



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE İŞE  
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN  
ARACILIK ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hilal ARAT**

**Danışman**

**Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**Nevşehir**

**Eylül, 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.

**Tezi Hazırlayan**

Hilal ARAT



## TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Hilal ARAT



Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Hilal ARAT tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

17 / 09 / 2019

### JÜRİ İMZA

Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU (Danışman)

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... / ..... / ..... tarih ve 22 09 2019 2019.38.956 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

22 / 09 / 2019

Enstitü Müdürü

N. Aktepe  
Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Müdür



## TEŞEKKÜR

Öncelikle kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU hocama çok teşekkür ederim.

Desteğini bu araştırma sürecinde esirgemeyen Bekir Bora Dedeoğlu'na teőekkürler.

Nevşehir 2019

Hilal Arat



# OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hilal ARAT Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül 2019, Danışman: Doç. Dr. Korhan  
KARACAOĞLU

## ÖZET

Bu çalışmada otel çalışanlarının, örgütsel politika algılarının işe yabancılaşma ve iş stresi eğilimlerine olan etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu sayede otel çalışanlarının, örgütsel politikanın işe yabancılaşmalarına ve iş stresi yaşamalarına neden olup olmadığı, ayrıca kendi arasında bir ilişkinin ya da etkinin olup olmadığı, varsa da bu ilişki ya da etkinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre, algılanan örgütsel politika ve işe yabancılaşma düzeyleri arasında bir farklılığın olup olmadığı tespit edilecektir. Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan algılanan örgütsel politika ile işe yabancılaşma ilişkisine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket bilimsel açıdan güvenilirliği ve geçerliliği daha önceden kanıtlanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı oteller ve turizm işletme belgeli otellerde çalışmakta olan iş görenler ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında 441 adet anket otel çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek ve anket bırakıp geri toplama yolu ile elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları uygun bir istatistiksel analiz bilgisayar programına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, iş görenlerin örgütsel politika algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkileşim olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu ilişkide iş stresinin düzenleyici rol oynadığı da ulaşılan bir başka sonuçtur. Öyle ki örgütsel politikanın işe yabancılaşmayı etkileme düzeyi düşük stres düzeylerinde anlamsız iken, orta ve yüksek stres düzeylerinde anlamlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Politika, İşe Yabancılaşma, İş Stresi

**THE MODERATING ROLE OF JOB STRESS ON THE RELATIONSHIP  
BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL POLITICS AND WORK  
ALIENATION OF EMPLOYEE IN HOTEL BUSINESS: CASE OF  
NEVSEHIR**

**Hilal ARAT, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Business Management, Master's Thesis, September 2019,  
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**ABSTRACT**

In this study, it was aimed to reveal the effects of organizational politics of hotel employees on the tendency to work alienation. In this way, it has been tried to determine whether there is a relationship or effect between the level of organizational politics by the hotel employees and their alienation from work and the level of this relationship or effect. Moreover, in scope of research, it will be determined whether there is a difference between perceived organizational politics and employment alienation levels according to demographic characteristics of hotel employees. In order to analyze empirically the propositions related to perceived organizational politics and work alienation detailed in the theoretical part of the research, field survey was conducted and data were collected by survey technique. The questionnaire has been prepared using the scales that have previously been proven to be reliable and valid in terms of scientific. The findings of this study are limited to four and five star hotels in Kapadokya and employees working at the hotels. Within the scope of the study, 441 questionnaires were obtained by face-to-face interviews with the kitchen workers and by collecting questionnaires. The results of this study were loaded into the convenient statistical analysis computer program and analyzed using appropriate analysis techniques. First of all, the perceived organizational politics and work alienation levels of the hotel workers who participated in the research were determined and then t-test and anova test were applied for the difference test whether there was a difference in these levels according to the demographic characteristics of the employees. Finally, the relationships between the variables were investigated by correlation and regression analysis. The results of the study showed that there was a

significant and positive relationship between perceived organizational policy and employee alienation level. In addition, it was determined that job stress plays a moderator role in this relationship. In fact, In low stress levels, organizational politics has no meaningful effect on work alienation, but it is found to be significant effect in moderate and high stress levels.

**Key Words:** Organizational politics, Work alienation, Job Stress





TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	2
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	3
TEŞEKKÜR .....	4
ÖZET .....	5
ABSTRACT .....	6
GİRİŞ .....	10

## 1. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

1.1. Örgütsel Politika Kavramı .....	12
1.2. Benimsenen Örgütsel Politika Tanımı .....	15
1.3.1. Günü (Çatışma Talebinin Algılanması) .....	16
1.3.2. Gelişme (Aniden / Yavaş Bir Şekilde Çatışma Talebinin Oluşması).....	17
1.3.3. Çözüm (Zafer, İlimlilik ve Ölüm) .....	17
1.4. Örgütsel Politika Algısı Kavramı .....	19
1.5. Örgütsel Politika Algısı Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	22

## 2. BÖLÜM:

### İŞE YABANCILAŞMA VE İŞ STRESİ KAVRAMI

2.1. Yabancılaşma.....	28
2.1.1. Yabancılaşma Kavramı .....	28
2.2. Yabancılaşma Kavramının Tarihsel Çerçevesi.....	30
2.3. Yabancılaşmanın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	34
2.3.1. Yabancılaşma ve İş Tatminsizliği .....	34
2.3.2. Yabancılaşma ve Stres .....	34
2.3.3. Yabancılaşma ve Çatışma.....	35
2.3.4. Yabancılaşma ve Tükenmişlik .....	36
2.3.5. Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılık .....	37
2. 4. Yabancılaşmanın Türleri.....	37
2.4.1. Kendine Yabancılaşma.....	38
2.4.2. Anlamsızlık .....	38
2.4.3. Soyutlanma.....	39
2.4.4. Güçsüzlük .....	40
2.4.5. Kuralsızlık.....	41
2.5. İşe Yabancılaşma Kavramı .....	42
2.6. İşe Yabancılaşmaya Sebep Olan Etmenler .....	44

2.6.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler .....	44
2.6.2. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler .....	46
2.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları .....	47
2.7.1. İş Tatmininin Azalması .....	47
2.7.2. Örgütsel Sessizlik .....	48
2.7.3. Örgütsel Bağlılığın Azalması .....	49
2.7.4. Tükenmişlik Sendromu .....	49
2.7.5. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Düşmesi .....	50
2.7.6. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	51
2.8. İşe Yabancılaşma ile Başa Çıkma Yöntemleri .....	51
2.9. İş Stresi .....	52
2.10. Örgütsel Politika, İşe Yabancılaşma ve İş Stresi Kavramları Arasındaki İlişkiler ..	56

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İŞ STRESİNİN, ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ: NEVŞEHİR İLİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	59
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	59
3.2.1. Araştırmanın Model ve Hipotezleri .....	59
3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri, Ölçekleri ve Anket Formu .....	61
3.2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	63
3.2.5. Araştırma Verilerinin Analizi .....	64
3.2.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik .....	64
3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	66
SONUÇ .....	71
KAYNAKÇA .....	73

## GİRİŞ

Örgütsel politika, çalışanların örgütün veya örgüt yararına faaliyette bulunan kişi veya kişilerin menfaatlerini göz ardı ederek, kendileri veya bağlı oldukları grubun menfaatlerini temin etmeye dönük davranışları veya eylemleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Kacmar ve Baron, 1999). Literatürdeki kimi çalışmalar, çalışanların politik davranışlara ilişkin algılarının, onların işlerine dair tutumlarını belirlemede önemli ve anlamlı etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Harris vd., 2005; Gadot ve Talmud, 2010). Bu kapsamda, örgütlerde yoğun şekilde politik davranış algısı içindeki çalışanların; örgütsel bağlılıklarının azaldığı (Gadot, 2000: 333), işten ayrılma davranışına (Bodla ve Danish, 2009) yöneldikleri ve yöneticilere yönelik güven düzeylerinin azaldığı (Kumar ve Ghadially, 1989) tespit edilirken; bazı çalışmalarda ise örgütsel politika algısının çalışanların tutumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (Parker vd.,1995) bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel politika algısının etkilediği bir başka kavram da işe yabancılaşmadır. Literatürde işe yabancılaşma kavramı, iş görenin iç dünyasında yaşadığı ruhsal bir fenomen biçiminde ifade edilmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000). Blauner (1964) işe yabancılaşmayı, iş ortamında; otonomi, sorumluluk, toplumsal iletişim ve kendini var edememe gibi kişinin insani olarak kıymetini ortaya koyan durumların ve ortamların gerçekleştirilememesi şeklinde tanımlamaktadır. Tokmak da iş görenin işini anlamlandıramaması, kurumlarda kişiler ile olan etkileşimden memnun olamaması, kendisini kimsesiz/yalnız, yetersiz, güçsüz hissetmesi, geleceğe dair ümitlerinin yok olması ve kendisini sistemin küçük bir parçası şeklinde algılaması biçiminde tanımlamaktadır (Tokmak, 2014). İlgili literatürde örgütsel politika algısı ile işe yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma bulunmaktadır. Kumar ve Ghadially'nin (1989) örgütsel politika ile işe yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu iddia ettiği çalışma bunlardan biridir. Özellikle politik bir örgütsel ortamda adil ve eşit olmayan bir kurumsal ikliminin de bir neticesi olarak iş görende özellikle duygusal olarak yabancılaşmanın görülebileceği ifade edilmektedir (Vigoda, 2002). Başka bir araştırmaya göre örgütlerde politik davranışların yarattığı sonuçlar arasında; güven eksikliği, stres,

kaygı, duygusal tükenme, öz yeterlilikte düşüş ve işe yabancılaşma sayılmaktadır. (Dargahi, 2012: 2). Kavramlar arası ilişkilere dair Türkçe literatürde ise Erkutlu ve Karacaoğlu (2015) tarafından, çalışanların politik yetilerinin düzenleyici değişken olarak ele alındığı ve otelcilik sektöründe uygulaması yapılan bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın ulaştığı sonuç örgütsel politika algısının işe yabancılaşmayı artırdığı veya etkilediği yönündedir.

Yukarıda özet olarak belirtilen ve kavramsal ilişkileri ortaya koyan literatür bilgilerden hareketle özellikle işletmeler ve çalışanlar arasındaki rekabetin şiddetli yaşandığı bir iş kolu olan otelcilik sektöründeki iş görenlerin örgüt ve diğer personelin menfaatleri yerine bireysel menfaatlerini öncelikli gözetilen eylemler sergileyebilecekleri yine amir ve güç sahibi yönetici ya da kişilere yakın durmak gibi politik davranışlar ortaya koymayı tercih edebilecekleri öngörülebilir. Öte yandan otelcilik sektöründeki tempolu ve yoğun çalışma, aşırı iş yükü, stres/gerginlik ve kişi üzerinde değişik baskı yaratan faktörlerden kaynaklı işe yabancılaşmanın meydana çıkabileceği düşüncesinden yola çıkılarak araştırmanın kavramsal değişkenleri tespit edilmiş ve araştırma tasarlanmıştır. Bu esnada iş ortamında politik davranışlara bağlı işe yabancılaşma olgusunun görülmesinde iş yerindeki stresli ve gergin çalışma şartlarının da belirleyici olabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu kavramsal ilişkilerden hareketle araştırmanın amacı, otel işletmelerindeki politik davranışların işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve bu olası etkide iş ortamındaki stresin düzenleyici bir role sahip olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırma; iki bölümden oluşan kavramsal çerçeve ve görgül araştırma sonucu elde edilen bulguların yorumlandığı bir bölüm olmak üzere toplam üç bölüm ile tartışma/sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL POLİTİKA KAVRAMI

#### 1.1. Örgütsel Politika Kavramı

Politika denildiğinde ilk akla gelen genellikle, siyasi partiler ve onların yürüttükleri politikalar veya ülkelerin dış politikaları akla gelmektedir. Ancak politikayı sadece devletlerle ilgili bir kavram olarak sınırlandırmamak gerekir. Politika bireylerin davranışlarında ve diğer kuruluşlarda da gözlemlenebilen bir olguda olabilmektedir (Mohan Bursalı, 2008). Politika kavramının kökenine bakıldığında Eski Yunan’ da şehir anlamına gelen “polis” kelimesine dayandığı görülmektedir. Bu dönemde politika kavramı devlet yönetimi ve devletle ilgili olan işlerle bir tutulmuştur. Aristoteles ise politikayı, Yunan şehir devletini oluşturan birçok insanın, birlikte yaşama ve birlik olma gereksinimini karşılaması için bir araç olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur (Mehtap, 2011).

Türk Dil Kurumuna göre politika;

- *Devletin etkinliklerini yöntem, amaç ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset,*
- *Düşünce yapısı, davranış biçimi, ,*
- *Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme, şeklinde tanımlanmıştır.*

Politika ile ilgili tanımlara bakıldığında iki ayrı görüşün olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilkinde göre politika; mücadele, kavga ve çatışmayı anlatmaktadır. İkincisine göre ise kişisel çıkarlardan ziyade genel için bütünlük ve yarar sağlamaktır (Mehtap, 2011).

Heywood (2002)’un “Politics” adlı kitabında politika; “insanların hayatlarını düzenleyen genel kuralların meydana getirilmesi, korunması ve değiştirilmesi

*amacıyla yapılan çalışmalar*” olarak açıklanmıştır. Wagner ve Hollenbeck (2010) politika kavramını “*örgütteki çalışan kişilerin ya da grupların kendi çıkarlarını artırmak için güç kazanmaları ve kullanmaları yönündeki faaliyetleri*” olarak ifade etmiştir. Allen ve arkadaşları (1979) ise çalışmalarında politika kavramını, “*kişilerin veya grupların çıkarlarını korumak ve geliştirmek için yaptıkları etkileme hareketleri*” olarak tanımlamaktadırlar. Kısaca belirtmek gerekirse politikalar insanın doğası gereği, farklı düşünceleri, eğilimleri ve güç mücadelelerini içermektedir. Ayrıca kavram ile alakalı tüm bu sayılanlar toplumun genel yararı üzerine uzlaştırma amacı gütmektedir (Eryılmaz, 2014).

Hayatın her noktasında karşılaşılan politika kavramının örgütsel açıdan yirminci yüzyılın ikinci yarısında literatüre girmeye başladığı görülmektedir (Mohan-Bursalı, 2008). Örgütsel politika çalışmaları iki bağımsız kolda ilerleme göstermiştir. Birincisi; objektif olarak tanımlanan, politik davranışlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalardır. İkincisi nesnel olarak tanımlanan, politik algılamalar üzerinde yapılan çalışmalardır (Mehtap, 2011). Politik davranış ile ilgili çalışmalarda, araştırmacılar taktik ya da strateji üzerinde odaklanmıştır. İkinci yaklaşımda ise araştırmacılar, nesnel olan çalışanların politik algılamaları üzerine yoğunlaşmışlardır (Eryılmaz, 2014).

Belirli bir durumun sonuçları açısından bazı bireylere fayda sağlaması ve gücün karar verme sürecini etkilemesi şeklinde tanımlanan örgütsel politikada anahtar kelime kişisel çıkarların korunması ve çıkarların artırılmasıdır (Kacmar ve Ferris, 1992). Örgütler farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşmaktadırlar. Bu nedenle, bireylerin veya grupların hedefleri, örgütlerin hedefleriyle sürekli uyum içerisinde olamamaktadır. Bu durum örgütlerde politika kavramını ortaya çıkarmıştır (Leslie ve Gelfand, 2011). Örgütsel politika kavramı tanımlanması zor olan güç ilişkilerinin bir türü olarak kabul edilmektedir (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Örgütsel politika kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmış ancak her araştırmacının sahip olduğu farklı bakış açıları nedeniyle ortak bir tanıma ulaşılamamıştır.

- Gilmore vd. (1996)’ ne göre örgütsel politika, örgüt içerisinde yer alan bireyler veya gruplar arasında olası bir çatışma ve uyumsuzluğa neden olabilecek ve örgüt yapısına uygun olmayan kişisel çıkarlara dayalı davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır.

- Andrews ve Kacmar (2001), bireylerin örgütsel amaçlar ile meslektaşlarının istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelerek kendi kişisel çıkarları yönünde buldukları politik faaliyetler bütünü olarak ifade edilir.
- Örgütlerde politika; “örgütte yer alan kişilerin, hedeflerin, usullerin ve süreçlerin belirlenmesi aşamasında alınan kararlarda kendi görüşlerini belirgin kılmak için birbirlerini güç unsurlarını kullanarak etkileme mekanizması” şeklinde tanımlanmıştır (Eken, 2017).
- Brandon ve Seligman (2004)’ a göre örgütsel politika, fikirleri satmak, organizasyonu etkilemek, iktidar gücünü arttırmak ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için resmi veya gayri gösterilen çabalardır.
- Allen vd. (1979)’ na göre örgütsel politika, bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını geliştirmek veya korumak için kasıtlı etki eylemleri içerir.
- Başar ve Varoğlu’ na (2016) göre örgütsel politika kavramı; çalışanların kişisel ve örgütsel menfaatler yönündeki tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır.
- Bozeman vd. (2001) örgütsel politikayı örgüt içerisindeki bireylerin olumlu sonuçlar (terfi, prim gibi) elde etmesi ve bunları sürdürmesi ya da olumsuz sonuçları (kaynakları kaybetmek gibi) önlemek için uyguladıkları kişilerarası etkileme süreci olarak tanımlamışlardır.
- Özkalp ve Kırel (2016)’ e göre örgütsel politika, bireyin örgütteki sorumluluklarıyla ilgili üzerine düşen görevi dışında, örgütte üstünlük kazanabilmesine ya da zayıflıklardan kendini kurtarabilmesine ilişkin tutum ve davranışlar bütünü olarak ifade edilmiştir.
- Zaleznik (1999) ise örgütsel politikayı, örgütlerde yer alan grupların, diğer grupları etkilemek ve örgütsel amaçları, ilkeleri belirlemek için kullanılan enformel taktik ve yaklaşımlar şeklinde tanımlamıştır.
- Koçel (2014)’e göre örgütsel politika, “örgüt üyelerinin güç kazanma ve kazanılan gücü kullanmak için çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabası” olarak ifade etmiştir. Bu örgüt içindeki kişilerin ellerindeki gücü kullanarak birbirlerini etkiledikleri bir süreçtir.
- Drory (1993)’un yaptığı tanım göre ise örgütsel politika; örgüt içinde gayri resmi temelli, çelişkili faaliyet yöntemlerinin mevcudiyeti mümkün

olduğu zaman, kişilerin şahsi çıkar ya da kariyerlerini korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır.

- Vigoda (2000), örgütsel politikayı, “örgütte çalışanların kişisel çıkarlarını koruma ve geliştirme amacıyla ortaya koydukları davranışlar” olarak ifade etmiştir.
- Mintzberg (1985) örgüt içerisindeki yasadışı güç ilişkilerinin yansımaları örgütsel politika olarak nitelendirmiştir.
- Cropanzano vd. (1995) ise örgütsel politikayı, çalışanların örgüt içinde kendi çıkarlarını koruyacak veya terfi etmelerine yardımcı olacak ödülleri sağlayabilme imkânı olan kişilere yöneltilmiş sosyal etkileme davranışı olarak tanımlanmıştır.

Genel olarak örgütsel politikanın tanımlarına bakıldığında, çalışanların kendi çıkarlarını korumaya yönelik çeşitli güç ve etkileme taktiklerini kullanmaları ve kendi menfaatlerine uygun olarak hareket etmeleri örgütsel politika olarak tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarda çalışanların menfaatleri doğrultusunda göstermiş oldukları hareketler şirketlerin örgütsel politikalarının belirlenmesini de sağlamaktadır.

## **1.2. Benimsenen Örgütsel Politika Tanımı**

Örgütsel politika ile ilgili tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde; örgütteki somut davranışları ele aldığı, düşünce boyutu üzerinde pek fazla durulmadığı görülmektedir. Politik faaliyetlerin öncesinde ve sonrasında oluşan algılamaların ya da düşüncelerin, bireylerin yeni davranışlar ya da tepkiler koymasıyla politik zemin güçlenecektir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, Bursalı Mohan (2008) çalışmasında örgütsel politika kavramını şu şekilde ifade açıklamıştır “Örgütsel politika, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için, bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, örgütün ve diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durumdur”. Bu tanıma göre örgütsel politika, sadece politik davranışın ya da politikanın algılanması değildir. Örgütsel politikanın iç içe girmiş, birbiriyle ilişkili iki yönü (politik algı ve politik davranış) olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle



bireylerin örgütsel politika algı ve politik davranışlarının da değerlendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir (Mohan Bursalı, 2008).

### **1.3. Örgütsel Politikanın Evreleri**

Örgütlerde yürütülen her faaliyetin belirlenen başlangıç ve bitiş zamanı vardır. Örgüt içinde yürütülen bu faaliyetler bireysel, örgütsel ve çevresel koşullara bağlı olarak belirlenen zamanlarda başlamakta ve sonlanmaktadır (Demirtaş, 2013). Mintzberg (1983) tarafından ortaya konulan bu süreç, örgütleri politik bir arena olarak görmüştür. Örgütün tamamının ya da belirli bir kısmının politik bir yapıya dönüşmesinde çatışma ögesinin etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu çatışma iki düzeyde olabilmektedir. İlk düzeyde örgütte baskın bir çatışma ve politika olmamaktadır. İkinci düzeyde ise yasal bir otoritenin olmadığı durumlarda çatışmanın baskın etki sistemleri oluşmaktadır. Çatışmaların kendine özgü döngüleri üç evrenden oluşur. Mohan-Bursalı (2008) bu döngüleri şu şekilde tanımlamıştır;

- GÜDÜ (Çatışma Talebinin Algılanması)
- Gelişme (Aniden veya Yavaş Yavaş Çatışmanın Oluşması)
- Çözüm (Zafer, İlimlilik veya Ölüm)

#### **1.3.1. GÜDÜ (Çatışma Talebinin Algılanması)**

Örgütteki politik güdü, örgütün yer aldığı çevreden, örgüt içerisindeki farklı gruplardan veya kişinin kendisinden kaynaklanabilmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Zaleznik (1970)'e göre, kıskançlık, yönetimden ve rekabetten korku, fantezi, kuşku ve belirsizlik kavramlarının bireysel politikanın güdülenmesinde önemli olduğu kadar örgüt politikasıyla da yakından ilgilidir (Ayhan, 2013).

