

**T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN ÖRGÜT İKLİMİ
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Murat AYMAK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2021

**T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN ÖRGÜT İKLİMİ
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Murat AYMAK

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2021

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih

Murat AYMAK

ÖNSÖZ

Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma adlı bu tez çalışması Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik ve idari Personeli üzerinde yapılmıştır. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi çalışanlarının örgüt ikliminden pozitif yönde etkilenmesine katkı sağlamak ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalara destek olmak adına bu tez yazılmıştır. Bu çalışma boyunca onca yoğunluğuna rağmen desteklerini esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Kubilay ÖZYER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Jüri Üyesi Hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN'e ve Doç. Dr. Ufuk ORHAN'a çok teşekkür ederim.

Hayattaki destekçim ve bu tezi yazmamda sabırla yanımda olan sevgili eşim Hümeysra AYMAK'a minnettarım.

ÖZET

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kavramı, örgüt iklimi kavramı açıklanmış, örgüt ikliminin önemine, özelliklerine, örgüt ikliminin boyutlarına, örgüt iklimi çeşitlerine, örgüt iklimini etkileyen faktörlere ve örgüt ikliminin sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde güven kavramı açıklanmış, güven kavramının boyutlarına, örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin tanımlarına değinilmiş, örgütsel güvenin tarihi ve anlamı, örgütsel güvenin boyutları, güvenin örgüte katkıları, örgütsel güven ve diğer bağlamlarla ilişkisi ,örgütsel güveni etkileyen unsurlar , örgütsel güven ortamının sağlanması ve örgütsel güvenin sonucu olarak ortaya çıkan etkenler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmaya neden olan etmenler, örgütsel yabancılaşma kavramının kavramsal süreci ve boyutları, örgütsel yabancılaşmaya neden olan etmenler, örgütlerde yabancılaşmayı önlemek veya işlevsel hale getirmek için gereken başlıca yöntemler ve örgütsel yabancılaşmanın sonucunda ortaya çıkan etkenler üzerine odaklanılmıştır.

Çalışmanın 4. bölümü yöntem ve bulgular adı altında araştırmanın amacı , kapsamına, önemine, örneklemine, veri toplama yöntemine, araştırmanın metodolojisine, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın hipotezlerine, verilerin analizlerine dair bilgiler verilmiş ve analizler sonucu elde edilen veriler istatistiksel olarak irdelenmiş ve bulgular sunulmuştur. Sonuç ve tartışma bölümünde de sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada, “Çalışanların örgütsel yabancılaşmasının örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi ile “Çalışanların örgütsel güvenlerinin örgüt iklimi

üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama olarak anket kullanılmıştır. Ankette, örgüt iklimi için 5’li likert, örgütsel güven için 7’li likert ve örgütsel yabancılaşma için 5’li likert kullanılmıştır. Örgüt ikliminde 18 ifade, örgütsel güvende 12 ifade ve örgütsel yabancılaşmada da 8 ifade bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler; Örgüt İklimi, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma, Tokat Gop Üniversitesi Akademik ve İdari Personeli



ABSTRACT

In the first part of the study; The concept of organization, the concept of organizational climate are explained, the importance of the organizational climate, its characteristics, the dimensions of the organizational climate, the types of organizational climate, the factors affecting the organizational climate and the results of the organizational climate are mentioned.

In the second part, the concept of trust is explained, the dimensions of the concept of trust, the types of organizational trust, the definitions of organizational trust are mentioned, the history and meaning of organizational trust, the dimensions of organizational trust, the contribution of trust to the organization, its relationship with organizational trust and other contexts, the factors affecting organizational trust, the establishment of an organizational trust environment and The factors that emerge as a result of organizational trust are emphasized.

In the third chapter, the factors that cause alienation and organizational alienation, the conceptual process and dimensions of the concept of organizational alienation, the factors that cause organizational alienation, the main methods required to prevent or functionalize alienation in organizations and the factors that arise as a result of organizational alienation are focused on.

In the fourth part of the study, under the name of methods and findings, information about the purpose, scope, importance, sample, data collection method, research methodology, research hypotheses, research hypotheses, data analysis were given, and the data obtained as a result of the analyzes were statistically examined and the findings were presented. Results and recommendations are also included in the conclusion and discussion section.

In the study, the hypothesis "The organizational alienation of the employees has a significant effect on the organizational climate" and the hypothesis "The organizational trust of the employees has a significant effect on the organizational climate" was accepted. The research was conducted on the academic and administrative staff of Tokat Gaziosmanpaşa University. Questionnaire was used as data collection in the research. In the questionnaire, 5-point likert for organizational climate, 7-point likert for organizational trust and 5-point likert for organizational alienation were used. There are 18 expressions in organizational climate, 12 expressions in organizational trust and 8 expressions in organizational alienation.

Key Words: Organizational Climate, Organizational Trust, Organizational alienation, Tokat Gaziosmanpaşa University academic and administrative staff

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Önsöz.....	ii
Özet.....	iii
Absract.....	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller listesi.....	xvi
Kısaltmalar.....	xvii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
ÖRGÜT İKLİMİ.....	4
1.1.Örgüt Kavramı Tanımı.....	4

1.2.Örgüt İklimi Kavramı.....	4
1.3.Örgüt İkliminin Önemi.....	6
1.4.Örgüt İkliminin Özellikleri.....	6
1.5.Örgüt İkliminin Boyutları.....	7
1.5.1.Örgütsel Yapı.....	8
1.5.2.Standartlar.....	8
1.5.3.Sorumluluk.....	8
1.5.4. Tanıma.....	9
1.5.5. Destek.....	9
1.5.6. Bağlılık.....	9
1.6. Örgüt İklimi Türleri.....	10
1.7. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	11
1.7.1. Örgütsel Amaçlar.....	11
1.7.2.Örgütsel Yapı.....	12
1.7.3.Ödüllendirme.....	12
1.7.4.Kuruluş Yerinin Önemi.....	13
1.7.5.Örgütsel Değerler ve Normlar.....	14

1.7.6. Örgütsel İletişim.....	14
1.8.Örgüt İkliminin Sonuçları.....	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	21
ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	21
2.1. Güven Kavramı.....	21
2.1.1. Güven Kavramının Temelleri.....	23
2.1.1.1.Hesaplanmış Güven.....	25
2.1.1.2.Bilgiye Dayalı Güven.....	25
2.1.1.3.Gövdeye Dayalı Güven.....	26
2.1.2.Güven Kavramının Boyutları.....	27
2.1.2.1.Umumi Güven.....	27
2.1.2.2.Kişiliğe Dayalı Güven.....	28
2.1.2.3.Zamana Dayalı Güven.....	29
2.2. Örgütsel Güven.....	30
2.2.1.Örgütsel Güvenin Tanımları.....	30
2.2.2. Örgütsel Güvenin Türleri.....	33
2.2.2.1.Amirine Güven	33
2.2.2.2.Çalışma Arkadaşına Güven.....	34

2.2.2.3 İşletmeye Güven.....	35
2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	37
2.2.3.1.Yeterlilik.....	37
2.2.3.2.Açıklık.....	38
2.2.3.3.İlgililik.....	38
2.2.3.4.Özdeşleşme.....	39
2.2.4.Güvenin Örgüte Katkıları.....	40
2.2.5. Örgütsel Güven ve Diğer Bağlamlarla İlişkisi.....	40
2.2.5.1.Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlanma İlişkisi.....	40
2.2.5.2.Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkisi.....	41
2.2.5.3.Örgütsel Güven ve Performans İlişkisi.....	42
2.2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar.....	42
2.2.7. Örgütlerde Güven Ortamının Sağlanması.....	44
2.2.8. Örgütsel Güvenin Sonucu Olarak Ortaya Çıkan Etkenler.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	48
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA.....	48

3.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Kavramsal Süreci ve Boyutları.....	50
3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Etmenler.....	54
3.2.1. Örgütsel Nedenler.....	55
3.2.2. Çevresel Nedenler.....	58
3.3. Örgütlerde Yabancılaşmayı Önlemek ve ya İşlevsel Hale Getirmek İçin Gereken Başlıca Yöntemler.....	60
3.3.1. Yabancılaşma Yönetimi.....	61
3.3.2. Stres Yönetimi.....	62
3.3.3. Yönetime Katılma.....	62
3.3.4. Çatışmanın Yönetimi.....	63
3.3.5. Moral Yönetimi.....	63
3.3.6. Sosyal Politika.....	65
3.3.7. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması.....	65
3.3.8. Personeli Güçlendirme.....	66
3.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonucunda Ortaya Çıkan Etkenler.....	67
3.5.Örgüt İklimi, Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Karşılaştırmalı Literatür Çalışması.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	76
YÖNTEM VE BULGULAR.....	76
4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	76
4.2. Araştırmanın Önemi.....	76
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	77
4.4. Veri Toplama Aracı.....	77
4.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	78
4.6. Araştırmanın Varsayımları.....	79
4.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	79
4.8. Verilerin Analizi.....	81
4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguları.....	82
4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	84
4.11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
4.12. Normallik Analizi.....	87
4.13. Demografik Değişkenler Bakımından Örgütsel İklim Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ile Örgütsel Güven Ölçeği Boyutlarının İncelenmesi.....	89
4.13.1. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	89
4.13.2. Katılımcıların Örgütsel İklim, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	91

4.13.3. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	93
4.13.4. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	95
4.13.5. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Şu an ki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	100
4.14. Örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konması.....	103
4.15. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki.....	104
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	110
KAYNAKÇA.....	118
EKLER.....	138
ÖZGEÇMİŞ.....	145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılım Profili.....	82
Tablo 2: Katılımcıların Yaş ve Eğitim Düzeyi Dağılım Profili.....	83
Tablo 3: Katılımcıların Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinde Çalışma Süresi Dağılım Profili.....	84
Tablo 4: Örgüt İkliminin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 5: Örgütsel Yabancılaşmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 6: Örgütsel Güvenin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 8: Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.....	86
Tablo 9: Normallik Analizi Sonuçları	87
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	90
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	92
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	93
Tablo 13: Çalışanların Yaş Aralığı İle Örgüt İklimi Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları.....	94
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması.....	96
Tablo 15: Çalışanların Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları.....	97
Tablo 16: Çalışanların Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Güven Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları.....	99

Tablo 17: Çalışanların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları.....	100
Tablo 18: Çalışanların Çalışma Süresi İle Örgütsel Güven Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları.....	102
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Şu an ki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması.....	102
Tablo 20: Korelasyon Analizi Bulgu Verileri.....	104
Tablo 21a1: ANOVA Tablosu- Model 1.....	105
Tablo 21a2: ANOVA Tablosu-Model 2.....	106
Tablo 22a1: Bağımlı Örgüt İklimi İle Bağımsız Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi Model 1.....	107
Tablo 22a2: Bağımlı Örgüt İklimi İle Bağımsız Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Model 2.....	107
Tablo 23: Araştırmanın Amacına Göre Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gözlenen Değer Sonuçları	88
Şekil 2: Histogram Veri Sonuçları.....	89



KISALTMALAR

Tokat Gop Üniversitesi	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
TDK	Türk Dil Kurumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
vb.	ve benzeri
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences(Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
ve diğ.	ve diğerleri
akt	aktaran

GİRİŞ

İşyerlerinde çalışanlar, biçimsel kurallara göre düzenlenmiş bir yapı içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanlar, iş tutumları, duyguları ve davranışları ile işyeri ortamını oluşturmakta; çeşitli davranışların, etkileşimlerin, faaliyetlerin, gereksinimlerin karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde yer almaktadır. Bir kişinin herhangi bir davranışı; diğer kişileri etkilemekte ve diğer kişilerin tutumlarından da etkilenmektedir.

İşyerinde bir iletişim örüntüsü içerisindeki çalışanlar, olayların hem yaratıcısı hem de aktörüdür. Bu bağlamda çalışanların davranışlarında somutlaşan; işyerinin iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü, normları paylaşılan bir atmosferi oluşturur. Örgüt iklimi olarak ifade edilen bu atmosfer, çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir (Gök, 2009: 589).

