insanlar olarak belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).

Örgütsel politika algısı modeli kapsamında, birey ve örgütü arasındaki uyum derecesi ile örgütsel politika algısı arasında ters yönlü bir ilişkinin olması beklenmektedir (Behram, 2015). Vigoda (2000b), örgütü ile kendisi arasında uyum eksikliği algılayan bireylerin, çalışma ortamlarını politik olarak algılama eğilimlerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Kişisel amaçlar ve örgütün temel değerleri arasında bir uyumsuzluğun olması halinde çalışanlar daha fazla belirsizlik yaşamaktadırlar. Birey-örgüt uyumu yüksek olduğu zaman, bireyler performans ve sonuçlar arasında doğrudan bir bağlantı algılayacaklardır. Bu nedenle de yalnızca çabalarına ve iş odaklı davranışlarına güveneceklerdir. Tam aksine uyum eksikliğinin hissedilmesi halinde ise bireyler, önemli sonuçları güvence altına almayı hedefleyen politik taktiklerden faydalanacaklardır. Genellikle de bireyler, bu durumun yaşanmasıyla birlikte kendi çıkarlarına hizmet eden biçiminde karakterize edilen faaliyetleri seçeceklerdir (Ferris vd., 2002; Behram, 2015).

Erkutlu'nun (2014) yapmış olduğu araştırmada da, çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ve çalışanın psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bundan başka, çalışanlar tarafından algılanan birey-örgüt değer uyumunun örgütsel politika ve çalışanın psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışanların algıladıkları birey-örgüt değer uyumu örgütsel politika ve psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatmıştır (Erkutlu, 2014).

Günümüzde örgütler, gerçekten sınırlı kaynakları olan, karışık ve belirsiz kararlar alan, açık olmayan ve karmaşık hedefleri olan, sürekli değişmeye zorlayan bir çevrede varlığını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerin karşı karşıya oldukları bu durum onları hem daha politik yapılar haline getirmekte hem de örgüt içi güç oyunlarının önemini artmasını sağlamaktadır (Kesken, 1999).

Bu kapsamda, yapılan bazı araştırmalar, çalıştıkları örgütlerde yoğun bir şekilde politik davranışlar algılayan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı (Vigoda, 2000a), işten ayrılmayı (Bodla ve Danish, 2009) düşündükleri ve yönetime karşı güven düzeylerinin azaldığını (Kumar ve Ghadially, 1989) ileri sürerken, bazı araştırmalarda da algılanan örgütsel politikanın çalışan tutumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Parker vd., 1995).

Bu bölümde birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika kavramlarının arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırma bulgularına yer verilmektedir. Bu çalışmanın beşinci bölümünde de bu kavramlar arasındaki ilişkilerin analiz edildiği bir alan araştırmasının bulguları ve değerlendirmesi incelenmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan “birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü” tespit etmek amacıyla uygulamalı olarak yapılan çalışmaya yer verilmiştir. Birinci bölümde, birey-örgüt uyumu ile ilgili bilgilerden, ikinci bölümde örgütsel yabancılaşma ile ilgili bilgilerden, üçüncü bölümde örgütsel politika ile ilgili bilgilerden ve dördüncü bölümde de değişkenler arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Bu bölümde ise Türkiye geneli devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere yönelik yapılan çalışmanın; amacına, önemine, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmanın modeline ve hipotezlerine, yöntemine, örnekleme, toplanan verilerin istatistiki olarak analizlerine ve bu analizlere bağlı olarak elde edilen bulguların yorumlanmasıyla birlikte sonuca yer verilmiş, kısıtlılıklardan bahsedilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz rekabetçi ve dinamik iş ortamında örgütleri hedeflerine ulaştıran, kurumların başarılı olmasını sağlayan çalışanların becerisi, bilgisi ve performanslarındaki verimliliklerdir. Burada birey-örgüt uyumu kavramı çok önemlidir. Örgütlerin belirledikleri stratejik hedeflerine ulaşma noktasında çalışanların önemli

bir role sahip olduğu bilindiği gibi çalışanların da örgütleri tarafından en iyi seviyede tatmin duygusu yaşatılması gerektiği bilinmektedir.

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda (Agarwal, 1993; Özbek, 2011) çalışanlar uyum düzeylerinin düşük olması halinde örgütlerine karşı yabancılaşmaktadır. Ayrıca çalışanın kendi menfaatlerinin örgüt içerisinde baskın olması için elinden gelen tüm örgütsel politika faaliyetlerinde bulunmasının birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi etkileyeceği (Erkutlu, 2014; Behram, 2015) belirtilmektedir.

Birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politika kavramları ile ilgili ayrı ayrı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak kavramların aralarındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bunun yanı sıra literatürde, “*birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü*” inceleyen bir çalışma bulunmaması sebebiyle araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, “birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşmayı nasıl ve ne yönde etkilemekte?” ve “örgütsel politikanın bu iki değişken arasındaki ilişkisinde bir değişiklik mümkün müdür?” sorularına cevap aranmaktadır. Bu sorulara cevap aramak için Türkiye geneli devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin, örgütleri (üniversiteleri) açısından birey-örgüt uyumunun örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve örgütsel politikanın düzenleyici değişken olması durumunda bu değişkenlerin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerinin değişip değişmeyeceğini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla literatürde yer alan önemli bir boşluğun doldurulacağı ve gelecekteki yeni çalışmalara katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarının akademisyenler ve üniversiteler açısından yaşanan kargaşalar ve belirsizliklere yönelik gerekli etik ilke değerlerinin alınmasını sağlayacak yol gösterici nitelikte faydalı bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçlarının akademik çevrede ne düzeyde yaşandığının algılanması ve alanda yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması sebeplerinden dolayı böyle bir çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, birincil veri toplama aracı olarak soruların önceden hazırlandığı anket tekniği kullanılmıştır. Anketler hem internet ortamında erişilebilecek formlar hâlinde katılımcıların e-posta adreslerine gönderilmiş hem de katılımcılara bizzat gidilerek yüz yüze uygulanmıştır. Uygulamanın bu şekilde yapılmasının nedeni zaman ve maliyet kısıtlılığıdır. Katılımcıların, örgütteki birey-örgüt uyumu düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri ve örgütsel politika algılarını belirlemeye yönelik olarak, literatürde yapılmış farklı çalışmalar incelenmiş ve kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Araştırma için uygun olduğu öngörülen ölçekler yabancı dil konusunda uzman kişilerin görüşleri alınarak dilimize çevrilmiş ve anket formuna dönüştürülmüştür. Bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olan anketler birtakım istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 istatistik programından yararlanılmıştır.

5.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de bulunan devlet üniversiteleri akademisyenleri meydana getirmektedir. Bu çerçevede devlet üniversitelerinde görevli olan profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanına sahip olan tüm akademisyenler anakütleyi oluşturmaktadır.

Türkiye’de 2019 yılı itibariyle 129 tane devlet üniversitesi bulunmaktadır. Yükseköğretim Kurulu’nun web sitesinden elde edilen bilgiler kapsamında, araştırmanın gerçekleştirildiği 2018 yılında devlet üniversitelerinde bulunan

akademisyen sayısı toplam 134305 olarak belirtilmiştir (<https://istatistik.yok.gov.tr>, 2019). Literatürde, evrenin 134305 olduğu, güven düzeyinin % 95 ve güven aralığının 0,05 olduğu bir anakütlede örneklem büyüklüğünün yaklaşık 400 kişi olması gerektiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 46-47).

Anakütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 2500 kişiye anketler hem elektronik posta aracılığıyla gönderilmiş hem de bizzat elden dağıtılmıştır. Basılı anket formlarından 160/300, internet üzerinden ise 407/2200 olmak üzere toplam 567 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen 567 anketten 15 tanesindeki verilerin sağlıksız ve eksik olması sebebiyle bu 15 adet anket çalışma kapsamında analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında 552 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu kapsamda anketlerin geri dönüş oranı % 22 olarak gerçekleşmiştir (Çıngı, 1994: 326).