Örgüt içindeki belirsizlikler, güç değişimi, bazı koalisyonların yeniden düzenlenmesi, çeşitli alanlarda yeniliklerin ortaya çıkması, kaynakların azalması, pozisyonlarda meydana gelen değişimler gibi nedenler politik güdülerin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bireyler, yaşanan bu değişim sonucunda ortaya çıkan olumsuz durumdan kaçınmak, olumlu durumdan yararlanmak ya da daha iyi hale gelmeyi istemektedirler. Bu durum her bireyin kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmasını ve çatışan fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu da politik güdü ile çatışma talebinin eş zamanlı olarak ortaya çıkmasına etki eder (Weber, 1947). Örgütteki bireysel politik güdünün en önemli nedenlerinden biri de

örgütsel kaynakların kıt olmasıdır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Sınırlı kaynaklar, eşit dağıtılmış olsa bile, bireyler daha fazlasını isteme eğiliminde olurlar. Bu da bireyler arasında politik bir mücadele yaşanmasına neden olur. Bu durum politikanın yaşamın önemli bir bölümüne etki ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla politik davranışlar, eylemselliğin olduğu bütün alanlarda sergilenmeye elverişlidir (Goodin, 2001).

### **1.3.2. Gelişme (Aniden / Yavaş Bir Şekilde Çatışma Talebinin Oluşması)**

Politik olarak güdülenen bireyler, kendi taleplerini gerçekleştirmelerine engel olabilecek her türlü davranış ve düşünceyi ortadan kaldırmak isteyecektir. Bu da örgütlerde kaynakların ne şekilde pay edildiğini bilmek ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gücü elinde bulunduran kişiler veya gruplar arasında bazı çatışmalara neden olabilir. Çıkarları uyuşmayan bireyler arasında bir meydan okuma yani güç mücadelesi yaşanabilir (Gargiulo, 1993).

Gelişme evresinde yaşanan çatışma, her politik güdünün sonucunu oluşturmayabilir. İstekler birbiriyle çakışmayabilir. Bireyler ortak istekleri için aynı tarafta olabilirler ya da bu çatışma hızlıca sonuca ulaşabilir. Böylece çatışma gerçekleşmeden neticelenmiş olur (Mohan-Bursalı, 2008).

Örgütlerde bazı güdüler yavaş veya hızlı gelişme gösterme eğiliminde olabilir. Özellikle örgüt içerisinde oluşan otorite boşluğunda, yapısal birtakım değişimlerde veya örgütün çevresel değişimler yaşadığı durumlarda bu güdülerin hızı artmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Bu gelişme durumunda, çatışma ortaya çıkmakta ve böylece örgüt tam bir politik arenaya dönüşmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Gücün tekrardan dizayn edilmesi bazen uzun sürerken, bazı dönemlerde geniş bir kitlenin desteği alınarak kısa zamanda gerçekleşir. Kısa zamanda gerçekleştiğinde politik arenanın orta safhası kayıptır (Mintzberg, 1985).

### **1.3.3. Çözüm (Zafer, İlmlilik ve Ölüm)**

Kişiler arasındaki çatışmalarda sürekli kazan-kazan, kazan-kaybet ve kaybet-kazan kuralları bulunur. Örgütsel politikanın bu evresinde zaferi kazanan taraf örgüt varlığını sürdürür. İlmlilik politikasında ise, taraflar uzlaşmaya ve anlaşmak için karşılıklı fedakarlıkta bulunma yoluna gidebilirler. Böylece örgüt varlığını sürdürür. Fakat zayıf bir anlaşma olarak nitelendirilen bu durumda taraflar zamanla kendilerini bir çatışmanın ortasında bulabilirler. Böyle bir durumda örgütte politik etkinlikler

orta düzeyde devam eder. Örgütte her kesimin birbirlerini izlemeleriyle, ılımlı politika devam eder. Kesimlerden biri zayıfladığında diğer taraf tekrar harekete geçer. Ancak taraflar birbirini yok edemeyeceğini anladıklarında tekrar ılımlı bir uzlaşma yolunu tercih ederler. Bu döngü örgütün varlığını devam ettirmesinde etkilidir (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgüt gelişme evresinde, politik arenaya dönüşürken çözüm evresinde beş tutarlı sonuçtan biri ile sonuca ulaşır (Mintzberg, 1983). Ortaya çıkan tutarlı beş sonuç şu şekildedir;

- Çatışma iki şekilde de ortadan kalkar. Taraflardan biri kazanır ve örgütün varlığını tehdit eden durum ortadan kalkar. Çatışmaya neden olan talepler veya nedenler kazananın lehine sonuçlanır. Kaybeden taraf ise sonucu kabullenip isteklerini erteleyecektir.
- Tarafların karşılıklı olarak uzlaşmaya gittikleri ılımlılık durumunda örgüt varlığını sürdürmeye devam eder. Ancak çatışma kısa bir süreliğine çözüldüğü için zamanla taraflar arasında yeni bir çatışma çıkabilir. Bu döngü karşılıklı olarak çatışma uzlaşma şeklinde devam eder.
- Üçüncü aşamada, çatışma örgüte zarar verir. Bu da diğer faktörlerin de devreye girmesiyle örgütün yok olmasına kadar gidebilir. Politikanın yoğun yaşandığı örgütlerde, çalışanlardan ve örgütün kendi yapısından kaynaklanan sorunlardan dolayı örgüt mücadele etme yeteneğini kaybetme noktasına gelir. Bu durum örgütü kaçınılmaz bir yıkım ile karşı karşıya bırakır.
- Son iki durumda politik arenanın kalıcı ama yıkıcı olmayan biçimleri ortaya çıkabilir. Bu da çatışmanın az da olsa çözümlenmesini sağlar. Böylece politik arena daha ılımlı bir yapıya sahip olarak örgüt varlığı devam eder.

Bu aşamalar, politikanın bir örgütte nasıl bir seyir izlediğini anlamada oldukça önemlidir. Ayrıca bu aşamalar, örgütteki politik algıların oluşmasında ve bazı politik davranışların sergilenmesinde önemlidir. Çünkü bireylerin çevresinde olup bitenleri algılamaları ve sonrasında gösterdiği tepkilerde çevresel faktörler olduğu kadar kişisel faktörlerde etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütteki politik ortamın oluşmasında, güdülerin ya da organizmayı etkileyerek harekete geçiren iç ve dış uyarıcıların önemi oldukça büyüktür (Mohan Bursalı, 2008).

#### 1.4. Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Algılama, kişilerin yaşadıkları çevreyi adlandırabilmek adına, duyuumsal izlenimleri düzenleme ve yorumlama biçimini ifade etmektedir. Kişilerin ortaya koyduğu davranışlar, gerçeğin kendisinden ziyade neyin gerçek olduğunu algılamasına göre biçimlenmektedir (Eren, 2017: 69). Ayrıca örgütlerde veya işletmelerde görülen politika iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir (Leslie ve Gelfand, 2011).

Örgütte politik bir ortamın oluşmasında ve devam ettirilmesinde, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışlarla bunların algılanış biçimleri etkili olmaktadır. Çünkü bireylerin, ortamı politik olarak değerlendirmesi örgüt içi politikayı ortaya çıkaran en önemli faktörlerdendir (Buenger vd., 2007). Kısacası ortamı politik hale getiren nedenler kişinin algılama biçiminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle dikkat edilmesi gereken nokta, sergilenen davranışlardan ziyade, o davranışların ortaya çıkmasına neden olan düşünme tarzıdır (Bursalı ve Bağcı, 2011).

1990 ile 2000 yıllarda ön plana çıkmaya başlayan örgütsel politika algısı, Ferris ve Kacmar (1992) tarafından, “*çalışanların örgütlerini politik olarak algılamasına neden olan tüm etkenleri ve bu etkenlerin doğrultusunda oluşturdukları politika algıları sonucu, gösterdikleri tutum ve davranışları*” şeklinde tanımlamıştır. Buradan yola çıkıldığında örgütsel politika algısı, objektif gerçeklikten ziyade bu gerçekliğin birey tarafından nasıl yorumlandığıyla alakalıdır.

Örgütsel politika algısı kişisel bir yorumlama olduğundan, bir çalışandan başka bir çalışana ve bir durumdan başka bir duruma göre farklılık göstermektedir. Bir çalışan için avantajlı olarak görülen ve olumlu değerlendirilen bir durum, diğer bir çalışan için dezavantajlı olarak görülebilmekte ve olumsuz değerlendirilebilmektedir. Bu durum, bireysel çıkarların farklı olması ya da durumun tamamen yanlış yorumlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ortamı politik olarak algılayan çalışan, politik davranışlar sergileyecek ya da güven ve adalet duygusunu yitirerek işinden soğuyacak ve işten ayrılma niyetine dahi girebilecektir. Bu açıdan örgütsel politika algısı hem örgüt için hem de çalışan için son derece önem taşımaktadır (Bursalı, 2008). Örgütsel politika algısı ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir.

- Cook, Ferris, Dulebohn (1999) örgütsel politika algısını “*politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması*” biçiminde tanımlamıştır.
- Andrews ve Kacmar (2001) örgütsel politika algısını “*genel anlamda bireylerin gözünden görülen şeydir*” olarak ifade etmiştir. Fakat algı bazı durumlar da değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle ortamın politikleşmesine ilişkin oluşan algılarda değişiklikler görülebilir. Örneğin örgütteki bir durumun bazı çalışanlar tarafından olumlu, bazıları tarafından olumsuz değerlendirilmesi ortamın politikleşmesine neden olabilmektedir.
- Fedor vd (1998) göre örgütsel politika algısı “*kişilerin tepkileri gerçeğin kendisinden ziyade, gerçeği algılamalarına bağlıdır*” şeklinde tanımlanmıştır.
- Bıyık, Erden ve Akdoğan (2016) örgütsel politika algısını; “*kendi kendine hizmet etme maksadındaki davranışları yorumlamayı içeren, çalışma arkadaşları ve amirlerle karakterize edilen iş ortamı hakkında kişilerin öznel değerlendirmesi*” şeklinde tanımlanmaktadır.
- Yüksel ve Bolat, (2016) ise örgütsel politika algısı kavramını; “*menfaatleri doğrultusunda davranan iş arkadaşları/üstlerince oluşturulan iş çevresinin derecesini bireyin öznel biçimde değerlendirmesi*” şeklinde ifade etmiştir.
- Meisler ve Vigoda-Gadot (2014), “*örgütsel politikaların bireylerin duygusal yapıları arasındaki bir kesişmeden ibaret olduğunu*” vurgulamıştır. Yani bireylerin birbirinden farklı duyu yapılarına sahip olmaları örgütsel politika algılarını kendi duyu durumlarına göre şekillendirebilmektedir.
- Kacmar ve Baron (1999), örgütsel politika algısını “*bireylerin, örgüt içinde diğerlerinin ya da üyesi olduğu örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kişisel çıkarlarını korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlardır*” şeklinde ifade etmiştir.

Örgütsel politika algısı, bireyin iş yerindeki üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının sergilemiş olduğu davranışları kişisel düşüncelerine göre değerlendirmeleri sonucunda bu davranışları politik olarak algılama derecelerini de ifade

etmektedir. Çünkü çalışanların beklentileri, örgütle arasındaki ilişkiyi belirleyen etkenlerden biri olarak görülmektedir (Uras ve Kunt, 2006). Örgüt çalışanlardan birisi üstünün sergilediği davranıştan dolayı ortamı politik olarak değerlendirdiğinde örgüte karşı olan adalet ve güven duygusunu kaybedebilmektedir. Bunun sonucunda çalışanların istenmeyen değerlendirmeler yapması, işinden soğuması ve üyesi olduğu örgütten ayrılması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Bıyık, Erden ve Akdoğan, 2016; Sarpkaya, 2006).

Politik algılamalar, Ferris ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modeline göre; örgütsel faktörler, görev ve çalışma çevresi faktörleri ve kişisel faktörler olarak üç başlık altında toplanmıştır (Ay, 2014). Örgütsel faktörler içerisinde yer alan; biçimlendirme, merkezîleşme, kontrol ve hiyerarşik seviye alanı politik algılama ile yakından ilişkilidir. Biçimselleşme, bütün kuralların yazılı olmasıdır. Biçimselleşme her çalışanın sahip olduğu rolleri ve hangi konuda ne yapacağını kesin olarak bilmesine katkı sağlar. Örneğin, politik davranışlar belirsizliğin ve karmaşanın yoğun olduğu durumlarda daha fazla görülmektedir. Bu sebeple, biçimselleşmenin yüksek olduğu ortamlarda düşük politik algılamalar, biçimselleşmenin düşük olduğu ortamlarda ise yüksek politik algılar görülmektedir (Özalp ve Kırel, 2001; Ay, 2014). Bu nedenle örgütlerde çalışan bireylerin görev tanımları net olarak belirlenirse bireyler ne yapacaklarını bildikleri için kaos ortamı meydana gelmeyebilir.

Politik algılama üzerinde etkili olan bir diğer unsur da merkezîleşmedir. Merkezîleşmenin fazla olduğu örgütlerde, güç ve kontrol üst kademedede yoğunlaşır. Bu durum alt kademedede çalışanların örgütleri politik olarak algılamasına neden olur. Yapılan çalışmalarda, merkezîleşme arttıkça, örgütteki politik algıların arttığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle merkezîleşme ile politik algı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilir. Kontrol alanı unsuru ile politik algı arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü kontrol alanı genişledikçe yöneticiye rapor veren çalışanların sayısı da artmaktadır. Buda yöneticilerin her çalışana ayırdığı süreyi kısaltmakta ve politik algıların oluşmasını artırmaktadır (Özalp ve Kırel, 2001; Ay, 2014).

Görev ve çalışma çevresi etkileri faktörleri arasında; iş özerkliği, geri besleme, görev çeşitliliği, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ilerleme fırsatları

yer almaktadır. İş özerkliği ve görev çeşitliliği az olan çalışan güç sahibi olamayacağı farkında olduğundan örgüte karşı politik algılar geliştirebilmektedir. Ayrıca çalışanların, dönütlere açık olması, iş arkadaşları ve yönetime güven duyması örgüte karşı daha az politik algılıya sahip olunmasını sağlar (Özalp ve Kırel, 2001; Ferris ve Kacmar, 1992).

Politik algıyı etkileyen kişisel faktörler arasında ise beşeri ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Beşerî (demografik) özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mesleki kıdem gibi özellikler politik algı üzerinde etkili olmaktadır. Kişilik özellikleri kapsamında, çıkarları için başkalarını kullanan ve duruma göre hareket eden Makyavelist kişilikler, kendilerini gözlemleyerek öz düzenleme yapan kişilikler, olayların kendi kontrolü dışına çıkmasını istemeyen kişilikler (kontrol odaklı) ve kendilerine çok fazla güvenen ve hayran olan (narsist) kişilikler, örgütü politik algılamakta ve politik davranışlar sergilemektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003; Yılmaz, 2012; Ay, 2014).

Örgüt çalışanlarının örgütte yaşamış olduğu durumlar, sahip olduğu bireysel özellikler ve örgütsel çevre örgütsel politika algısını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütler örgüte bağlılık meydana getirmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için örgüt içi ve örgüt dışı olumsuz durumları en aza indirmelidirler.

### **1.5. Örgütsel Politika Algısı Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Ferris, Russ, ve Fandt (1989) araştırmalarında, davranışın algılanması ile politik davranış arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların örgütü politik olarak algılamasının, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu bunun yanı sıra işten ayrılma niyetlerinin de arttığı ortaya konulmuştur. Örgütsel politika algısını ölçmeye yönelik ilk çalışmalar bu algıyı ölçmek için kullanılacak olan ölçeğin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalardır. Doksanlı yıllara kadar çalışanların iş çevresini politik olarak algılamasına neden olan etmenler ve bunların sonuçlarının neler olabileceği üzerine fazla araştırma yapılmamıştır. Bu durumun nedeni bu zamana kadar örgüt içinde politik algıları ölçebilecek bir ölçme aracının olmamasıdır (Ferris ve Kacmar, 1992). Bu amaçla Kacmar ve Ferris 1991 de bu alanda yaygın olarak kullanılmaya başlanacak olan ölçeğin temelini atmışlardır. Bu ölçeğin temeli Ferris, Russ ve Fandt (1989)'ın geliştirmiş olduğu örgütsel politika algısı modeline

dayanmaktadır. Ferris ve Kaçmar (1992) çalışmalarını iki kısımda gerçekleştirmelerdir. İlk kısımda 15 ifade 5 faktörden oluşan algı ölçeği ortaya çıkarmışlardır. İkinci kısımda ise 12 ifade 3 faktörden oluşan ölçeği elde etmişlerdir. Yaptıkları bu ikinci çalışmayla örgütsel politika algısına yönelik kapsamlı bir model geliştirmeye uğraşmışlardır. Bu durum politik algı araştırmaları için oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel politika algısının nedenlerini ve sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Çalışma örgütteki politik ortamın bireyler tarafından algılanmasının; örgüte, bireyin statüsüne, çalışma çevresine ve kendisinden kaynaklı faktörlere göre oluşabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmada, işe bağlılık, iş kaygısı, iş doyumunu ve örgütten ayrılma gibi politik algılamalar doğrultusunda ortaya çıkan sonuç değişkenleri üzerinde de durulmuştur.

Kacmar ve Ferris'e (1991) geliştirdiği bu ölçeğin; geçerliliği, güvenilirliği ve diğer boyutları Kacmar ve Carlson tarafından test edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlarda ölçeğin bazı bölümlerini etkisiz olduğunu göstermiştir. Bu bölümlerin sadeleştirilmesi ve yeni eklemeler yapılması gerektiği savunulmuşlardır. Bu yüzden ölçek sadeleştirilmiş ve ek bölümler oluşturulmuştur.

Vigoda (2000) İsrail'deki kamu sektöründe çalışan 303 katılımcıdan elde ettiği verilerle çalışanların davranışlarının örgütsel politika açısından anlaşılmasını belirlemeyi hedeflemiştir. Çalışmada örgütsel politika algısı ve iş tutumları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel politika algısının; iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla negatif bir ilişki içinde olduğu, işten ayrılma niyetiyle ise pozitif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Vigoda ve Cohen (2002) çalışmaların da politik davranış ve örgütsel politika arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma da politik davranış ve örgütsel politika algısının aynı örgütsel iklime dayandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Randall ve diğerleri (1999) ile İşcan'ın (2005) yaptıkları çalışmalarda çalışanların iş verimliliği ile örgütsel politika algılamalarının; işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan iş doyumunu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerinde olumsuz iş tutumlarına ve davranışlara yol açtığını belirtmişlerdir. Ancak bu durum tam tersi sonuçlanan çalışmalarda söz konusudur. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir;



- Hochwarter (2003) yapmış olduğu araştırmada, politik algıları yüksek olan çalışanların, politik faaliyetlerle uğraşmalarının iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını artırdığını tespit etmiştir.
- Witt ve diğerleri (2002) alışmalarında örgütsel destek, örgütsel bağlılık, adalet gibi çeşitli değişkenlerin bireylerin olumsuz politik algılamalarını azaltarak, iş verimliliğini olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgular elde etmişlerdir.
- Chao ve diğerlerinin (1994) yaptıkları çalışmada politika ile iş doyumunu arasında, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunun tespit etmişlerdir.

Örgütte alışanların, politik davranışlarının yoğunluğunu ve politikayı algılama düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar da bireylerin, ortamı politik algılama düzeyleri, tarzları ve örgüt içinde sergiledikleri davranışlarda farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütün çeşitli düzeylerindeki politik davranış ile algının yoğunluğu açısından, bireylere ve bireylerin buldukları pozisyona göre farklılık gösterdiğine ulaşılmıştır. Bununla ilgili;

Gandz ve Murray'ın (1980a ve 1980b) yapmış oldukları iki tane çalışma bulunmaktadır. İlk çalışmada, politik davranışın yoğunluğu üst kademe alışanlarında daha fazla görülmesine rağmen, örgütsel süreçlerde daha az etkili olan alt kademe alışanlarında politik algılamanın daha yoğun olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İkinci çalışmalarında ise; işletme bölümü lisansüstü programından mezun çalışanlara politik algı ile alakalı açık uçlu sorular sorulmuş ve şu sonuçlar elde edilmiştir: Katılımcılardan %87'si üst yönetimlerin, 3'te 1'de mavi yakalıların politikayla ilgilendiğini düşünmektedir. Katılımcılar, beyaz yakalı çalışanların politik algı düzeylerinin orta seviyede olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca orta kademe yönetimde yer alan kişilerin, politik ile üst kademe yönetim kadar ilgilendiklerini düşünmektedir. Araştırmanın diğer sonuçlarına baktığımızda ise bireylerin iş birliğine yönelik olan politikaları iyi, rekabete yönelik olan politikaların kötü olduğunu, politika olmadan da dünyanın daha iyi bir yer olacağını, politika yapmanın engellenmesi gerektiğini, politik davranışların ahlaki olmadığını, korkunun ve güvensizliğin rekabeti artırmasıyla politik davranışlara yol açtığını, politikarlardan

zarar gördüklerini ve örgütsel politika sayesinde güç ve etki elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

Miller ve Kurchner-Hawkins'i (2004) çalışmasında örgütsel politikanın olumsuz sonuçlarını olumlu hale dönüştürmek için yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre politik faaliyetlerin hem örgüt hem de çalışanlar için olumlu sonuçlanması "*düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek*" gerektiğini belirtmiştir. Bu değişim ile örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışların olumlu dönüşmesi sağlanabilir. Böylece bireylerin ve örgütlerin taleplerini, amaçlarını belirlerken, düşünce davranışlarını değerlendirirken menfaatçi bir düşünce yapısı yerine daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşmalarını sağlayacaktır.