Nitekim işletmelerin adalet, terfi, eğitim, ödül, gibi pek çok faktörü esas alarak da oluşturdukları örgüt iklimi; işletme verimliliğini, işgören motivasyonunu, iş tatminini ve çalışan performansını da derinden etkilediği bilinmektedir. Örgüt iklimi, örgütün çalışma şartlarına, amaç ve hedeflerine, faaliyette bulunduğu alana, örgüt elemanlarının sosyal ve kültürel seviyelerine, örgütün büyüklüğüne göre her işletmeye özel farklılıklar barındırır. Bu farklılıklar örgüt sürekliliğinin temini için her örgütün amaçları ve yapısına göre çalışanlarının örgütsel bağlarını artıracak örgüt kültürü ve örgüt iklimini oluşturma adına alternatif bazı yollar sağlayacaktır. Örgüt içerisinde yer alan yöneticiler, çalışanlarının sadece maddi gereksinimlerini karşılamaktan ziyade onların kişiliklerini, iş etik anlayışlarını, inançlarını, yaşama yönelik bakışlarını, sosyo-kültürel yapılarını analiz ederek, örgütün hedefleri doğrultusunda bu faktörleri yönlendirme, ortak amaçta buluşmasını sağlama gayreti ile iş görenlerin mutlu ve huzurlu bir şekilde

çalışabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturma çabasına girebilmektedir. Çünkü örgüt iklimi bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireylerin veya toplulukların davranış şekillerini daha iyi kavrayabilmek ve aralarındaki örgüt durumunu inceleyebilmek adına kullanılan örgüt içi temel yapı taşlarından biridir (Asif, 2011:454).

Çalışan ve iş veren üzerinde önemli etkisi bulunan örgüt iklimi güven duygusunun ana temalarından biridir. Güven unsuru aynı örgüt içerisinde yer alan kişilerin örgütüne ve amacına olan aidiyet duygusunu arttırarak, mutlu çalışan mutlu örgüt profilinin oluşmasını sağlamaktadır. Nitekim örgütsel güvenin örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlıdır ve işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Kalemci Tüzün, 2007: 95).

Özellikle işletmelerde örgütsel güvenin denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığı söylenebilir. Örgüt yapısı içinde çalışan ve iş veren arasında oluşan güven duygusu, bir sosyal sermaye biçimi olup, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez noktasıdır (Kalemci Tüzün, 2007: 105). Bundan dolayı örgütsel güven, örgüt içi aidiyet ve bağ duygusunu arttıran işletmenin temel başarı taşlarından biridir.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu işletmelerde yabancılaşma duygusuna rastlanılamayabilir. Çalışanların görev yapmakta olduğu ve içerisinde yer aldığı örgütüne karşı yabancılaşması, çalışanın örgüt tarafından desteklenilmediğini ve değer görmediğini belirterek, işletme performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel yabancılaşma, örgüt içindeki bireyin emeğine yabancılaşması ile ortaya çıkan bir durumdur. Emeğine yabancılaşmaya başlayan birey, örgütten uzaklaşmaya başlamaktadır. Yabancılaşmış bireyin örgütün amaçlarına katkıda bulunması söz konusu değildir. Birey, kendini örgütten soyutlamaya başlayarak verilen görevleri isteksiz bir şekilde yerine getirmeye başlayacaktır. Bu durum sonucunda da birey kendine yeni bir iş fırsatı aramaya başlamaktadır (Başaran, 2008:286).

Örgüt bireyinin yetkisi, mesleki gelişim ve değişime bakış açısı, üstleri tarafından tanınma ve kabul görme beklentisi gibi konularda yaşadığı doyumsuzluk hali olduğu da ileri sürülmekte olan örgütsel yabancılaşma durumu, çalışanın iş tatminini de etkileyecektir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 273).

Örgüt içerisinde yaşanan her türlü olumlu ve olumsuz durum çalışan- iş veren ilişkisini ve örgütün başarısını şekillendirmektedir. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşmanın olmaması ve örgütsel güven duygusunun hakim oluşu örgüt iklimi ile de alakalı olacaktır. Çünkü örgüt iklimi örgüt içerisinde oluşan doğal ahenk durumudur. Bundan dolayı iklimin hem çalışanı hem de iş vereni mutlu etmesi örgüt içi yabancılaşma hissini azaltılmasında, güven ve aidiyet duygusunun ise artırılmasında etkilidir.

Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı örgüt ikliminin, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini belirlenmesidir. Uygulanan analizler neticesinde elde edilen bulgular, alan yazın çalışmaları dikkate alınarak yorumlanmış olup, çeşitli önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1.Örgüt Kavramı Tanımı

Örgütler içerisindeki yaşam çok eski tarihlere dayanmaktadır. İnsanlar vakitlerinin çok büyük bir kısmını örgütlerin içerisinde geçirmektedirler (Çalış ve Tokat, 2013:106). Parsons örgütü belirli amaçlar için oluşturulmuş ve okullar, hastaneler, şirketler gibi toplumsal birimler olarak ifade etmiştir. (Talcott, ve Parsons, 1968: 17).

Örgüt kavramı, literatürde iki farklı anlama sahiptir. Bunlar ilişkilerin daha önceden örgütlendiği yapı ve bu örgütlenmiş ilişkinin var olma süreci ve bu sürecin örgütlülüğü anlamına gelmektedir. Örgüt, toplum içerisindeki canlıların bir araya gelerek sosyalleştikleri sisteme verilen isimdir (Ekici, 2013:19).

Barnard (1988)'e göre örgüt, en az iki kişinin bilinçli bir şekilde eşgüdümlemiş etkinlik sistemidir. Barnard'a göre bir yapının örgüt olarak tanımlanabilmesi için 3 temel bileşene ihtiyaç vardır. Birinci bileşen; birbirleri ile iletişim kuracak birden fazla kişinin varlığı, ikinci ve üçüncü bileşen; bu kişilerin bir amacının ve bu amaca katkı sağlama isteğinin olmasıdır (Aydın, 1984:14).

1.2.Örgüt İklimi Kavramı

İlk kez Kurt Lewin'nin 1930 yılında dile getirdiği örgüt iklimi kavramı süreç içerisinde birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çeşitli tanımlar türetilmiştir (Schneider, 1996: 10). Örgüt iklimi bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireylerin veya toplulukların davranış şekillerini daha iyi kavrayabilmek ve aralarındaki örgüt durumunu incelemek için kullanılır (Asif, 2011:454). Bu hedefe ulaşmayı sağlayacak en önemli faktör örgütün bir arada kalmasını sağlayan bireylerdir. Bu bireylerin çalışma

verimlerinin yüksek halde tutulmasını sağlayan birçok etken vardır. Bu etkenlerden en önemli olanlarından birisi de örgüt iklimi kavramıdır (Arslan, 2004: 4).

Bir hedef doğrultusunda birleşen tüm bireylerin bir hedef doğrultusunda hareket etmesi, belirlenen değerleri kabullenmesi, oluşturulan inanca uygun şekilde ilişkiler kurması ve hedefe giden süreci sekteye uğratmayacak şekilde davranması örgüt ikliminin genel kapsamını oluşturur. Buna istinaden örgüt iklimi psikolojik bir kavram olarak da nitelendirilebilir. Oluşan örgüt iklimi örgütü oluşturan kişiler ve çevreye orantılı değişkenlikler gösterebilir. Oluşan örgütün kişiliğini oluşturan birden fazla sebep vardır (Ertekin, 1978:31).

Nasıl yeryüzündeki fiziksel değişimleri iklim olarak isimlendiriliyorsa örgütü oluşturan bireylerin farklılık gösteren hislerini de iklim olarak nitelendirilebilir. Bu örgütü oluşturan tüm bireylerin örgüt içerisindeki ve çevresi ile olan etkileşimin nasıl olduğunun değerlendirildiği bir ifadedir (Ertekin, 1978: 32).

Örgüt iklimi hakkında birçok araştırmacı tarafından incelemeler yapılmış ve her araştırmacı tanımını yaparken farklı noktalara ağırlık vermiştir. Bu tanımlardan birkaç tanesine örnek vermek gerekirse; Güçlüol, örgüt bireylerinin doyumu, güven, bireylerin birbirlerine olan bağlılığı, planlı hareket etmek ve örgüt içerisinde demokrasi olarak tanımlamıştır. (Güçlüol, 1979:12). Tagiuri, örgüt ikliminin tanımını yaparken daha çok iklim kavramının üzerinde durmuş ve örgütü oluşturan bireylerin ve örgüt karakterini belirleyen en önemli faktörün iklim olduğunu savunmuştur (Tagiuri, 1968:14). Karslı, herhangi bir örgütü diğer örgütlerden ayıran kişilik yapısı olarak tanımlamıştır (Karslı, 2004:18). Özçer, örgütü oluşturan bireylerin çalışma ortamlarında neler hissettikleri, başka kişilere bu konuyla alakalı neler bahsettikleri, beğendikleri veya beğenmedikleri her durumun bütünüdür olarak tanımlamıştır. (Özçer, 2005:27).

Tüm araştırmacıların tanımlarının ortak paydalarını baz alarak bir tanım yapılacaktır. Olursa örgüt iklimi kavramını, ortak bir hedef belirlenen ve bu hedefe ulaşmak için birden fazla kişinin bir araya gelmesi, bu birleşme içerisinde hiyerarşik bir görev paylaşımı olması ve tüm bu paylaşımları yönlendiren ve denetleyen bir yapı olması olarak tanımlanabilir.

1.3.Örgüt İkliminin Önemi

Birey, örgüt iklimin oluşumunu etkileyen etkenlerin merkezinde yer almaktadır. Bireylerin örgüt beklentilerinin irdelenmesi iklimin iyi veya kötü olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır. Genel anlamda örgüt bireylerinin beklentileri ile ortaya çıkan sonuçlar uyum içerisinde ise iklim iyi, sonuçlar ile beklentiler uyumsuz ise kötü veya zayıf olarak nitelendirilir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011: 6).

Örgüt iklimindeki tüm unsurlar faaliyet alanına doğrudan etki sağlayan unsurlardır. Örgütü oluşturan bireylerin düşüncelerinin olumlu olduğu bir iklimin var olması, bireylerin performanslarının da doğrudan olumlu olmasını sağlamaktadır ve bireylerin örgüt ile arasında oluşan bağın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt iklimi kavramı çalışanın problemleri ile çalışma arasında köprü görevi gören önemli bir kavramdır. İklimin iyi veya kötü olduğu durumların önceden belirlenmesi ve olumsuz durumlarda önceden önlem alınmasına fayda sağlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 25).

1.4.Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt ikliminin özellikleri aşağıdaki gibidir (Tagiuri, 1968: 24):

- İklim insan kaynaklı soyut bir kavramdır,
- İklim durumsal değişkenlerin önemli bir yapılandırılmasıdır,
- İklimde süreklilik vardır ama örgüt kültüründe olduğu kadar uzun soluklu değildir,

- İklimin potansiyel davranışsal sonuçları vardır,
- İklim aynı olsa bile iklimin bileşenleri değişiklik gösterebilir.

Al-Sammari örgüt ikliminin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Her örgüt iklimi, herhangi bir örgütlenmenin altındaki bir grup veya bölüm olarak nitelendirilmese de algıya ve psikolojiye bağlı bir durumdur. Bu sebeple iklim, örgüt bireylerinin sahip oldukları algının bir sonucudur.
- Bütün iklimler soyut olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple örgüt ikliminin tanımlanmasında, insanların bilgileri ve örgüt içindeki davranışlarından faydalanılmaktadır.
- İklim, algıya dayalı ve soyut bir kavram olduğu için psikolojideki diğer kavramlar gibi algıdaki benzer ilkelerin konusunu kapsayabilmektedir.
- İklim, değerlendirici unsur olmaktan çok tanımlayıcı bir unsurdur. Bu sebeple iklim araştırmacıları araştırmalarında örgüt içindeki bireylerin gördüklerinin iyi veya kötü yönlerinden çok ne gördükleri ile ilgili araştırma yaparlar (Çetin, 200: 63).

1.5.Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin tanımlamalarını inceleyerek ve sınıflandırarak örgüt iklimi boyutları hakkında yorum yapılabilir. Yapılan araştırmada Robert Singer (2002)'nin altı farklı kategoride incelediği örgüt iklimi boyutları incelenecektir (Özdere, 2010:17):

1.5.1.Örgütsel Yapı

İşgörenlerin, çalıştıkları ortamdaki resmiyet ile davranışlarındaki özgürlük ve özgürlüklerini kısıtlayan kurallar arasındaki hissettikleridir. Örgüt içerisinde oluşturulan yapı işgörenin örgüt içerisindeki örgüte hakimiyetine ve iyi hissetmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında yapı, işgörenin örgüt içindeki rolünü ve sorumluluklarını belirlemektedir. Doğru yapıya sahip olmayan veya hiç yapısı olmayan örgütlerde yetkili merci ve görev paylaşımı konusunda problemler yaşanabilmektedir. Doğru planlanmış bir yapının işgörenenin performans ve memnuniyetine olumlu etkileri vardır.