5.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmuştur. Anketin girişinde araştırmanın konusu, ne amaçla yapıldığı ve verilerin gizli tutulacağını belirten ifadeler yer almaktadır. Birinci bölümde Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilmiş 4 maddeden oluşan *birey-örgüt uyumu ölçeği*, ikinci bölümde Mottaz (1981) tarafından geliştirilmiş 21 maddeden oluşan *örgütsel yabancılaşma ölçeği*, üçüncü bölümde Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilmiş 12 madden oluşan *örgütsel politika algısı ölçeği*, dördüncü ve son bölümde ise 5 maddeden oluşan demografik sorular bulunmaktadır. Araştırmada 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

5.2.2.1. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği

Katılımcıların birey-örgüt uyumu düzeylerini ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve 4 maddeden oluşan "*birey-örgüt uyumu*

ölçeği” kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek maddeler, “Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin değerleriyle uyumludur”, “Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir” biçimindedir. Birey-örgüt uyumu ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,91 olarak bulunmuştur. Bu durumda güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

5.2.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla Mottaz (1981) tarafından geliştirilmiş ve 21 maddeden oluşan “*örgütsel yabancılaşma ölçeği*” kullanılmıştır. Ankette bu bölümde yer alan örnek maddeler, “Çalıştığım üniversitede benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir”, “Çalıştığım üniversitede işimin en tatmin edici özelliği maaşım” ve “Çalıştığım üniversitede yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum” şeklindedir. Ölçekte ters kodlanmış maddeler vardır. Ekteki ölçekte sorulan ters kodlu maddeler “®” harfi ile belirtilmiştir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,88 olarak bulunmuştur. Ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

5.2.2.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği

Katılımcıların örgütsel politika algılarını ölçmek amacıyla Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilmiş ve 12 maddeden oluşan “*örgütsel politika algısı ölçeği*” kullanılmıştır. Anketin bu bölümünde yer alan örnek maddeler, “Çalıştığım üniversitede kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır”, “Çalıştığım üniversitede çalışanlar terfi etmek için meslektaşlarına etik dışı davranışlar sergilemekten çekinmezler” ve “Çalıştığım üniversitede üniversitenin politikaları ve kurallarıyla bağdaşmayan herhangi bir terfi yapıldığını hatırlamıyorum” biçimindedir. Ölçekte ters kodlanmış maddeler vardır. Ekteki ölçekte sorulan ters kodlu maddeler “®” harfi ile belirtilmiştir. Örgütsel politika ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

5.2.2.4. Demografik Bilgilere Dair Sorular

Demografik değişkenleri ölçmek amacıyla anket formunun son bölümünde katılımcılardan cinsiyet, medeni hâl, yaş, unvan ve buldukları üniversitedeki çalışma sürelerinin ne olduğunu cevaplamaları istenmiştir.

5.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

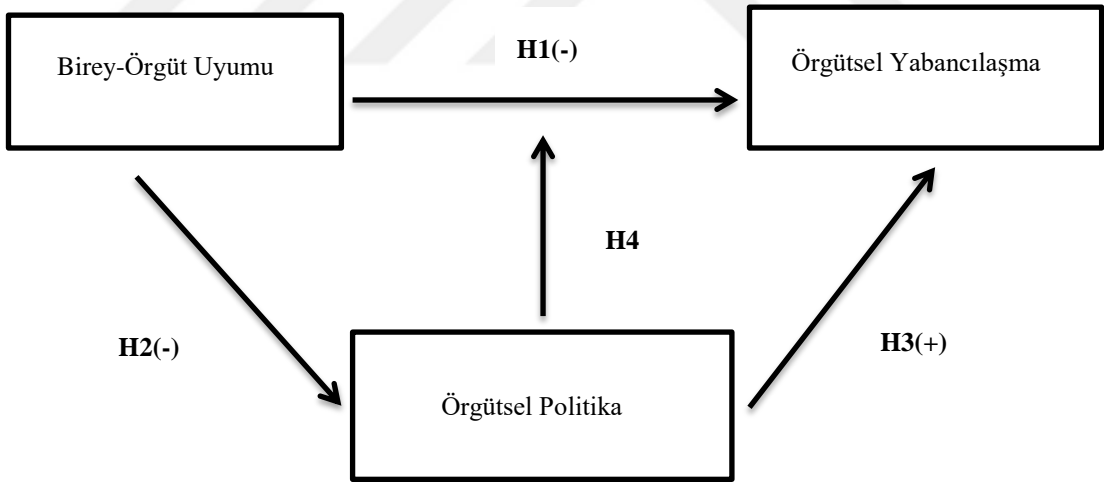
Araştırmanın amacı, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel politika boyutu etkisinin ne düzeyde olduğunu sınanmasıdır. Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların (Türkiye geneli devlet üniversitelerindeki akademisyenler) birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında bir ilişki olduğu, katılımcıların örgütsel politika algılarının da bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

Jesús Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008), çalışmalarında, birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracı etkisini incelemişler ve çalışanların, işlerine yabancılaşmalarında daha verimli bir şekilde yönetilmeleri için birey-örgüt uyumunun gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Özbek'in (2011) yapmış olduğu çalışmasında ise çalışanların, örgütlerine uyum sağlamaları örgüt içinde güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde aracı bir değişken olarak tespit edilmiştir. Yani örgüt içinde güven arttıkça uyum artmakta ve uyum arttıkça da işe yabancılaşma azalmaktadır. Gholipour ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada birey-örgüt uyumu seviyesinin yüksek olmasının, düşük örgütsel yabancılaşmaya yol açtığı saptanmıştır. Benzer şekilde Çelik ve Damar (2017) tarafından yürütölmüş bir diğer çalışmada da birey-örgüt uyumunun, işe yabancılaşma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada da işe yabancılaşma ile birey-örgüt uyumu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Arslan, Güripek ve İnce, 2018).

Vigoda (2000b), çalışmasında çalışanın örgütüyle arasında uyumsuzluk yaşamasının, çalışma ortamlarını politik olarak algılama eğilimlerinin daha yüksek olmasına yol

açtığını tespit etmiştir. Erkutlu (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanlar tarafından algılanan birey-örgüt değer uyumunun örgütsel politika ve çalışanın psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel politikanın, çalışanlar üzerinde çok fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bu olumsuzlukların da örgütsel yabancılaşmaya neden olduğu ifade edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmod, 2010). Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yapılmış olan araştırmada, politik davranışların kişiler arasındaki güven ile negatif, yabancılaşma hisleriyle ise pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde Erkutlu ve Karacaoğlu'nun (2015) yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Konuya ait literatürde yer verilen bu çalışmalar göz önüne alınarak tasarlanan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 5. 1. Araştırmanın Modeli

Oluşturulan modelde, birey-örgüt uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşma boyutu arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı sorgulanmakta olup, birey-örgüt uyumu boyutu bağımsız değişken, örgütsel yabancılaşma boyutu bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel politika boyutunun söz konusu ilişki üzerinde

düzenleyici etkisinin olduğu varsayıldığı için örgütsel politika düzenleyici değişken olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada geçmişteki literatür dikkate alınarak hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel politika ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H4: Örgütsel politika, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın verileri, Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerinde görevli olan akademisyenlerden elde edilmiştir. Bilimsel olarak kullanılabilir düzeylerde olan anketlerden elde edilen veriler dikkate alındığında tüm değişkenlere ilişkin veri setlerinin Tek yönlü Kolmogorov Simirnov testine göre normal dağıldığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Araştırmada verilerin kullanıldığı ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma kapsamına dâhil olmuş akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak da araştırma modelinin anlamlılığını ve hipotezleri test etmek üzere Pearson Korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların (akademisyenlerin) cinsiyet, yaş, medeni hâli, unvanı ve çalışma süresi gibi demografik özellikleri Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Çalışanların Demografik Özellikleri	F	%
Cinsiyet		
Erkek	347	62,86
Kadın	205	37,14
Yaş		
18-24	5	0,91
25-34	236	42,76
35-44	201	36,41
45-54	87	15,76
55-64	19	3,44
65 yaş ve üzeri	4	0,72
Medeni Durum		
Evli	382	69,20
Bekâr	170	30,80
Unvan		
Prof. Dr.	48	8,70
Doç. Dr.	65	11,77
Dr. Öğretim Üyesi	167	30,25
Öğr. Gör.	110	19,93
Arş. Gör.	162	29,35
Mevcut Üniversitedeki Çalışma Süresi		
0-5	283	51,27
6-10	144	26,09
11-15	38	6,88
16-20	45	8,15
21-25	29	5,25
26 yıl ve üzeri	13	2,36

Bu araştırmada veriler Türkiye geneli devlet üniversitelerindeki akademisyenlerden elde edilmiştir. Araştırmaya 552 akademisyen katılmıştır. Katılımcıların % 62,86’sı erkek (n=347), % 37,14’ü kadındır (n=205). Ayrıca katılımcıların % 69,20’si evli (n=382), % 30,80’i bekârdır (n=170).

Araştırma kapsamında katılımcıların % 0,91’i 18-24 yaş arasında (n=5), % 42,76’sı 25-34 yaş arasında (n=236), % 36,41’i 35-44 yaş arasında (201), % 15,76’sı 45-54 yaş arasında (n=87), % 3,44’ü 55-64 yaş arasında (n=19), % 0,72’sinin ise 65 yaş ve üzeri (n=4) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanları

incelendiğinde; katılımcıların % 8,70'ini Profesörler (n=48), % 11,77'sini Doçentler (n=65), % 30,25'ini Doktor Öğretim Üyeleri (n=167), % 19,93'ünü Öğretim Görevlileri (n=110), % 29,35'ini ise Araştırma Görevlileri (n=162) oluşturmaktadır.

Akademisyenlerin görev yapmış oldukları üniversitelerde çalışma sürelerine gelince; katılımcıların çalışma sürelerinin % 51,27'sini 0-5 yıl arasında (n=283), % 26,09'unu 6-10 yıl arasında (n=144), % 6,88'ini 11-15 yıl arasında (n=38), % 8,15'ini 16-20 yıl arasında (n=45), % 5,25'ini 21-25 yıl arasında (n=29), % 2,36'sını ise 26 yıl ve üzeri (n=13) oluşturmaktadır.

5.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizinin yapılması gerekmektedir. Güvenilirlik analizinin yapılabilmesi için anket formunda bulunan demografik sorular hariç kalan soru sayısının 30'un üzerinde olması ve anketlerin en az 50 kişiye uygulanması gerekmektedir (Paköz, 2011: 122). Bu koşullar dikkate alındığında soru sayısı 30'dan fazla ve anket çalışmasına katılan katılımcı sayısı da 50'den fazla olarak bu iki koşulun sağlandığı görülmektedir. Nunnally'e (1978: 245) göre bilimsel bir araştırmanın güvenilir sayılabilmesi için ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,70'in üzerinde olmalıdır.