Al-Tuhaih ve Van Fleet' in (2011) çalışmasında, örgütsel politika algısı ölçeğinin Kuveyt örgütsel politika algısını incelemek ve kültürüne uyarlamasını yapmak amacıyla yapmışlardır. Çalışma, eğitim bakanlığında görev yapan kamu personeline yapmıştır. Araştırmanın sonucunda Kuveyt'te örgütsel politika algısının batı toplumlarıyla aynı olduğu, algılanan örgütsel politikanın yüksek olduğu ve örgütsel politika algısını demografik değişkenlerin etkilediği şekilde bulgular elde edilmiştir.

Gürce (2018) araştırmasında, kişilerin örgütsel politika algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın verileri özel sektörde ve kamu sektöründe çalışmakta olan, beyaz ve mavi yakalı olarak çalışan 205 kişi üzerinden elde edilmiştir. Araştırmanın neticesinde; algılanan örgütsel politika ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ve anlamlı, algılanan örgütsel politika ve güç mesafesi arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir.

Aybar (2018) yaptığı çalışmasında, örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında yükseköğretim kurumlarında çalışan 267 akademik personele ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, akademisyenlerin örgütsel politika algısı ve örgütsel güven düzeyleri değişkenleri, örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemede önemli bir role sahip olduğunu tespit etmiştir.

Emre (2018) çalışmasında, araştırma görevlilerinin örgütsel destek ve örgütsel politika algıları ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmada; örgütsel politika algıları ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmiştir.

Biçer (2017), örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Ay (2014) çalışmasında; ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisini incelemiştir. Çalışmada, iş görenlerin örgütsel politika algısı ile sendika üyesi olma eğilimi arasında ilişkinin olmadığını; ulusal kültürün örgütsel politika algısı ile çoğulculuk kültür boyutu arasında negatif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eryılmaz (2014) çalışmasında, algılanan örgütsel politika ile örgüt iklimi kavramları arasındaki ilişkiyi ve etkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmanın neticesinde; örgütsel politika algısının, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve yaş değişkenleri açısından farklılaştığı, cinsiyet değişkeninde farklılaşmadığı, algılanan örgütsel politika ile örgüt iklimi arasında negatif yönde ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Yüksel (2013), politik davranışların ve politik algının, çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etki edip etmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Örgütsel politika algısı ile kültürün alt boyutları arasında, örgütsel politika algısı ile engelleme taktiği ve mübadele aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca tükenmişlik ile örgütsel politika algısı arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir.

Ayhan (2013) çalışmasında örgüt üyelerinin örgütsel politika algılarının; işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet algılamalarına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel politika algısının, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğuna ulaşılmıştır.

Yaldıran (2011) araştırmasında örgütsel politika algılarının, mobbing'in ortaya çıkmasındaki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; örgütsel politika ile iş yerlerinde uygulanan mobbing olgusu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Diğer bir sonucu ise örgütsel politikanın bir alt boyutu olan bireysel çıkarıcılığın mobbing olgusunun oluşumunda etkili olduğuna ulaşılmıştır.

Mohan-Bursalı (2008), politik davranış ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma da, algılanan örgütsel politika ile politik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca bazı katılımcıların, örgütlerde politikaların oluşması ve engellenmesinde örgüt büyüklüğünün temel unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Kesken (1999) çalışmasında, ülkemizde kullanılan politik taktikleri ve çalışma hayatında politik olarak algılanan kararları tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda; örgütsel politika algılamalarında, demografik özellikler, çalışma alanları (kamu ve özel sektör), yönetici olup olmama ve çalışma hayatında yer aldıkları süre arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Doğan'ın (1997) çalışmasında, örgütsel politika algısının, beş örgütsel davranış değişkeni (iş tatmini, örgüte bağlılık, işe kendini verme, işe bağlı endişe duygusu ve işten ayrılma niyeti) ve Makyavelizm'in yaptığı etkiyi araştırmıştır. Örgütsel politika algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe kendini verme, işe bağlı endişedeki, değişkenliğe anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel politika algısı, Makyavelizm ile ele alındığında, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işe bağlı endişe ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, örgütlerde politik faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz sonuçlanmasın da etkili olan unsurun politikaya yaklaşım biçimi olduğu söylenebilir. Bu nedenle bireylere ve olaylara yaklaşım biçiminin oluşmasında politik algıların oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

## **2. BÖLÜM:**

### **İŞE YABANCILAŞMA VE İŞ STRESİ KAVRAMI**

#### **2.1. Yabancılaşma**

Bu bölümde yabancılaşma ve türleri ile işe yabancılaşma kavramları kurumsal gelişimi ile birlikte ele alınmış ve işe yabancılaşmaya sebep olan etmenler kurama temel oluşturan yaklaşımlar etrafında değerlendirilmiştir.

##### **2.1.1. Yabancılaşma Kavramı**

Farklı dillerde ve sözcüklerde yabancılaşma kavramını ele alan Feuerlicht (1978)'e göre, İngilizce'de "alienation" olarak kullanılan yabancılaşma kavramı Latince "alienatio" sözcüğünden türemiştir. İngilizce de uzaklaşma ve soğuma anlamlarında kullanılan yabancılaştırma kavramı Latince de ise, mülkiyet haklarından uzaklaşma, beğenmeme, hoşnutsuzluk ve iyi niyet ve dostluk gibi kavramlardan uzaklaşma anlamında kullanılmaktadır (Tran, 1985).

Kavram olarak yabancılaşma, bireyin kendisini bütün olarak görememesi ve bilincine yönelik parçalanmalara neden olan eylemler ve deneyimler şeklinde ifade edilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 318). Sosyoloji, felsefe, psikoloji ve ekonomi gibi birçok bilim dalında çalışılan bir konu haline gelen yabancılaştırma kavramını ilk kullanan Hegel olmuştur. Hegel'e göre yabancılaşma, bireyin fiziksel ve ruhsal varlığı arasındaki bölünme sonucunda var olmaktadır. Birey hem kendine hem de çevresine karşı yabancılaşma yaşamakta, kendisini düşünen ve hissedilen bir varlık olarak değerlendirememektedir. Hegel'den sonra ise yabancılaşma Ludwing A. Feuerbach açısından dini bir bakış açısıyla, Karl H. Marx ve Erich Fromm açısından siyasi ve iktisadi bir bakış açısıyla, Emile Durkheim açısından ise sosyolojik bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir (Tokmak, 2014).

Yabancılaşmayı bütünsel olarak tartışıp değerlendiren ilk isim ise Karl Marx olmuştur. Marx yabancılaşmayı, "insanı içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi öznel doğasına, insanlığına ve öteki insanlara yabancılaştıran eylem" olarak tanımlamıştır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Shepard (1972)'a göre ise yabancılaşma, bireyin toplumsal bir yapıya dâhil olma sürecinde kendi değerlerini sınaması ve sınıdığı

değerler ile toplumsal değerler arasındaki çatışmazlığın ortaya çıkması durumu olarak tanımlamıştır.

Psikologlar yabancılaşma kavramını; kendilik kaybı, sürekli kaygı hissedilmesi, ümitsizlik, yalnız kalma duygusu olarak ifade ederken sosyologlar yabancılaşmayı; kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere adapte olamama, bireyin çevresi ile etkileşim kuramaması, sosyal çözüme olarak ifade etmektedirler (Tokmak, 2014).

Birçok disiplinde araştırma konusu olan yabancılaşmayla ilgili bir kavram kargaşası yaşanmakta ve kavramın genel geçer bir tanımı yapılamamaktadır. Ertoy (2013)'e göre, yabancılaştırma kavramıyla ilgili tartışmalar üç grupta çeşitli bilim adamları tarafından sürdürülmektedir. Bu gruplardan ilki, yabancılaştırmanın normatif ve ideolojik bir kavram olmasından dolayı bilimsel analizlere dâhil edilmemesi gerektiğini savunmaktadır. İkinci grup ise, yabancılaştırma kavramının anlamının anlaşılabilmesi için tarihsel ve felsefi analizlere yönelmesi gerektiğini belirtmektedirler. Sosyal bilimcilerinde dâhil olduğu sonuncu grup ise, yabancılaştırma kavramının anlaşılabilmesi için diğer kavramlarında sürece dâhil edilmesi gerekliliğini belirtmektedirler.

Yabancılaştırma konusu ile kapsamlı ve deneye dayalı çalışmalar yapan Seeman (1975) ise, yabancılaşmanın bireyin duygusal yönü ve toplumsal koşullar çerçevesinde ortaya çıkan bir durum olduğunu ve dolayısıyla teorik olarak yabancılaşma kavramının tek bir tanımla ifade edilmemesi gerektiğini belirterek, yabancılaşmanın sosyo-psikolojik çerçevede ve çok boyutlu yapısı ile ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Yabancılaştırma kavramının, tanımlama ve kavramsallaştırması ile ilgili olarak her alanda bir karışıklık durumunun olmasının nedeni ise Kanungo (1982)'e göre, beş ana nedenden kaynaklanmaktadır:

- 1) Kavramın hangi analiz seviyesine göre kullanıldığının belirsiz olması (birey, grup, organizasyon gibi),
- 2) Kavramın ölçülmesinin açıklamasıyla uyumlu olmadığı gerçeği,
- 3) Fenomenin nedenleri ve etkilerinden ayırt edilememesi,

4) Yabancılaşmayı bilişsel bir durum olarak ve duygusal bir durum olarak ayırt etme başarısızlığı ve

5) Yabancılaşmanın durumsal ve zihinsel belirleyicilerini ayırt etmedeki başarısızlık.

Kohn (1976)'ya göre, yabancılaşmanın temelinde bireyin içinde bulunduğu çevre ile dış çevre arasındaki düşüncelerinin ve eylemlerinin uyumu yer almaktadır. Kohn (1976)'ın görüşünden hareketle yabancılaştırmayla ilgili genel bir tanım yapılacak olunursa; yabancılaştırma, bireyin içinde bulunduğu çevrede gerek çevreyi gerekse de kendisini edilgen olarak kabul etmesi ve böylece kendisini kendi eylemlerinin yaratıcısı olarak görmeyerek kendisinden uzaklaşma durumu olarak tanımlanabilir (Fromm, 1961).

Yabancılaşma genelde bireyin içinde bulunduğu çevrede kendisini çevrenin bir öznesi değil de o çevrenin nesnesi olarak gördüğü ve kendisini bir bütün olarak hissedemediği psikolojik bir süreç olarak değerlendirilmekte (Taştan vd., 2014) ve bireyin toplumsal norm ve değerlerden uzaklaşarak bireyin emek sürecinden, yaşamından veya kendisinden uzaklaşması olarak nitelendirilmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014).

Bireyin iç ve dış çevrede herhangi bir şeye karşı derinden bir bağlılık duygusu geliştirememesi, iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmelere ilgisiz kalması ve soğuması, süreçlerden kendisini geri çekmesi ve iletişimde kopukluk yaşaması yabancılaşmanın semptomları olarak değerlendirilmektedir (Ünsar ve Karahan, 2011).

Kahler (1989), “insanın tarihi, insanın yabancılaşmasının tarihi olarak da yazılabilir” ifadesiyle kavramın ne kadar kadim ve köklü olduğunu belirtmektedir (Kahler'den 1989 aktaran Sert, 2017). Kahler (1989)'in düşüncesinden hareketle yabancılaştırma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve tarihsel süreçte çeşitli disiplinlerce nasıl kullanıldığının görülebilmesi açısından bir sonraki bölümde yabancılaştırma kavramının tarihsel gelişimi incelenmiştir.

## **2.2. Yabancılaşma Kavramının Tarihsel Çerçevesi**

İlk çağlardan bu yana doğası gereği insanoğlu araştıran, keşfeden, bulan ve geliştiren olmuştur. Bunların hepsini başarabilmesi için ilk önce kendi içine dönmesi ve kendini yetiştirmesi gerekmektedir (Yalçın ve Koyuncu, 2014). Gelişmişlik

seviyeleri ve aralarındaki kültürel farklılıkları ne olursa olsun, çeşitli bunalımlar tüm toplumlarda kendini hissettirebilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Gündelik koşuşturmacanın içinde kişi kendisinin farkına varamadığı gibi, kendi varlık nedenini de sorgulayamamaktadır. Bunun sonucunda kendinden uzaklaşmakta ve kendine karşı yabancılaşmaktadır (Tutar, 2010).

Kökünü antik döneme kadar uzanan yabancılaşma olgusu, felsefe, sosyoloji ve iktisadi doktrinde geniş ölçüde ele alınmış olmasına rağmen günümüz koşullarında ve farklı kültürlerle sahip toplumlarda kişilerin yaşadığı genel bir hastalık olmayı sürdürmektedir (Akyıldız, 1998).

Türkçe etimolojik sözlüğe göre; yabancılaşma, Farsçadan gelen yaban kelimesinden türetilmektedir. Yaban kelimesinin Farsçadaki karşılığı ise boş, ıssız yer anlamına gelen ‘yâbân’dır (Kiraz, 2011). Yabancılaşma kavramı Latince “Alinato” kavramından gelmektedir (Schacht, 1970).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü “yabancılaşmak” fiilini; “Tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak”; “Alışmamak, yadırgamak, yabancılık çekmek” kavramlarıyla tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Bireyin çalıştığı işten, sosyal çevresinden ya da kendinden ayrılma veya uzaklaşma duygusunu ifade eden yabancılaşma; daha çok bireyin kişisel olarak çalıştığı iş yerinden, kendisinden, değerlerinden, toplumsal oluşum ve organizasyonlardan uzaklaşma eylemi olarak adlandırılır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

Toplumsal bunalımların örgütlerde yabancılaşmayı sağlayabileceğine ilişkin varsayımlarda bulunan birçok filozof, sosyolog ve psikolog problemi anlamaya çalışmışlar; yapısal, felsefi ve tarihsel analizlere girişmişler ve kimi çözüm önerileri getirmişlerdir. Bunların içinde Hegel, Durkheim, Marks, Mills ve Seeman’ın yaptığı araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

Kavramın sistematik olarak kullanılışı ilk kez Hegel’de görülmektedir (Ulusoy, 1988). Yabancılaşma ifadesini ilk kez Hegel “Tin’in Görüngübilimi” (1807) adlı eserinde kullanmıştır (Yapıcı, 2004). Alman İdealizminin en ünlü ismi ve felsefe tarihinin de önemli düşünürlerinden biri olarak Hegel’in felsefesine bakılırsa O’na göre varlık, düşünce gibi, diyalektik yöntemle uygun olarak daima gelişen, ilerleyen bir süreçtir (Aydoğan, 2015). Hegel’e göre, tüm yabancılaşma geçmişi ve bu yabancılaşmanın tüm yapısı soyut, mutlak, kurgusal ve mantıksal düşüncenin



yaratılışından meydana gelir (Osmanoğlu, 2016) Hegel, yabancılaşmayı; mutlak olarak açıklamış, öğrenilmiş insan hayatının rahatça doğaya yabancılaşacağı anlamında kullanmıştır (Yapıcı, 2004).

Yabancılaşmadaki ana yazarlardan biri de Karl Marx'tır. Marx, Hegel ve Musa Hess'in eserlerinden esinlenmiştir (Tummers, Van Thiel, Stejin ve Bekkers, 2011). Marx, konuya daha farklı bir taraftan bakmış; problemi hayatın somut arka planına oturtarak, günün şartları bakımından, kapitalistin, üretim faktörlerinin kullanımında; çalışanlara yüklediği görevin, çalışanın, ürününe, kendisine ve diğerlerine yabancılaşması ile sonuçlandığını belirtmiştir (Yapıcı, 2004). Marx, yabancılaşma kavramına ekonomik açıdan bakarak açıklamaya çalışmıştır. Marx yabancılaşma teorisinde 'yabancılaşmış emek' ifadesinden yola çıkar (Aydoğan, 2015). Marx için, yabancılaşmanın tüm kaynakları, ücretli emek ve iş bölümü gibi ekonomik olgulara dayanmaktadır. Marx, bu yeni ve endüstriyel zamanlarda emeğin kendi içinde yabancılaştığını fark etti. Çalışanlar, emeğinin sonucunda ortaya çıkan ürüne veya bu ürünleri işleme araçlarına sahip olmadığı için yabancılaşmıştır (Tummers, Van Thiel, Stejin ve Bekkers, 2011).

Yabancılaşma sorununu etraflı bir biçimde inceleyen bir diğer isim de Herbert Marcuse'dir (1898-1979). Marcuse, "Tek Boyutlu İnsan" (1997) adlı yapıtında, yabancılaşmayı, kişilerin kendi şuur ve yaratıcı güçlerini, kolektif insani duygularını kaybetmeleri olarak düşünmekte ve kendileri üzerinde egemenlik kuran, insani duygulardan uzaklaştıran faktörlerin esiri haline geldiğini ifade etmiştir (Aytaç, 2005). Ona göre, daha önceki filozoflar tarafından etraflıca tartışılan yabancılaşma kuramı insanın kendisini emeğinde gerçekleştiremediğini, yaşamın artık emeğin bir aracı haline dönüştüğünü, çalışmanın ve onun neticesinde üretilen ürünlerin bireyden bağımsız bir biçim ve güç kazandığını ortaya koymuştur (Osmanoğlu, 2016).

Yabancılaşma konusunda Durkheim'in çalışmalarında, gelişen toplumun beraberinde anomiyi de oluşturduğu ifade edilmektedir. Anomi, toplumdaki kuralların toplumun üyeleri açısından değerini kaybetmesi durumu olarak anlatılmakta ve yabancılaşma ile oldukça alakalı bir tanım olarak değerlendirilmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2012). Bu teori birey ve bireyin hayatını, toplumsal bağlarını irdeleyerek yabancılaşma kavramını, bireyden çok bireyin hayatını sürdürdüğü toplumsal

düzenin varlığının, işleyişinin yıkılması bağlamında ele almaktadır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

Malvin Seeman de, “Yabancılaşmanın Anlamı” (1958) adlı yapıtında, yabancılaşmayı içinde bulunulan koşullarla birlikte ifade eder ve olgunun kurumsal formatını dikkate alarak kişinin ruhsal yaşamından kesitleri ortaya çıkartmaya çalışır (Aytaç, 2005). Melvin Seeman, yabancılaşmayı Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, toplumsal yalıtım ve kendine yabancılaşma adı altında beş alt başlıkta incelemiştir (Tummers, Bekkers, Van Thiel ve Steijn, 2014).

Sanayi Devrimi ile doğan ve günümüzde de engellenemez bir şekilde oluşan farklılaşma ve teknolojik ilerleme, toplumsal ve kültürel kodlarda ve değer düzeneklerinde köklü değişimlere neden olmaktadır. Toplumların modernleşme nedeniyle refah seviyelerinde iyileşme meydana gelirken, toplumun temel yapı taşı olan bireylerin yaşamlarından tatmin olma düzeyleri düşmektedir (Yüksel, 2014).

Yabancılaşmanın nitelikleri maddeler halinde aşağıda yer almaktadır (Şimşek vd., 2011).

- Kavram ilişkisi olarak yabancılaşma; birinin birisinden veya bir şeyin bir şeyden uzaklaşmasıdır.
- İnsanoğlunun doğasında vardır ve ilk çağlardan bu yana yaşanmaktadır.
- Kişilerin sosyal yaşamları ve çevreleriyle yakından ilişkilidir.
- Yabancılaşma sonuçları arasında kişilerde kıskançlık, saldırganlık, karşılıklı güven eksikliği gibi olumsuz insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak yabancılaşma insanoğlunun insan olmaktan uzaklaşmasıdır. İnsanoğlunun insan olma durumundan uzaklaşması; insan doğasının getirdiği özelliklerin yitirilmesi, insanın varlığının sebebi doğal, toplumsal, psikolojik ve kültürel faktörlerinin yıkılması, insanların sosyal çevresiyle olan bağlarının birbirlerinden kopması ve uzaklaşmasıdır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

Farklılaşan iş ve çalışma koşullarına uyum, değişim temposunun gerisinde kalmama endişesi, değişime ayak uydurma hatta yerine göre öncü olma kaygısı, kişiyi kendisinden uzaklaştırmakta, onun kendisiyle olma, kendisine dönme ve kendisinin farkına varmasını zorlaştırmaktadır (Tutar, 2010).

### **2.3. Yabancılaşmanın İlişkili Olduğu Kavramlar**

Yabancılaşma kavramının farklı bilim dalları tarafından, farklı tanımlamaları mevcuttur. Bu bağlamda yabancılaşma kavramı birçok kavramla ilişkili bir şekilde değerlendirilip anılabilmektedir.

#### **2.3.1. Yabancılaşma ve İş Tatminsizliği**

İnsan, kişisel becerilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek için çaba harcamaktadır. İş tatmini elde edemeyen birey hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememekte ve hayal kırıklığına uğramaktadır. İş tatmini çalışanı pozitif yönde etkileyerek verimliliğini artırırken, iş tatminsizliği çalışanın verimliliğini düşürmektedir. İş, insan yaşamı içerisinde odak noktalarından birisi olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İş tatminindeki uzaklık, işten soğuma, düşük moral, düşük verimlilik sağlıklı bir toplum oluşmasına neden olacaktır (Dinler, 2010).