1.5.2.Standartlar

Standart, örgüt içerisinde gizli veya açıkça belirlenen hedeflerin algılanmasındaki önemi, örgüt içerisindeki yapılan işlerin takdiri ve kişiye özel veya takım halinde belirlenen hedefe ulaşmakta gösterilen çaba anlamına gelmektedir. Standart, mevcut performansın geliştirilmesinde ve ortaya iyi iş çıkarttığında gurur duyulan işgörenlerin oranlarının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde belirlenen yüksek standartlar, işgörenin mevcut performanslarını geliştirmelerini sağlamaktadır. Yüksek standartların aksine belirlenen düşük standartlar, mevcut performanslardan beklentinin düşük olduğu anlamına gelmektedir

1.5.3.Sorumluluk

İşgörene verilen bir görevin en iyi şekilde icra edileceğine dair güvenme hissiyatıdır. Sorumluluk, işgörenin görevini daha iyi yerine getirmesini, elindeki işin planlamasını daha iyi yapmasını, muhtemel olumsuzluklara karşı gereken önlemleri almasını ve muhtemel olumsuzlukları üstlenmesi konusunda fayda sağlamaktadır. Yüksek sorumluluk, işgörene muhtemel problemleri kendi başına çözme cesareti

katmaktadır. Düşük sorumluluk, mevcut işi geliştirmeye yönelik yeni yaklaşımlar yaratmak için çabalamama, risk almama ve test etmemek gibi durumların oluşmasına sebep olmaktadır.

1.5.4.Tanıma

İşgörenlerin, ortaya iyi iş çıkarttıklarında ödüllendirilecekleri veya tebrik edilecekleri hissiyatıdır. Tanıma, örgüt içerisindeki aykırı davranışlarda uygulanacak eleştiri ve ceza gibi durumların karşısı olan vurgu ölçeğidir. Yüksek tanıma ile ödüllendirme ve eleştiri durumları arasındaki denge sağlanmış olmaktadır. Düşük tanıma ise ödüllendirme uygulanan işin yanlış değerlendirildiği anlamına gelmektedir

1.5.5.Destek

İşgören ile yönetici arasındaki yardımlaşmanın derecesi algısıdır. Yüksek destek algısının yaratıldığı örgütlerde çalışanlar arasındaki takım ruhunun pekiştirilebildiği, işgörenlerin muhtemel ihtiyaçlarında yönetici veya patronlar ile kolay iletişim kurabildikleri bir ortam oluşmaktadır. Düşük destek algısının yaratıldığı örgütlerde, işgören kendisini yalnız hissetmektedir.

1.5.6.Bağlılık

İşgörenin örgüt hedefini benimsediği, örgüt içerisindeki değerini korumak ve hedefe ulaşmak için gereken çabanın farkında olduğu bir iklim boyutudur. Örgüt içerisindeki bağlılığın yüksek hissedilmesi, işgörenin örgüt içerisindeki kişisel bağlılığı

ile doğru orantılıdır. Düşük bağlılık, işgörenin hedeflerine inancının olmadığı ve örgüte karşı ilgisinin çok az olduğu anlamına gelmektedir.

1.6. Örgüt İklimi Türleri

Literatürde yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda örgüt ikliminin belli başlı özellikler altında toplandığı görülmüş ve bu özelliklerin de bir araya gelerek değişik örgüt iklimi türleri oluşturduğu değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda literatürde kabul görmüş örgüt iklimi türlerinden birini Halpin (1966) ortaya koymuştur. Halpin' e göre örgüt iklimi 6 ayrı kategoride incelenebilir. Bunlar; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, babacan iklim, samimi iklim, kapalı iklimdir (Halpin, 1966: 174-181):

Açık İklim: Bu tür iklim özelliği gösteren örgütlerde, çalışanların moralleri oldukça yüksektir, yönetici ile astlar birbirleriyle uyum içinde çalışırlar. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktır, kişiye özgü kurallar koymazlar. Bu örgütte verilen görevler büyük bir zevk ile yapılır.

Bağımsız İklim: Açık iklimde yöneticiler ve astlar arasında ilişkinin iyi olduğu gözlemlenmektedir, bu tür iklimde ise yönetici ve astlar arasında bir mesefa vardır ve psikolojik bir uzaklık söz konusudur.

Kontrollü İklim: Bu iklim türündeki görevlerin yapılmasına çok önem verilir. Belirlenmiş olan kuralların dışına pek fazla çıkılmaz. Yöneticiler verilen görevlerin sorgulanmadan yapılmasını isterler. Kişiler arası ilişkiler pek iyi değildir, bu da çalışanlar arasında moral bozukluğuna sebep olur.

Samimi İklim: üst ve ast ilişkisinde bireyler bir aile havasındadır, kişiler arası ilişkiler oldukça gelişmiştir. Örgüt üyelerinin sosyal tatminleri yüksektir.

Babacan İklim: Bu iklim türünde yönetici astlarını kontrol etmekte ve onların sosyal gereksinimlerini karşılayamamaktadır, burada da kontrollü iklimde olduğu gibi çalışanlar arası moral bozukluğuna sebep olur. Çalışanlar arasında gruplaşma olmakta ve verimsiz çalışmaktadırlar.

Kapalı İklim: Yönetici tek başına emredicidir. Yönetici örgütte işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili kendine özgü kurallar koymaktadır, çalışanların görüşlerini ,işle ilgili yeteneklerini ve motivasyonlarını önemsenmemektedir. Yöneticinin bu davranış biçimi sebebiyle çalışanlar bu tip örgütlerde kalmayıp, örgütten ayrılma eğilimindedirler.

1.7. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

1.7.1. Örgütsel Amaçlar

Genel ve özel amaçlar olarak iki başlık altında toplanan örgütsel amaçlarda, genel amaçlar her örgütten örgüte göre değişmektedir. Kamu kurumlarında topluma hizmet, sağlık, eğitim vb. genel amaç olarak başta gelirken, özel işletmelerde kâr amacı güdülmektedir. Örgütün asıl hedefleri dışındaki hedeflere varmasında yardımcı olacak uygulamalar da özel amaçlar kapsamına girmektedir (Newman, 1982: 22). Örgütün örgüt olmasını sağlayan olmazsa olmazı insanlardır. Her insanın da kendine özgü gayeleri ve hedefleri vardır. Örgütler kimi zaman bu amaçlar sonucu oluşmaktadır. Örgütler bazen de bu amaca gitmek için birer araç fonksiyonu görmektedir. Örgütlerde insan davranışlarının karmaşık, çok yönlü ve sebepler ilişkisine dayanan bir yapı şekline büründüğü belirtilmektedir (Arslan, 2004: 208).

1.7.2.Örgütsel Yapı

Örgüt içerisindeki sorumluluğu ve çevresiyle olan ilişkisi, yapısıyla ortaya çıkmaktadır (Farokhi ve Murty, 2014: 77). Yapı üç şekilde sınıflandırılabilir; biçimselleştirme, bütünleştirme ve merkezileştirme. İklimle birlikte örgüte katılımı olanların sosyal iletişim biçimine etki edebilmektedir. Biçimselleştirmeye göre personeller ne derecede standart ve kurallı bir şekilde uyumlu hareket edildiğini somut olarak ortaya koyar. Merkezileştirmeyse personellerin birbirleri arasındaki etkileşime, bağımlı olma ve aktif bir katılım içeren düzeni temsil etmektedir. Günümüzde yaygın, statik olmayan rekabet durumuyla birlikte artık insanlar istedikleri alanda uzmanlaşabilmektedir. Bu çalışma ortamında farklılığını ortaya koyan personellere özerklik sağlanmıştır. Bütünleştirme ise, örgüt içerisinde yer alan alt bölümlerin ne derecede etkin olduğunu açıklar. Bu yapıda çalışan personeller birbirlerinden iş öğrenebilmektedir. Sistematik olarak bu yapı, daha az bir şekilde biçimlenirse yapı daha az merkezileşir. Böylece toplumsal iletişime uygun bütünleşik bir yapıdan bahsetmek mümkündür (Chen ve Huang, 2007: 106-107). Dolayısıyla yapı, sistem içerisinde birçok niteliği içermektedir.

Üst düzey yöneticiler, alt düzeyde bulunan personellerle ve benzer statüye sahip kişilerle iletişimin oluşmasını destekleyerek esas öğelerin oluşmasını sağlar. Yöneticiler tarafından kontrol altında tutulan yapı, örgüt iklimi için önemli bir niteliktedir. Merkezi bir yönetimde olmayan yapıdaysa, yöneticiler personellere daha çok ılımlı yaklaşmaktadır (Farokhi ve Murty, 2014: 78).

1.7.3.Ödüllendirme

Ödül, çalışanların herhangi bir görevi veya verilen sorumlulukları yerine getirmekten dolayı elde ettikleri kazanımlardır. Ödül, çalışan davranışlarına tesir etmek veya çalışanları yönlendirmek için meydana getirilen dürtülerdir. Kişilerin tutum ve davranışlarının yinelenmesine imkan veren her sonuç ödül olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işverenin söylemlerini yerine getiriyorsa hoşuna gideceği kazanımlarla ödüllendirilmelidir. Çalışanlar, işverenin dediklerini ve yapmasını istediğini yerine getiriyorsa çalışanların hoşlanacağı şekilde çalışanlara ödül verilmelidir. Ödüllendirme, olumlu bir neticedir. Çalışanlar bu olumlu neticeler sayesinde olumsuz neticelerden uzaklaşma tercihinde bulunabilirler. Çalışanlara verilen ödül, çalışanların çabası sonucunda elde edilmektedir. İşletmeler ödülü çalışanın faaliyetlerine göre sunmaktadır. Ödül; maaş zammı, ikramiye şeklinde maddi ögeler şeklinde olabilirken bazen de yaptığı işin beğenilmesi, yaptığı işten dolayı gurur duyulması gibi manevi de olabilmektedir. Maddi ödül, manevi ödüle kıyasla daha uzun süreli bir haz oluşturmaktadır. Çalışan manevi ödülle, farklı ödüle erişmek amacıyla iyi çalışması konusunda kendini motive etmektedir. Manevi ödül çalışanın emeğinden övünç duyulması gibi elle tutulur simgesidir. Çalışan maddi ödülü genellikle gereksinimlerine göre harcayacaktır. Maddi ödüller genellikle mali açıdan dar boğazda olanlar tarafından yeğlenir (Yenipinar, 2005: 197).

1.7.4.Kuruluş Yerinin Önemi

Çevre örgüt iklimi için önemli bir faktördür. Örgütün bulunduğu çevreyle örgüt arasında karşılıklı ilişki söz konusudur. Örgüt üyelerinin işe odaklanması, istekleri çevreyle uyumlu olmalıdır. Örgüt ile çevre arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzluk örgüte de çevreye de olumsuz etki etmektedir.

1.7.5.Örgütsel Değerler ve Normlar

Değerler: Bir topluluğun varlığını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek adına üyelerin çoğunluğu tarafından doğrulanan ortak amaç, düşünce ve çıkarları ifade eden temel ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2007: 32). Bir toplumda neyin önemli olduğunu gösteren düşünceler ya da değerler, tutum ve davranışlara önyak olurlar, bireylerin nasıl davranması gerektiğini gösterir ve bu davranışları anlamlı kılarlar (Giddens, 2005: 22).

Normlar: Toplumsal yaşamın her aşamasında, insanların belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini belirleyen, yaptırımlarla desteklenen, yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Doğan, 2007: 54). Normlar genellikle değerlerin yansımasıdır ve grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için çoğulcudur (Seymen, 2008:59). Örgüt kültürü açısından normlar, örgüt içinde uyulması gereken kuralları ifade ederler ve çalışanların örgüte ilişkin tutum ve sorumluluklarını yaptırımlarla düzenlerler. Normlar çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bir örgütte, ücretlendirme politikaları, stratejik planlama gibi bazı yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilirler (Güney, 2007: 37).

1.7.6. Örgütsel İletişim

Örgütlerin yaşamsal faaliyetlerinde son derece önemli olan örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan birçok bölüm ve unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Gümüştuyu vd., 2008: 193).

Örgütsel iletişimin tanımını incelediğimizde şu şekilde sonuçlar çıkarmak mümkündür (Akıncı, 1998: 111-113):

- Örgütsel iletişim, insanları bir arada tutan güçtür.
- Örgütsel iletişim, amaçları ortak olup bir araya gelen insanların işbirliğini, uyumunu sağlayan ve bağlayıcılığı olan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle uyumunu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, yönetimce kullanılan ve belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgüt üyelerinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkan programlanmamış ve öngörülmemiş iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünüme de sahiptir.