5.3.2.1. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Birey-örgüt uyumu ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri Tablo 5.2'de yer almaktadır.

Tablo 5.2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,91	4

İlk 4 maddenin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılmıştır. Elde edilen değer 0,91'dir. Bu da bu maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3'te ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.3. Maddelere İlişkin İstatistikler (Birey-Örgüt Uyumu)

Item Statistics		
	Ort.	S. S.
Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin değerleriyle uyumludur	3,03	1,14
Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir	3,09	1,14
Kişisel değerlerimle görev yaptığım üniversitenin dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir	3,02	1,14
Kişisel değerlerimle görev yaptığım üniversitenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir	2,88	1,15

Yukarıdaki tabloda ilk 4 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. 5'li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin “*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*” cevabına yakın olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Yani katılımcıların bu 4 madde için genel değerlendirmesi kararsız oldukları yönündedir. En yüksek ortalama 3,09 ile “*Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir*” maddesinde görülmektedir. En düşük ortalama 2,88 ile “*Kişisel değerlerimle görev yaptığım üniversitenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir*” maddesinde görülmektedir. Bu iki madde için de genel kanaatin “*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*” olduğu görülmektedir.

5.3.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri Tablo 5.4'te yer almaktadır.

Tablo 5.4. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,88	21

İkinci 21 maddenin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılmıştır. Elde edilen değer 0,88'dir. Bu da bu maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5'te ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.5. Maddelere İlişkin İstatistikler (Örgütsel Yabancılaşma)

Item Statistics		
	Ort.	S. S.
Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim	3,42	1,19
Çalıştığım üniversitede, işimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var	3,36	1,16
Çalıştığım üniversitede, işimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim var	3,38	1,17
Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili kararların çoğunu üstlerime danışmadan alırım	3,41	1,08
Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim	3,19	1,16
Çalıştığım üniversitede, işte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar verilir	3,18	1,19
Çalıştığım üniversitede, işimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım	3,24	1,15
Çalıştığım üniversitenin başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir	3,36	1,04
Çalıştığım üniversitede yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar olur	3,28	1,29
Çalıştığım üniversitede benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir	3,72	1,01
Çalıştığım üniversitede, benim yaptığım işin gerçekten ne önemini olduğunu çok merak ediyorum	3,61	1,17
Sık sık benim işimin çalıştığım üniversite için çok da önemi olmadığını hissediyorum	3,60	1,21
Çalıştığım üniversitenin genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum	3,43	1,03
Çalıştığım üniversitede işimin, iş arkadaşlarımla işleriyle nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum	3,21	1,09
Çalıştığım üniversitede, yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum	3,52	1,21
Çalıştığım üniversitede, işimin en tatmin edici özelliği maaşım	3,43	1,22
Çalıştığım üniversitede, işim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor	3,62	1,16
Çalıştığım üniversitede, yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatı buluyorum	2,83	1,20
Çalıştığım üniversitede, sadece işimi yapıyor olmak beni memnun ediyor	3,52	1,10
Çalıştığım üniversitede, işim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor	3,41	1,22
Çalıştığım üniversitede, işim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor	3,15	1,19

Yukarıdaki tabloda ikinci 21 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. 5'li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" ile "Katılıyorum" cevapları arasında

olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek ortalama 3,72 ile ‘‘Çalıştığım niversitede benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir’’ maddesinde görülmektedir. Bu madde için genel kanaatin ‘‘Katılıyorum’’ şeklinde olduğu değerlendirilmiştir. En düşük ortalama ise 2,83 ile ‘‘Çalıştığım niversitede, yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatı buluyorum’’ maddesinde görülmektedir. Bu madde için genel kanaatin ‘‘Katılmıyorum’’ ile ‘‘Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum’’ şeklinde olduğu gözlenmiştir.

5.3.2.3. Örgütsel Politika Algısı leğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel politika algısı leğinin güvenilirlik istatistikleri Tablo 5.6’da yer almaktadır.

Tablo 5.6. Örgütsel Politika Algısı leğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,88	12

nc 12 maddenin güvenilirlik analizi Cronbach’s Alpha ile yapılmıştır. Elde edilen değer 0,88’dir. Bu da bu maddelerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.7’de ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.7. Maddelere İlişkin İstatistikler (Örgütsel Politika)

Item Statistics		
	Ort.	S. S.
Çalıştığım üniversitede, liyakatten ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar	3,55	1,17
Çalıştığım üniversitede, her şeye “evet efendim” diyen kişilere yer yoktur Üstlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirlerin ortaya konulması istenir	3,62	1,18
Çalıştığım üniversitede çalışanlar, herkes tarafından kabul edilen fikirleri eleştirse bile serbestçe konuşmaya teşvik edilir	3,50	1,17
Çalıştığım üniversitede, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır	3,48	1,26
Çalıştığım üniversitede çalışanlar, düşüncelerini korkmadan özgürce konuşamaz	3,35	1,25
Çalıştığım üniversitede, sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir	3,60	1,07
Çalıştığım üniversitede, genellikle en çok çalışanlar terfi eder	3,61	1,09
Çalıştığım üniversitede çalışanlar, terfi etmek için meslektaşlarına etik dışı davranışlar sergilemekten çekinmezler	3,19	1,20
Çalıştığım üniversitede, tüm üniversiteyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığı görülür	2,88	1,12
Çalıştığım üniversitede, kimsenin müdahale etme cesareti gösterememesi nedeniyle, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır	3,27	1,20
Çalıştığım üniversitede, üniversitenin politikaları ve kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir terfi yapıldığını hatırlamıyorum	2,67	1,14
Çalıştığım üniversitede göreve başladığımdan beri terfi ile alakalı mevzuatların, herhangi birinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığına şahit olmadım	3,30	1,16

Yukarıdaki tabloda üçüncü bölümdeki 12 maddenin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında ortalama değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. 5’li Likert tipi ölçek düşünüldüğünde her maddenin ortalama değerinin “*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*” ile “*Katılıyorum*” cevapları arasında olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek ortalama 3,62 ile “Çalıştığım üniversitede, her şeye “evet efendim” diyen kişilere yer yoktur. Üstlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirlerin ortaya konulması istenir” maddesinde görülmektedir. Bu madde için genel kanaatin “*Katılıyorum*” şeklinde olduğu değerlendirilmiştir. En düşük ortalama ise 2,67 ile “Çalıştığım üniversitede, üniversitenin politikaları ve kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir terfi yapıldığını hatırlamıyorum” maddesinde görülmektedir. Bu madde için genel kanaatin “*Katılmıyorum*” ile “*Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum*” şeklinde olduğu değerlendirilmiştir.

5.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

5.3.3.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon, iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir işlemdir. Bu işlemin sonunda, korelasyon katsayısı olarak adlandırılan ve -1 ile +1 arasında değer alan bir sonuç ortaya çıkar. Bu sonuç da r ile gösterilir ($-1 \leq r \leq +1$). Korelasyon katsayısının işareti de ilişkinin yönünü gösterir (Can, 2016: 369). Araştırmada yer alan değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 5.8’de yer almaktadır.

Tablo 5.8. Temel Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaş	37,04	8,49							
2. Cinsiyet	1,37	,48	-,20**						
3. Çalışma Süresi	7,78	6,94	,66**	-,11*					
4. Unvan	3,49	1,26	-,71**	,18**	-,48**				
5. Medeni Durum	1,31	,46	-,31**	,18**	-,18**	,28**			
6. BOU	3,00	1,02	,01	-,03	,01	-,11*	-,10*		
7. OP	3,34	,76	-,06	-,03	-,02	,11**	,09*	-,63**	
8. OY	3,37	,63	,11**	-,06	,03	-,17**	-,16**	,55**	-,63**

n=552,

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü).

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü).

(BOU: Birey-Örgüt Uyumu, OP: Örgütsel Politika, OY: Örgütsel Yabancılaşma)

Tablo 5.8’deki Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r=,55$; $p<0,01$) ancak, birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ($r= -,63$; $p<0,01$) saptanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel politika ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ($r= -,63$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

5.3.3.2. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, birçok alanda veri analizi yapmak için başvurulan önemli bir istatistiksel teknik olup değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması sürecini anlatır (Ural ve Kılıç, 2013: 249). Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirledikten sonra, belirlenen hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi çeşitleri basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi biçimindedir. Hiyerarşik regresyon analizi, daha çok birtakım bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler gruplar halinde regresyon modeline sokulmaktadır. Dolayısıyla ikinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin, birinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisinin olduğu görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle ilk grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol altına alınmış olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 268-276).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu çalışmada **H1**, **H2** ve **H3** hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı verilmiş ve yorumlanmıştır.