İş tatmininin üç temel boyutu mevcuttur (Şimşek, 1995):

- İş tatmini, bir çalışma durumuna duygusal olarak verilen yanıt olarak ifade edilebilir. Bu durum görülemez, fakat sözlü olarak aktarılabilir.
- İş tatmini çoğunlukla kazançların hangi ölçüde sağlanabildiğinin veya beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğinin belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili farklı nitelikleri ifade eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

İş tatminsizliği ve işe yabancılaşma kavramları bazı araştırmacılar tarafından eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İş tatmininin olduğu hallerde yabancılaşmanın az olacağı, iş tatminsizliğinin olduğu hallerde ise yabancılaşmanın buna paralel olarak oluşacağı görüşleri ortaya atılmaktadır (Aldemir, 1993).

#### **2.3.2. Yabancılaşma ve Stres**

Stres, bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresiyle baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur (Davis, 1977). Örgütsel stres kaynakları çalışanların işlerine karşı tutumu etkilemekte, işten soğumalarına, işlerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Nitekim Organ ve Green (1981), Padsakoff ve diğerleri (1986) ve Goldberg'ın (1990) yaptıkları araştırmalarda stresin yabancılaşmanın önemli bir etkeni olduğu ve örgüt yapısının

katı oluşunu, merkeziyetçi oluşunun hem stresi hem de işe yabancılaşmayı artırdığını belirlemişlerdir.

Stres kişinin dış uyarıcılara karşı göstermiş olduğu fiziksel ve duygusal tepkilerdir. Özellikle günümüzde öne çıkan stres kavramı, çalışanın zamanla yabancılaşmaya götürmektedir. Kişinin yaşadığı sıkıntılar ve huzursuzluklar stresin başlıca sebepleridir. Stres çalışanlara dolayısıyla da onların performanslarına etkisinden dolayı yönetim bilimlerinde çok fazla üzerinde durulan bir konudur (Babür, 2009).

### **2.3.3. Yabancılaşma ve Çatışma**

Çatışma fizyolojik ve sosyo-psikolojik tatminlerin engellenmesinden kaynaklanan gerilim durumudur. Thomas (1992)'den aktarıldığına göre çatışma, kişinin hedeflerine ulaşamayacağını düşünmesi veya kendi varlığıyla ilgili duyduğu kaygılardan kaynaklanan bir süreçtir (Babür, 2009).

Çatışma kavramı, genel bir ifadeyle; birey-birey, birey-grup veya grup-grup arasındaki ortak noktaların, hedeflerinin, gayelerin, önceliklerinin ve algılarının değişik olmasıyla oluşan, taraf olanlardan birisinin kazanması diğerinin kaybetmesine, kişinin tedirginlik, düşmanlık, kaygı, gerginlik, öfke, kavga gibi olumsuz hareketler sergilemesine sebep olan toplumsal olgular şeklinde tanımlanmaktadır (Dursun, 2008).

Yeniçeri (1991) ise; buz dağının görünen kısmı olarak nitelendirdiği “çatışma kavramını”, buzdağının görünmeyen kısmı olarak nitelendirdiği “yabancılaşma kavramıyla” birlikte ele alarak değerlendirmede bulunmaktadır. Her zaman ortaya çıkabilecek bir nitelikte görünen yabancılaşma genel olarak çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Çatışma kavramıyla yabancılaşma kavramı arasında işlevsel ve diyalektik bir bağlantı söz konusudur. Çatışma genellikle, yabancılaşma kavramının en son evresinde ortaya çıkmaktadır. Kimi durumlarda ise çatışma neticesinde yabancılaşma da meydana gelmektedir. Çatışma kavramı ve yabancılaşma kavramı arasında karşılıklı olarak sebep sonuç ilişkisi mevcuttur. Bu nedenle; örgüt içerisinde oluşan karşı durma süreçleri araştırılırken yalnızca çatışma ya da yalnızca yabancılaşma boyutlarının incelenmesi yani tek boyutlu olarak göz önüne alınması olaylardaki asıl gerçeklerin ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Çatışmanın yabancılaşmaya sebep olduğu bilinmektedir. Bireyin işinin basitleştirilmesi, kendi kişisel gelişimi sağlayamaması zamanla bireyin çatışma duygusu yaşamasına neden olmakta ve birey yabancılaşma duygusu yaşamaktadır (Babür, 2009).

#### **2.3.4. Yabancılaşma ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik terimi İlk defa 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından psikoloji bilimine kazandırılmıştır. Ayrıca Freudenberger tükenmişliğin ilk klinik tanımlamalarından birini yaparak, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak adlandırmıştır. Freudenberger tükenmişliği; “başarısız olma, güç ve enerjinin kaybolması, isteksizlik aşırı yıpranma ve karşılanamayan isteklerin kişinin iç kaynaklarında meydana getirdiği tükenme durumu” şeklinde açık bir ifadeyle tanımlamıştır (Sılığ, 2003).

Yapılan araştırmalar sonunda yabancılaşma ve tükenmişliğe sebep olan nedenlerde benzerlikler bulunduğu ortaya konulmuştur. Özellikle stres, bu iki kavramın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yabancılaşmayla mücadele yöntemleri fayda sağlamadığı takdirde yabancılaşmaya neden olan faktörler, tükenmişlik sendromu nedenleri olarak ele alınmaktadır (Özler ve Dirican, 2014). Bu açıdan bakıldığında iş görenin aşırı iş yükü sonucu yabancılaşmasını engellemek için iş rotasyonu vb. değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Ancak bu çalışma yapıldığında aşırı iş yükü tükenmişliğin de nedenleri arasına girmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002).

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

Yabancılaşmaya neden olan faktörler ile tükenmişliğe neden olan faktörler benzer olduğu görülmektedir. Kimi araştırmacılar bu benzerlik sebebiyle yabancılaşma ve tükenmişlik kavramlarının birbirine çok yakın olduğunu ancak birbirlerinin yerine kullanılamayacak kadar farklı yönlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

### 2.3.5. Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, hem iş karakteristikleri ve örgüt yapısından, hem de bireysel değişkenlerden etkilenen bir kavramdır. İş tatmini ve işe bağlılıkta olduğu gibi, örgüte bağlılığın azalması halinde, örgüt açısından olumsuz davranışsal sonuçlar görülmektedir. Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılığın iş bırakma, devamsızlık, işe geç gelme ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaların sonuçları göstermektedir ki bireyin iş yaşamını sürdürdüğü örgütü benimsemesi ve iş ortamındaki olumsuzlukları görmezden gelebilmesini sağlayabilmektedir (Avcı ve Kılıç, 2010).

## 2. 4. Yabancılaşmanın Türleri

Yabancılaşma kavramı, ilk olarak işin üstünde iktidarsızlık ya da kontrolsüzlük ile kişiselleştirilen tek yönlü bir kavram şeklinde kabul görmüştür. 1950'lerin sonlarının başında kavramın diğer nitelikleri, büyük ölçekte, Seeman'ın emekleri ile boyut kazanmıştır.

Seeman yabancılaşmanın toplamda beş farklı boyuttan meydana geldiğini dile getirmiştir. Bu boyutlar; anlamsızlık (meaninglessness), kendine yabancılaşma (self-estrangement) güçsüzlük (powerlessness), kuralsızlık (normlessness) ve soyutlanma (isolation) (1959).

Dean çalışmasında, Seeman'ın (1961) boyutlarından kuralsızlık, soyutlanma ve güçsüzlüğü işlemiştir. Yabancılaşmayı bu boyutlar ile ifade etmiştir. Blauner 1964 senesinde gerçekleştirmiş olduğu çalışma da Seeman'ın boyutlarını, mavi yakalı iş görenlerin iş gördüğü bir kurumda ele almıştır. Uyguladığı bu çalışma sonucunda kendine yabancılaşma, anlamsızlık, güçsüzlük ve soyutlanma olmak kaydı ile dört boyut ile sınırlanabileceğini, kuralsızlık ile soyutlanmanın aynı şeyi ifade ettiğini ve bir boyut şeklinde değerlendirilebileceğini iddia etmiştir. Bu sebeple, kuralsızlık değişik boyut olarak değerlendirilmiştir. Blauner ise bu dört boyuta yine Seeman ile yakın manalar yüklemiştir (Mottaz, 1981; Nair ve Vohra, 2009). Mottaz, yabancılaşma kavramı çalışma evrenini etkileyen faktörleri inceleyebilmek gayesi ile üç farklı boyuta indirmiştir. Mottaz'ın (1981) modelinde anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve güçsüzlük boyutları işlenmiştir. Soyutlanma ve kuralsızlık boyutları çalışma kapsamının dışında kalan etmenler olarak ele alınmıştır ve bu sebeple de modelde yer verilmemiştir.

### **2.4.1. Kendine Yabancılaşma**

Bugental, kendine yabancılaşmayı, “kişinin kendisini bir cam içine hapsedilmiş hissetmesi” olarak ifade etmiştir. Bu duyguyu, “kişi çevredeki insanları ve dünyayı görebilir ancak asla onlarla bir olamaz, kişilerle pantomim usulü bir iletişim kurabilir ama asla gerçekten konuşamaz” cümlesiyle açıklamıştır ( Bugental, 1964 aktaran Nelson ve O’Donohue, 2006)

Kendine yabancılaşma, kişinin hayattan tat almaması, toplumsallaşmakta güçlük çekmesi ve finalinde de kendisinden uzaklaşması olarak ifade edilmektedir. Kendine yabancılaşma teşkilatlarda iş görenin, teşkilatta kendini gösterememesi ve yaptığı işi anlam verememesi olarak kendini göstermektedir. Kendine yabancılaşması finalinde iş gören, güvenlik ve para gibi dışsal etmenlerle daha fazla ilgilenmektedir. Teşkilatın maksatları, başarı gibi içsel etmenlerden uzaklaşan iş gören yaptığı işten mutlu olmamaya başlamıştır (Seeman, 1959).

Kendine yabancılaşma, iş sürecini kişi yabancı gibi düşündüğünde meydana gelebilir. Çalışma sisteminin normal hale gelmesi, işlevsel rolleri güç kazandırırken iş görenlerin yaratıcı katkılarına sınır koyabilir. Bu sınırlandırma, iş görenin işe dair içsel olarak mutlu olmamasına sebep olurken ve kendi kendilerine yabancılaşmalarına sebep olabilir. Çalışanlar da kendine yabancılaşma, yaptıkları işlerle kendilerini gerçekleştiremediklerinde görülmektedir (Mottaz, 1981). Örgütlerde kendinden yabancılaşmaya, vazife şartları sınırlı olan ve iş görenlere kabul edilebilir seviyede iş tatmini ve bu nedenle işe bağlılık sağlamayan iş vazifeleri sebep olmaktadır (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002).

### **2.4.2. Anlamsızlık**

Anlamsızlık; kişinin karara varma dönemindeki net bilgi temin edilemediği için durumu anlayamaması ve ne yapması gerektiğine ilişkin kesin bir karara varamamasıdır. (Seeman, 1959). Anlamsızlık yaşayan kişi, kendi davranışlarının neticelerine anlam vermekte zorlanmaktadır. Benzer şekilde toplum içinde başkalarının davranışlarını da anlamlandıramamaktadır. Kısaca anlamsızlık, davranışların sonuçlarını öngörememek veya yetersiz öngörülerde bulunma durumudur (Sarfraz, 1997). Toplum içindeki sosyal durumlarda da davranışlarının meydana getireceği sonuçları düşünememektedir (Kanungo, 1979). Bununla birlikte

neticelerle alakalı beklentileri tahmin ettiklerinden çok daha felaket olduğunda da anlamsızlık duygusu meydana gelmektedir (Seeman, 1959).

Anlamsızlık, iş görenlerin genel üretim sırasında az katkı sağladıklarını hissettiklerinde ve böylece rollerini değersiz gördüklerinde meydana gelmektedir. (Mottaz, 1981). Çalışma statüsünün gereğinden fazla bölümlendirilmiş olması, artan uzmanlaşma istekleri ve resmi yapı anlamsızlığa sebep olmaktadır. İşbölümü artıp küçük vazifelere ayrıldığında ve bu vazifeler iş görenin kendisini değerli hissetmesini sağlayacak bir sorumluluk ve karar vermeyi gerektirmediğinde iş gören teşkilat amaçları uğruna çalışma azminden uzaklaşmaktadır. İş gören sonrasında yaptığı işin teşkilat amaçlarına ulaşmada hiçbir önemi olmadığı kanısına varmaktadır. Yaptığı iş, iş gören için anlamsız bir hal almıştır. (Shepard 1971).

Anlamsızlık kapsamında, iş görenler üretmeyi daha anlamlı bir tecrübe olarak kabul etmektedir. Bu boyut, iş görenin işi ile alakalı sorumluluk almaması ve fazla olgunluk kazanma eğilimine girmesi devamlı bir şekilde engellendiğinde görülebilir. İş gören, işini yaparken kullandığı teçhizatın işe hâkim olduğunu hissettiğinde, aklın yapmak istediği iş ile elin yaptığı iş birbirinden farklı olduğunda ya da çalışan artık bu işi yapmaktan hiç keyif almadığında yani işi sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla para kazanmak için yaptığında ortaya çıkabilir (Erikson, 1986; Kanungo, 1979).

İşe yabancılaşmanın güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları arasında ilişki mevcuttur. Her boyutun da Marksizm'in ileri attığı iş yapış şekli üzerindeki özgürlük eksikliği ve kontrolün temel sebebi olduğu görülmektedir. Bazı durumlarda anlamsızlık boyutu, güçsüzlük boyutunun önceli olabilmektedir. Mesela, kompleks işlerin anlaşılmazlığı, yüksek kontrol beklentisi getirebilir ve bunun karşılanmaması güçsüzlük duygusuna neden olabilir (Kanungo, 1979; Seeman 1959).

### **2.4.3. Soyutlanma**

Soyutlanma, kişinin sosyal çevreden soyutlanması anlamındadır. Kişi sosyal çevredeki başka insanlarla ilişki ve iletişim kuramamaktaysa ve bunun farkındaysa soyutlanma (sosyal soyutlanma) meydana gelmiştir. Kişi bundan böyle kendisini sosyal çevre dışında, bir başına hissetmektedir (Seeman, 1959). Toplumsal etkileşim teorilerine göre herkes bir grubun üyesi olarak, sevme ve sevilme, başkalarına ait olma gereksinimini karşılamaktadır. Bu ilişkinlik hissini, bir hüviyet sağladığı ve



benlik saygısını artırdığından dolayı motivasyon kaynağı olduğu iddia edilmiştir. (Tajfel, Billig, Bundy ve Flament, 1971; Turner, Brown ve Tajfel, 1979). Bu duygunun devamlılığı için kişinin grubun üyesi olarak kalması gerekmektedir. Grubun üyesi olarak kalabilmek için grup normlarına uygun davranması ve bağlı olması gerekmektedir. Eğer grup normları kişinin kendi kuralları ve davranış biçimleriyle ters düşüyorsa, kişi kendisini gruba ait hissetmemekte ve sonunda kendini soyutlanmış hissetmektedir (Sarfraz, 1997). Kişi, sosyal çevrenin popüler kültürel kurallarından zihinsel olarak ayrı kafa yapısına girmiştir. Soyutlanma ve dolayısıyla yaşanan yalnızlık hissi kaygıya neden olmaktadır ve aidiyet duygusunu azaltmakta ve bireyin mutluluğuna engel olmaktadır. Kişi zihinsel olarak farklı hissetmesinin yanında, başkalarıyla ilişki içinde olma zorunluluğundan ötürü çelişki yaşamaktadır. (Nelson ve O'Donohue, 2006).

Soyutlanma, örgütle, örgütün amaçlarıyla veya diğer işgörenlerle özdeşleşme hissini azlığını göstermektedir (Mottaz, 1981). Miller (1975) örgütlerde kişilerin soyutlanma hislerinde, yaşama düzeylerinde dört farklı gruba meydana getirdikleri iletişimin etkili olduğunu bildirmektedir. Bu gruplar (263):

- Örgütte resmî otorite konumundaki bireyler,
- Örgütün faaliyetleri üstünde edimsel kontrolü elinde tutan bireyler,
- Örgüt içerisinde en fazla saygı gören takım arkadaşları,
- Örgüt içinde yer alan diğer takım arkadaşlarıdır.

Soyutlanma duygusu, kişinin çalışma grubundan dışlanmasıyla veya çalışma arkadaşlarıyla oldukça az temas geçmesi veya diğer çalışanlarla iletişimde olmasını gerektirmeyen bir iş yapması durumunda daha da hızlanabilmektedir. (Nelson ve O'Donohue, 2006). Çalışma ortamında kişilerin soyutlanma hissini yaşamalarında yöneticileriyle olan ilişkileri oldukça mühim bir rol taşımaktadır. Yöneticiler kişiyle iletişim kurmadığında, mevcut iletişimi kopardığında ya da kişiyi ciddiye almadan, kişinin kişiliğini hiçe sayarak iletişim kurmaya çalıştıklarında, iş gören soyutlanma duygusunu fazlaca hissetmektedir (Nettler, 1957).

#### **2.4.4. Güçsüzlük**

Güçsüzlük, bireyin hayatını etkileyen mühim hadiseler üzerinde algılanan kontrol eksikliği manasına gelmektedir. Kişilerin kendi kaderlerini kontrol altına almakta ne

seviyede başarısız olduklarını hissetmeleriyle alakalıdır (Seeman, 1959; Kanungo, 1979). Yabancılaşmanın bu çeşidi, psikolojik terimlerle ortaya konduğunda kişinin kendisini gerçekleştirme becerememesi şeklinde ifade edilebilir. Kişi benliğinin ihtiyacı olan saygı gereksiniminin karşılanmadığını hisseder (Nelson ve O'Donohue, 2006). Psikolojide, güçsüzlük hissetmenin karşılığı bireysel başarıdan mahrum olma hissidir (Kohn, 1976).

İş yaşamında, iş görenlerin işe ilişkin etkinliklerde oldukça az kontrol sahibi olduklarında görülmektedir. İş yapma şeklindeki özgürlüğün azlığını da güçsüzlük duygusunun sebeplerindendir (Mottaz, 1981). İş görenler kendilerini diğerleri tarafından yönlendirilen ve kontrol edilen bir obje gibi hissetmektedirler (Tummers ve Dulk, 2011). Yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu, iş görenlerin, üretkenliklerini ve iş yaşamlarının kalitesini negatif olarak etkilemektedir. Bu olumsuzluğun neticeleri hem kişisel olarak iş görenlerin hem de örgütün zarar görmesine sebep olmaktadır. Daha uzun vade de neticelerine bakıldığında, müşteriler, diğer paydaşlar ve sosyal çevre de negatif olarak etkilenecektir (Kanungo, 1992).

#### **2.4.5. Kuralsızlık**

Yabancılaşmanın kuralsızlık boyutu Durkheim'in "anomie" kavramından üretilmiştir (Dean, 1961). Anomi; davranışları düzenleyen sosyal sisteme dair ortak değerler ve ortak anlamların anlaşılabilir ve etkisiz hale gelmesi ve aynı zamanda yeni değerlerin anlamlarının henüz geliştirilememiş olduğu durumdur (<https://www.britannica.com/topic/anomie>).

Kuralsızlık boyutunun iki türü olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki amaçsızlık olarak adlandırılmıştır. Amaçsızlık, "hayata dair amaç olabilecek ya da yön verebilecek değerlerin yokluğu, içsel ve toplumsallaşmış değerlerin kaybı, kaybolmuşluğun verdiği güvensizlik hissi" olarak tanımlanmıştır. Kuralsızlığın ikinci alt türü normların çatışması olarak adlandırılabilir. Davranışlardaki sosyal kısıtlamalara karşılık bireylerin özgürlük istekleri, toplumsallığa karşı bireysellik isteği gibi çatışmalar sayılabilir (Dean, 1961).

Seeman kuralsızlık boyutunu tanımlarken amaçsızlık türüne benzer bir tanımlama yapmıştır. Kuralsızlık, bireyin belirli bir amaca ulaşabilmek için davranış şeklini belirlerken toplumsal olarak kabul görmeyen yollara başvurmasıdır (Seeman, 1959). Belanın dışında kalındığı sürece istenilen her şeyi yapmanın ahlaki olarak kabul

edilebileceği düşüncesi, yasaların açıklarından yararlanarak iş yapma düşüncesinin meşrulaştırılması, işler yolunda gidiyorsa yapılanın doğru olup olmamasının önemsenmemesi kuralsızlık boyutunun göstergeleridir (Kohn, 1976).

## 2.5. İşe Yabancılaşma Kavramı

Blauner (1964) işe yabancılaşmayı, işte özerklik, yükümlülük, sosyal iletişim ve kendini var edememe şeklinde kişinin insan olarak kıymetini ortaya koyan koşulların ve ortamların gerçekleştirilememesi biçiminde ifade edilmektedir. Tükel (2012), işe yabancılaşmayı iş üzerinde algılanandan daha az özgürlük ve kontrol sahibi olmak şeklinde tanımlamıştır. Hirschfeld ve Feild (2000) ise işe yabancılaşmayı, çalışanın çalışma yaşamına karşı göstermiş olduğu ilgisizlik şeklinde ifade edilmiştir.

Hoy vd. (1983)'e göre işe yabancılaşma, kişinin örgütteki çalışma alanı ile çalışma ortamında yaşamış olduğu ümitsizliğin neticesinde meydana gelen hislerin dışa vurumu olarak değerlendirilmektedir. Pearlin (1962)' e göre ise işe yabancılaşma, kişinin yaptığı işe karşı güçsüzlük hissi ve işine karşı hissetmiş olduğu kontrolü kaybetme duygusudur (Pear, 1962: Aktaran Tükel, 2012).