1.8.Örgüt İkliminin Sonuçları

Sağlıklı Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Örgüt içerisinde oluşan iklimin sebep olduğu sonuçları iki perspektifte analiz etmek gerekir. Bu analiz personeller ve örgüt olarak değerlendirilmelidir. Örgüt açısından gerçekleştirilen analizler sonucunda iklim etkin ve verimli olacaktır. Personeller açısından analizler değerlendirildiğinde bireyin motivasyonlu tutumuyla sağlıklı bir iklim arasında pozitif bir ilişki gözükmemektedir. Pozitif bir ilişkinin kurulduğu şartlarda personeller iş ortamını benimseyerek hareket eder. Bu şekilde personellerin işe olan bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Örgüt iklimiyle ilgili yapılan bir diğer çalışma alanıysa performans sonucunda alınan verimliliklerdir. Bir diğer çalışma alanında ise , önderlik çeşitleri açısından üç farklı iklim geliştirilip sonuçlar incelenmiştir (Efil, 2002: 172):

- Öncelikle bürokratik ve otoriter nitelikler incelenmelidir. Personellerin görev listeleri yapılandırılmış, kurulan ilişki dinamiğiye resmi düzeyde disiplin ve kurallarla ortaya konulmuştur.
- İklim tipiye demokratik ve dost canlısı gözükmetedir. Resmi ilişki içerisinde yer almayan ilişkiler, karar mekanizmasına katılım, dayanışma gibi özellikler olumlu bir takım ruhunun gelişmesini sağlamaktadır.
- Değişik ve üst bir iklim geliştirilmek istenilirse üretime dikkat edilmelidir. Tüm personeller ve grup için nihai hedefler ortaya koyulmuş, yaratıcı düşünme gibi özellikler kurum içinde desteklenmiştir. Ödül mekanizması sonucunda personeller daha fazla ücret, terfi gibi şeyler elde etmiştir.

Söz edilen çalışmalar sonucunda ikinci tip iklimde personellerin iş tatmin seviyesinin fazla olduğu ve örgüt içi verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, sağlıklı şartların oluşturulmasıyla iş tatmini ve bireysel doyum büyük ihtimalle gelişecektir (Efil, 2002: 172). Dolayısıyla açık bir nitelikteki iklim, örgüt içerisinde katılımcıların yüksek bir dayanışma hissini oluşturduğunu ifade eder. Bu niteliklere sahip olan örgütlerin iletişim dinamikleri sağlıklıdır.

Yöneticilerin ilkeleri, personellerin iş tutumlarını kolaylaştırmaktadır. Kapalı iklimde rastlanan resmi ve katı ilişki doyumunu azaltırken açık iklimde samimiyet içeren ilişkiler doyumunu artırmaktadır (Altun, 2003: 16).

Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Örgütsel bağlılık, personellerin örgüt hedefleriyle bir tutulduğu, örgüt katılım üyeliğe önem veren, örgütün hedeflerine giden yolda yoğun çalışma performansı

göstermek gibi isteklerin bulunduğu şartlara dikkat etmektedir. Oran açısından sıklığı azda olsa örgüt iklimiyle arasındaki bağlantıya odaklanılmıştır. Kuramsal bir biçimde, sağlıklı ve düzgün bir iklim karşısında bağlı olmaya neden olması muhtemeldir. Personellerin müdürlere danıştığı, karar alma yetkilerinin devredildiği, dayanışmayla iş yükünün/miktarının azaltıldığı iklimlerde, yaygın olarak bağlanma davranışlarının gözüktüğünü Stratus ileri sürmüştür (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145).

Aidiyet hissi, örgüt içerisindeki yapının, iletişimin daha sağlıklı gelişmesine ve motive edici bir şekilde bu özelliklerin artmasını sağlarken, boyutsal olarak performans düzeyiyle alakalıdır (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003: 987). Alt düzeyde liderlik için, güncel örgütlerin güçlü değerlerle bağlantısı olmalıdır. Dolayısıyla bir lider, bağlı olunmanın şart olduğunu ileri süremez, sadece motive edebilir. Alt düzeydeki personellerin, lidere bağlı olması sonucunda ileri sürülen hedefleri ve değerler korunmuştur. Güven ilişki dinamiğinin olmadığı bir durumda örgüt iklimi veya bağlantısı, önyargıların ve olumsuz şemaların tutsağı olmaktadır. Böylece enerji farklı bir yöne yönlendirilmemekle birlikte, gerçekçi çözümler bulmak amacıyla yaratıcılıkta etkilenir (Weterings, 1998: 23).

Yöneticiler, personellerle doğrudan bir iletişim gerçekleştirdiklerinde tıpkı bir köprü gibi işlev görmektedir. Araştırmalar sonucunda şu gerçek ortaya çıkar: Yöneticiler destek sağlayan bir iklimin ortaya çıkması için, destekleyici bir tutum ve davranışla hareket etmelidir. Yöneticinin personellere karşı destekleyici tutumu, etkinlikleri ve görevleri gerçekleştirirken etki ve iradesini büyütme olanağı sunması, işçilerin örgüte daha çok bağlı olmasına sebep olmaktadır. Grup liderlerinin olumlu bir şekilde iletişime katılım oranı arttığında örgüte olan bağlılık ilişkisi söz konusudur. Bu ilişki dinamiği

içerisinde yöneticilerin tutumları, davranışları iletişimin sağlıklı ilerlemesi hatta doyum ve iş tatmininin artması açısından önemi çok büyüktür. Araştırmalar sonucunda üst yöneticilerin personeli desteklemesiyle birlikte onun saygı, motivasyonu anlamlı derecede artmaktadır. Bu şekilde personellerde üst yönetimler sağlıklı bir ilişki kurduğu için örgüte olan bağlılık artmaktadır. Benzer sonuçlar ve özellikler, üst düzeydeki yöneticiyle ilişki dinamiğinin bağlı olması akıllarda bir soru işareti yaratmıştır (Sağlam Arı, 2003: 23). Sosyalleşmenin bir özellik olarak örgüte bağlı olduğunu Meyer ve Allen ortaya koyar. Personel yönetici ilişki dinamiği, örgüt iklimleri, müşterilere yöneltilen ekolojiler, güvenilirlik gibi özelliklerde bu açıdan ele alınmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgütle ilgili öteki olgularla olan ilişkisi açısından örgüt iklimi, örgütsel davranışlar açısından yaygın bir şekilde araştırılmaktadır. Bu çalışmalarda araştırmalar sonucunda iklimle, iş; tatmin, performans, motivasyon, devri gibi örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Verimlilik Üzerine Etkileri

Bilimsel açıdan literatür içerisinde yer alan çalışmalarda, dikkat edilen olgulardan birisi liderlik biçimleri ve üç farklı iklim geliştirilerek analiz edilmiştir. Birincil olarak, bürokratikle otoriter arasında bir nitelik taşındığı düşünülmektedir. Bu iklim açısından, gereken etkinlikler belirlenerek, resmi bir iletişim biçimi ve kurallar aktarılmıştır. Oluşturulan ikinci iklimdeyse, samimi ve demokratik bir ilişki söz konusudur. Gayri resmi ilişkiler, karar verme sürecine katılım seviyesi, birliktelik ve takım ruhunun içine kaliteli bir iletişimle geliştirilmiştir. Son olarak, çalışmada farklı ve üst nitelikli bir iklim geliştirmek hedeflenmiştir. Yaratıcı ve kritik düşünme gibi faaliyetler arttırılırken grup adına yeni bir üst nihai hedef oluşturulmuştur. Ödül mekanizması geliştirilerek daha fazla verim kazanılması sağlanır. Ödül somut olarak ücret, soyut olarak ise takdir olarak

pratikte görülmektedir. Bu çalışma verilerince, ikinci tip iklim türünde barınan kişilerin iş tatmini diğerlerine göre daha yüksektir. Dolayısıyla işten alınan performans istenilen seviyelerdedir (Efil, 1996: 111).

Performans Üzerine Etkileri

Örgütlerin çalışma periferisi, (personeller tarafından daha çok), personelin tavrını, bilincini ve davranışlarını güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Söz konusu olan çevre, örgütün bizzat kendisini, etkinliklerin başarıma düzeyini ve örgütün bağlılık durumları, personellerin iş yapmayı bırakma isteği, işle alakalı katkı ve devamlılığı biçimlendirir. Günümüzde birçok araştırma sonucundan örgüt açısından performansla onu belirleyen unsurların algılanması için bir emek verilirken örgüt ikliminin verim puanı üzerinde gözleneceği farklı yönleri ortaya koymak amacıyla literatür açısından az çalışma bulunmaktadır. Literatür içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar, büyük sanayileri dikkate almıştır. İklimin verimi etkilediğini ileri süren kanıtlar sınırlı sayıda görülmüştür (Kangis ve Williams, 2000: 532).

Tatmin Üzerine Etkileri

Tatmine sebep olabilecek örgüt iklimlerinin bu neden sonuç etkisi içerisinde ilişki kurduğu araştırmalarda ortak kriter tercih edilerek çalışma gerçekleştirilmiştir. Öte yandan personellerin ortaya koyduğu tatmin, örgüt iklimlerinin algılanmasına sebep olduğu ileri sürülmüştür. Dolayısıyla tatmin miktarı düşük veya yüksek olduğunda iklimin hangi perspektifte anlaşıldığı kritik değerdedir. Örgüt iklimleri açısından tatmin hissetmeyen personellerde işten çıkma, ayrılma, geç kalma, fiziksel ve ruhsal

bütünselliğin bozulması gibi problemlerin artması gibi tutumlar gözlemlenebilmektedir (Efil, 1996: 112).

Sağlıksız Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Örgüt ikliminin sağlıksız bir şekilde ilerlemesi, kapalı olmasından kaynaklanabilir. Bu şekilde hem personeller hem örgüt yapısı olumsuz, sağlıksız bir şekilde gelişecektir. Öncelikle iklim yapısının sağlıksız olması, iş performansını ve tatminini büyük oranda düşürecektir. Örneğin işi bırakma, geç kalma, akıl ve fiziksel sağlığın kaybedilmesi vb. durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu şekilde bir gelişim de motivasyon da azalacaktır. Örgüt içerisinde yer alan sağlıksız iklimle baş etmek için yöneticiler şunları uygulayabilir (Efil, 2002: 173):

- Problemlerin çözümlenmesi için bireylerin akıl ve bedensel yeteneklerinin farkına varıp bireylere bu özelliklerden yararlanmasını sağlayan bir iş ortamı sağlanmalıdır. Personellerin yeteneklerinin üstünde bir etkinlik verilmesi, sınırların aşılması açısından olumlu etkileyecektir.
- Yöneticiler ödüllendirme mekanizmasını adil bir şekilde yürüterek taraf tutmamalıdır.
- Personellere etkinliklerin hedefleriyle çelişmeyen fiziki koşulların oluşturulması gerekmektedir.
- Personelleri teşvik eden, personellere örgütün içerisinde değerli hissettirecek söylemlerde bulunulmalı ve toplumsal yapı bu şekilde biçimlenmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Güven, insanın sosyal ve kültürel faaliyetlerinin güven hususunda açıklanması ve tanım haline getirilmesi amacıyla oldukça zor bir durumdur. Frederick Winslow Taylor güven kavramını milletlerce anlaşılır ve kolay bir kavram niteliği taşıdığını gösterse de aslında tanım açısından oldukça güç bir durumdan bahsedilmektedir. Bu kavramın tanım yapılması bir yana, kanıt doğrultusunda açıklamak oldukça güç haldedir. Güven, tek bir insani değil, toplumu yakından alakadar eden kavramdan ibarettir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212).

Zaman içerisindeki birden fazla değişim ve gelişimlerin (bireylerin birbiri ile ilişkileri, kültürel, ekonomik değişimler vb.) belli bir açıklığa kavuşturulmasında güven kavramının oldukça etkili olduğundan bahsedilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000: 633). Güven soyunu çok eski 13. y.y devrine dayandırmaktadır. Bireyler arasındaki ilişki ve merbutiyetlerine kadar dayanan güven, toplum arasında önemli bir yer olduğu vurgulanmaktadır (Möllering, Bachman ve Lee, 2004: 557). Türk Dil Kurumu (TDK) kapsamında güven kavramı ise anlam bakımından korku, bağlanma gibi anlamlar içermektedir (www.tdk.gov.tr).

Güven kavramının sosyoloji, psikoloji, tarih, ekonomi, yönetim gibi dallar içerisinde birçok tanımları olduğu görülmektedir. 1979 yılında Worchel güven kelimesinin farklı tanımlarını 3 madde içerisinde incelemektedir (Bilgiç, 2011: 8-9):

- Güvenin psikolojik açıdan bir duygu hissiyatı olduğu vurgusu yapılmaktadır. Her insanın güven ihtiyacı, duygusal yönünü ifade etmektedir.
- Ekonomik ve sosyoloji açısından güven kavramı, kuruluşlar arasındaki bağlılık ve işbirliği içerisindeki güven olgusundan bahsedildiğini göstermektedir.
- İnsanlar arasındaki davranışlar incelenerek güven kavramı ile bağdaştırılmaktadır.