➤ **Birey-Örgüt Uyumu – Örgütsel Yabancılaşma Değişkenli Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumunun bağımlı değişken olan örgütsel yabancılaşmayı anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modellenmiş bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.9'da verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.9. Örgütsel Yabancılaşma Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

a. Bağımlı Değişken: OY						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,34	,07	,55	33,36	,00
	BOU	,34	,02		15,50	,00

R=0,55^a
R²=0,30
Düzeltilmiş R²=0,30
Tahmini Standart Hata=0,53
F(1-551)= 240,17

* p<0,05

** p<0,01

Tabloda değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,55 olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon modelinin doğası nedeniyle, iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon katsayısı ile aynıdır. Sonuçta iki değişken arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablodaki R² değeri (R Square) ise bağımlı değişkendeki (OY) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (BOU) tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre örgütsel yabancılaşma değişkenindeki % 30'luk değişimin birey-örgüt uyumu değişkenine bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri (Adjusted R Square) bağımlı değişkendeki (OY) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (BOU) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü % 30'dur. Yani örgütsel yabancılaşma değişkenindeki % 30'luk varyansın birey-örgüt uyumu değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (OY) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Tablodaki anlamlılık değeri 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre, basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,551) = 252,42; p<0,05].

Tablodaki standardize edilmemiş katsayılar (Unstandardized Coefficients) regresyon modeline ait denklemlerde kullanılacak katsayılarıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 271). Başka bir ifadeyle, bağımlı (OY) değişkenin gerçek değerini bilmiyorsak, bu katsayıları kullanarak (bağımsız değişkene (BOU) ait katsayı ile sabit katsayı)

bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin edebiliriz. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yabancılaşma puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Yabancılaşma} = 2,34 + 0,34 (\text{BOU})$$

Standardize katsayısı (Standardized Coefficients) ise, basit doğrusal regresyon modelinde, iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren r katsayısı ile aynıdır. Ancak bu katsayı (β) şu şekilde yorumlanmalıdır. Bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki 0,55'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki 0,55 katsayısı, BOU'ndaki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, OY'nın standart sapmasında % 0,55'lik artış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, beklenenin aksine birey-örgüt uyumunun örgütsel yabancılaşmayı pozitif olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = 0,55$; $p < 0,01$). Bu yüzden **H1** hipotezi ret edilmiştir.

➤ Birey-Örgüt Uyumu – Örgütsel Politika Değişkenli Basit Regresyon Analizi

Bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumunun bağımlı değişken olan örgütsel politikayı anlamlı şekilde yordayıp yordamadığı basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modellenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.10'da verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.10. Örgütsel Politika Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

a. Bağımlı Değişken: OP						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,76	,08		60,38	,00
	BOU	-0,47	,02	-,63	-19,03	,00

R=0,63^a

R²=0,40

Düzeltilmiş R²=0,40

Tahmini Standart Hata=0,59

F(1-551)= 362,22

* p<0,05

** p<0,01

Yukarıdaki tabloda değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,63 olduğu görülmektedir. Tablodaki Düzeltilmiş R^2 değeri bağımlı değişkendeki (OP) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (BOU) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü % 0,40'dır. Yani örgütsel politika değişkenindeki % 40'luk varyansın birey-örgüt uyumu değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (OP) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F(1,551) = 362,22; p < 0,05$].

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel politika puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Politika} = 4,76 + (-47 \text{ BOU})$$

Yukarıdaki tabloya göre, bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki -0,63'lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki -0,63 katsayısı, BOU'ndaki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, OP'nin standart sapmasında % 63'lük azalış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, birey-örgüt uyumunun örgütsel politikayı negatif olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = -0,63; p < 0,01$). Dolayısıyla **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

➤ **Örgütsel Politika – Örgütsel Yabancılaşma Değişkenli Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken olan örgütsel politikanın bağımlı değişken olan örgütsel yabancılaşmayı anlamlı şekilde yordayıp yordamadığı basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda tek modellenmiş bir yapı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.11'de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.11. Örgütsel Yabancılaşma Bağımlı Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

a. Bağımlı Değişken: OY						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayısı	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	5,12	,09		54,62	,00
	OP	-0,52	,03	-,63	-19,13	,00

R=0,63^a
R²=0,40
Düzeltilmiş R²=0,40
Tahmini Standart Hata=0,49
F(1-551)= 366,08

* p<0,05

** p<0,01

Tabloda değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerinin 0,63 olduğu görülmektedir. Tablodaki Düzeltilmiş R² değeri bağımlı değişkendeki (OY) varyansın ne kadarının bağımsız değişken (OP) tarafından açıklandığını gösterir. Modelin tahmin gücü % 40'tır. Yani örgütsel yabancılaşma değişkenindeki % 40'lık varyansın örgütsel politika değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (OY) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,551) = 366,08; p<0,05].

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel yabancılaşma puanını açıklayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Yabancılaşma} = 5,12 + (-0,52 \text{ OP})$$

Yukarıdaki tabloya göre, bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki -0,63'lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablodaki -0,63 katsayısı, OP'daki bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, OY'nın standart sapmasında % 63'lük azalış olacağını göstermektedir. Analiz sonucunda, beklenenin aksine örgütsel politikanın örgütsel yabancılaşmayı negatif olarak etkilediği görülmüştür ($\beta = -0,63$; $p < 0,01$). Bu yüzden **H3** hipotezi ret edilmiştir.

- Çalışmanın son hipotezini (H4) test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışmanın son hipotezi “örgütsel politika, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır” şeklindedir. Düzenleyici modelin testi için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 5.12’de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.12. Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi

a. Bağımlı Değişken: OY						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,37	,02		166,84	,00
	Zscore(BOU)	,16	,03	,25	6,16	,00
	Zscore(OP)	-,30	,03	-,47	-11,47	,00
2	(Sabit)	3,37	,02		142,86	,00
	Zscore(BOU)	,16	,03	,25	6,12	,00
	Zscore(OP)	-,30	,03	-,47	-11,34	,00
	ZBOUXZOP	,00	,02	,00	-,14	,89
		Model 1	Model 2			
R=		0,66 ^a	0,66 ^b			
R ² =		0,44	0,44			
Düzeltilmiş R ² =		0,44	0,44			
Tahmini Standart Hata=		0,48	0,48			
		F(2-549)= 214,30	F(3-548)= 142,62			

*p<0,05

**p<0,01

Birinci model birinci grupta regresyona girilen değişkenleri (bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumu ile düzenleyici değişken örgütsel politika), ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte ikinci grupta regresyona girilen etkileşimsel terimi (birey-örgüt uyumu ile örgütsel politikanın çarpımı) kapsamaktadır. Modellerde R² değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen değişkenlerin (birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika) bağımlı değişkendeki (örgütsel yabancılaşma) değişimin % 44’ünü açıklamaktadır. İkinci model, girilen etkileşimsel terimle (birey-örgüt uyumu ile örgütsel politikanın çarpımı) bağımlı değişkendeki (örgütsel yabancılaşma) değişimin % 44’ünü açıklamaktadır. R² değişimi, ikinci modelde girilen etkileşimsel

terimin birinci modelde girilen değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Bu her iki model içinde aynıdır.

Düzenleyici model testi kapsamında yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarında katsayılar tablosunda “standardize edilmemiş katsayılar” sütunundaki değerler yorumlanmalıdır. Bu değerler, regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan değişkenleri göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 295). Birinci grupta modele girilen değişkenlerden birey-örgüt uyumunun ($\beta=0,16$; $p<0,01$) ve örgütsel politikanın ($\beta= -0,30$; $p<0,01$) örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi vardır. İkinci grupta modele girilen etkileşimsel terimle birlikte sonuçlara baktığımızda; birinci gruptaki değişkenlerden birey-örgüt uyumunun ($\beta=0,16$; $p<0,01$) ve örgütsel politikanın ($\beta= -0,30$; $p<0,01$) örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Ancak ikinci gruptaki etkileşimsel terimin ise ($\beta=0,00$; $p>0,05$) örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Yani örgütsel politikanın, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olmadığı saptanmıştır. Bu yüzden **H4** hipotezi ret edilmiştir.

Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolünü belirlemek için kurulan 4 hipotezle ilgili analiz sonuçları Tablo 5.13’te verilmiştir.

Tablo 5.13. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	RET
Hipotez 2: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 3: Örgütsel politika ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RET
Hipotez 4: Örgütsel politika, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	RET

SONUÇ

Akademik kurumlar, insan merkezli hizmet üreten ve insan ilişkilerinin ön planda olduğu örgütlerdir. Bununla beraber toplumların gelişmesinde de aktif rol oynayan kurumlar olarak da bilinmektedir. Akademik kurumlarda uyumluluk son derece önemlidir. Uyumluluk, genel olarak çalışanlar ile örgütleri arasındaki tutarlılık, uygunluk olarak anlatılmaktadır. Bu uyum, birey ve örgüt arasındaki amaçların, inançların ve değerlerin uyumu şeklinde olabilir. Aynı şekilde karşılıklı olarak birbirlerinin isteklerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini karşıladıkları zamanda da uyumluluk gerçekleşmektedir. Çalışanlar, kendi beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirmelerine olanak tanıyan örgütlerde çalışmak isterler. Böyle bir çalışma ortamının olmasıyla birlikte çalışan verimliliği de olumlu etkilenir.