İşe yabancılaşma ile ilgili genel bir tanımlama yapılacak olunursa işe yabancılaşma; işgörenin işine anlam yükleyememesi, kurumundaki çalışanlarla olan etkileşimlerinden memnuniyet duymaması, kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz hissetmesi, gelece dair ümitlerini yetirmesi ve kendisini büyük yapının ufak bir parçası biçiminde algılaması olarak ifade edilmektedir (Tokmak, 2014).

İşe yabancılaşma, işgörenin iç dünyasında yaşadığı ruhsal bir fenomen şeklinde tanımlanabilmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000). İşe yabancılaşma, işin bizatihi kendisinin, kişinin belirgin olarak bireysel gereksinim ve beklentilerini tatmin edemediği algısından ve işin kendi tabiatından kaynaklanan psikolojik ayrımın genelleştirilmiş bir bilişsel halidir. İşe yabancılaşma, işgörenin işine düşük ilgi göstermesi ve zayıf bir enerji ile işine eğildiği, zaman geçirme amaçlı ve aslında dışsal ödüller için çalışmak durumunda olduğu bir duygu durumunu yansıtmaktadır (Michaels vd., 1988).

Aiken ve Hage (1966), işe yabancılaşmayı kariyer hedeflerinden uzaklaşma ve profesyonel normlara uyum sağlayamadan oluşan olumsuz duygular olarak ifade etmişlerdir. İşe yabancılaşan iş görenlerin ise işlerine karşı bir güvensizlik

duydıklarını ve isteksizlik yaşadıklarını, gerçekleştirdikleri işlerinin topluma yararlı olmadığını düşündüklerini, iş yaşamı ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olduklarını ve yaptıkları işin gerçek değerlerini yansıtamadıkları gibi olumsuz düşüncelere sahip olduklarını belirtmektedirler.

İşe yabancılaşma kavramının kökeninde ise, Marx'ın işçinin emeğinin bölünmesi düşüncesi yatmaktadır. Bu düşüncenin temelinde işçinin emeği üzerinde herhangi bir kontrolü yoktur. Marx'a göre kapitalist sistemde işçinin emeği üzerinde kontrolü olmamakla birlikte emeğini belirli bir ücret karşılığında satmaktadır. Marx'a göre işe yabancılaşma işin doğası ile insan doğası arasındaki çelişkiyi ifade etmektedir. Marx işe yabancılaşmayı, işçinin ürettiği üründen zihinsel olarak uzaklaşması ve ortaya çıkan üründe herhangi bir söz hakkının olmadığını düşünmesi şeklinde tanımlamaktadır (Mahmud, 1993). Marx'a için işçi ne kadar çok ürün üretirse, üretmiş olduğu üründen o kadar uzaklaşmakta ve kendisini değersiz hissetmekte ve ne kadar çok üretirse o derece az ürün tüketmektedir (Omran, 1983).

Marx, işçilerin iş yeri ile ilgili ihtiyaçlarını, kendi ilgileri doğrultusunda oluşturabildikleri zaman ve işlerine özgür irade ve bireyselliklerini yansıttıkları zaman emeklerini sahiplendiklerini belirtmektedir (Mahmud, 1993). Bir başka ifade ile Marx, insanın özünün üretim sürecinde değiştiğine yani, insanın özünün üretim sürecinde yaratmış olduğu ürün ile arasındaki kurduğu bağa göre şekillendiğini belirtmektedir. Eğer işçi yaratmış olduğu ürüne aitlik hissetmezse, ürün ile arasındaki bağı koparmakta ve kapitalist sistemden dolayı üretmiş olduğu ürünün esiri olmaktadır. Marx, işçinin üretmiş olduğu ürün ile arasındaki bağı koparmasının nedeni olarak kapitalist sistemi görmekte ve bunun işçinin yaşamının bir tezahürü olarak sürekli yaşanacağını belirtmektedir (Farahbod vd., 2012). Çünkü işçi üretmiş olduğu ürünün, üretim sürecinde zekâsını ve yeteneklerini kullanamadığı için ürüne katkıda bulunamamakta ve çalışma koşulları üzerinde kontrol sahibi olamamaktadır (Tükel, 2012). Ayrıca Marx'a göre, işçinin iş veya ürün ile ilgili yaşamış olduğu motivasyonun kaynağı olarak içsel ihtiyaçlar değil de dışsal ihtiyaçlar olduğu zaman işçi ürün ve yapmış olduğu iş ile arasındaki bağı koparmakta, emeğini satmakta ve kendisini bir nesne gibi algılamaktadır (Farahbod vd., 2012). Bu doğrultuda, birey yapmış olduğu işe ve üretmiş olduğu ürüne kendisinden bir şey katmadığı sürece işe yabancılaşma gerçekleşecektir (Mahmud, 1993)

İşe yabancılaşma ile çalışma yaşamı koşulları arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Tuna ve Yeşiltaş, 2014). İş yeri koşulları yapılan işi doğrudan etkilediği için, çalışma yaşamının kalitesi bireyi işe ve üretmiş olduğu ürüne motive edebilmektedir. Eğer birey, işin yapısı, ücret, teknoloji, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve eğitim gibi çalışma yaşamı konularında yeteri kadar motive olamıyorsa (Toklu, 2016) veya işinde tatmin edici bir faktör bulamadığı için sadece maaş karşılığı için çalışıyorsa işe yabancılaşma yaşamaktadır (Omran, 1983).

Kohn (1976)'ya göre, bireyin iş süreci üzerindeki kontrolü güçsüzlük ve normsuzluk duygularına bağlıdır. Seeman (1972) ise, yabancılaşmanın bireyin sahip olduğu işin yararlılığı ve anlam derecesine bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca iş koşulları ve işin kendi doğası ile ilgili olarak işe yabancılaşma, bireyin yapmış olduğu işe ve iş koluna göre değişiklik göstermektedir. Blauner (1964)'e göre, işin doğası gereği işinde özerklik hisseden bireyler ve işlerinde yüksek derece bilgi ve becerisini kullanabilen ve işe çeşitlilik katan bireylerde işe yabancılaşma daha düşük seviyelerde gerçekleşmektedir.

## **2.6. İşe Yabancılaşmaya Sebep Olan Etmenler**

İşe yabancılaşma kavramı, sadece iş görenin kendisi ile çatışması nedeniyle olmamakta aynı zamanda dış faktör tarafından da etkilenmektedir. Örgütlerde yapılan işin durumu yani monoton, sıkıcı ve kötü çalışma koşulları, çalışanların yaptığı işe anlam verememesi, yaptığı iş üzerinde kontrolünün olmaması, kariyer beklentisi, işinde gelişme fırsatlarının olmaması, işin kolay olması, olumsuz çalışma şartları vb. neden iş görenin işinde yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Çalışanların işlerine yabancılaşmalarına sebep olabilecek unsurlar bu başlık altında açıklanmıştır.

### **2.6.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler**

Örgütlerde işe yabancılaşmaya sebep olan örgütsel etmenleri Şimşek, Akgemci ve Çelik, (2006) ve Demirel ve Ünal (2010) örgütün büyüklüğü, yönetim tarzı, çalışanların rollerindeki belirsizlik, çatışma, yetki ve sorumluluk düzeyi, yönetime katılma, yönetimin anlayışı, kariyer engelleri, üretim biçimi, iş bölümü, çalışma koşulları, örgüt kültürüne ait unsurlar etkilemektedir (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten 2002).

- **İş Bölümü:** Teknolojideki gelişme ile birlikte meydana gelen iş bölümü ve uzmanlaşma çalışanların işe yabancılaşma algılarını arttırmaktadır (Shepard, 1973). Örgütlerde meydana gelen iş bölümü ve uzmanlaşma süreci beraberinde yaşamını işçilik emeği ile devam ettiren insanları birkaç basit operasyonda uzmanlaştırarak onları bununla sınırlı kılar. Sadece belirli bir alanda uzman olan çalışanlar yaratıcılık ve sorunlarla başa çıkabilme yeteneklerini geliştirecekleri bir alan bulamayabilirler bu da çalışanların işe yabancılaşmasına sebep olabilir (Arslan ve Güzel, 2016).
- **İnanç, Tutum ve Değerler:** Örgütlerde örgüt kültürünü geliştirmek için kullanılan inanç, tutum ve değerler mitler, ritüeller, hikâyeler, efsaneler ve örgütsel değerler kullanılarak çalışanlara aksettirilmeye çalışılır. Örgütlerde önemli olan olayları gösteren bu değerler örgütün yapısı ve çalışanların psikolojisi hakkında bilgi vermektedir. Çalışanların değerleri ile uyum göstermeyen örgütsel değerler iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta azalma, işe yabancılaşma gibi davranışlara sebebiyet vermektedir (Yumuk, 2011).
- **Örgüt Yapısı:** Çalışanların çalıştığı örgütün bürokratik yapısı çalışanın özgürce hareket etmesine ve fikirlerini söylemesine engel olabilmektedir. Bu da kişinin yaratıcı düşünme yeteneğini engelleyerek kişinin benliğinde uzaklaşmasına ve bunalıma girmesine sebep olabilmektedir.
- **Çalışma Koşulları:** İşletme tarafından çalışanlara sunulan fiziki, ekonomik, sosyal imkânların hepsi çalışma koşullarını oluşturmaktadır. İyi olmayan çalışma koşulları örgütlerde verimsizlik, işe yabancılaşma ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütlerde ücret ve çalışma süresi çalışanların psikolojisini etkileyen en önemli unsurlar olmaktadır. İşletmelerde kayıt dışı istihdam, uzun saatler ve aynı işte sürekli çalışmak çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Çalışanların işe yabancılaşmasına sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Başaran, 1998):

- İŖe yabancılaŖan alıŖanlar ne üretim yaptığı araçları ne de ürettiği ürünü sahiplenebilmektedir. alıŖanlar üretimin tek bir kısmına dahil olabildikleri için alıŖanlar nihai ürünü sahiplenememektedirler.
- alıŖanlar örgütün denetimi altına girerek kendi geleceği hakkında karar verme yetkisi elinden alınmıŖtır. Bu de alıŖanlar olaylar karŖısında pasif kalmasına sebep olmaktadır.
- İŖlerinde iŖlerin uzmanlık esasına göre bölümlendirilmesi iŖgörenlere iŖin bütünü yerine küçük bir parçasının üretimini görme imkânı vermesi iŖgörenin yaratıcılığını geliŖtirmesini engellemiŖtir.
- Teknoloji ile birlikte alıŖanların makineleri daha fazla kullanmak durumunda kalmaları alıŖanın kendini denetleme imkânını elinden alarak, denetimi makinelere bırakmıŖtır.

İŖe yabancılaŖan alıŖanlar stres ve tatminsizlik yaŖamakta ve bunun sonucunda da iŖi bırakma, devamsızlık, vb. davranıŖlarında bulunmaktadırlar. alıŖanların üretkenliği ve motivasyonun düşmesi, örgütsel bağlılığın azalmasına, iŖe olan ilginin azalması, iŖ tatmininin düşmesi, alıŖan devir oranının artmasına sebep olacaktır (Tutar, 2010).

### 2.6.2. İŖe YabancılaŖmaya Yol Açan Çevresel Etmenler

İŖe yabancılaŖmaya neden olan faktörler arasında; ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sanayileŖme ve kentleŖme, sendikal faaliyetler ve kitle iletiŖim araçları çevresel faktörler arasında sayılabilir.

- **Toplumsal ve Kültürel Yapı:** Medeni yaŖama uyum sağlayabilmek için toplumun değer yargıları, yaŖam biçimlerindeki geliŖmeler, gelenek görenek ve ahlaki değerlerin zamanla geliŖmesi, aile yapısı ya da aile bireylerinin sorunları gibi durumlar toplumsal ve kültürel yapıda meydana gelen deđiŖimler yabancılaŖmaya sebep olan faktörler arasındadır. Ayrıca bir ülkedeki yaŖanan siyasi belirsizlikler, siyasi istikrarsızlığın olması, politik hayatta yaŖanan geliŖmeler sonucunda yaŖanan belirsizliklerin iŖsizliđe neden olması bunun sonucunda ülkede yaŖayan insanların yarından endiŖe duyması ve korku içinde yaŖamaları yabancılaŖmaya sebep olmaktadır (ŖimŖek, Akgemci ve elik, 2006).
- **Ekonomik yapı:** Ekonomik faktörler hükümet politikaları ve örgütün kuruluş politikalarına göre deđiŖebilir. Ekonomik faktörlerin deđiŖimi

örgütlerde ve çalışma usullerinde farklı sonuçlar meydana getirebilir. Ülkede yaşanan enflasyon, işçilik maliyetleri, vergiler, faiz oranları vb. ekonomik etkiler doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların sosyo-ekonomik durumlarını etkilemektedir. Ekonomide yaşanan gelişmeler nedeniyle çalışanların maaşı artabilir ya da maaşı azalabilir. Bu nedenle çalışan belirsizlik korkusunun üstesinden gelebilmek için daha fazla çalışmaya eğilimlidir. Çalışanın işine karşı hissetmiş olduğu endişe, iş tatmini ya da tatminsizliği, tükenmişlik, gibi durumlar çalışanın işine karşı yabancılaşma hissini arttırabilecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik., 2001)

- **Teknolojik Gelişmeler:** Sanayi devriminden sonra meydana gelen makineleşme ile birlikte makinelerin yoğun bir şekilde kullanılması çalışanların yaptıkları işlerde hâkimiyetlerini yitirmelerine ve çalışanların makinaların bir uzantısı haline gelmesine sebep olmuştur. Sanayi devrimi sonucunda insanların yaptığı işin yerini makinelerin almasıyla bireylerin daha fazla boş zaman elde edecekleri düşünülmüştür. Ancak beklenenin aksine bireyler makinelerin bir parçası haline gelerek kendi kendilerine yabancılaşmışlardır (Pars, 1982, Duncan, 2007; Şimşek, Akgemci ve Çelik., 2001).

## **2.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları**

Sosyal, psikolojik, ekonomik ve fiziksel birçok değişkenden etkilenerek yabancılaşan kişilerin davranışlarında da bazı değişmelerin olması kaçınılmazdır. Bu değişmeler, örgütlerin bazı olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İş görenin işinden tatmin olamaması, giderek tükenmesi ve yabancılaşması; iş tatminsizliğine, örgütsel sessizliğe, tükenmişlik sendromuna, örgütsel bağlılığın azalmasına, işten ayrıma niyetinin oluşmasına ve işe devamın azalmasına ve son olarak da çalışma yaşamında kalitenin düşmesine neden olmaktadır.

### **2.7.1. İş Tatmininin Azalması**

İş tatmini, çalışanın işine veya iş deneyimlerine karşı genel değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu duygusal veya memnuniyet verici durum şeklinde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle iş tatmini, kişinin iş durumuna karşı hissetmiş olduğu olumlu duygusal tepkilerin bir yansıması olarak beslenmesidir (Özer, 2010). Bireyler ile işletmelerin ulaşmak istedikleri hedeflerin uyumu,



bireylerin elde ettikleri kazanımları ile işten beklemedikleri kazanımları karşılaştırması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır (İşcan ve Sayın, 2010).

Çalışanların işinden tatmin olabilmeleri örgüte olan güvenine, örgütteki adalet algısına, örgütü ve arkadaşları ile uyumuna bağlı olabilmektedir. Bu davranışlar olmadığında ise bireyler kendilerini örgüte karşı yabancı hissetmeye başlamaktadırlar. Birey örgütünden bu olumlu davranışları beklemekte, karşılığında örgütüne bağlanmakta, motivasyonu artmakta ve işini severek yapmaktadır. Aksi takdirde kendini örgütten uzaklaştıracak, işini sevmemeye ve işinden tatmin olmamaya başlayacaktır.

### **2.7.2. Örgütsel Sessizlik**

Morrison ve Milliken sessizliği “çalışanların işleri ve kurumlarıyla ilgili olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak bilgi, düşünce ve fikirlerini bilinçli bir şekilde gizlemesi, saklı tutması” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise; çalışanların kendi örgütsel durumlarının duygusal, bilişsel veya davranışsal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek üstlerine, astlarına veya meslektaşlarına sözlü ya da yazılı ifade etmekten kaçınma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan sessizliği veya örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalarda ve araştırmalarda genellikle sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların, örgütleri için kasıtlı ve amaçlı olarak herhangi bir olumlu katkıda bulunmamaları ile sonuçlanmaktadır (Bildik, 2009).

Yabancılaşma duygusu yaşayan iş gören, yabancılaşmanın bir sonucu olarak kendini örgütten izole ederek örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu sessizlik, aslında çalışanın bilinçli olarak örgüte karşı gösterdiği bir tepkidir. Bazı durumlarda çalışan, sadece zorunlu olduğu için örgüte karşı kendini yabancı hissetse de orada olmak zorunda kaldığından tepkisini bu şekilde ifade edebilmektedir (Babür, 2009).

Çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmadığı, fikirlerinin alınmadığı bir yönetim biçimine sahip olan bir örgütte çalışan, işyerine ve işine yabancılaşmaktadır. Ancak çalışanın gelecek endişesi, hayatını idame ettirmesi gibi nedenlerden dolayı örgütte kalmak gibi bir zorunluluğu varsa ve bu nedenle örgütten/işten ayrılamıyorsa kendisini izole etmekte ve sessiz kalmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

### **2.7.3. Örgütsel Bağlılığın Azalması**

Örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları yerine getirecek şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş yazılı olmayan kuralların bir toplamıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar gütmeksizin kendisini özdeşleştirmesidir (Balay, 2000). Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, örgüt amaçlarına ve hedeflerine duyulan güçlü inanç, örgüt için çaba gösterme ve örgüt üyesi olarak kalma için hissedilen güçlü istek şeklinde tanımlanmaktadır (Demir, 2005).

Örgüte bağlılık birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler bireylerin; yaşı, medeni durumu, cinsiyeti ve deneyimi, örgütsel adalet algısı, duyduğu güven ve iş tatmini, rol belirsizliği ve çatışması, yapılan işin önemi ve alınan destek, karar alma süreçlerine katılımı, iş güvenliği, tanışma ve yabancılaşma ve ücret değerinden sağlanan hakları, çaresizlik, iş saatleri, ödülleri ve rutinlik, terfi olanakları, liderlik davranışları, iş olanakları ve gösterilen ilgidir (Yılmaz, 2009).

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde, işe devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Demirel, 2009).

Örgüte karşı yabancılaşan bireylerin zamanla örgüte olan bağlılıklarının yok olması, örgüt açısından son derece olumsuz bir durumdur. Bu durumun önlenmesi için örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı daha duyarlı ve daha ilgili olmaları gerekmektedir. Çünkü örgüte olan bağlılık azaldığında işten ayrılma veya işe devamsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

### **2.7.4. Tükenmişlik Sendromu**

Tükenmişlik, zorlu çalışma koşullarına uzun süreli maruz kalmanın ve / veya kişisel sorumlulukların sonucu olarak, uzun süreli stresin neden olduğu olumsuz yönde tutumlar içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme halidir. Tükenmişlik yüksek stres seviyesi, daha düşük performans, daha fazla hastalık, daha az işe gitme ve daha az üretkenlik ile ilişkilidir. Tükenmişlik seviyeleri yüksek olan bireylerin bulunduğu örgütlerde düşük kârlılık ve yüksek personel devri olabilir (Maslach, 1981).

Tükenmişlik, işinde yüksek motivasyona sahip ve iş odaklı bireylerin, işe yönelik heveslerini kaybetmeleri ya da isteklerinin azalmaları ile başlayan sürecin bir sonucudur. Tükenmişlik kavramı; iş hayatına yüksek umut, hedef ve ideallerle başlayan ancak, fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişliği ve düşük kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma, anlamsızlaşma ve güçsüzleşmeyi yaşayan insanları tanımlamaktadır (Sürgevil, 2006).

Çalışanların yaptıkları işten doyum alamaması sürecinin sonucunda, yabancılaşma duygusu ile sonuçlanmakta ve yabancılaşan çalışanlar gittikçe tükenmişlik sendromu belirtileri göstermektedir. Yabancılaşma duygusu önlenemediğinde çalışan kendini dış dünya dan izole etmekte ve tükenmeye başlamaktadır. Çalışanın tükenmişliğini önlemek için iş tatminini sağlamak, bunun için de iş tatminsizliğine neden olan örgütsel yabancılaşmaya neden olan faktörleri, engellemek gerekmektedir (Babür, 2009). İşinden tatmin olmayan çalışan zamanla yabancılaşmaya başlayacaktır. Yabancılaşma sürecini atlatabilmeyen çalışanlar ise son aşama olarak tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalacak ve tüenecektir.

#### **2.7.5. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Düşmesi**

Genel anlamda çalışma yaşamı kalitesini; çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen iş yapısı, ücretler, çalışma ortamı ve şartları, işlerin idaresi ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, çalışanların tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, alınan kararlara katılma, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak görmek mümkündür (Prokeponko, 1991).

Çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerinin bir uyum çerçevesinde olması sonucunda, çalışanın işine olan memnuniyetinin artması, onun kaliteli bir çalışma yaşamına sahip olduğunun göstergesidir. Bu şekilde bir çalışma yaşamı bireyin örgüte olan güvenini ve bağlılığını arttıracak ve bu da örgütü daha çok benimsemesini sağlayacaktır.

Örgütsel yabancılaşmanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan çalışma yaşamı kalitesizliğinin, verimliliği etkilemesinin önüne geçilmesi, ancak örgütsel yabancılaşmanın göz ardı edilmemesi ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınması ile mümkündür (Babür, 2009).