Güven kelimesi, bireyler arasındaki davranışların, ifade edebilecekleri şekiller ile geri tepki veren güvenliktir (Lewicki, Bunker ve Bies, 1998: 439). Diğer bir tanımlamalara göre güven, kişiler arası iyi niyetli beklentiler içerisine giren, herhangi bir olumsuz davranışlara sebebiyet olmayan bireyler arasındaki etkileşimdir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395).

Francis Fukuyama, güven kavramını toplumsal faaliyetlerin bir araya gelerek gerçekleştirilmesiyle bağdaştıran bir siyaset bilimcidir. Ona göre güven; toplumun kültürel ,ekonomik, siyasi yönlerinin samimi olarak toplum içinde işbirliği ile yapılmasıdır. Toplum içinde yer alan güven, toplumu birbiri ile yakın hale getirmeyi, ülkenin ekonomik , kültürel vb. durumlarının gelişim ve değişimler göstereceğine inanmaktır. Bir işletmede karşı karşıya yapılan sermayelerin güven duygusu içerisinde yürütüldüğü takdirde harcanan değerleri az seviyeye indirgemektedir. Eğer işletmeler arasındaki güven duygusu bulunmadığında, harcanan değerler fazla olmaktadır (Fukuyama, 2005: 42-43).

Hosmer'in farklı açılardan araştırdığı güven kavramı belli maddeler içerisinde mutabakat göstermektedir. Bu mutabakatlar (Hosmer,1995: 390-392) :

- Bireyler arasındaki oluşan ilişki ve hareketlerin güven açısından olumlu bir umutlandırmayı beklemesini göstermektedir. Karşılıklı birey ya da grupların hareketlerindeki olumlu davranışlar güven kavramının birer göstergesidir.

- Karşı birey ya da grubun davranışlarına bağımlı kalınmaksızın tedbirsizlik anlamı olduğunu gösteren, güven kavramıdır.
- Güven, bir zorlama ve olumsuzluklar ile meydana gelinmemekte, kişilerin ihtiyaç duydukları hisler ya da arzuları doğrultusunda gerçekleşmektedir.
- Birey ya da örgütlerin karşılıklı duydukları güven duygusunun karşı taraftan herhangi bir zarara uğratılmayacağı ve onun hak ve sorumluluklarının üstlenileceği bir duygu içerisine girilmektedir.

Bu araştırmalar doğrultusunda güven kavramı karşılıklı kurulan ilişki ve bağlılığın olumlu bir umut bağlayıcı duygu içerisine girildiğinin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır.

2.1.1. Güven Kavramının Temelleri

1950 yılından günümüze kadar belli bilim insanlarının güven kavramı hakkında yaptığı çalışmalara dikkat çekmektedir. 1958 yılında güven kavramı üzerinde duran Strickland insanların birbiriyle olan ilişkisi ve yardımları güvenin önemli nitelikleri arasında yer almaktadır. Yine aynı şekilde 1958 yılları içerisinde güven kavramı üzerinde niteliklerini inceleyen bir bilim insanı olan Deutsch, insanların istek ve hazları doğrultusunda gerçekleştirilen etkileşimden bahsetmektedir. 1953 yılında Hovland ve Diğerleri, güven kavramına birçok katkıları bulunmakta olup ve bu katkıları 1960 yılında da sürdürmüşlerdir. Güvenin en gözde çarpıcı nitelikleri arasında güveni güdüleme olarak görmesi durumudur. Giffin'in güven incelemesindeki profesyonellik çalışmalarına devam ettirirken, Deutsch güven kavramını incelemesindeki beklentilerini göz önünde bulundurmaktadır.

1980 yılları içerisinde yer alan Buntler ve Cantrell (1980) güven kavramının insicamlı niteliğini incelemektedir. 1986 yılındaki Hart ve Diğerleri ise güven kavramının doğruluk yönündeki niteliği üzerinde durmuşlardır. İnsanlar arası etkileşimler sırasında birbirine karşı duydukları doğruluğun birer inançtan ibaret olduğu görülmektedir. Böylelikle bu inanç sayesinde birey ya da örgütler arasındaki etkileşim güveninin kusursuz olduğu bilincine varılmaktadır. Bilim insanları arasında yer alan ve güven kavramı temellerine değinen Sitkin Roth (1993), kifayet niteliği üzerinde durmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 119).

Güven kavramı üzerinde yapılan tüm nitelik ve temellerin geliştirilmesi konusunda Swan ve Travick (1987) bölümlendirmeler yapmaktadır. Belli yapılar üzerinde bölümlendirme konusu, kavram nitelikli yapıların 5 kapsama ayrıldığı görülmektedir. Bu 5 temel nitelikler:

- Bağımlılık/Güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven)
- Doğruluk (motivasyon, işletmenin açıklığı)
- Kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük)
- Alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet)
- Arkadaşlık (kabul etme, yardımseverlik, meyil)

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), güven kavramı üzerinde niteliklerini incelerken insanlar arasındaki bilgisel yöntemler ile bir güvenin oluştuğu ve birey ya da örgütler arasındaki davranışların hızlı bir şekilde güven sağlandığını vurgulamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

2.1.1.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven kavramı gelecek nesillerin etkileşim içerisinde bulunduğu kişi ya da gruplarda daha etkili ve güdüleyici bir durumun olumlu sonuçlarına yer verildiğini göstermektedir. Kişiler karşılıklı duydukları güvenin izlenim içerisinde girerek daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Lewicki ve Bunker,1998: 123).

Hesaplanmamış güven ile birlikte karşılıklı etkileşimlerin cezai yaptırımlar ile sonuçlanmasının önüne geçmek amacıyla planlanmış bir kavramdır. Hesaplanmamış güven doğrultusunda birey ya da örgütlerin sonuçlarının nasıl biteceğine dair bir öngörü görülmemekte olup bu durum oldukça sıkıntılı bir durum haline gelecektir. Güven kavramını yıldırma olarak gördüğü Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in 1992 yılında güven kavramı üzerinde dururken, hesaplanmış güven kavramının sonuçlarının plan doğrultusunda gerçekleştiğine dair yapılan çalışmanın daha doğru olduğunun vurgusunu yapan Lewicki ve Bunker olmuştur (Lewicki ve Bunker,1998: 123).

2.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güven kavramının temelleri arasında görülen 2. temel niteliği taşıyan bilgiye dayalı güven durumudur. Bu temel kavram neticesinde kişi ya da kişiler arası kurulan güveni erişilen bilgiler doğrultusunda devam ettirmektir. Karşı tarafın duygu ve düşünceleri aynı zamanda davranışlarının ne gibi sonuçlar doğuracağına dair geniş kapsamlı bilgi birikimi sağlayarak o kişiye karşı güven besleyip beslenmeyeceği hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Böylelikle işletmelerce yapılan anlaşmaların ilk olarak işletme hakkındaki bilgilerin toplanması ve incelenmesiyle işletmeye güven duygusunun oluşabileceği ya da oluşamayacağı düşünülmektedir. Bilgiye dayalı güven , sonuçların herhangi bir olumsuz davranışlar ile karşılaşmasının önüne geçici birer faaliyet olarak gösterilmektedir. Karşılıklı yapılan etkileşimlerde karşı kişi ya da grupların

geçmişteki yaptığı davranışlar hakkında öğrenilen bilgiler, güvene karşı geliştirdiği sadakat gibi bilgilerin birikimi sağlanarak bir işin yapılmadan önceki güvenin tespiti incelenmektedir. İncelenen güven tespitinden sonra bilgiler aracılığıyla herhangi bir olumsuz bilgi birikimi olmadığı taktirde güven duyulacağı konusunda şüphe olmamaktadır (Lewicki ve Bunker,1998: 125).

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), bilgiye dayalı güven kapsamında incelediği tanımları 3 tanım halinde ifade etmektedir:

- Karşılıklı kurulan etkileşim sırasında toplanan bilgi birikimleri sayesinde karşı birey ya da grupların nasıl davranışlar sergileyeceği hakkında bilgi sahibi olmaktadır.
- Bilgi sayesinde karşıdaki kişi ya da örgütlerin adisyon edildiği sürece güven kavramının gelişimi artmaktadır.
- Edinilen bilginin hakikatlerine ulaşıldığı taktirde bilinmesi gereken davranışların öğrenilmesiyle olumlu sonuçlara imza atılması sağlanmaktadır.

2.1.1.3. Gövdeye Dayalı Güven

Karşılıklı olarak anlamalarını sağlayan birey ya da grupların, gövdeye dayalı güven doğrultusunda her iki tarafında istek ve hazlarının gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Aralarında kurdukları gövdeye bağlı güven sayesinde iletişimleri, birbirlerini anlamaları gibi güven duyguları komple gelişmiş ve sağlamlaşmıştır. Aralarındaki oluşan bağın güçlenmesiyle birlikte davranışsal bilgilerin birikimiyle planlanmış sonuçları tahmin olarak yürütülen güven çerçevesinde yapılan etkileşimler gövdeye dayalı güveni içermektedir. Etkileşimlerinin gelişim göstermesindeki amaç, karşılıklı istek ve görüşlerin anlayış göstermeleri ve yerine gerilmesiyle birlikte gövdeye dayalı güven

önemli bir yere sahip olmakla birlikte gelişim göstermektedir (Lewicki ve Bunker, 1998: 125).

2.1.2. Güven Kavramının Boyutları

Güven olayının temeli bu olaya bağlı kişilikler ve bu olayın sunduğu alanlar ve ortamlara bağlı olarak toplumsal güvenin taraflı yönleri açısından açıklanmıştır. Güveni açıklarsak kişilere ve topluluklara bağlı olarak taraflı veya tarafsız var olan süreklilik ve dayanışma gibi kavramlara yakınlığı ile ilgilidir. Güvenin temeline bakılacak olursa fikir ayrıcalıkları ve düşünce yapılarına göre farklı kavramlar çeşitli olayları konu bakımından incelemişlerdir (Baltaş, 2000: 57-58).

2.1.2.1. Umumi güven

Toplumsal olayların oluşturduğu etki ve kişinin kendi düşünceleri arasında farklı durumlar ortaya çıkar (Jones ve George, 2003: 534-535). Bu olay insanın sosyal açıdan farklılığı ve sosyal yapının düzeninin yerine gelmesini sağlar. Güven ortamı ve bakış açısı insan toplulukları arasında farklı bakış açısı olumlu ilişkiler ve sosyalleşme açısından ön sıralarda olması nedeni ile çoğul olarak kabul edilen olayların adaletli ve güvenilir şekilde beraberliği ortaya çıkarması sebebi ile bu bakış açısından ele alınabilme durumu vardır.

Francis Fukuyama'nın incelemelerinde asıl olay, toplum güveninin temelini oluşturan şeyin umumi güven olduğudur. Bu sonuca göre toplulukların umumi güveni yayılmaz ise Fukuyama'ya göre umumileşmeye açılan yol, aile bağları, topluluklar, kan bağı ve ortak yaşam alanı sosyal temele giden yolun önünü kesmektedir (Costa, 2003: 108). Bu olayda toplulukların ilerleme ve gerileme, düşmanlık alanına odaklanıldığında uzmanlaşmaya doğru yolun ilerlediğine ve bir olay olmadığı zaman içerisinde farkındalık karşımıza çıkmaktadır. Bu olay bireyler arasında yalnızca akrabalık kan bağı ve arkadaşları, kendilerine güven sağlayan kimselere değil kendi sosyal alanları

dışarısındaki kimselere güven duymasını zorlayıcı hale getirmektedir. Asıl amaç toplumun ülkeler arası bir işbirliği, rekabet gibi düzenlemeler arası oluşabilecek umumi güven duygusunun gelişerek aralarındaki bağın kuvvetlendirilmesini sağlamaktır (Mistza, 1996: 15).