Örgütte verimliliğin sağlanmasında en büyük pay motivasyon olgusudur. Motivasyon kavramı, özel anlamda çalışanların amaçlarına ulaşmasında, genel anlamda da örgütlerin gelişmesinde etkilidir. Motive olmuş çalışanlardan oluşan bir örgütün çok daha başarılı olacağı ifade edilebilir. Günümüzde sürekli yenilik ve gelişim içerisinde olan akademik kurumlarda, çalışanlarını motive etmede, çalışanlarını motive eden faktörler (ücret, terfi ve yükselme imkânları, iyi çalışma koşulları, yönetimin adil davranması ve aidiyetlik duygusu) gelmektedir. Bu faktörler çalışanın, örgütüne olan uyumu etkilemektedir. Zamanın büyük bir çoğunluğunu iş ortamında harcayan bireyin o ortamda birtakım sorunlarla karşı karşıya kalması da muhtemeldir. Birey, karşılaştığı bu sorunlarla kimi zaman başa çıksa da kimi zaman da bu sorunların altında ezilebilmektedir. Bu sorunlar yüzünden, örgütünden uzaklaşarak örgütüne yabancılaşabilir. Ayrıca birey, örgütüyle arasında uyumsuzluk yaşadığı zaman yabancılaşma yaşadığı gibi çalışma ortamını da politik olarak

algılayabilir. Çünkü politika, belirsiz ortamlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sebebi de bireylerin, kendi çıkarlarına hizmet eden faaliyetleri seçmeleridir. Yani, bireylerin örgüt içinde politika yapmalarına neden olacaktır. Çalışma hayatında örgütsel politikanın kaçınılmaz bir olgu olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, Türkiye geneli devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü oynayıp oynamadığı incelenmektedir.

Bu çalışmada, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, beklentimizin aksine birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanlarda birey-örgüt uyumu arttıkça örgütsel yabancılaşma da artmaktadır. Bu sonuç literatürdeki çalışmalar (Gholipour ve arkadaşları, 2010; Özbek, 2011; Çelik ve Damar, 2017) tarafından desteklenmemektedir. Ancak Arslan ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki olumsuz ifadeler ters kodlandığından dolayı birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirtilmektedir. Çalışmamızda örgütsel yabancılaşma ölçeğinde ters kodlu ifadeler olduğundan dolayı literatürdeki bu çalışma, çalışmamızı destekleyici niteliktedir. Birey-örgüt uyumu ile örgütsel politika arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanın birey-örgüt uyumu arttıkça örgütsel politika algısı azalmaktadır. Vigoda (2000a), Vigoda (2000b), Bodla ve Danish (2009), Erkutlu (2014) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulguları birbirini desteklemektedir. Örgütler, sınırlı kaynaklarla, karışık ve belirsiz kararlar almaya neden olan bir çalışma ortamında, net olmayan hedeflerle yenilik ve değişiklikler karşısında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda örgütlerin politik bir yapı haline gelmesi kaçınılmazdır. Birey-örgüt uyumu sağlandığı takdirde belirsizlikler ortadan kalkacak ve bireyler, örgütlerini politik olarak algılamayacaklardır. Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara yol göstereceği umulmaktadır.

Örgütsel politika ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani örgütsel politika algısı arttıkça örgütsel yabancılaşma azalacaktır. Bu çalışmanın bulguları, literatürde yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalar (Kumar ve Ghadially, 1989; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010; Erkutlu ve Karacaoğlu, 2015) tarafından desteklenmemektedir. Örgütsel politika ölçeğinde de olumsuz ifadeler ters kodlanmıştır. Olumsuz ifadelerin ters kodlanması ilişkinin yönünün değişmesine neden olmuş olabilir.

Düzenleyici değişken olarak örgütsel politikanın, birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı tespit edilmiştir. Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik literatürde henüz bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Söz konusu bulgu ile mevcut çalışmanın literatüre ek bir katkı sunabileceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları mevcuttur. Kısıtlılıklardan ilki araştırma verileri yalnızca Türkiye geneli devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerden elde edilmiştir. Vakıf üniversiteleri örnekleme dâhil edilmemiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlerin eğitim alanında faaliyet gösteren akademik kurumlar olmasından dolayı farklı sektör ve farklı örneklem grubu açısından genellenebilmesi için aynı çalışmanın vakıf üniversitelerinin de örnekleme dâhil edilmesi ve diğer sektörlerde yapılması farklı sonuçları beraberinde getirebilir.

İkinci kısıtlılık birey-örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel politikanın bir bütün olarak incelendiği başka bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu çalışmanın bazı eksiklerinin bulunma olasılığı vardır. Üçüncü kısıtlılık katılımcıların anket formunda bulunan soru maddelerini yanıtlarken çekingen davranışlar sergilemeleri ve verdikleri cevapların kendi aleyhlerine kullanılabileceği kaygısını taşımalarıdır. Bu durum, gerek arzu edilen sayıda veriye ulaşmada gerekse anketlerin dürüst olarak doldurulmasında kendini göstermiştir. Bu bağlamda, konuya ilişkin gelecek araştırmaların sadece anket tekniği ile değil, nitel bir araştırma yöntemi ile desteklenmesinin daha uygun olabileceği düşünülmektedir. Dördüncü kısıtlılık araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, çalışmanın uygulanması sırasında izinli, raporlu olan akademisyenler araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Beşinci kısıtlılık

araştırmada farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş leklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığının bulunmasıdır. Altıncı kısıtlılık araştırmamızın kesitsel olması katılımcıların o anki ruh hali ve içinde buldukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir.

Araştırmadaki yedinci ve son kısıtlılık ise çalışmada ortak yöntem varyansındır (common method variance). Ortak yöntem varyansı, ortak yöntem yanlılığı olarak da adlandırılmaktadır ve bu yanlılık, ölçüm araçlarından değil de; ölçüm yönteminden kaynaklanır. Başka bir ifadeyle, ortak yöntem varyansı ölçülmüş değişkenler arasındaki varyansın sistematik hatasıdır. Veriyle ilgili aynı kaynağın kullanımından ve/veya aynı veri toplama yönteminden ortaya çıkar (Gürbüz ve şahin, 2017: 151).

Bu çalışmanın bulgularına bakılarak bu alanda çalışma yapacaklara bazı önerilerde bulunulabilir:

- Bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini artırmak için çalışanlara gerekli etik eğitim programları verilerek örgütün etik ilke değerlerine ilişkin gerekli bilgileri edinmeleri sağlanabilir. Çalışanlarda uygulanan etik ilkelerin sadece örgütün değil aynı zamanda kendi refahlarının da gözetildiği algısı oluşturulursa çalışanlar bu ilkelere daha hızlı uyabilme potansiyeli gösterebilir. Böylece, kurumun tamamında hâkim olan etik standartlar sayesinde çalışanlar ve örgütleri arasında oluşan düşünce ve çıkar ayrılıkları azaltılabilir.
- Çalışma hayatında, çalışanların ortaya koymuş oldukları iş gücü sonucunda hak ettiği ıktıları alıp alamayacağı konusunda belirsizliklerin giderilmesi sağlanabilir ve yaşanan belirsizlikler sonucu ortaya çıkan örgütsel politika kontrol altında tutulabilir. Ayrıca bu olgunun daha geniş olarak çalışılmaya ihtiyaı vardır.
- Çalışanlara, terfi ve yükselme imkânları verilmediği takdirde örgütsel yabancılaşma kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle çalışanın kariyer gelişimi

desteklenmelidir. Kariyer gelişimi, birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma açısından çalışanların motivasyon düzeyini etkilemektedir.

- Akademik kurumlarda, değer odaklı davranışları destekleyecek güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. İş ortamında meydana gelen olumsuzluklarla başa çıkma ve uyum sorunlarını çözme amacına hizmet etmesini sağlayabilir. Bu sayede çalışanlar açısından verimlilik, kurumlar açısından da kalıcı değerler yaratmak mümkündür.

Bu çalışmada Türkiye geneli devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda, birey-örgüt uyumu ile örgütsel davranışın diğer değişkenleri (örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme gibi) arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü incelenebilir. Ayrıca araştırmanın farklı sektörlerdeki örneklem gruplarına uygulanması farklı ve kapsamlı bilgiler elde edilmesine yol açabilecektir.

KAYNAKÇA

Agarwal S (1993) Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies* 24(4): 715-739.

Aiken M, Hage J (1966) Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review* 31(4): 497-507.

Aksay K, Yasım YK (2016) Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Journal of International Social Research* 9(43): 1602-1611.

Albrecht S (2006) Organizational politics: Affective reactions, cognitive assessments and their influence on organizational commitment and cynicism toward change, In Eran Vigoda-Gadot and Amos Drory (Eds), *Handbook of Organizational Politics* (Great Britain: MPG Books Ltd) 230-252.

Allen RW, Madison DL, Porter LW, Renwick PA, Mayes BT (1979) Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review* 22(1): 77-83.

Alparslan AM, Çiçek H, Soydemir S (2015) Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32: 175-194.

Andrews MC, Kacmar KM (2001) Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior* 22(4): 347-366.

Argyris C (1964) *Integrating The Individuals and The Organization*, John Wiley and Sons Inc., Newyork 11-12.

Arslan E, Güripek E, İnce C (2018) İşe yabancılaşma ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide kariyer bağlılığının rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research* 5(1): 1-12.

Aryee S, Chen ZX, Budhwar PS (2004) Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94(1): 1-14.

Asunakutlu T (2002) Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(9): 1-13.

Atinc G, Darrat M, Fuller B, Parker BW (2010) Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues* 22(4): 494-513.

Ay DA (2014) Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Aykut S (2007) Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Babadağ M, İşcan ÖF (2017) Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *Manas Journal of Social Studies* 6(4): 399-428.

Balcı A, Baltacı A, Fidan T, Cereci, C, Acar U (2012) Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 2(2): 47-74.