Örgütün, çalışanın işini en iyi şekilde yapabilmesi için sağlamış olduğu tüm sosyal, fiziksel ve psikolojik koşulların tamamı çalışma koşullarını oluşturmaktadır (Uysaler 2010). Gürültü, sıcaklık, aydınlanma, ulaşım, ısınma, soğukluk, toz, duman, sabit bir yerde çalışmak, güçlü kokular, güçlü güneş ışığı, radyasyon, patlayıcı ve zehirleyici özelliği olan maddeler fiziksel koşulları oluştururken; sosyal imkânlar, iş güvenliği, sağlık hizmet ve güvenceleri, çalışma saatleri, biçimsel ve gayri resmi ilişkiler, moral, örgütsel yapı, ücretli izin, çalışma saatleri, katılım ve insan ilişkileri gibi koşullar ise sosyal ve psikolojik koşulları oluşturmaktadır (Uysaler, 2010). Yapılan araştırmalar tüm bu çalışma koşullarının bireylerin yabancılaşması üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir.

### **2.7.6. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti**

Yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda yabancılaşmanın, iş görenler üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurması yanında, örgütlerde devamsızlığın artması, işgücü devrinin yüksek olması ve işe ilginin azalması gibi farklı bazı sonuçlara yol açtığı da görülmektedir. Örgüte karşı yabancılaşan bireyler kendilerini soyutlanmış hissettiklerinden, orada bulunmak istememe, kendini oraya ait hissetmeme ve dolayısıyla işe gitmek istememe gibi duygularla karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütte mutsuz olacaklarını düşündükleri için iş görenlerde işe karşı ilgisizlik, isteksizlik ve tüm bunların sonucunda da işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Örgütler çalışanlarda bağlılığın ve motivasyonun artması, örgütsel hedeflerin benimsenmesi ve içselleştirilmesi gibi değerlerle donatılmış bir örgüt kültürü yaratmaya ve bireylere bu kültürü yaymaya çalışmaktadırlar. Bireyin kişisel değerleri ile örgütsel değerlerin çelişmesi hem birey hem de örgüt için çok önemli bir sorundur. Yönetimin bu çelişkileri giderecek önlemler almakta gecikmesi, bireyin işten ayrılması gibi örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Sarros vd., 2002; Bao vd., 2006).

Kendi değerleri ile örgüt değerleri arasında bütünlük göremeyen bireyler, örgüte karşı yabancılaşacaklardır. Bu durumun sonucu olarak da birey kendisini ait hissedemediği o örgütten ayrılmak isteyecektir.

### **2.8. İşe Yabancılaşma ile Başa Çıkma Yöntemleri**

İşin, bireyin sosyal hayatında kendini kanıtlama ve sağlıklı bir psikoloji oluşturma amacı dikkate alınır, işe yabancılaşmanın gerek çalışanlarda gerekse toplumsal

yapıda meydana getireceği durumların kötü sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Bu nedenle işletme yöneticilerine düşen sorumluluk, yabancılaşma olgusunu işlevsel kılabilmek, fayda oluşturabilecek düzeye indirmek veya tamamen yok etmek için çaba göstermektir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fetahlıoğlu, 2006).

Bunun sonucunda;

- Örgütün genel çalışma şekli bakımından negatif durumlar oluşturacak olan işe yabancılaşmanın engellenebilmesi için, çalışanların düşüncelerinin alınması, kendilerini kanıtlayabilecek, geliştirebilecek, kişisel duygu ve düşüncelerini açıklayabilecek, örgütün hedeflerine katkı sağlayacak bir çalışma yeri oluşturulmalıdır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016).
- Yabancılaşmayı önceden tahmin edebilecek uyarı sistemi kurulmalıdır.
- Yabancılaşmaya neden olabilecek çevresel ve örgütsel faktörler bir komite tarafından sürekli incelenmelidir.
- Örgüt içinde bir “stres yönetimi merkezi” kurulmalıdır. Örgütlerde moral yönetimi ve ekibin daima teşvik edilmesinin önemi unutulmamalıdır.
- Çalışanların da yönetime dahil olmaları sağlanmalıdır.

Taraflarca kabul görebilecek bir sosyal politika oluşturulmalı ve çalışma yaşamının kalitesi artırılmalıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

## **2.9. İş Stresi**

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamalarında ve başarılı sonuçlara ulaşmalarında çalışanların örgüte bağlı olmaları son derece önemli bir konudur. Günümüz örgütlerinde çalışanlar ne kadar iyi olanaklara sahipse o kadar başarı göstermekte ve bu başarıda örgütlerin büyümesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerde görev yapan çalışanların sahip olduğu kötü çalışma koşulları, almış oldukları düşük maaş, uzun süreli çalışma saatleri, kariyer olanaklarının yetersiz olması, baskıcı bir yönetim anlayışı gibi olumsuzluklar işgörenlerin iş stresi ve tatminsizlik yaşayarak işe yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarıya

ulaşmalarında çalışanların iş streslerinin en aza indirilmesi önemli görülmektedir (Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi, 2015).

Günümüzde değişen ve gelişen toplumsal yapılar da stres yaygın olarak karşılaşılan bir olumsuzluk olmaya başlamıştır. Rekabetin çok fazla olduğu modern işletmeler stres yaratan nedenleri belirlemek ve strese neden olan kaynakları minimize etmelidirler. Bireylerin istenmeyen bir durum ve tehdit karşısında bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya koyduğu fizyolojik veya psikolojik tepki olarak ifade edilen stres ortadan kaldırıldığında veya en aza indirildiğinde bireyin sağlığı, örgütün işleyişi ve toplumun refahı üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Rok, 2011; Chiang vd., 2010; Tiyce vd., 2013).

Latince ‘‘estrectia’’ kelimesinden gelen stres sözcüğü, 17. Yüzyılda musibet, bela, felaket, dert, keder, elem anlamında 18 ve 19. yüzyıllarda ise g, baskı ve zorluk anlamlarında kullanılmıştır. Nesne ve kişinin belirli etmenler neticesinde biçiminin bozulması ve baskı altında kalmasına bağlı olarak ortaya çıkan stres, Selye (1956), tarafından vcoda yüklenilen herhangi bir isteme karşı vücudun geliştirdiği tepki olarak ifade edilmiştir (Güçlü, 2001; Johnstone, 1989). İş hayatında çalışanlar üzerindeki baskının artması ve çalışanın işten soğuması ve performans kaybı yaşamasına neden olan stres ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarında temelini oluşturan bir etmendir (Yüksel, 2014). Bireyin duygusal-düşünsel süreçlerinde veya fiziksel şartlarında çevresiyle baş edebilmesini engelleyen veya kişinin gücünü azaltan gerilim durumu olarak tanımlanan stres, istenmeyene çevresel nedenlerden dolayı bozulan i denge durumunu tekrar kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcı olarak nitelendirilmektedir (Davis, 1982). Bireylerde olumsuz sonuçlar ve bunların meydana getirdiği etkiler olarak tanımlanan stres her zaman olumsuzluklar karşısında ortaya çıkmamaktadır. Mesleki açıdan gelişme sağlandığında, gelir seviyesinin yükseldiğinde ve satın alma gücünün artması sonucunda da insanlar stres altında olabilmektedirler. Bu nedenle stres genelde olumsuz durumlar karşısında ortaya çıkabilirken bazı zamanlarda olumlu durumlar karşısında da oluşabilmektedir (Eroğlu, 1998).

Örgütler sahip olduğu kaynaklar vasıtası ile birbirinden farklı örgütsel iklime sahiptirler. Örgütün sahip olduğu tutum ve değerler, örgütteki çalışanların davranışları gibi nedenlerden dolayı farklı özelliklere sahiptir. bu nedenle örgütler

yapılan işe kullanılan teknolojiye, çevresel etmenlere, çalışanların deneyim ve eğilimlerine, gruplaşmalara ve çatışmalara göre stres kaynakları meydana getirebilmektedir (Aydın, 2004). Bazı stres kaynakları bütün örgütlerde benzer olsa bile bazı örgütlerin stres kaynakları sadece o örgüte has olabilmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar Örgütlerin stres kaynaklarını şu şekilde ifade etmişlerdir.

- **McGrath'ın Örgütsel Stres Kaynağı/Nedeni**
  - Görev odaklanmaktan kaynaklanan stres
  - Sahip olduğu role bağlı meydana gelen stres
  - Ortamdan kaynaklanan stres
  - Fiziki çevreden kaynaklanan stres
  - Bireyin kendisinden kaynaklanan stres (Ertekin, 1993).
- **Luthans'ın Örgütsel Stres Kaynakları/Nedenleri**
  - Örgütün sahip olduğu politikalar sonucu ortaya çıkan stres
  - Örgütün yapısal özellikleri nedeniyle ortaya çıkan stres
  - Fiziki koşullar neticesinde ortaya çıkan stres
  - Örgütsel süreçler sonucu ortaya çıkan stres (Luthans, 1992).
- **Eroğlu'nun Örgütsel Stres Kaynakları/Nedenleri**
  - Genel anlamda strese sebep olan nedenler
  - Fiziksel çevreden kaynaklanan nedenler sonucu oluşan stres
  - Ekonomik şartlardan kaynaklanan stres
  - Sosyal hayata bağlı olarak meydana gelen stres
  - Kişilik yapısına bağlı olarak meydana gelen stres (Eroğlu, 1988).

Literatürde yer alan stres kaynakları incelendiğinde stresin temelinde işletme içi ve dışı sorunlar ile bireyin kendinden kaynaklı olan sorunların stresi artırdığı görülebilir bu nedenle bu stres kaynaklarının minimize edilmesi hem işletme hem birey açısından olumlu sonuçlar meydana getirebilir.

Stres ile iş arasındaki ilişkiler incelendiğinde stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İş yerinde meydana gelen olumsuz durumlar kişinin tatminsizlik yaşamasına neden olmanın yanı sıra genel sağlığını da bozabilmekte ve hem fizyolojik hem psikolojik olarak zarar görmesine neden olmaktadır (Quick ve Quick, 1984; Patterson vd., 2013). Stresin birey üzerinde meydana getirdiği olumsuz sonuçların yanı sıra örgütle alakalı olumsuz sonuçları da

bulunmaktadır. Çalıştığı işletmede aşırı stres yaşayan bireyler örgüte zarar verebilecek konuma gelmektedir. Örgütün devamlılığını sağlaması, büyümesi, karlılığını yükseltmesi çalışanların işletme performansına, işe bağlılık derecelerine ve işe devam etmelerine göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde stresin çok yüksek olması bağlılığın azalmasını, tatminin düşmesini, devir hızının artmasını sağlar (Erdal, 2009). Yılmaz ve Ekici (2003)'nin yapmış olduğu çalışmada örgütlerde yaşanan stresin meydana getirdiği olumsuzluklar ve bu olumsuzlukların meydana getirdiği sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

- ✓ Yaşanan stres nedeniyle örgüte bağlılık azalır ve iş kazaları artar
- ✓ Yaşanan stresten dolayı iş tatminsizliği başlar. Bunun sonucunda da uyarı ve cezalarda artış olur.
- ✓ Yaşanan stresten dolayı çalışanların ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş meydana gelebilir ve bunun sonucunda sigorta giderlerinde artış olur.
- ✓ Yaşanan stresten dolayı verimlilik azalır ve bunun sonucunda aleyhte açılan dava sayılarında artış olur.
- ✓ Yaşanan stres nedeniyle karar alırken etkinlik azalır ve sonucunda kariyer durgunluğu yaşanır.
- ✓ Yaşanan stres sonucunda örgütlerde iş gücü devir hızı artar bu durumda üretkenliğin azalmasına neden olur.
- ✓ Yaşanan stres sonucunda örgüt ikliminde soğukluk yaşanır ve bu soğukluk örgütsel iletişimin zayıflamasına neden olur.
- ✓ Yaşanan strese bağlı olarak örgüt çalışanları arasındaki iş birliği zayıflar bu durumda örgütün imajını olumsuz etkiler

Tüm bu sayılanlar örgütlerde çalışan kişilerin aşırı stresli olmaları durumunda karşılaşılabilecekleri önemli sorunlardan olabilir. Bu nedenle örgütler çalışanların performanslarını artırmak, iş tatmini yaşamalarını sağlamak ve başarı odaklı hareket edebilmek adına çalışanlarını aşırı strese maruz bırakmayacak önlemler almalıdırlar. Örgütlerde yaşanan iş stresi örgütün yapısını olumsuz etkileyeceği için çalışanların fizyolojik ve psikolojik olarak rahatlatılmaları örgüt geleceği açısından önemlidir.



## 2.10. Örgütsel Politika, İşe Yabancılaşma ve İş Stresi Kavramları Arasındaki İlişkiler

İşe yabancılaşma, işin doğrudan kendisinin kişinin belirgin şekilde bireysel gereksinim ve beklentilerini gideremediği algısından ve işin tabiatından kaynaklanan psikik ayırımın genelleştirilmiş bir bilişsel durumudur. İşe yabancılaşma, kişinin işine karşı düşük ilgisi ve işine zayıf bir enerji ile yaklaşması, zaman geçirme ve aslında dışsal ödüller için çalışması biçimindeki duygusal durumdur (Michaels vd., 1988). Marx'a göre kavramın kökeninde işçinin emeğinin bölünmesi fikri yer almaktadır. Marx işe yabancılaşmayı işçinin zihinsel olarak üretmiş olduğu üründen uzaklaşması ve ürünle ilgili herhangi bir söz hakkının bulunmadığını düşünmesidir (Mahmud, 1993). İşe yabancılaşmanın temelleri görece yoksunluk kuramına dayandırılmaktadır. Bu kurama göre olan ile olması gereken, yani gerçeklikle beklentiler ile algılanan ayrılığa işaret etmektedir. Görece yoksunluk, çalışanların başka kişi veya gruplara kıyasla hak ettiğinden daha azını aldığı şeklinde bir duyguya kapılmasına neden olur. Bu durum kişiler veya gruplar arasında önyargıya, ayrımcılığa hatta saldırganlığa yol açar ve huzursuzluk yaratır. Bu kapsamda yol açtığı örgütsel değişkenlerden biri de işe veya örgüte yabancılaşmadır (Bekmezci, 2017).

İşyerinde yabancılaşmanın sebeplerini ortaya koyan araştırmalarda çalışma şartları, iş çevresi ve iş özellikleri gibi faktörlerin olduğu vurgulanmaktadır (Kanungo, 1983; Pugh ve Zhao, 2003; Özbek, 2011). İşe yabancılaşmaya neden olan işyeri ortamları; kişiler arası etkileşime az rastlanan, kişinin olduğu gibi kendini ortaya koymasına izin verilmeyen, işin adımlarının çalışınca bağımsız biçimde belirlenmesine müsaade edilmeyen, bireyin gündelik yaşamına dair hareket alanı başkalarınca belirlenen ve örgütsel politika algısı yüksek düzeylerde seyreden yerler şeklinde ifade edilmektedir (Cheung, 2005; Özbek, 2011).

Literatürde Kumar ve Ghadially (1989) örgütsel politika ile işe yabancılaşma kavramlarının pozitif bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bilhassa politik davranışların gözlemlendiği bir işyeri ortamında eşit ve adil olmayan bir kurumsal ikliminin de bir ardılı olarak işgörende özellikle duygusal olarak işine yabancılaşmanın görülebileceği vurgulanmıştır (Vigoda, 2002). Başka bir araştırmada ise örgütlerde politik davranışlar; stres/gerginlik, kişisel güven sorunu, kaygı/anksiyete, duygusal tükenme, öz yeterlik sorunu ve çalışanın işine

yabancılaşmasına neden olmaktadır (Dargahi, 2012). Kavramlar arası ilişkilere dair Türkçe literatürde ise Erkutlu ve Karacaoğlu (2015) tarafından ağırlama iş kolunda yapılan ve işgörenlerin kavramlar arası ilişkide politik yetilerinin düzenleyici rolünün ele alındığı bir araştırma bulunmaktadır.

Örgütsel politika algısının sık görüldüğü kurumlarda; ödüller ve kişiler arası ilişkiler, sahip olunan güç ile objektiflikten uzak faktörlere göre şekillenir (Chan vd., 2009). Bunun neticesinde işgörenler, sağladıkları katkılar sonucu elde etmeyi umdukları sonuçlara ulaşip ulaşamayacakları konusunda endişeye ve performansları ile elde ettikleri ödüller arasında bir uyumsuzluk olduğuna dair bir düşünceye yönelebileceklerdir (Aryee vd., 2004). Bu durum iş görenlerin morallerinin bozulmasına, moralsizliğin ise iş görenlerin ödül ve kaynak dağıtımında konusunda keyfi ve hakkaniyetsiz bir sonuca ulaşmalarına yol açabilecektir (Rosen vd., 2006). Öte yandan kurum içinde sergilenecek politik davranışlar yerine; içtenliğe dayalı sosyal münasebetler kurma, kişiler arası ilişkilerde güven, empati, tatmin, kurumdaki personel ve yöneticiler ile yakın ilişkiler kurma ve psikolojik iyi olma seviyelerinde gözle görülür iyileşmeler ve stres seviyelerinde gerileme işgörenlerin işe yabancılaşmalarında bir düşüşü de birlikte ortaya koyabilecektir.

Literatürde örgütsel politikanın iş stresini yükselttiği Goodman vd. (2011) tarafından iddia edilmektedir. Örgütsel politika algısının kişilerde daha yüksek stres ve tükenmişliğe neden olacağı ve bu durumun kişinin psikolojik iyi olma durumunu negatif yönde etkileyeceği (Gadot ve Talmud, 2010), sosyal ilişkilerin güvene dayalı tesisi edilmemesi, işten ve örgütten duyulan tatmin eksikliği, organizasyondaki çalışan ve yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunma düzeylerinde gözlenen azalmalar yüzünden çalışanın işine yabancılaşabileceği öngörülebilir. Bu nedenle iş ortamında karşı karşıya kalınan stres düzeyinin yüksekliği, işgörenin politik davranışlara bağlı işine yabancılaşmasına, buna mukabil stres düzeyinin nispeten düşmesi ise işine yabancılaşma seviyesinin azalmasına neden olabilecektir. Çalışanın işine yabancılaşmasına yol açan faktörler içinde; iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik (Cheung, 2008), stres ve kararlara katılım eksikliği sayılabilir (Sulu vd., 2010). Konuya ilişkin literatürde, işe yabancılaşmaya yol açan faktörlerden birinin iş stresi olduğu görülmüştür (Yadav ve Nagle, 2012; Koçoğlu, 2014). İşgörenin işine yabancılaşması, kişinin işine veya görevine bağlı rolleri ile kendi doğası arasındaki

uyumsuzluğun yol açtığı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Mendoza ve Lara, 2007; Mottaz, 1981). Bir başka araştırmada da işe yabancılaşmaya yol açan unsurlar arasında; bürokrasinin fazlalığı, örgüt yapısı, tekdüze ya da monoton çalışma, aşırı kontrol, iş bölümü, teknolojiye odaklanma, çatışma, işgörenlerin iş tatminlerinde düşüklük, tükenmişlik, stres, örgütsel bağlılık eksikliği gibi sebepler sayılmaktadır (Turan ve Parsak, 2011; Koçoğlu, 2014).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ STRESİNİN, ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ: NEVŞEHİR İLİ OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine, modeli ve hipotezlerine, evren ve örneklem seçimine, veri toplama yöntemine, veri analizlerine, bulgularına ve yorumlarına, tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Literatürdeki örgütsel politika algısı ve işe yabancılaşmaya yönelik az sayıdaki çalışmalardan hareketle bilhassa firmalar ve çalışanlar arası rekabetin şiddetli yaşandığı bir sektör olan ağırlama sektöründeki işgörenlerin kurum ve diğer kişilerin menfaatleri yerine bireysel menfaatlerini yeğleyen fiiller sergileyebilecekleri, amir ve güç sahibi çalışanlara yakın olmaya çalışmak gibi politik davranışlar gösterme istidadında olabilecekleri tahmin edilebilir. Ayrıca otel ortamındaki uzun saatler alan yoğun çalışma koşulları, aşırı iş yükü, stres ve değişik baskı ya da gerilim faktörlerinden neşet eden yabancılaşmanın ortaya çıkabileceği düşüncesinden yola çıkılarak araştırmanın değişkenleri tespit edilmiş ve araştırma dizayn edilmiştir. Zira sergilenen politik davranışların sonucunda işe yabancılaşma ortaya çıkabilecek ve bu yabancılaşmayı iş ortamındaki stresin düzeyi de etkileyebilecektir. Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerindeki politik davranışların işe yabancılaşmaya etkisinin olup olmadığının tespiti ve olası etkide iş yerindeki stres düzeyinin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığının belirlenmesidir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

##### **3.2.1. Araştırmanın Model ve Hipotezleri**

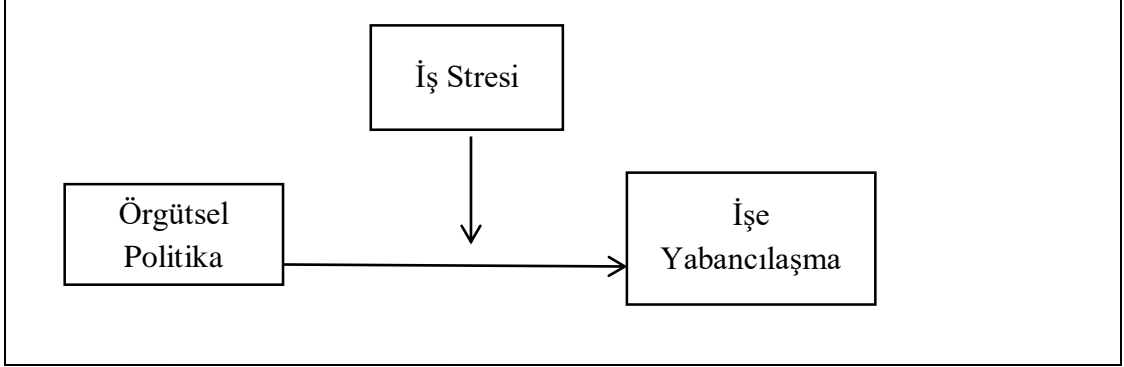
Örgütsel politika algısının sık görüldüğü örgütlerde; ödüller ve kişiler arası ilişkiler, sahip olunan güç ile objektiflikten uzak faktörlere göre şekillenir (Chan vd., 2009).