2.1.2.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güven kavramı ve boyutları arasında ele alınan kişiliğe dayalı güven kavramının çeşitli türleri mevcuttur. Bu türler kişiliğe dair olan ve olmayan olarak ayrılmaktadır. Kişiliğe dayalı güven kapsamında bireylerin karşı tarafa olan duydukları istek ve arzuların yerine getirilmesi, oluşabilecek herhangi davranışlar bütünü olarak güven duygusunun gelişimini sağlayabilmektedirler (Uslaner, 2003: 144-145). Toplumsal bir güven değil, tek bireyin karşıya gösterdiği güvenden söz edilmektedir. Gün içerisinde yaşanan olaylar ile birlikte iki birey arasında gerçekleşen etkileşim sonucu bir kuvvetli bağın oluşumunu gösteren etki kişiliğe dayalı güven olarak ifade edilmektedir. Sadece aile içerisinde olan kişilerden değil, toplum içerisinde yer alan yabancı kişilerle yapılan her bir bireysel etkileşim de kişiliğe dayalı bir güvendir. Bir kişinin hal ve hareketlerinin, geçmişteki yaşantılarının, tavır ve davranışları göz önünde bulundurularak kişiliğe dair güven aşılması yapılması uygun görünmektedir. Kişiye dair toplanan bilgi ve birikimlerin o kişi ile etkileşim kurulduğuna dair güven duyulması ya da duyulmaması konusunda birer ön hazırlık konumuna getirilmektedir. Böylelikle yapılan her ön hazırlığın sonuç olarak olumlu, kuvvetli ve devamlı olabilecek bir güven bağının oluşumu kişiliğe dayalı olabilmektedir (Bachman, 2003: 63).

Bir diğer türden olan kişiliğe dayalı olmayan güven duygusunun kişilik üzerine değil, toplumsal faaliyetler üzerine kurulu kurum ve kuruluşlara dayalı güven kapsamında

ele alınmaktadır. İnsanların özgür, hür ve iyi yaşantı sürmelerini sağlayan bazı kurum ve kuruluşların insanlara karşı bir güven hissiyatı uyandırdığı görülmektedir. Bu neticede devletin insanların hakları doğrultusunda gösterdiği güven hissiyatının halk tarafından her konuda ülkesini emanet edebilecek dereceye kadar getirebilmektedir. Güven, öyle bir güçtür ki bireysel veya toplumsal olarak aralarında gösterdikleri etkileşimlerle birlikte güven tazelenmektedir. Aynı zaman da olumsuzluklara da yer açmaktadır. Bazı durumlarda ortaya çıkan güveni yok edici hatalar ile toplumsal veya bireysel güven sorunları meydana gelmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 970).

2.1.2.3. Zamana Dayalı Güven

Zamana dayalı güven niteliği birer güven kavramlarının boyutları arasında yer almaktadır. Bireysel veya toplumsal olarak aralarındaki etkileşimlerin belli zaman içerisinde artış göstermesiyle daha da çok kuvvetlendirilmesi beklenmektedir. İnsanlar birbirlerini her geçen gün tanıdıkça, devamlı olarak iletişim halinde oldukları için bir süre sonra birbirlerine istemsiz olarak bir güven bağının oluştuğunu görmektedirler (Rademakers, 2000: 140). Böylelikle örgüt ya da kişiler arası oluşabilecek güven bağının gelişmesi ve güçlenmesi için zamana dayalı güven niteliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman içerisinde kazanılan deneyim ve göstergeler, samimiyetlik duygusunun gelişimi ve başarılarla atılan imzalar güven birlikteliğinin kaynağını ön plana sürmektedir. Bu açıdan zamana dayalı güven oldukça önem arz etmektedir.

Zamana dayalı güven, olumlu sonuçlar ile karşılaşıldığı gibi olumsuz sonuçlar ile de karşı karşıya gelindiğinin birer göstergesidir. Zaman içerisinde küçük çaplı hatalar veya büyük çaplı hataların, karşılıklı oluşan güvenin kırılma noktasına gelinebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Oluşabilecek herhangi bir hata yüzünden komple güven, samimiyetin son bulunacağı söz konusudur.

2.2. Örgütsel Güven

Kişiler arası bir araya gelinen , ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği içerisine girilen ve aralarında güven samimiyetinin oluşmasını sağlayabilecek niteliklerin barındırılmasını sağlayan unsur örgütsel güvendir. Eskiden örgütsel birliklerin sert kurallar ve sorumluluklar kapsamında uygulamaya geçildiği öngörülmektedir. Günümüzde ise bu katı kurallar yerine daha yumuşak ve her bireyin kendine ait haklarının olduğunu gösteren bir birlikten bahsedilmektedir. Birliğin belli faaliyetler yürütülmesi için ilk önce örgüt içi bir güven sağlanmalıdır. Örgütsel güven sayesinde oluşan birlik içi samimiyet artışı ve faaliyetlere odaklanma gücünün arttığı görülmektedir. Daha sonra oluşabilecek faaliyetlerin olumlu sonuçlanabilmesi için örgütsel güvenin sağlanması gereklidir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010: 415).

Günümüzde modern bir ülke haline gelinmesiyle birlikte örgütlerin yönetsel güçlerinin insanlar arasındaki güven sayesinde üst seviyeye kadar gelindiğinin farkına varılmıştır. Böylelikle kişiler arası yürütülen faaliyetlerin belli saygı ve sevgi çerçevesinde yürütülerek güven aşılması yapılmaktadır. Birlik içi güvenin sağlanmasıyla insanlar başkasına olan saygı değerinde en çok kendilerine saygı duymaya başlamışlardır. Aynı zamanda bu güven bireylerin psikolojik yönünü de olağanüstü şekilde etkilediği saptanmıştır (Frankema ve Woolthuis, 2005: 14).

2.2.1. Örgütsel Güven Tanımları

Geçmişten günümüze kadar olan süreç kapsamında “Örgütsel Güven” kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Kavramın çeşitli tanımlarını bazı bilim adamlarının ifadeleri ile açıklanmaktadır. 1950 yılları içerisinde örgütsel güvenin önemli bir konumda olduğu gösterilmektedir. Günümüze kadar olan süreç içerisinde bilim insanları örgütsel güvenin işletmelerce ekonomik, psikolojik, sorunların çözülmesi,

güçlü bir bağın oluşumu, dürüstlük, sadakat, adalet ve hukuki yönlerinin sonuç olarak olumlu kazanımlarının kazandığını görmektedirler. Böylelikle bu konu da birçok çalışmalar düzenlenmiş ayrıyeten incelenmekte ve örgütsel güvenin kullanımı yaygınlaşmaktadır. İşletme ve birlik içinde güven bağlılığının gücünün varlığı ile sorunların üstesinden gelinebileceği, işbirliği kapsamında çalışmalar yürütüleceği gibi birçok olumlu faaliyetlere yer edindiği tespit edilmiştir (Thomas, Zolin ve Hartman 2009: 287).

Örgütsel güvenin açıklamalarında birlik içerisinde fazla bilgi birikimlerine sahip olmadığı görülse de, teknolojik ve ekonomik gelişmeler ve rekabet üstünlüğünün artmasıyla belli gelişmelere yer verildiği görülmektedir. Örgütsel güven kavramı, birlik ve beraberliğin içerisindeki güven duygusunun gelişerek zaman içerisinde artımının sağlanması ve çeşitli örgütsel problemlerin çözümünün giderilmesi, birlik içerisindeki saygı, dürüstlük ve sevgi yönünden kişilere duyan insani tutum ve davranışları gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010: 415).

Modern örgütlerce belli tanımlara yer verilmesiyle birlikte örgüt içi değişikliklere neden olduğu görülmektedir. Bu değişiklikler kapsamında ortaya çıkan yatay örgütsel yapı kavramının varlığına değinilmektedirler. Örgütsel güven kapsamında zamanla yapısal değişikliklere kadar değişimlere uğramıştır. Ortaya çıkan yeni kavram doğrultusunda kişiler arası ortaklaşa bir düşünce sistemleri ve her yapılan faaliyetlerin güven çerçevesinde devamlılığın sağlanması konusunda kararlar alınmıştır. Bu kararların örgüt içi oluşabilecek sorunlara çözüm yolları sunabileceği, insanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarının iyi olmasına, örgüt içi güven ve samimiyetten ibaret olan bir ortam sağlanması gibi olumlu yönlerin çoğunluğunun artışının gösterileceği göz önüne tutulmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5).

Gilbert ve Tang (1998, 321) örgütsel güveni şu şekilde ifade etmektedir; toplum içindeki çalışan ve yönetici konumundaki bireylerin her konuda doğru kişilik sergileyeceğine, görevleri doğrultusunda tutum ve davranışlar sergileyecek olan destekleyici itikattır.

Örgütsel güvende işbirliği içerisindeki işletmelerde yer alan personellerin istek ve ihtiyaçlarının yöneticiler ve işletme sayesinde karşılanmasını ve işlem sırasında personelin ön hazırlığını yapacak destekleyici tutum ve davranışların sergilenmesine özen gösterilmektedir. Aynı zamanda örgütsel olan adaletin sağlanılmasına yönelik güven içerikli kazanımlar elde edilmesidir (Neves ve Caetano, 2006: 355).

Örgütsel güven kapsamında bir başka bilim adamları tanımlamasına yer vermektedir. Börü ve arkadaşları (2007) örgütsel güveni, olumlu sonuçlar doğurabilecek ortamın olmasına inanmakta ve kişiler arası iletişim ve etkileşimin güçlenmesi ve insani hak ve sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin ön görüde bulunan bir ortam olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel güvenin insan ve toplumun yararı uğruna yürütülen faaliyetlerin güven yoluyla olumlu olacağına dair ve örgütsel güvenin 2 yönlü olduğunu bildirilmektedir. Bu yönlerin ilkinde amirlerin ve çalışan personellerin iş yerine yönelik gösterdikleri emekleri yeterli gördüklerine karşı güvenleri, ikinci bir yönü ise; amir ve personellerin kişilik olarak doğruluğuna, samimiyetliliğine yönelik duyduğu hislere karşı güvendir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 212).

Çeşitli tanım ve açıklamalar bilim adamları doğrultusunda ifade edilmiştir. Sonuç olarak kısaca örgütsel güven; işletmelerdeki çalışan personellerin örgüt kapsamında hak ve sorumluluklarının adil şekilde sahip çıkılacağına ve tutum ve davranışlar

sergileneceklerine olan inançlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59).

2.2.2. Örgütsel Güvenin Türleri

Güven doğrultusunda belli başlı örgütsel güven türleri mevcuttur. Bu türler; Amire güven, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven olarak 3 türden bahsetmek mümkündür.

2.2.2.1. Amire Güven

Amire dayalı yürütülen kurum ve kuruluşlardaki faaliyetler resmiyet kapsamında yürütüldüğünün inancındadırlar. Amire karşı güvenin sağlanabilmesi için personellere karşı takındığı davranışlar ve kuralların daha yumuşak ve her çalışanı işçi değil, birer insan olarak görmesiyle güven gelişimi sağlanması “Amire Güven” tabirinde yer almaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

Çalışan personeller amire duydukları güvenin yanında, iş faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruma dair bir güven duyamamaktadırlar. Bunun nedeni ise, kurumun amirine karşı samimiyetin zamanla artmasıyla bir dost bağının güçlenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden amire güven artmaktadır. Fakat kurumun maaş kesintileri, gereğinden fazla çalıştırılması gibi kurumun gerekli kıldığı yürürlüklerde veya hatalarındaki sorumlulukları çalışan personellere karşı güvenin alt seviyelere indiği görülmektedir. Sağlanan bir iletişim ile birlikte daha verimli bir güven oluşabilecektir (Tan ve Tan, 2000: 243).

Amire güven doğrultusunda yapılan çalışmalarda Larson ve LaFasto (1989), çalışan personellere karşı tutum ve davranışların, onların hak ve sorumlulukları konusunda ilgili ve saygı çerçevesinde gerçekleştirildiği takdirde amire olan güvenin

artacağından bahsetmektedir. Amire olan güvenin sağlanabilmesi için belli nitelikler söz konusudur. Bu nitelikler; personele duyulan tutum ve davranışlar, doğruluk ve dürüstlük, saygı ve sevgi, personellere karşı hitap etme durumları gibi nitelikler amire duyulan güveni sağlayacaktır. Güvenin sağlanması ve artmasıyla birlikte Oldham ve Cummings (1996) bilim insanı, personellerin uğraştıkları işe daha fazla odaklanıp daha verimli hallere getirildiğini ifade etmektedir. Aynı zaman da amire güvenin, kurum içi bilgisel paylaşımlar ve bireyler arası yardımlaşmalar neticesinde hem yürütülen işin verimliliğinin artmasını hem de amire güven sağlaması açısından önemlidir (Creed ve Miles, 1996: 165-166).