Banai M, Reisel WD (2007) The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business* 42(4) 463-476.

Baransel A (1979) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul).

Barbuto JE, Moss JA (2006) Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(3): 30-48.

Barlı Ö (2012) *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (Aktif Yayınevi, Ankara).

Başaran İE (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri* (Nobel Yayınları, Ankara).

Baysal AC, Paksoy M (1999) Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 28(1): 7-15.

Baysal AC, Tekarslan E (1996) *İşletmeciler için Davranış Bilimleri* (Avcıol Basım-Yayın, İstanbul).

Behram KN (2015) *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).

Behram NK, Dinç E (2015) Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(1): 115-124.

Biçer C (2017) Örgütsel politika algısının iş yeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.

Blauner R (1964) *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry* (Chicago: University of Chicago Press).

Bodla MA, Danish RQ (2009) Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance. *South Asian Journal of Management* 16(1): 44-62.

Bozdoğan AE, Aydın D, Yıldırım K (2007) Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(2): 83-97.

Bozeman DP, Hochwarter WA, Perrewe PL, Brymer RA (2001) Organizational politics, perceived control and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics. *1. Journal of Applied Social Psychology* 31(3): 486-503.

Bradshaw-Camball P, Murray VV (1991) Illusions and other games: A trifocal view of organizational politics. *Organization Science* 2(4): 379-398.

Brown MR, Higgins K, Paulsen K (2003) Adolescent alienation: What is it and what can educators do about it? *Intervention in School and Clinic* 39(1): 3-9.

Buenger CM, Forte M, Boozer RW, Maddox EN, (2007) A study of the applicability of the perceptions of organizational politics scale (POPS) for use in the university classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning* 34: 294-301.

Bursalı YM (2008) Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Cable DM, DeRue DS (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87(5): 875-884.

Cable DM, Judge TA (1994) Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology* 47(2): 317-348.

Cable DM, Judge TA (1996) Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3): 294-311.

Can A (2016) *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (Pegem Akademi, Ankara).

Can H, Azizoglu ÖA, Aydın EM (2015) *Örgütsel Davranış* (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Carson AD, Bizot EB, Hendershot PE (1999) Modelling counselor decisions with artificial neural networks: Predictions of fit across a comprehensive occupational map, *Journal of Vocational Behavior* 54(1): 196-213.

Castro SL, Douglas C, Hochwarter WA, Ferris GR, Frink DD (2003) The effects of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10(1): 1-18.

Cemaloğlu N, Şahin F (2017) Birey, Örgüt ve Yönetim (Edi. Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu) *Örgütsel Davranış ve Yönetimi içinde* (Pegem Akademi, Ankara) 1-31.

Ceylan A, Sulu S (2010) Work alienation as a mediator of the relationship of procedural injustice to job stress. *South East European Journal of Economics and Business* 5(2): 65-74.

Chang CH, Rosen CC, Levy PE (2009) The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal* 52(4): 779-801.

Chatman JA (1989) Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review* 14(3): 333-349.

Chatman JA (1991) Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 459-484.

Clegg A (2001) Occupational stress in nursing: A review of the literature. *Journal of Nursing Management* 9(2): 101-106.

Cooman RD, Gieter SD, Pepermans R, Hermans S, Bois CD, Caers R, Jegers M, (2009) Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior* 74(1): 102-107.

Cropanzano R, Howes JC, Grandey AA, Toth P (1997) The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior* 18(2): 159-180.

Çekmecelioğlu H (2006) İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 153-168.

Çelik A, Damar A (2017) The mediating role of person organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 13(5): 854-866.

Çelik K (2014) Örgütsel Kontrol (Edi. Cevat Elma ve Kamile Demir) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar içinde* (Anı Yayıncılık, Ankara) 67-89.

Çerik Ş, Bozkurt S (2010) Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 35(1): 77-97.

Çetinkaya B (2016) Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzincan.

Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi* (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).

Davidov Y (1997) *Özgürlük ve Yabancılaşma*, çev. Sargut Şölçün. (Bilim ve Sosyalizm Yayınları, Ankara).

Dean DG (1961) Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review* 26(5): 753-758.

Dean JW, Brandes P, Dharwadkar R (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 23(2): 341-352.

Demirci D (2014) Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve Malatya vergi daireleri uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

Demirez F, Tosunoğlu N (2017) Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(2): 69-88.

Develioğlu K, Tekin ÖA (2013) Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18 (2): 15-30.

Dinçer Ö (2013) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Alfa Basım Yayım, İstanbul).

Doğan İ (2014) *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar* (Pegem Akademi, Ankara).

Doğan Rİ (2015) *Liderlik Seçim Sürecinde Liderler ve Beden Dili* (Truva Yayınları, İstanbul).

Dönmez B (2017) İşe Yabancılaşma (Edi. Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu) *Örgütsel Davranış ve Yönetimi içinde* (Pegem Akademi, Ankara) 553-576.

DuBrin AJ (2009) *Political Behaviors in Organizations* (United States of America: SAGE Publications, Inc).

Duman MZ (2018) *Tüketim Sosyolojisi* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Durna U, Eren V (2005) Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(2): 210-219.

Duygulu S, Abaan S (2007) Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 14(2): 61-73.

Elma C (2003) İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Erdem AR (2003) Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi* 1(4): 55-72.

Erdost B (2017) *Yabancılaşma (Karl Marx)* (Sol Yayınları, İstanbul).

Eren E (2017) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).

Ergil D (1978) Yabancılaşma kuramına ilk katkılar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 33(03): 94-108.

Ergil D (1980) *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma* (Olgaç Yayınevi, Ankara).

Erginer A (2012) Eğitimin Politik Temelleri (Edi. Mehmet Durdu Karşlı) *Eğitim Bilimine Giriş içinde* (Pegem Akademi, Ankara) 77-100.

Erkutlu HV (2014) Örgütsel politika algısı ve psikolojik iyi olma ilişkisi üzerinde birey-örgüt değer uyumunun düzenleyici etkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Konya, Mayıs 22-24.

Erkutlu HV (2015) *Pozitif Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Erkutlu HV (2017) *Negatif Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Erkutlu HV, Karacaoğlu K (2015) Algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma ilişkisinde çalışanın politik yetilerinin düzenleyici etkisi. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla, Mayıs 14-16.

Erol E (2014) Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Ertekin Y, Yurtsever-Ertekin G (2003) *Örgütsel Politika ve Taktikler* (TODAİE, Ankara).

Eryılmaz A, Burgaz B (2011) Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim* 36(161): 273-286.

Eryılmaz İ (2014) Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Manisa.

Eryılmaz İ, Gülova AA (2017) Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(4): 155-176.

Fedor D, Ferris GR, Harrell-Cook G, Russ GS (1998) The dimensions of politics perceptions and their organizational and individual predictors. 1. *Journal of Applied Social Psychology* 28(19): 1760-1797.

Ferris GR, Adams G, Kolodinsky RW, Hochwarter WA, Ammeter AP (2002) Perceptions of organizational politics: Theory and research directions (Ed. Francis J. Yammarino and Fred Dansereau) *In The Many Faces of Multi-Level Issues* (Emerald Group Publishing Limited) 179-254.

Ferris GR, Frink DD, Galang MC, Zhou J, Kacmar KM, Howard JL (1996) Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications and outcomes. *Human Relations* 49(2): 233-266.

Ferris GR, Kacmar KM (1992) Perceptions of organizational politics. *Journal of Management* 18(1): 93-116.

Ferris GR, King TR (1991) Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics* 20(2): 59-71.

Ferris GR, Russ GS, Fandt PM (1989) Politics in Organizations (Ed. Robert A. Giacalone and Paul Rosenfeld) *In Impression Management in the Organization* (Lawrence Earlbaum, Hillsdale, New Jersey) 143-170.

Fettahlioğlu T (2006) Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Fischer CS (1976) Alienation: trying to bridge the chasm. *The British Journal Of Sociology* 27(1): 35-49.

Gandz J, Murray VV (1980) The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal* 23(2): 237-251.

Genç N (2017) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Gholipour A, Roshannejad M, Sherafat S (2010) Explaining the impact of person-organization fit on work alienation and work engagement. *Strategic Manag Thought* 4(1): 209-230. Persian

Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55(2): 254-275.

Guan Y, Deng H, Risavy SD, Bond MH, Li F (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. *Applied Psychology* 60(2): 286-310.

Güleş H (2016) Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

Güney S (2011) *Örgütsel Davranış* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Gürbüz S (2017) Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalleşme ve İş Dizaynı Uygulamaları (Edi. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz) *Örgütsel Davranış içinde* (Beta Yayınları, İstanbul) 175-216.

Gürbüz S, Şahin F (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Gürbüz S, Yüksel M (2011) Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(2): 174-190.

Gürüz D, Yaylacı GÖ (2004) *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (Mediacat Yayıncılık, İstanbul).

Hackman JR, Oldham GR (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159-170.

Hegney D, Plank A, Parker V (2006) Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management* 14(4): 271-281.

Hirschfeld RR, Feild HS (2000) Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior* 21(7): 789-800.

İçerli L (2010) Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-92.

İnandı Y, Tunç B (2012) Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 2(2): 203-222.

İşcan ÖF, Sayın U (2010) Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4): 195-216.

Jesús Suárez-Mendoza M, Zoghbi-Manrique-de-Lara P (2008). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis* 15(1): 56-76.

Johnson F (1973). Alienation: concept, term and meanings, (Ed. Frank Johnson). *In Alienation: Overview and Introduction* New York: Seminar Press 27-51.