Bunun sonucunda çalışanlar, sağladıkları katkılar sonucu elde etmeyi umdukları sonuçlara ulaşp ulaşamayacakları konusunda endişeye ve performansları ile elde ettikleri ödüller arasında bir uyumsuzluk olduğuna dair bir algıya kapılabileceklerdir (Aryee vd., 2004). Bu durum iş görenlerin morallerinin bozulmasına, moralsizliğin ise iş görenlerin ödül ve kaynak dağıtımını konusunda keyfi ve hakkaniyetsiz bir sonuca ulaşmalarına yol açabilecektir (Rosen vd., 2006). Ayrıca örgüt içerisinde politik davranışlar yerine; içtenliğe dayalı ilişkiler geliştirme, kişiler arası ilişkilere güvenme, empati, tatmin, kurumdaki personel ve yöneticiler ile yakın ilişkiler kurma ve psikolojik iyi olma seviyelerinde gözle görülür artışlar ve stres seviyesinin azalması işe yabancılaşma seviyesinde bir düşüşe yol açabilecektir. Bu ilişkilerden hareketle bu araştırma için geliştirilen; “Hipotez 1: Örgütsel politika, işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilemektedir.” biçimindedir.

Goodman vd. (2011) iş stresinin işe yabancılaşmayı artırdığını ileri sürülmektedir. Örgütsel politika algısının kişilerde daha fazla stres ve tükenmişliğe neden olacağı ve bu durumun kişinin psikolojik iyi olma durumunu olumsuz yönde etkileyeceği (Gadot ve Talmud, 2010), ilişkilere güven, iş ve örgütsel tatmin, organizasyondaki çalışan ve yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunma düzeylerinde gözlenen azalmalar yüzünden çalışanın işine yabancılaşabileceği öngörülebilir. Bu yüzden işyerinde karşı karşıya kalınan stres seviyesinin yüksekliği, işgörenin politik davranışlara bağlı işine yabancılaşmasına, stres seviyesinin nispeten düşük olması ise işine yabancılaşma seviyesinin düşmesine neden olabilecektir. İşe yabancılaşmanın sebepleri arasında; işten memnuniyetsizlik, tükenmişlik (Cheung, 2008), stres ve kararlara katılım sorunu gösterilebilir (Sulu vd., 2010). Literatürde, işe yabancılaşmanın sebepleri arasında iş stresi gösterilmektedir (Yadav ve Nagle, 2012; Koçoğlu, 2014). İşgörenin işine yabancılaşması, işin veya görevin gerekleri ile kişinin kendi doğasının uyumsuzluğunun bir sonucudur. (Mendoza ve Lara, 2007; Mottaz, 1981). İşe yabancılaşmanın sebepleri arasında; bürokrasinin fazlalığı, örgüt yapısı, tekdüze çalışma, kontrol, aşırı iş bölümü, teknolojiye odaklanma, çatışma, iş tatminsizliği, tükenmişlik, stres, kurumsal bağlılık eksikliği gibi unsurlar sayılabilir (Turan ve Parsak, 2011; Koçoğlu, 2014). Yukarıda kavramlar arası bağlantılardan yola çıkılarak geliştirilen “Hipotez 2: Örgütsel politikanın işe yabancılaşmaya etkisinde iş stresi düzenleyici bir role sahiptir.” şeklindedir. Başka bir deyişle iş ortamındaki stresin seviyesi, örgütsel politika algısına bağlı işe yabancılaşmayı artırıcı veya azaltıcı

yönde düzenleyici bir rol oynayabilecektir.

Araştırmanın kavramları arasındaki ilişkilerle ilgili yukarıda belirtilen literatürden hareketle geliştirilen kavramsal düzenleyicilik modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri, Ölçekleri ve Anket Formu

Araştırmada örgütsel politika algısı, işe yabancılaşma ve iş stresi değişkenleri ölçülmüştür. Değişkenleri ölçmek için geliştirilen anket formu (Bkz. Ek. 1) ilk kısmı demografik, diğer üç kısmı değişkenlerin ölçüldüğü toplam dört bölümden oluşmaktadır. Örgütsel politika algısı, Hochwarter vd.'nin (2003) geliştirdiği altı maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 5'li Likert tipi ölçek olup, Hiçbir Zaman'dan seçeneğinden Her Zaman seçeneğine doğru sıralanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği alfa katsayısı ile ölçülmüş ve katsayı 0,80 şeklinde hesaplanmıştır.

İşe yabancılaşma değişkeninin ölçümünde Kaya ve Serçeoğlu (2013) tarafından geliştirilen 6 maddelik Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmacılar bu ölçeği Marx'ın görüşlerinden yola çıkarak geliştirmişlerdir. Ölçekteki ifadeler, 1: "Kesinlikle katılmıyorum'dan 5:" Kesinlikle katılıyorum'a uzanmaktadır. Ölçeğin, 0,80 alfa katsayısı ile güvenilir olduğu görülmüştür.

Çalışmada Cohen, vd. (1983) tarafından geliştirilen 14 maddelik Likert tipi iş stresi ölçeği kullanılmıştır. İş stresinin ölçümünde ölçeğin Eskin vd. (2013) tarafından Türkçeye psikometrik uyarlaması yapılan 4 maddelik kısa şekli kullanılmıştır. Ölçümde her madde "Hiçbir zaman" ile "Her Zaman" aralığında değişen ifadelerle değerlendirilmiştir. Ölçeğin, güvenilirlik katsayısı 0,76 bulunmuş ve ölçek güvenilir bulunmuştur.

### 3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Çalışmanın evrenini Nevşehir'in dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Evren, araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünüdür. Evreni oluşturan bu birimler, araştırma kapsamına giren olay, olgu veya varlıklardan oluşmaktadır. Araştırma evrenini belirlemekteki amaç, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını saptamak anlamını taşımaktadır (Ural ve Kılıç, 2013). Bu çalışmada Nevşehir'in dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin evren olarak tercih edilmesinin sebebi, şehrin tarihi, doğal ve kültürel çekiciliklerinden dolayı turizm açısından oldukça büyük bir öneme sahip olmasıdır. 2018 yılı Nevşehir İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine göre Nevşehir'de beş adet beş yıldızlı otel işletmesi ve 16 adet 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Çalışmada zaman ve mali kısıtlardan dolayı evrende tamsayım yapmak mümkün olmamış, örnekleme yoluna gidilmiştir. Üzerinde çalışılan belirli bir ana kütleyi (evreni) temsil edebilecek kapasiteye sahip ve bu ana kütlede belirli kurallara göre alınmış, ana kütlede herhangi bir alt grubuna "örneklem" denilirken, üzerinde çalışılan bir evrenden örneklem seçme işi ise "örnekleme" olarak tanımlanmaktadır. Ana kütledeki verilerden bazılarının araştırmaya uygun olmaması, örneklem çerçevesinde listelenememesi, verilere ulaşılamaması, yanıtlayıcıların soruları cevaplamayı reddetmesi veya cevaplama kapasitesinin olmaması gibi nedenlerden dolayı örneklemede yer almayan birimler olabilmektedir. Örnekleme gereğinden fazla almak kaynak israfına, az almak ise araştırılan olayın eksik incelenmesine sebep olmaktadır (Karagöz, 2017: 54). Çalışmada örnekleme tekniklerinden, olasılıklı olmayan örnekleme tekniği başlığı altındaki amaçlı veya yargısal örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı, kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorusuna uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikteki denekleri örnekleme dahil edebilmektedir. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacının yargısına göre örnekleme dahil edilen denekler ile araştırma problemine cevap bulunacağı ve arzu edilen bilgilere ulaşılabileceği varsayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Altunışık vd., 2012).

Çalışmada Nevşehir İl Kültür Turizm Müdürlüğü 2018 Eylül ayı verilerine göre 21 adet otel işletmesi bulunmakta olup bu otellerde çalışan işgörenler çalışma kapsamında incelenmiştir. Turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olması, özellikle turizm sezonunda artan işgören sayısının sezon dışında azalması sebebiyle tam bir işgören sayısına ulaşamamış olup sınırsız evrenler ( $N > 10.000$ ) (Özdamar, 2001) ve nicel araştırmalar kapsamında önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünün kullanılmasıyla örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. 18.10.2018-30.12.2018 tarihleri arasında 518 adet anket 21 otel işletmesine elden teslim edilmiş olup, otel yöneticilerinden alınan izinler doğrultusunda otel işgörenlerinin anketleri cevaplaması sağlanmıştır. Yanıtlayıcıların soruları okumadan rastgele cevaplaması veya cevapları boş bırakması gibi sebeplerden dolayı bazı anket formları çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece çalışma kapsamında 441 anket formundan yararlanılmıştır.

#### **3.2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Örgütsel politika algısının otel işgörenlerinin işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisinde iş stresinin düzenleyicilik rolünü araştıran bu çalışmanın, her ne kadar kavramsal ve araştırma metodolojisi olarak ileride yapılacak çalışmalara ipuçları sunacağı düşünülse de birtakım sınırlılıklara da sahip olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çalışma, Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri ile sınırlandırılmış olup bu işgörenlerin kendilerine yöneltilen anket sorularına verdikleri cevaplarla, yani otel işgörenlerinin anket soruları kapsamındaki görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırma kapsamına yalnızca Nevşehir ilindeki otel işletmeleri işgörenlerinin dahil edilmesi, örneklem sayısının sınırlı olmasına neden olmakta bu durum analiz sonuçlarının genellenebilirliğini zorlaştırmaktadır. Örneklem sayısının artırılması ve verilerin farklı coğrafi bölgelerde, farklı sektörlerde farklı şirketlerden toplanması sektörler arası farklılıkların ve karşılaştırmaların görülmesi açısından daha yararlı olabilecektir. Çalışmanın verileri, zaman ve mali kısıtlardan dolayı 18 Kasım-31 Aralık 2018 tarihleri arasında toplanmış olup kesitsel araştırmalara bir örnek teşkil etmektedir. Çalışma dahilinde Nevşehir il ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan çalışanlara 518 anket dağıtılmıştır doldurulan anket formları incelendiğinde 441 anketin analize uygunluğu belirlenmiş ve bu bağlamda çalışma



analizleri yapılmıştır. Hazırlanan bu çalışma Nevşehir bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların konu ile ilgili algılarını ölçmekle sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, daha geniş zamana yayılarak gözlem, mülakat gibi yöntemlerin kullanılmasıyla daha da derinlemesine gerçekleştirilebilir.

### 3.2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Anketler aracılığıyla toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılmış, verilerin analize uygunluğunu ölçmek amacıyla SPSS 23'ten yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ters yönlü ifadeler için ters kodlama yapılmış, elde edilen verilerin ortalamaları, frekans dağılımları, standart sapmaları kontrol edilmiştir. Verilerde hatalı kodlama olabilmesi nedeniyle tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp ve uç değer kontrolleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmiş ve bunun sonucunda Regresyon ve korelasyon analizleri ile veriler çözümlenmiştir.

### 3.2.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa güvenilirlik değerleri araştırmanın değişken ve ölçeklerinin tanımlandığı kısımda verildiğinden bu başlık altında sadece ölçeklerin geçerliğinin sonucunu yansıtan faktör analizi bulgularına değinilmiştir.

Ölçeklerin geçerliğini ortaya koyabilmek için yapı geçerliği araştırılmıştır. Yapı geçerliği için açıklayıcı/keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları sırasıyla Tablo 1, 2, ve 3'de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Politika Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu**

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör yükleri</i>			<i>Ortak varyans değerleri</i>		
	<i>Birinci analiz</i>	<i>İkinci analiz</i>	<i>Üçüncü analiz</i>	<i>Birinci analiz</i>	<i>İkinci analiz</i>	<i>Üçüncü analiz</i>
OP1	0,757	0,797	0,831	0,574	0,635	0,691
OP2	0,771	0,822	0,867	0,594	0,676	0,752
OP3	0,800	0,845	0,859	0,640	0,715	0,737
OP4	0,737	0,718	0,672	0,544	0,516	0,451
OP5	0,663	0,573		0,439	0,328 <sup>a</sup>	0,691
OP6	0,507			0,257 <sup>a</sup>		
Özdeğerler	3.048	2.870	2.632			
Toplam	50.805	57.393	65.792			

varyans						
KMO	.745*	.767*	.767*			
Bartlett küresellik testi	1068,148/15*	836.930/10*	700.051/6*			

<sup>a</sup> bu ifadeler ortak varyans değeri ,400'ün altında kaldığı için çıkarılmıştır.

\*p<.001

Tablo 1'deki açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre altı maddeden oluşan örgütsel politika ölçeğinin tek boyut altında toplandığı ve bir maddenin analiz dışı kaldığı, KMO örneklem yeterlik değerinin ,767 ile faktör analizi için uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel politika ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının yaklaşık %66 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın verileri ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; tek boyutlu orijinal yapıyı yansıttığı bir başka deyişle yapı geçerliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu**

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör yükleri</i>			<i>Ortak varyans değerleri</i>		
	<i>Birinci analiz</i>	<i>İkinci analiz</i>	<i>Üçüncü analiz</i>	<i>Birinci analiz</i>	<i>İkinci analiz</i>	<i>Üçüncü analiz</i>
İY1	0,598	0,663	0,524	0,358	0,440	0,524
İY2	0,742	0,796	0,697	0,551	0,633	0,697
İY3	0,803	0,825	0,696	0,645	0,680	0,696
İY4	0,675	0,620		0,456	0,385 <sup>a</sup>	
İY5	0,540			0,292 <sup>a</sup>		
İY6	0,978	0,951	0,836	0,956	0,905	0,836
Özdeğerler	3.257	3.043	2.753			
Toplam varyans	54.289	60.867	68.813			
KMO	.513*	.659*	.770*			
Bartlett küresellik testi	1667.684/15*	118.979/10*	821.436/6*			

<sup>a</sup> bu ifadeler ortak varyans değeri ,400'ün altında kaldığı için çıkarılmıştır.

\*p<.001

Tablo 2'deki açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre altı maddeden oluşan işe yabancılaşma ölçeğinin tek boyut altında toplandığı ve iki maddenin analiz dışı kaldığı, KMO örneklem yeterlik değerinin ,77 ile faktör analizi için uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının yaklaşık %69 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın verileri ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; tek boyutlu orijinal yapıyı yansıttığı veya yapı geçerliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu**

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör yükleri</i>	<i>Ortak varyans değerleri</i>
İS1	0,756	0,572
İS2	0,799	0,639
İS3	0,812	0,660
İS4	0,686	0,471
Özdeğerler	2.341	
Toplam varyans	58.531	
KMO	.715*	
Bartlett küresellik testi	463.000/6*	

\*p<.001

Tablo 3'deki açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dört maddeden oluşan işe yabancılaşma ölçeğinin tek boyut altında toplandığı, KMO örneklem yeterlik değerinin ,71 ile faktör analizi için uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının yaklaşık %59 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın verileri ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; tek boyutlu orijinal yapıyı yansıttığı bir başka ifade ile yapı geçerliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular ve sonuçla takip eden kısımda değinilmiştir. Bundan önce çalışmanın verilerine daha güçlü istatistiksel analizler yapılabilmesi için bazı şartları sağlaması gerekmektedir. Bunlardan biri araştırma verilerinin normal dağılım sergileyip sergilemediğinin belirlenmesidir. Araştırmanın verilerinin normal dağılımdan gelip gelmediğinin tespitinde literatürde önerilen ve yaygın kabul gören yöntemlerden biri olan çarpıklık ve basıklık değerleri

kullanılmıştır (Çokluk vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Bir verinin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında yer alması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu araştırmanın verilerine bakıldığında da çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında yer aldığı ve dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği bunun sonucunda da yapılacak analizlerde metrik analizlerin tercih edilmesinde bir sakınca olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur.

**Tablo 4: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	Stn.Sap.	Alfa	1	2	3
1. Örgütsel Politika Algısı	2,50	1,10	0,80	1		
2. İşe Yabancılaşma	2,76	1,04	0,80	0,269**	1	
3. İş Stresi	2,65	1,03	0,76	0,287*	0,109*	1
n: 441, *p<.05, ** p<.01, *** p<.001						

Tablo 4'deki ortalama değerlerine göre otel işgörenlerinin örgütsel politika algılarının ortalamasının 5 üzerinden 2,50 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların ara sıra politik davranış sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir. Çalışanların işe yabancılaşma değişkeni ile ilgili ölçek maddelerine verdikleri cevapların yine 5 üzerinden 2,76 değeri ile ortalama değere yakın olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkarak işgörenlerin ne işlerine tam olarak yabancılaştıkları ne de yabancılaşmadıklarından bahsedilebilir. Araştırmanın diğer bir değişkeni olan iş stresi düzeyleri bakımından da otel çalışanlarının 2,65 ortalama ile yine ara sıra iş stresi yaşadıklarını belirttiklerinden söz edilebilir. Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları için Tablo 4 incelendiğinde örgütsel politika ile işe yabancılaşma ilişkisinin (0,269) korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ortaya koyduğu görülebilir. Bu sonuçtan ve ilişkinin yönünün pozitif olmasından hareketle, örgütsel politika algısı arttıkça işe yabancılaşma da artmaktadır. Yine Tablo 4'e bakıldığında örgütsel politika ile iş stresi ilişkisinin (2,87) pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu çalışmanın bir başka bulgusudur. Bu sonuç, otel çalışanlarında politik davranışa ilişkin bir algı oluştuğunda bu durumun iş

stresini artırma yönlü bir ilişki ortaya koyduğu şeklinde yorumlanabilir. Korelasyonlara ilişkin son bulgu iş stresinin, işe yabancılaşma ile pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği ancak bu ilişkinin zayıf bir ilişki (0,109) olduğu yönündeki sonuçtur. Bu sonuç otel çalışanlarında iş stresi arttıkça zayıf da olsa işe yabancılaşmanın da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Düzenleyici etkinin ortaya konulmasında ise regresyon analizi kapsamında A. Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS paket programına yapılan yama ile çalışan PROCESS macro (v3.2) kullanılmıştır. Etkileşimli etkinin belirlenmesinde Hayes'in (2013) önerdiği aşamalar göz önünde bulundurulmuştur. Bu noktada PROCESS makrosunun kullanımında "bias-corrected" önyükleme güven aralıkları incelendiği için yine Hayes (2013) tarafından önerilen Z-Score hesaplamaları kullanılmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık ve düzenleyicilik etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenmesi için analiz sonucu ulaşılan %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Otel çalışanlarında iş stresinin, örgütsel politika algısı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olup olmadığını belirleyebilmek için A. Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve SPSS paket programı alt yapısı ile çalışan PROCESS macrosu (v3.2) kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin ana etki ve etkileşimli etkiyi gösteren sonuçlar Tablo 5'teki gibidir.

**Tablo 5: İş Stresinin, Algılanan Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	P	LLCI	ULCI
Ana Etki	OP→İY	.2360	.0479	4.9239	<b>.00</b>	.1418	.3302
	IS→İY	.0543	.0478	1.1366	.25	-.0396	.1482
Etkileşimli Etki	OP*IS	.1452	.0429	3.3852	<b>.00</b>	.0609	.2295
Model Özeti							
R	R <sup>2</sup>	F	Sd1	Sd2	p		
.3116	.0971	15.6692	3.000	437.000	.000		

Tablo 5'teki regresyon analizi sonuçlarından model özeti kısmından da takip edilebileceği gibi örgütsel politikanın işe yabancılaşmayı tahmin etme gücünün olduğu ve modelin bir bütün olarak anlamlı olduğundan söz edilebilir [ $F= 15,6692$ ,  $p<0,00$ ]. Analiz sonuçlarına göre regresyon katsayısı olan  $R^2$  değeri, 0,0971'dir. Bu sonuç, işe yabancılaşmadaki değişimin yaklaşık %10'luk kısmının örgütsel politika algısı değişkeni tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre araştırmanın, "Örgütsel politika, işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilemektedir." şeklindeki  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 5'teki bulgulara göre Etkileşimli (OP\*İS) etki veya etkileşim teriminin anlamlı olması ( $b= ,145$ ,  $p=0,00$ ) iş stresi değişkeninin işe yabancılaşma üzerindeki etkileşimli etkisinin (düzenleyici etki) bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca etkileşimli etki katsayı değerinin (0,1452) ile güven aralığının alt sınırı olan LLCI (0,0609) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (0,2295) değerleri arasında yer alması, yani bir başka ifade ile sıfır değerini içermemesi etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir başka delildir. Aksu'ya göre (2017) regresyon analizinde düzenleyici değişkenden bahsedebilmek için tahmin değişkenin yordanan değişkeni açıklama gücü anlamlı iken düzenleyici değişkenin yordanan değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması beklenmektedir (Aksu vd. 2017: 217). Bu araştırmanın sonuçlarının yer aldığı Tablo 5'e bakıldığında yukarıda Aksu (2017) tarafından belirtilen durumun yani düzenleyici değişken olan iş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülebilecektir. Yani etkileşim terimi ne zaman devreye girmekte, işte o zaman iş stresi, örgütsel politika ve işe yabancılaşma ilişkisini düzenleyici bir kimlik kazanmaktadır. Bu sonuçlara göre iş stresinin, örgütsel politika ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel politika ve işe yabancılaşma ilişkisinde iş stresinin düzenleyici rolü farklı iş stresi düzeyleri bakımından Tablo 6'da daha detaylı bir şekilde sunulmuştur.