2.2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma hayatında çalışanlar görevinin büyük kısmını iş arkadaşlarıyla geçirmektedir. İş arkadaşı; birikimine, yetkinliğine ve söylediklerine inanılmak istenilen, başka bir deyişle güven duyulması istenilen kişilerdir. İş arkadaşına güven duyan kişi, onun kendisine hatalı bilgi vermeyeceğine ya da gerekli bilgileri gizli tutmayacağına ya da kendisi hakkında olumsuz düşünmeyeceği konusunda istek duyar. Başka bir deyişle, çalışma arkadaşının ahlaklı, iyi niyetli, dürüst ve güvenilir davranışlar göstereceğine ilişkin inancı olarak tanımlanabilir (İslamoğlu vd., 2007: 37).

Çalışma arkadaşlarına olan güvenin sağlanabilmesi için kişiler arası iletişimin kuvvetli olması ve kişinin geçmişindeki tutum ve davranışları açısından bilgi sahibi olunarak güven duyulup duyulmayacağı konusuna göre hareket edilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994: 27-28).

2.2.2.3. İşletmeye Güven

Herhangi bir işletmeye karşı güven söz konusu olduğu taktirde iş faaliyetlerinin artışı, personellerin verimli olarak çalışma isteklerinin artması gibi olumlu hareketlere yer vermektedir. İşletmelere karşı güvenin sağlanabilmesine yönelik Fox (1974), olumlu ve başarı elde edilen işletmeler 3 türde incelemektedir. Bu türler:

- Yatay Güven; iş ortamındaki personeller arasındaki etkileşim güveni
- Dikey Güven; iş ortamındaki personel ile amir arasındaki etkileşim güveni
- Dış Güven; işletmeler ile müşteri odaklı güven ve firmalar arasındaki etkileşim güveni

Personellerin amire ve işletmeye duydukları güven sayesinde iş yerinden ayrılma, terk etme ya da çıkarılma gibi olumsuz içerikli faaliyetlerinin olmayacağına dair bir güven duymaktadırlar. Personeller, bu doğrultuda şüpheler içerisinde çalışmamaktadırlar. Personelleri verilen işe karşı odak noktası haline getirip personel sadece o işe konsantre olmaktadır (Costigan, Ilter ve Berman, 1998: 308).

İşletme içerisinde yer alan hak ve sorumluluklar kapsamında personellere uygulanan adalet kuralları doğruluk açısından önemli bir hale dönüşmektedir. Bir personelin ihtiyaçları(yeme-içme, ulaşım, sağlık, çalışma ortamı) göz önünde bulundurularak onlara insani olarak tutum ve davranışlar sergilenmesi önemlidir. İşletmelerdeki adalet sistemlerini 2'ye ayırmak mümkündür (Greenberg,1990: 112).

- İşlemsel Adalet; işletme içerisinde yer alan hak ve sorumlulukların hükümlülükleri kapsamında yerine getirilmesinin sağlanmasıdır (Greenberg,1990: 112).

- Dağıtım Adalet; çalışan personellerin maaş, ödül, ceza, terfi gibi kazanımlarının eşit ve adaletli şekilde yerine getirilmesi durumudur (Greenberg,1990: 112).

İşletme içerisindeki personellere karşı tutum ve davranışların adil şekilde yürütüldüğü takdirde personellerin işletmeye karşı güveni artmaktadır. Aynı zaman da dini yönden her bireyin hakkını yememek doğru olacaktır. İşletmeye güven hususunun, çeşitli alanlarda etkili olduğu görülmektedir (Orpen, 1994: 407-408). Psikolojik, dinsel, ekonomik, sosyal yönden hem güven ortamı oluştururken hem de bireyin çeşitli yönlerinde katkıda bulunmasını sağlayacaktır. İşletmelerde her personelin psikolojik, dürtü ve güdülerinin, ekonomik vb. yönlerinin tespiti yapılarak karşılanması gereklidir. Ekip halinde çalışanları görmek yerine bireysel olarak ihtiyaçlarının ilgilenilmesi sorunsuz bir işletim sağlanabileceğinin göstergesi olarak görülmektedir. Bir işin işlenmesi ve üretiminin sağlanabilmesi için çalışan personellerin hazır durumda olduğunu bilmek önemlidir. Böylelikle üretimi yapılan ürünlerin daha sağlıklı olacağı ve hem personellerin güvenini kazanırken hem de müşterilerin güvenine karşın kazanım gösterilecektir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 89-91).

İşletmeye güven sağlanmasının sonuçlarına değinen Savage (1982), işletme içerisinde yer alan personellerinin düşünce özgürlüğü, istek ve arzularının dil yoluyla taleplendirmesi gibi haklarının olmadığı bir ortamda kişi kendini özgür hissedememekte ve üretimlerin sağlıklı olmamasına ve verimliliğinin düşüşe geçtiğine şahit olunmaktadır. Bir işletmedeki personellerinin iş hakkındaki görüşlerini özgürce ifade etmeleri, ihtiyaçlarını dile getirmesi gibi düşüncelerinin söz yoluyla ifade edildiği takdirde personelin akıldaki sürekli kurcalayan düşüncelerden uzaklaşarak psikolojik açıdan rahatlığa kavuştuğuna vurgu yapılmaktadır. Bir işletmenin güven sağlamasıyla ortaya

çıkan üretim faaliyetlerinden kazanılan gelir durumunun giderden fazla olması ekonomik açıdan işletmeye kazanım sağlayacaktır (Driscoll, 1978: 49-51).

2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

“Örgütsel Güven” adı altında bulunan belli başlı boyutlar vardır. Bu boyutlar; Yeterlilik, Açıklık, İlgililik, Özdeşleşme’dir.

2.2.3.1. Yeterlilik

Yeterlilik kavramı, zaman içerisinde oyalanarak daha sonra uygunluk şartları adı altında yapılan işin belli bir kapasiteye ulaşması durumudur (Baier, 1986: 96).

Zaman içerisinde elde edilen mesleki beceriler, mesleki yönden gelişmeler ve değişmeler, tekniksel yapıları içeren bilgi birikimlerinden oluşmaktadır (Butler, 1991: 643). Bu nedenle bu bilgi birikimleri işlemler sırasındaki yeterlilik seviyesinin ölçülmesine katkıda bulunan niteliklerdir. Kişi ya da kişilerin kendisine ait olan beceri ve yeteneklerinin farkına varması kişinin güven duygusunun gelişiminde katkılar sunacaktır. Kendine olan güveni ile birlikte her yapılan işin üstesinden gelinebileceğinin bilincine varılmaktadır. Yetenek ve becerilerinin bilincinde olmayan bazı kişi ve kişiler güven duygusunun yetersiz kalmasıyla birlikte örgütsel alanlarda başarısız olabileceklerine inançtan dolayı örgüte kabul edilmemektedirler.

Yeterlilik kavramı üzerinde duran bilim adamı Mishra, üst ve alt çalışanların beceri ve yetenekleri üzerinde birbiriyle güven ortamı oluşturmaktadırlar. Bir işletmede amirin yetenek ve becerilerinin fazla olmasıyla iş ortamında personellerin ona karşı duydukları güven ve saygı önem arz etmektedir. Böylelikle yetenek ve becerilerine aşılana güven üst seviyeye geçmektedir. Bir işlem yapılacağı sırada mesleki teknik ve gelişimleri yönünden yeteneklerinin var olması yeterlilik seviyesine denk düşecektir. Bir

kişinin yapacağı iş faaliyetlerinde mesleki ve teknik açıdan bilgi birikimleriyle başarılı bir sonuç elde edilmesini sağlayan yeterlidir (Robbins ve Deconzo, 2000: 79-80).

2.2.3.2. Açıklık

Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar konumundadır (Mishra,1996: 6).

Örgütsel güven boyutları arasında yer alan açıklık kavramı, örgüt içerisinde kişinin edindiği bilgi ve deneyim birikimlerinin diğer kişilerce paylaşılması durumudur (Yurdakul, Bayramlık ve Çetin, 2013: 71).

Örgütler, çalışanlar ile ilgili çalışmalarında yer alan çalışanların hangi işle bilgi paylaşımlarının gerçekleştiği, herhangi bir çatışma sorunlarının ortadan kaldırılacağına dair bilgi birikimlerini izlemektedir (Yurdakul vd., 2013: 71).

2.2.3.3. İlgililik

Örgüt içi yapılan faaliyetlere yönelik bilgi birikim ve paylaşımlarıyla kişiler arası birer samimiyet ve güven durumunun olması birer ilgilik konusunu içermektedir. Üst ve alt çalışanların kişisel ve kişisel olmayan tutum ve davranışlarında ortaya çıkan bir ilgi ve samimiyetin güven ortamı oluşmasında etkisi büyüktür. Böylelikle yapılan iş, faaliyetlerinin psikolojik yönden kişide hasar olmadan ve ekonomik faaliyetlerin artmasıyla sonuçlanacaktır (Robbins ve Deconzo, 2000: 82).

İş ortamlarında, oluşan işlem faaliyetlerinin yürütülmesine dair bireyin yetenek ve becerilerinin tam olması gereklidir. Eğer yetenek ve becerileri yoksa kişilik olarak iyi

olarak anılsa da işsel faaliyetlerde mesleki yeterliliğinin bulunmamasıyla güven duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen ve Hoy, 2001: 7).

Yapılan belli araştırma ve incelemeler sonucunda üstlerin alt çalışanlara mesleki yeterlilik seviyelerinin yapılan işe denk düşürülmesiyle birlikte kişi ya da kişilere güven duyulmaktadır. Bu durum olmadığı taktirde herhangi bir güven duyumu söz konusu bile değildir. İşletmenin ekonomik yönden gelir durumunun gidere göre fazla olmasının ve yapılan işin emin ellere teslim edilmesinin yeterlilik üzerinden geçildiği bilinmektedir. Böylelikle çalışan personeller arası bir güven oluşmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 249-250).

2.2.3.4. Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı, kendinden başka kişilerin duyduğu hisler, tutum ve davranışları, fikir ve görüşleri gibi hal ve hareketlerinin başkasına benzemesi durumudur. Örgüt içi oluşan iş ortamlarında özdeşleşme sayesinde bir güven içeren ortamın sağlanması ve güçlü bir bağın oluşumunda büyük etkilerinin olduğu görülmektedir. Kişilerin iş faaliyetlerindeki teknik ve mesleki yeteneklerinin, iş hakkındaki fikir ve görüşlerinin kendisi için aynı şekil davranmasıyla kısacası kişiler arası birbirinin aynısı/özdeş olmaya çalışmasıyla bir güven sağlanmaktadır. Özdeşleşmeye karşı güven kapsamında karşı bireylerin bir konu hakkındaki düşünce ve fikirleri gibi düşünme yetisi halidir. Karşılıklı bireylerin istek ve hazlarının neler olduğu hakkında anlayarak ona göre tepkiler gösterilmektedir. Böylelikle karşılıklı oluşan ilgi güven duyumunu oluşturacaktır. Bu durumla birlikte birey karşısındaki bireyi tanımakta ve ona göre tutum ve davranış sergilemektedir (Tüzün ve Çağlar, 2006: 17).

2.2.4. Güvenin Örgüte Katkıları

Örgütsel güvenin önemi ve katkıları arasında birçok yararlar mevcuttur. Örgüt içi işletmelerde yer alan ekonomik düzeyin arttırılmasının sağlanması, çalışan personeller

arası güven ve saygı içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi psikolojik açıdan oldukça önem arz etmektedir. Personeller arası güven oluşumu, aralarındaki bağlılık gücünün artmasıyla herhangi bir bilgi saklanılmaması, açıklık düzeyi oluşumu, ilgililik, özdeşleşme gibi önemli katkılar sunmaktadır (Özler ve Yıldırım, 2015: 51).

Güven kapsamında işletmelerdeki personellerin herhangi bir işte hata yapmalarının işten çıkarılmaya kadar gidilmeyeceğini bilmeleri içlerinde hata yapma korkusunun giderilmesini sağlamaktadır. Bu korkunun giderilmesiyle birlikte iş faaliyetlerine karşı odak algılarının güçlenmesiyle örgütün ekonomik yönden gelişiminde katkılarını sunacaktır (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

Örgüt içi güven oluşturulması oldukça güç bir durumdur. Bu güvenin oluşturulması ve sağlamlaştırılması üst amirlerin yönetimi kapsamında çalışmalar yürütülmesi gerekmektedir. İş ortamındaki işlerin verimliliğin artırılması gerektiren husus güven kavramını önemli bir kavram haline getirmektedir. Örgütsel güven kapsamında yürütülen çalışma ve faaliyetlerin personeller üzerinde büyük etki ve katkılarının bulunacağı söz konusu olmaktadır. Bu şekilde güven zeminin sağlamlaştırılmasına yardımcı olan yönetici grupları kişisel psikoloji, ülkenin ve örgütün ekonomisine, müşterilerin ilgisini çekme oranların artmasına katkıları olacaktır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

2.2.5. Örgütsel Güven ve Diğer Bağlamlarla İlişkisi

2.2.5.1. Örgüte Güven ve Örgüte Bağlanma İlişkisi

Mowday ve arkadaşları (1979)'nın örgüte bağlanma konusunda yaptığı inceleme çalışmalara yönelik ifadeleri şu şekilde özetlemektedir; örgütün ortaya koyduğu kurallar ve sorumlulukların her birine kusursuzca uyan kişilerin, örgütten çıkarılma gibi korkulara

düşmesi ve örgütte kalarak başarıları imzalar atmayı hedef haline getirmektedirler. Örgüt bağlamındaki bir diğer ilişkiyi incelen bilim insanı Grusky(1966), “kişinin teşkilata duyduğu içselleştirilmiş” güç olarak ifade etmektedir (Akt: Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56).