Kacmar KM, Baron RA (1999) Organizational Politics: The state of the field, links to related processes and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management* 17: 1-39.

Kacmar KM, Bozeman DP, Carlson DS, Anthony WP (1999) An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations* 52(3): 383-416.

Kacmar KM, Carlson DS (1997) Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management* 23(5): 627-658.

Kale N (2014) *Felsefiyat* (Pegem Akademi, Ankara).

Kanungo RN (1979) The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin* 86(1): 119-138.

Kanungo RN (1992) Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics* 11: 413-422.

Kesen M (2017) Birey örgüt uyumunun duygusal emek üzerindeki etkileri: Hemşireler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 8(18): 75-89.

Keser A (2011) *Çalışma Psikolojisi* (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).

Kesken J (1999) Örgütsel politika ve yansımaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Kılçık F (2011) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları: Malatya ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Kılıç H (2009) Sosyo-ekonomik değişkenler açısından eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Mersin.

Kılıç KC (2010) Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(1): 20-35.

Kızılcelik S (2017) *Sosyoloji Tarihi 4 (Hegel, Proudhon, Marx, Durkheim, Weber ve Veblen'in Sosyal Teorileri)* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Koçel T (2015) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul).

Kohn ML (1976) Occupational structure and alienation. *American Sociological Review* 82(1): 111-130.

Kongar E (2010) *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği* (Remzi Kitabevi, İstanbul).

Korkmazer F, Ekingen E (2017) Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini ile ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *International Journal of Social Science* 63: 459-470.

Kraimer ML (1997) Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review* 7(4): 425-447.

Krishnan VR (2002) Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management* 15(1): 19-33.

Kristof AL (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49(1): 1-49.

Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC (2005) Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.

Kumar P, Ghadially R (1989) Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations* 42(4): 305-314.

Kurtpınar M (2011) Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.

Küçük O (2017) *İşletme Bilgisi ve Yönetimi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Lewin K (1963) *Field Theory in Social Sciences*. New York: Tavistok Publications Ltd.

Ludz PC (1976) Alienation as a concept in the social sciences. *In Theories of Alienation* Springer, Boston, MA 3-37.

Luthans F (2011) *Organizational Behavior* (McGraw-Hill Book Co., New York).

Mahmud ZK (1993) Work alienation and training: A study of Florida correctional officers and correctional officer sergeants. Unpublished Doctorate Dissertation, The Florida State University, College Of Education, USA.

Marcuse H (1968) *Tek Boyutlu İnsan*, çev. Seçkin Çağan. (May Yayınları, İstanbul).

Mathews BP, Shepherd JL (2002) Dimensionality of cook and wall's (1980) British organizational commitment scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3): 369-375.

Mayes BT, Allen RW (1977) Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review* 2(4): 672-678.

McLeod PL, Lobel SA, Cox TH (1996) Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research* 27(2): 248-264.

Meisler G, Vigoda-Gadot E (2014) Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review* 43(1): 116-135.

Memduhoğlu HB (2008) Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 5(2): 137-153.

Meriç C (2017) *Sosyoloji Notları ve Konferanslar* (İletişim Yayınları, İstanbul).

Middleton R (1963) Alienation, race, and education. *American Sociological Review* 28(6): 973-977.

Mills CW (1966) *Les Cols Blancs* (Maspero, Paris).

Mintzberg H (1983) *Power In and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Mottaz CJ (1981) Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly* 22(4): 515-529.

Muchinsky PM, Monahan CJ (1987) What is person-environment congruence: Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31(3): 268-277.

Muhammad AH (2007) Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 17(4): 234-247.

Netemeyer RG, Boles JS, Mckee DO, McMurrian R (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing* 61(3): 85-98.

Nettler GW (1957) A measure of alienation. *American Sociological Review* 22(6): 670-677.

Nevis EC (1983) Using an American perspective in understanding another culture: Toward a hierarchy of needs for the People's Republic of China. *The Journal of Applied Behavioral Science* 19(3): 249-264.

Nicol AAM, Rounding K (2013) Alienation and empathy as mediators of the relation between social dominance orientation, right-wing authoritarianism and expressions of racism and sexism. *Personality and Individual Differences*, 55(3): 294-299.

Nicol AAM, Rounding K (2014) The moderating role of alienation on the relation between social dominance orientation, right-wing authoritarianism and person-organization fit. *Psychological Reports* 115(3): 710-724.

Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory* Second Edition. (New York: McGraw Hill Inc.).

O'Donohue W, & Nelson L (2014) Alienation: An old concept with contemporary relevance for human resource management. *International Journal of Organizational Analysis* 22(3): 301-316.

Örnek AŞ, Aydın Ş (2006) *Kriz ve Stres Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Özaydın MM, Özdemir Ömer (2014) Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1): 251-281.

Özbek MF (2011) Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 231-248.

Özdemir N (2011) Düzenli fiziksel aktivitenin ilköğretim öğrencilerinin okula yabancılaşma ve yalnızlık düzeyleri üzerine etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sporda Psiko-Sosyal Alanlar Anabilim Dalı, İzmir.

Özkalp E, Kirel Ç (2016) *Örgütsel Davranış* (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa).

Öztürk A, Özdemir F (2003) İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17(1-2): 189-202.

Paköz G (2011) Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli algılarının ölçülmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Parker CP, Dipboye, RL, Jackson SL (1995) Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management* 21(5) 891-912.

Parsak G (2010) Örgütlerde yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Çukurova üniversitesi çalışanları üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Parsons F (1909) *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.

Paşamehmetoğlu A, Yeloğlu HO (2017) Motivasyon (Edi. Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz) *Örgütsel Davranış içinde* (Beta Yayınları, İstanbul) 137-174.

Pekdemir I, Koçoğlu M, Gürkan ÇG (2013) Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 75(24): 83-104.

Pfeffer J (1981) *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman).

Piasentin KA (2007).How Do Employees Conceptualize Fit? Development of A Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit. Unpublished Doctorate Dissertation, University Of Calgary, Department of Psychology, Calgary, Alberta.

Piasentin KA, Chapman DS (2007) Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(2): 341-354.

Polat M, Meydan CH (2010) Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi* 9(1): 145-172.

Poloma MM (2012) *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*, çev. Hayriye Erbaş. (Palme Yayıncılık, Ankara).

Robbins SP, Judge TA (2017) *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Rosen CC, Levy PE, Hall RJ (2006) Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology* 91(1): 211-220.

Rotter JB (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80(1): 1-28.

Safraz H (1997) Alienation: A theoretical overview. *Pakistan Journal of Psychological Research* 12(1): 45-60.

Saks AM, Ashforth BE (1997) A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology* 50(2): 395-426.

Salihoğlu GH (2014) Örgütsel yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(2): 1-11.

Sarros JC, Tanewski GA, Winter RP, Santora JC, Densten IL (2002) Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management* 13(4): 285-304.

Schneider B (1987) The people make the place. *Personnel Psychology* 40(3): 437-453.

Schneider B (1987b) "E= f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit", *Journal of Vocational Behavior* 31(1): 353-361.

Schneider B, Goldstein HW, Smith DB (1995) The ASA framework: An update. *Personnel Psychology* 48(4): 747-773.

Scott WR (2003) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (5rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Scroggins WA (2007) An examination of the additive versus convergent effects of employee perceptions of fit. *Journal of Applied Social Psychology* 37(7): 1649-1665.

Seeman M (1959) On the meaning of alienation. *American Sociological Review* 24(6): 783-791.

Sekiguchi T (2007) A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology* 22(2): 118-131.

Shantz A, Alfes K, Bailey C, Soane E (2015) Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry* 24(4): 382-393.

Shepard JM (1972) Alienation as a process: Work as a case in point. *Sociological Quarterly* 13(2): 161-173.

Shepard JM (1973) Technology, division of labor, and alienation. *Pacific Sociological Review* 16(1): 61-88.

Shin Ho-Chul, Holland B (2004) P-O fit as a moderator of personality-job performance relations. *Paper presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois.

Sidorkin AM (2004) In the event of learning: Alienation and participative thinking in education. *Educational Theory* 54(3) 251-262.

Smith MA (2002) Subordinate-supervisor “fit ” using the big five personality constructs. *In 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.

Soysal A (1997) Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin teorik ve uygulamalı bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Sutarjo A (2011) Ten ways of managing person-organization fit (PO Fit) effectively: A literature study. *International Journal of Business and Social Science* 2(21): 226-233.

Swain D (2013) *Yabancılaşma (Marx'ın teorisine giriş)*, çev. Hande T. Urbarlı. (Uluslararası Akım Tanıtım Yayıncılık, İstanbul).

Şimşek H, Katıtaş S (2014) İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinde okula yabancılaşmanın çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(1): 81-99.

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A (2011) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Şimşek MŞ, Çelik A, Akgemci T, Fettahlıoğlu T (2006) Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15: 569-587.

Taştan S, İşci E, Arslan B (2014) Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19: 121-138.

Tezcan M (2016) *Eğitim Sosyolojisi* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Tınar MY (1997) Mesleki sosyalleşme ve kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(1): 1-15.

Toffler A (1986) *Uyumlu Şirket*, çev. Yakut Güneri. (İlgi Yayıncılık, İstanbul).

Tolan B (1981) *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma* (İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Ankara).