**Tablo 6: İş Stresinin Farklı Düzeylerinde Çalışanların Örgütsel Politika Algısının İşe Yabancılaşma Düzeyleri Üzerindeki Etkisi**

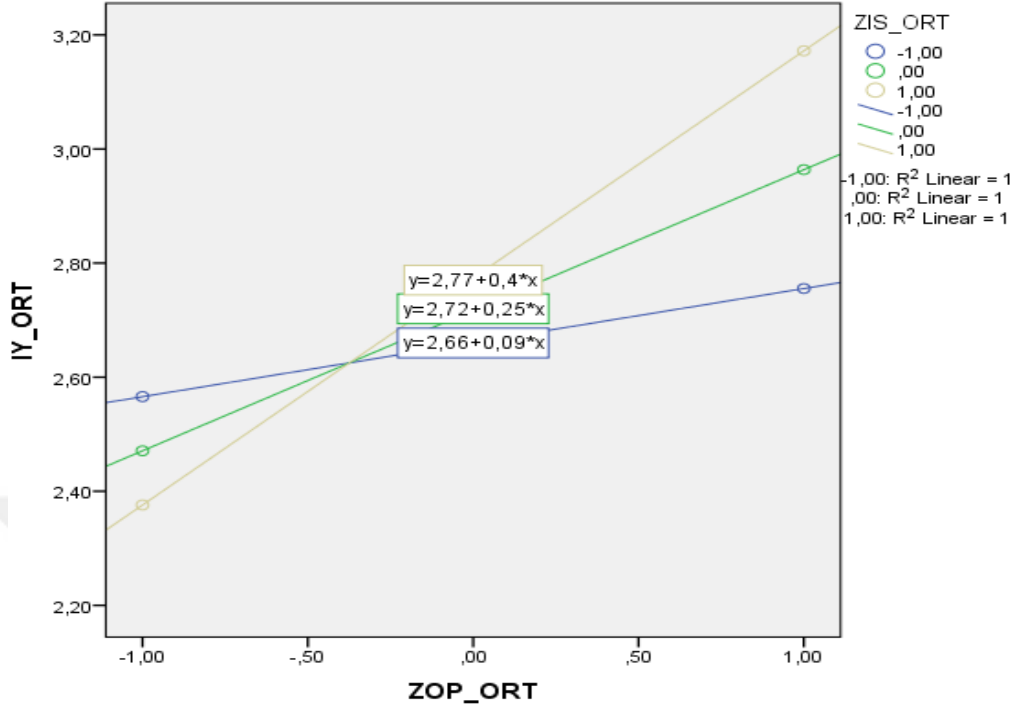
İş stresi düzeyleri	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
-1 SD (Düşük)	.0908	.0687	1.3215	.187	-.0442	.2258
M (Orta)	.2360	.0479	4.9239	<b>.000</b>	.1418	.3302
1 SD (Yüksek)	.3812	.0596	6.3920	<b>.000</b>	.2640	.4984

Tablo 6’da farklı iş stresi düzeyleri bakımından, örgütsel politika ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye dair sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre:

- İş stresinin düşük (-1 SD) olduğu durumda, örgütsel politika algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir ( $B=0,0908$ ,  $se=.0687$ ,  $t=1,3215$  ve  $p=0,187$ ).
- İşyerindeki stresin orta (M) düzeyde olduğu durumda, örgütsel politika algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $B=0,236$ ,  $se=0,0479$ ;  $t=4,9239$ ,  $p=0,00$ ).
- İşyerindeki stresin düzeyinin yüksek (+1 SD) olduğu durumda da örgütsel politika algısının, işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $B=0,3812$ ;  $se=0,0596$ ;  $t=6,3920$ ;  $p=0,00$ ).

Düzenleyici değişkenin etkileri ayrıntılı bir şekilde yapılan eğitim analiz sonucunda Grafik 1’de görüldüğü şekilde sunulmuştur. Buna göre düzenleyici değişkenin etkisinin ayrıntıları incelendiğinde iş stresinin düzeyi orta (0), ( $b=.236$ ,  $p<.000$ ) ve yüksek (1), ( $b=.381$ ,  $p<.000$ ) olduğu durumlarda örgütsel politika algısının işe yabancılaşmaya olan etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. İş stresinin düzeyinin yükseldiği durumlarda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna mukabil, iş stresi düzeyi düşük (-1), ( $b=.09$ ,  $p>.18$ ) olduğunda örgütsel politika algısının işe yabancılaşmaya etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular neticesinde araştırma için geliştirilen “Örgütsel politikanın, işe yabancılaşmaya etkisinde iş stresi düzenleyici bir role sahiptir” şeklindeki  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

**Grafik 1: İş Stresinin Farklı Seviyelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisi**



Sonuç olarak, iş stresinin düzeyi yükseldikçe, örgütsel politika algısının işe yabancılaşmaya etkisi artmakta ve bu durum örgütsel politika algısı – işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin iş stresi tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

## SONUÇ

Araştırmanın bulguları, ağırlama sektörü işgörenlerinin arası politik davranış algılaması içinde olduklarını, orta seviyede bir yabancılaşma durumunda olduklarını ve iş stresi yönünden de ara sıra bu gerilimli ruh halini yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmanın temel bulgularından biri örgütsel politika algısı ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyonun olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel politikanın, işe yabancılaşmayı tahmin gücü yaklaşık %10 seviyelerindedir. Elde edilen bulgular literatürdeki; Kumar ve Ghadially (1989), Vigoda (2002), Dargahi (2012) ve Erkutlu ve Karacaoğlu (2015) tarafından yürütülen çalışmaların bulguları ile ortaktır. Araştırmanın bir diğer temel bulgusu ise örgütsel politika algısı ve işe yabancılaşma ilişkisinde iş stresinin düzenleyici bir rol oynadığı yönündedir. Bu düzenleyici etki, iş stresinin düşük düzeyleri için değil, orta ve yüksek düzeyleri için işe yabancılaşmayı artırıcı şekildedir.



Bu sonuçlardan hareketle çalışma yaşamına dönük pratik bazı tavsiyelerde de bulunulabilir. Bu manada ortadan kaldırılması mümkün olmayan ve işyerinde karşı karşıya kalınan politik davranışlar, yerleştirilecek ya da tesis edilebilecek güçlü bir kurumsal kültür, kişilere bağlı olmayan ve belirli bir sistemin işlerliğinde gelişebilecek kurumsallaşma ve iş standartlarının tayin edilmesi sonucu işe yabancılaşmayı azaltabilecektir. İşe yabancılaşma algısını yükselttiği belirlenen orta ve yüksek düzeydeki iş stresinin düşürülmesi için; işgörenlerin iş yükü azaltılabilir, yöneticilerin sağlayabilecekleri destek artırılabilir, farklı iş tasarımı tekniklerinden yararlanılabilir ve iş tanımları netleştirilebilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. İlk sınırlılığı çalışmanın örnekleimidir. Zira araştırma Nevşehir iline bağlı 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 441 işgören üzerinde yapılmıştır. Bu yüzden elde edilen bulgular, Türkiye'deki farklı turizm destinasyonlarındaki işgörenleri de kapsayan bir genellemede bulunmayı zorlaştırmaktadır. Çalışmanın kesitsel bir araştırma özelliği göstermesi başka bir sınırlılıktır. Kesitsel araştırmalarda örneklem o anki ruh ve duygu durumuna bağlı bir değerlendirme yapmakta ve yanıtlayıcının genel durumunu ve eğilimini yansıtamamaktadır. Ancak yapılacak boylamsal araştırmalarla bu sorunun üstesinden gelinebileceği düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda; kurumsal kültür, çalışma biçimi (mevsimlik-tam zamanlı vb), yöneticilerin tutum ve davranışları, işgörenlerin politik davranışları değişik düzeylerde algılamaları gibi unsurların işe yabancılaşmaya yol açıp açmadığı incelenebilir. Böylece ilgili literatürün gelişmesine ve derinleşmesine yönelik önemli katkılarda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Akkoç İ (2017) *Amaç Belirleme Teorisi*, (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Akova O, Emiroğlu BD ve Tanrıverdi H (2015) Satisfaction and turnover intent: A study of five star hotels. *Journal of Management, Marketing and Logistics* 2(4): 378-402.
- Aksu G, Eser M T ve Güzeller C O (2017) Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları (*Detay Yayıncılık*, Ankara).
- 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.
- Al-Tuhaih SM ve Van Fleet D (2011) An exploratory study of organizational politics in Kuwait. *Thunderbird International Business Review* 53(1): 93-104.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Kitabevi, Sakarya).
- Andrew Heywood (2002), *Politics* (Palgrave Macmillan, New York).
- Andrews MC, Kacmar MK (2001) Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior* 22: 347-366.
- Aryee S, Zhen XC, 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: 1-14.
- Ay D (2014) Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi. *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Ay-Akdeniz D (2014) Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi. *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.

- Aybar S (2018) Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma. *Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Ayhan Ö (2013) Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.*
- Başar U, Varoğlu KA (2016) Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi* 23(3): 751-765.
- Bayar HT, Öztürk M (2017) İş stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Süleyman Demirel üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22 (2): 525-546.
- Bekmezci M (2017) *Görelî Yoksunluk Teorisi* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Bıyık Y, Erden P, Aydoğan E (2016) Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(1): 100-116.
- Biçer C (2017) Örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük
- Blauner R (1964) *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, (University of Chicago Press, Chicago).
- Bodla M, Danışh, 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.
- Brandon R ve Seligman M (2004). *Survival Of The Savvy: High-İntegrity Political Tactics For Career And Company Success* (Free Press, New York).
- Buenger CM, Monique F, Robert WB, Nick M (2007) A study of the perceptions of organizational politics scale (pops) for use in the university classroom.

- Developments in Business Simulation and Experiential Learning* (34): 294-301.
- Buenger CM, Monique F, Robert WB, Nick M (2007) A study 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-Mohan, Y ve Bağcı Z (2011) Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9: 23-41.
- Chan 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* 52(4): 779-801.
- Cheung CK (2008) Lagged harm of work restructuring and work alienation to work commitment. *International Journal of Employment Studies* 16(2): 170-207.
- CHEUNG, CK (2005) Adaptation to work restructuring among working people in hong kong. *The Journal of Socio-Economics* 34(3): 361–376.
- Chiang FFT, Birtch TA, Kwan HK (2010) The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management* 29: 25-32.
- Cohen S, Kamarck T, Mermelstein R (1983) A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24: 385-396.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara).
- Dargahi H (2012) Organizational behavior of employees of tehran university of medical sciences. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine* 5: 1-7.
- Davis K (1982) *İşletmelerde İnsan Davranışı* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Demirtaş HA (2003) Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1): 123-144.

- Doğan E (1997) Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve makyavelizm ile olan ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Drory A (1993) perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies* 14(1): 59-71.
- Eken S (2017) Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Emre R (2018) Araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eran Vigoda (2000) Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57 (3): 326-347.
- Erdal MB (2009) İşletmelerde stres kaynakları sonuçları ve yönetim teknikleri ve bir uygulama. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Erdal MB (2009) *İşletmelerde Stres Kaynakları Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama*, (Celal Bayar Üniversitesi SBE, Manisa).
- Eren E (2017) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).
- Erkutlu H.V, Karacaoğlu K (2015) Algılanan örgütsel politika ile çalışanın işe yabancılaşma ilişkisinde çalışanın politik yetilerinin düzenleyici etkisi. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla, 897-902.
- Eroğlu F (1998) *Davranış Bilimleri* (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Ertekin Y (1993) *Stres ve Yönetim* (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara).
- Ertekin Y ve Ertekin GY (2003) *Örgütsel politika ve taktikler* (Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü, Ankara).

- Eryılmaz İ (2014) Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Eskin M, Harlak H, Demirkıran F, Dereboy Ç (2013) algılanan stres ölçeğinin türkçeye uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *New/Yeni Symposium Journal* 51(3): 132-140.
- Fedor D, Ferris GR, Harrell-Cook, Russ AS (1998) The dimensions of politics perceptions and their organizational and individual Predictors, *Journal of Applied Social Psychology* 28 (19): 1760-1797.
- Ferris GR, Kacmar KM (1992) perception of organizational politics. *Journal of Management* 18(1): 93-116.
- Ferris GR, Russ GS, Fandt PM (1989) *Politics in Organizations* , Ed; R. A. Giacalone, P. Rosenfeld, "Impression Management in The Organization", (Hillsdale, New Jersey): 143-170.
- Ferris, Kacmar. Lendell G, Nye L, Alan W (1993) Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement* 53 (3): 821-829.
- Gadot E (2000) Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57: 326-347.
- Gadot E, Talmud I (2010) organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology* 40: 2829–2861.
- Gandz J ve Murray V (1980a) Games executives play: politics at work. *Business Horizons* 23(6): 11–24.
- Gandz J ve Murray V (1980b) The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal* 25(2): 237-251.
- Goodin RE (2001) Managing scarcity: toward a more political theory of justice. *Social, Political and Legal Philosophy* 35(1): 202-228.

- Goodman JMW, Evans R, Carson CM (2011) Organizational politics and stress: perceived accountability as a coping mechanism. *The Journal of Business Inquiry* 10(1): 66-80.
- Gürbüz S (2019) *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri* (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz* (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Gürce E (2018) Örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harrell CG, Ferris GR, Dulebohn CH (1999) Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior* 20(7): 1093-1105.
- Harrell CG, Ferris GR, Dulebohn CH (1999) Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior* 20(7): 1093-1105.
- Harris JK, James M, Boonthanom R (2005) Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues* 17(1): 26-42.
- Hayes AF (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (The Guildford Press: New York, NY).
- 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.
- Hochwarter WA (2003) The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 33(7): 1360-1378.
- Hochwarter WA, Kacmar C, Perrewe PL, Johnson D (2003) Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 63(3): 438-456.

- İşcan Ö.F. (2005) Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1): 195-216.
- K. Michele Kacmar ve Gerald RF (1991) Perceptions of organizational politics scale (pops): development and construct validation”, *Educational and Psychological Measurement* 51(1): 194-199.
- 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*. Greenwich, CT: JAI Press 1-39.
- Kanungo RN (1983) Work alienation: a pancultural perspective. *International Studies of Management and Organization* 13(1-2): 119-138.
- Karagöz Y (2017) SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma. Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. *Nobel Yayıncılık*. Ankara.
- Kartalpe Behram N (2015) Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi *Beta Yayınevi*. İstanbul.
- Kaya U, Serçeoğlu N (2013) Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum* 36(1): 311-346.
- Koçel T (2014) İşletme Yöneticiliği (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Koçoğlu M (2014) Cynicism as a Mediator of Relations Between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country-Turkey. *Global Business and Management Research* 6(1): 24-36.
- Kumar P, Ghadially R (1989) Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations* 42(4): 305-314.
- Kumar, Pramod, Rehana G (1989) Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations* 42 (4): 305-314.
- Leslie LM ve Gelfand MJ (2011) *The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics* (Taylor ve Francis Publishing, New York).



- Madison DL, Robert WA, Lyman WP, Patricia AR, Bronston TM (1980) Organizational politics: An exploration of manager's perceptions. *Human Relations* 33(2): 79-100.
- Mahmud ZK (1993) Work Alienation and Training: A Study of Florida Correctional Officer and Correctional Officer Sergeants. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University, Florida.
- Mehtap Ö (2011) Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Mendoza MJS, Lara PZM (2007) The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in The Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis* 15 (1): 56-76.
- Michaels RE, Cron WL, Dubinsky AJ, Joachimsthaler EA (1988) Influence of Formalization on The Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research* 25(4): 376-383.
- Miller R; Ronnie Kurchner-Hawkins (2004) *Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times*. ASTD 2004 International Conference & Exposition, May 26: 1-9.
- Mintzberg, H (1985) The Organization As Political Arena. *Journal of Management Studies* 22(2): 133-154
- Mohan-Bursalı Y (2008) Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mottaz CJ (1981) Some Determinants of Work Alienation. *Sociological Quarterly* 22(4): 515-529.

- Özalp E ve Kırel Ç (2001) *Örgütsel Davranış* (Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir).
- Özbek M.F (2011) Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 231-248.
- Özdamar K (2001) *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (Kaan Yayınları, Eskişehir).
- Özkalp E ve Kırel Ç (2016) *Örgütsel Davranış* (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa).
- Parker CP, Dıpyoye RL, Jackson SL (1995) Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management* 21(5): 891–912.
- Patterson GT, Chung WL, Swan PG (2013) *Effects of Stress Management Training on Physiological and Behavioral Outcomes Among Police Officers and Recruits Crime Prevention Research Review* (Silberman School of Social Work Hunter College City University, New York).
- Pugh KJ, Zhao Y (2003) Stories of Teacher Alienation: A Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers. *Teaching and Teacher Education* 19: 187–201.
- Randall, Marjorie L, Russell Cropanzano, Carol A. Bormann ve Andrej Birjulin (1999) Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 20, 1999: 159-174.
- Rok M (2011) Stress and stress management in a higher education tourism institution. *Tourism and Hospitality Management* 17(2): 279-290
- 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.
- Sarpkaya R (2011) Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin rolü. *Mülkiye*, 35 (270): 157-184

- Sulu S, Ceylan A, Kaynak R (2010) Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management* 5(8): 27-38.
- Tabachnick B, Fidell L (2012) *Using Multivariate Statics* (Pearson, USA).
- TDK (2019). *Politika Tanımı*. <https://sozluk.gov.tr> (5 MART 2019).
- Tiyce M, Hing N, Cairncross G, Breen H (2013) Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitalty and Tourism* 12: 126-154.
- TOKMAK İ (2014) Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(3): 134-156.
- 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.
- Ural A, Kılıç İ (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Vigoda E (2002) Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23 (5): 571-588.
- Vigoda E (2000) Organizational politics, job attitudes, and workout comes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57 (3): 326 -347.
- Vigoda E ve Cohen A (2002) Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study. *Journal of Business Research* 55(4): 311-324.
- Vigoda-Gadot E ve Talmud I (2010) Organizational politics and job outcomes: the moderating effects of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology* 40(11): 2829-2861.
- Wagner JA ve Hollenbeck JR (2010) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (Taylor & Francis, New York).

- Yadav GK, Nagle YK (2012) Work alienation and occupational stress. *Social Science International* 28(2): 333-344.
- Yaldıran A (2011) A study on the relationship between organizational politics and mobbing behaviors at the workplaces. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yüksel M (2013) Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yüksel M ve Bolat T (2013) Örgütsel politika, hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3): 173-204.
- Zaleznik A (1999) Power and politics in organizational life. *The McKinsey Quarterly* 7(4): 52-69.

## Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket "Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü " başlıklı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması sorulara özenle vereceğiniz yanıtlarla mümkün olacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz. Saygılarımızla...

**2. İş tecrübesi** : 1-3  4-7  8-10  10 üzerine

**3. Eğitim Durumunuz:**  İlk-orta  Lise  Önlisans (MYO)  Lisans  Lisansüstü

**4. Cinsiyet** :  Kadın  Erkek

**5. Yaş** :  18-25  26-40  41 ve üzeri

<b>Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU</b> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr	<b>Hilal ARAT</b> hilal.arat@windowlive.com
--	--

Aşağıda yer alan <b>Örgütsel Politika Algısı</b> İle ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her Zaman
01. İşyerinde bireyler, çok fazla kendi çıkarları için davranırlar.					
02. İnsanlar organizasyon için en iyi olanı değil kendileri için en iyi olanı yaparlar					
03. İnsanlar, beklenti (terfi, ödül vb.) içinde oldukları kişilere (amirler) çok vakit ayırırlar.					
04. İnsanlar, çıkarları doğrultusunda pastadan pay alabilmek için arka planda çalışırlar/kulis yaparlar.					
05. İnsanlar, yöneticilere yakın olmak için değişik manevralar yaparlar.					
06. İnsanlar, yöneticilere iyi görünmek için adeta birbirlerini yerler.					
Aşağıda yer alan <b>İşe Yabancılaşma</b> İle ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
01. Yaptığım iş kendimden çok başkalarının amaçlarına hizmet etmektedir.					
02. İşteyken benliğimden uzaklaşmış gibi hissediyorum.					

03. Yaptığım işte kendime dair bir şey bulmakta zorlanmaktayım.					
04. Kendimi sadece iş yaşamı dışında kendim olarak görmekteyim.					
05. Ne kadar çok çalışsam da hedeflerime ulaşamayacağımı düşünüyorum.					
06. Çalışmama imkânım olsa çalışmam.					
<p>İnsanlar kendi menfaatleri doğrultusunda bir takım kasıtlı eylemlerde (politik davranışlarda) bulunurlar. Buna örgütsel politika denir. Aşağıda yer alan <b>İş Stresi</b> ile ilgili ifadelerden lütfen size en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevap veriniz.</p>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Her Zaman
01. Geçen ay iş hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?					
02. Geçen ay iş yerindeki kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize hangi sıklıkta güven duydunuz? R					
03. Geçen ay işlerin yolunda gittiğini hangi sıklıkta hissettiniz. R					
04. Geçen ay hangi sıklıkta işyerindeki problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?					

**Anket burada bitmiştir, teşekkür ederiz.**

## Ek 2. Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı – Soyadı: Hilal ARAT

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi:

Tel: 0537 641 48 09

E-posta: hilalarat8@gmail.com

Yazışma Adresi:

#### EĞİTİM:

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Nevşehir Üniversitesi İİBF Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	2012
Lise	Bandırma Şehit Mehmet Gönenç YDAL	2008
İlköğretim	Manyas İstiklal İlköğretim Okulu	2004

#### İŞ DENEYİMLERİ:

Yıl	Kurum	Görev
2019	Anka Cave Suites	Genel Müdür
2014 – 2018	Hezen Cave Hotel	Otel Müdürü
2012 – 2014	Museum Hotel	Concierge

**YABANCI DİL:** İngilizce, Çok İyi.

#### YAYINLAR:

KARACAOĞLU, K. ve ARAT, H. (2019), Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle İşe Yabancılaşmaları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Düzenleyici Rolü: Nevşehir İli Örneği, 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, ss.1825-1834, Osmaniye, Türkiye.