Topses G, Topses MD (2014) *Toplumbilimine Giriş* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Trouba EJ (2007) A person-organization fit study of the big five personality model and attraction to the organizations with varying compensation system characteristics. Unpublished Doctorate Dissertation, DePaul University, Chicago.

Tunçay M (2017) *Politika(Aristoteles)* (Remzi Kitabevi, İstanbul).

Turan M, Parsak G (2011) Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20(2): 1-20.

Tushman ML (1977) A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review* 2(2): 206-216.

Tutar H (2010) İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(01): 175-204.

Ugboro IO, Obeng K (2000) Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management* 5(2): 247-272.

Ulutaş M (2011) *Harmonik Yönetim* (Ulvita Yayıncılık, Konya).

Ural A, Kılıç İ (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Uysaler AL (2010) Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Ülgen H, Mirze SK (2016) İşletmelerde Stratejik Yönetim (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Üstündağ N (1999) Akıllı binaların tesis yönetimi ve iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Valle M, Perrewe PL (2000) Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations* 53(3): 359-386.

Van Maanen J, Schein, EH (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Massachusetts Institute of Technology* 1-89.

Van Vianen AE (2000) Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology* 53(1): 113-149.

Vancouver JB, Schmitt NW (1991) An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology* 44(2): 333-352.

Vigoda E (2000a) Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57(3): 326-347.

Vigoda E (2000b) Are you being served? The responsiveness of public administration to citizens' demands: An empirical examination in Israel. *Public Administration* 78(1): 165-191.

Vigoda E (2001) Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations* 54(11): 1483-1518.

Vigoda-Gadot E, Kapun D (2005) Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics* 33(2): 251-276.

Vigoda-Gadot E, Meiri S (2008) New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration* 86(1): 111-131.

Vigoda-Gadot E, Talmud I (2010) Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology* 40(11): 2829-2861.

Wang P, Liu K, Zhao J (2010) Research on evaluation indicator system of person-organization fit for enterprise technician. In *Management and Service Science (MASS) International Conference on* (pp. 1-4). IEEE.

Westerman JW, Cyr LA (2004) An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment* 12(3): 252-261.

Willcocks SG (1994) Organizational analysis: A health service commentary. *Leadership & Organization Development Journal* 15(1): 29-32.

Wingreen SC, Blanton JE (2007) A social cognitive interpretation of person-organization fitting: The maintenance and development of professional technical competency. *Human Resource Management* 46(4): 631-650.

Witt LA (1998) Enhancing goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology* 83(4): 666-674.

Xiaojun W, Peilan G (2009) The application of person-organization fit to the practice of human resource management. *Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology* 636-640.

Yang K (2009). Examining perceived honest performance reporting by public organizations: Bureaucratic politics and organizational practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(1): 81-105.

Yelboğa A (2006) Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 196-211.

Yeniçeri Ö (2009) *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi* (IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul).

Young AM, Hurlic D (2007) Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology* 22(2): 168-187.

YÖK (2018). *Özet Akademisyen Sayıları*. <http://istatistik.yok.gov.tr> (30 Ocak 2019).

Yücel C, Gülveren H (2014) Sınıfta Öğrencilerin Motivasyonu (Edi. Mehmet Şişman ve Selahattin Turan) *Sınıf Yönetimi içinde* (Pegem Akademi, Ankara) 113-132.

Yücel İ, Çetinkaya B (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8(3): 17-30.

Yüksel İ (2004) Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1): 47-58.

Zaleznik A (1971) Power and politics in organizational life. *The McKinsey Quarterly* 7(4): 52-69.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Devlet Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma

Sayın Hocam,

Bu anket Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket çalışmasında devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personelin birey-örgüt uyumu, işe yabancılaşma ve örgütsel politika algılarını ölçmek için bazı ifadelere yer verilmiştir. Toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup İSMİNİZİ YAZMANIZA GEREK YOKTUR. Söz konusu ifadeler için size göre en uygun olan seçeneği içeren kutucuğu işaretlemeniz, düşüncelerinizin çalışmamıza yansımaları açısından büyük önem taşımaktadır. Boş ifade bırakmamaya çalışmanız doğru sonuca ulaşmamızda büyük fayda sağlayacaktır. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Danışman

Fatma Duygu BÜBER

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

1. Bölüm (BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLGİLİ İFADELER)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin değerleriyle uyumludur.					
2. Kişisel değerlerim görev yaptığım üniversitenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.					
3. Kişisel değerlerimle görev yaptığım üniversitenin dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.					
4. Kişisel değerlerimle görev yaptığım üniversitenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.					

2. Bölüm (Örgütsel Yabancılaşma ile İlgili İfadeler)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim.					
2. Çalıştığım üniversitede, işimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var.					
3. Çalıştığım üniversitede, işimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim var ®.					
4. Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili kararların çoğunu üstlerime danışmadan alırım. ®					
5. Çalıştığım üniversitede, işimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim. ®					
6. Çalıştığım üniversitede, işte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar verilir. ®					
7. Çalıştığım üniversitede, işimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.					
8. Çalıştığım üniversitenin başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir.					
9. Çalıştığım üniversitede yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar olur. ®					
10. Çalıştığım üniversitede benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir.					
11. Çalıştığım üniversitede, benim yaptığım işin gerçekten ne önemini olduğunu çok merak ediyorum. ®					
12. Sık sık benim işimin çalıştığım üniversite için çok da önemi olmadığını hissediyorum. ®					
13. Çalıştığım üniversitenin genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum.					
14. Çalıştığım üniversitede işimin, iş arkadaşlarımla işleriyle nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum.					
15. Çalıştığım üniversitede, yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum. ®					
16. Çalıştığım üniversitede, işimin en tatmin edici özelliği maaşım. ®					
17. Çalıştığım üniversitede, işim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.					
18. Çalıştığım üniversitede, yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatı buluyorum. ®					
19. Çalıştığım üniversitede, sadece işimi yapıyor olmak beni memnun ediyor.					
20. Çalıştığım üniversitede, işim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor. ®					
21. Çalıştığım üniversitede, işim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.					

3. Bölüm (Örgütsel Politika Algısı ile İlgili İfadeler)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım üniversitede, liyakatten ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar.					
2. Çalıştığım üniversitede, her şeye “evet efendim” diyen kişilere yer yoktur. Üstlerle aynı fikirde olunmasa bile iyi fikirlerin ortaya konulması istenir. ®					
3. Çalıştığım üniversitede çalışanlar, herkes tarafından kabul edilen fikirleri eleştirse bile serbestçe konuşmaya teşvik edilir. ®					
4. Çalıştığım üniversitede, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.					
5. Çalıştığım üniversitede çalışanlar, düşüncelerini korkmadan özgürce konuşamaz.					
6. Çalıştığım üniversitede, sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir. ®					
7. Çalıştığım üniversitede, genellikle en çok çalışanlar terfi eder. ®					
8. Çalıştığım üniversitede çalışanlar, terfi etmek için meslektaşlarına etik dışı davranışlar sergilemekten çekinmezler.					
9. Çalıştığım üniversitede, tüm üniversiteyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığı görülür.					
10. Çalıştığım üniversitede, kimsenin müdahale etme cesareti göstermemesi nedeniyle, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır.					
11. Çalıştığım üniversitede, üniversitenin politikaları ve kurallarıyla bağdaşmayan, herhangi bir terfi yapıldığını hatırlamıyorum. ®					
12. Çalıştığım üniversitede göreve başladığımdan beri terfi ile alakalı mevzuatların, herhangi birinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığına şahit olmadım. ®					

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

EK 2: Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Yazar İzin Yazısı 27 Nis 2018 Cum
00:02

Fatma Duygu BÜBER <f.duygu.b50@gmail.com>

Prof. Micki Michele Kacmar

I'm a graduate student at Nevsehir University in Turkey. I would like to use the POPS. If you allow me. I will be looking forward to your permission.

Best Regards.

27 Nis 2018
16:10

Micki Kacmar <micki.kacmar@gmail.com>

Hello,

You have my permission to use the POPS. Attached is the scale. For the items, please see Table 5 on page 651. The items highlighted in yellow are reverse coded. We used a 1-5 scale with the anchor for 1 being strongly disagree and the anchor for 5 being strongly agree.

Please cite the attached paper in your work.

Best,

Micki Kacmar

Dr. K. Michele Kacmar ("Micki")
Fields Chair of Ethics and Corporate Responsibility
Department of Management
McCoy College of Business
601 University
Texas State University
San Marcos, TX 78666
(512) 245-5533
Email: mkacmar@txstate.edu

Çalışmada yazar tarafından ekte belirtilen makale, "Kacmar KM, Carlson DS (1997) Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management* 23(5): 627-658".

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Fatma Duygu BÜBER

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Yahyalı / 28.02.1989

Tel: +90 505 701 08 11

E-posta: fatmaduygububer@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme	2017-
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme	2010-2012
Ön Lisans	Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Mudurnu Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi	2008-2010

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015-2016	MEB	Ücretli Öğretmen
2014-2015	MEB	Ücretli Öğretmen
2013-2014	MEB	Ücretli Öğretmen
2012-2013	MEB	Ücretli Öğretmen
2011-2012	MEB	Ücretli Öğretmen
2010-2011	MEB	Ücretli Öğretmen

YABANCI DİL

İngilizce

YAYINLAR

BÜBER FD, ERKUTLU HV, ÖZDEMİR HÖ, (2018) Concepts related to power and power in governance. *1st International Congress on "People, Power and Politics"* 1(1): 49.