Örgüte güven ve bağlanma ilişkisi içerisinde yer alan çalışan personellerin üst amirler ile etkileşimler içerisine girerek, iş hakkında bilgi sahibi, yetenek ve becerilerden yararlanma, her konuda yardımlar alınması, fikir ve görüşlerini özgürce ifade etmeleri iş kabiliyetinin artışı hem de örgüt içi ve dışı güven ve birbirlerine karşı güçlü bir bağın oluşumuna katkıda bulunacaktır (Tanner, 2007: 126).

2.2.5.2. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; örgüt bünyesinde, örgüt üyelerinin yöneticilerle, işyerindeki arkadaşlarıyla ve toplumsal olarak örgütle olan bağlarını anlatan bir kavramdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 16). Örgütsel adalet, örgütle doğrudan ilişkili olan adaleti tanımlamak için kullanılan kavramdır ve çalışanlara işlerinde adil hareket edip etmediğini belirlemeye ve bu algısını diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan Çakar, 2008: 115). Kısaca, örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların gibi durumların nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet hem işletmeler hem de çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir (Russell vd., 2007: 34). Örgütlerde örgütsel adalet olduğu sürece örgütsel güven de sağlanacaktır.

2.2.5.3. Örgütsel Güven ve Performans İlişkisi

Fukuyama(1995), araştırmaları ve incelemelerindeki bilgilerden kaynak alarak örgütsel performansların güven sayesinde olduğunu ifade etmektedir. Örgüt içi faaliyetlerin yürütülmesindeki kişiler arası oluşan güven duyumunun sağlanması sayesinde işlem sırasındaki verimlilik, birden fazla üretim sağlanması, zamanında üretim yapılması ve zamandan tasarruf edilmesi, gereksiz yere mesai düzenlemeleri yapılmaması gibi birçok performans gerektirici niteliklerin artış gösterdiği görülmektedir (Akt: Chami ve Fullenkamp, 2002: 2).

Lipnack ve Stamps (1997 Akt: Kırel, 2007: 102) çalışmalarındaki bazı kurum ve kuruluşlarının performans ve verimliliği, güven olgusunun birer parçası halini aldığı gözükmemektedir. Bu kurum ve kuruluşlar Uluslararası İş Makineleri (IBM), hücresel ağ firması olan Motorola şirketlerinden oluşmaktadır. Bu işletmeler personellerin performansını, verimlilik artışı gibi ekonomik yönden rahat edecekleri sonuçlar elde edilmesini güvene bağlamaktadırlar. Güven sayesinde bütün sorunların son bulacağı ya da olumlu hale gelebilecek tüm faaliyetlerinin yürütülmesine inanmaktadırlar.

Bireylerin kendi kendine içselleştirerek oluşturduğu güvenin örgüt içerisinde performans ve verimlilikte değişikliğe gittiği açıkça ortadır. Teşkilatlarca yürütülen faaliyetlerin performans alanında artış sağladığı kanıtlanmıştır (McDowell ve Karriker, 2008: 3).

2.2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar

Örgütsel güveni etkileyen en önemli unsur kültürdür. Kültür zaman içerisinde belli değişim ve gelişimlere uğrayarak, örgüt içi faaliyetlerin de değişime uğramasına neden olabilmektedir. Personellerin kültürlerine dayalı kişilik özellikleri ve örgüte duyulan kültürel güvenin farklılığı dikkat çekmektedir. Kültür değiştikçe, örgüte olan güven de değişim içerisine girmektedir. Ülkelerin bazılarında güven duyumu en üst

seviyedeysen bazıların da düşük seviyede olabilmektedir. Üst seviyede kültüre bağı örgüt güveninin fazla olması güven duyumunun da olabildiğini göstermektedir. Eğer en alt seviyeye ait olursa, güven duyumu da alt seviyelere inebilmektedir. Bu da örgüte olan güveni etkilemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

Mishra ve Morrissey (1990: 443), örgütsel güveni etkileyen unsurları 4'e ayırmaktadır. Bu unsurları; her konuda bilgi paylaşımları, duygu ve düşünce paylaşımları, açıksal eğilimli iletişimler, personellerin bir konu hakkında hüküm yetkisi olarak ele almıştır.

Geri bildirim kavramı, örgütsel güveni etkileyen unsurlardan biri haline gelmiştir. İşletme içerisinde yürütülen faaliyetler arasında toplantı, konferanslar düzenlenerek iş hakkında bilgi birikimlerinin paylaşılmasıyla personele işi öğretmektedirler. İş hakkında verilen bilgiler ile üst amirlere geri bildirim olarak geri dönen cevaplar, olumlu ya da olumsuz yapılan iş hareketleri, performanslar, personellerin düşünce ve fikirleri, iş ortamında bulunan şikayet edici tutum ve davranışların ihbar edilmesi, herhangi bir konu hakkında danışılma, personellerin kişisel ve işsel sıkıntılarının ihbarı gibi bir çok hareketlerin geri bildirimi sağlanmaktadır. Bu geri bildirim hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Dedehayır, 2002: 2).

Salahiyetlendirme kavramı bir diğer unsur olmaktadır. Personellerin iş hakkındaki yeterlilikleri ve işe dair deneyimleri ve yeteneklerinin o iş hakkındaki hakimiyetinden söz edilmektedir. Bu durumda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Olumlu sonuçlarda iş yapılırken, olumsuz da salahiyetin kendisinde olduğuna inanılmaktadır (Nyhan, 2000: 98).

2.2.7. Örgütlerde Güven Ortamının Sağlanması

Birey ya da örgüt, toplumunun güven duygumu içeren bir ortam sağlanabilmesi için kültürel yapının etkisi ve kişiler arası bağlılık gücünün oluşmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kültürel yapının değişim ve gelişimlerle farklılaşması sonucuyla örgüt içi güvenin de değişimler ve farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Güven içeren bir ortamın sağlanması için kültürel yapıdaki kişilerin güven duyularının gelişmesi ve sağlanması gereklidir (Cufaude, 1999: 3-4).

Örgütlerde güven ortamının sağlanabilmesi için belli maddeler vardır. Bu maddeler şu şekilde yer almaktadır:

- İş ortamlarındaki koşulların sağlanması ve personellerin birbiriyle etkileşim halinde olmaları gereklidir.
- Teşkilat içi işletim sistemlerinin düzgün çalışır durumda olması
- Yönetimsel faaliyetler doğrultusunda karar verme ve alma süreçlerinin oluşumu
- Personellerin yetenek ve beceri gelişimleri için belli eğitim ve seminerler düzenlenmesi gibi maddeler güvenli ortamın sağlanmasında katkıları bulunmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 29).

Örgüt içi yürütülen adaletli sistemler, her bir bireyin hak ve sorumluluklarının bilincinde olması, belli kurallar ve değişimler ile birlikte personeller arası eşitlikçi ve tutumlu davranışlar sergilemeyi amaç haline getirmektedirler. Bu şekilde yapılan değişimler ile birlikte insanların hakkının yenmemesi ve adaletli şekilde sistemin yürütülmesi sağlanmaktadır. Bir örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü alan içerisinde kurallar olmadığı takdirde kargaşalar, her bir bireyin gereğinden fazla ihtiyaçlarının oluşumu, gereksiz mesailer ve üretimler gibi örgütü olumsuz yönde etkileyen davranışlar

ortaya çıkacaktır. Bunun önlenmesi ve örgüt içi güvenin sağlanabilmesi için belli kurallar ve düzenleyici sistemler kurulması amaçlanmaktadır (Öztürk ve Coşkun, 2000: 159).

Bir işletmede yer alan bilgi birikimlerinin herkes tarafından gizlenmesi ve paylaşılmaması durumunda örgütler arası bir güvensizlik hem de örgüt içi personellerin güvensizliğine neden olmaktadır. Olumsuz nedenlerinin olduğu gibi olumlu bir yanı da vardır. Eğer bilgi paylaşımları personeller arasında belli seviye içerisinde gerçekleşim sağlarsa, yapılan iş hakkında düzenlemeler, teknik ve mesleki açıdan işe odaklanma verimliliğinin artışı görülecektir. Önemli bir hale gelen açıklık, örgütler arası ya da içi güven ortamının sağlanmasında katkıları büyük olacaktır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 11).

Örgüt içi konulan kuralların olması lakin personellere karşı bazı haklarının yerine getirilmemesi durumunda personel ve amirler arasında çatışmalar ortaya çıkacaktır. Kendi hak ve sorumluluklarının bilincinde olan personeller, kendilerini savunmaya alacaklardır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 65).

2.2.8. Örgütsel Güven Sonucu Olarak Ortaya Çıkan Etkenler

Örgütsel güven ortamının sağlanması ya da sağlanamaması sebebiyle olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Olumlu sonuçlar arasında güvenin sağlanması, kişilerarası etkileşimlerin verimli şekilde gerçekleşmesi, samimiyet içerikli bir ortam oluşması, işleyişlerin verimliliğinin artması, kurallar ve düzenlemeler sayesinde her personelin hak ve sorumluluklarının bilincine varılması gibi birçok neden içeren olumlu ifadeler yer verilmektedir. Aynı zamanda olumsuz sonuçlar arasında örgüt içi faaliyetlerden elde edilen kazanç ve başarıların sağlanmasının güç olduğu düşünülmektedir (Costain, İlter ve Berman, 1998: 306).

Örgüt içi yöneticiler ve işgörenler arasındaki etkileşim ile birlikte bir güven ortamı sağlanmaya çalışılmaktadır. Yöneticiler her ne faaliyetler yürütürse yürütsün personelleri

etkilemeye çalışmaktadır. Etkilenen personeller ile bir bağ oluşturularak güvenin güçlenmesine katkılarda bulunmuşlardır. Kurallar, içerisinde yer alan personellerin iş konusunda motivasyon sağlaması ve işi odak haline getirmelerini amaçlamaktadır. Yapılan kurallar sonucu çalışanların psikolojik etkileri, ekonomik vb. yönden olumlu sonuçlara imza atacaktır (Wasti, Tan ve Brower, 2007: 480).

Bazı çalışmalar ve incelemeler sonucunda ortaya çıkan olumlu örgütsel güven sonuçları bulunmaktadır. Bu olumlu sonuçlar arasında en önemli olanları ise; iş ve personel performans alanındaki verimlilik artışı ve örgütsel iç ve dış güven bağının kuvvetlendirilmesidir. Olumlu sonuçlar içerisinde yer alan bu 2 önemli vurgu dikkat çekmektedir ve bazı bilim adamlarınca ortak bir karardan ibarettir. Örgüt içi veya örgütler arası güven olmazsa, olumlu sonuçlara yer verilmemektedir. Güven her konuda oldukça önemlidir. Güven yoksa, elde edilen bir başarı da yoktur. Deneyler sonucu bu faaliyetler kanıtlanmıştır (Lee, 2004: 625-626).

Örgütsel güvenin olumsuz bir sonucuna değinmek gerekirse, örgüt içi personeller ya da örgütler arası etkileşimler sırasında alınan kararlara uyulmama, kendi çapında fikir ve düşüncelere girilerek kararlara saygı gösterilmeme, kendince o kararların uygun olmadığını ifade etme gibi olumsuzluklar karşısında güven olgusu yıkılmakta ve yerine güvensizlik kavramı getirilmektedir. Bazı örgütlerin her bir işi çıkarıcı davranış sergilemeleri ve yapılan iyiliklere karşılık iyilik beklemesi güveni sarsıcı bir durum haline gelmektedir. Sarsılan bir güvenin geri kazanım sağlaması oldukça zaman alıcı ve güç bir durumdur. Aynı zamanda ekonomik açıdan harcanan tutarların fazla olmasına neden olmaktadır (Solomon ve Flores, 2001: 116-118).

Kişilerin psikolojik baskı ya da zedeleyici durumlara maruz kalması nedeniyle birçok olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bir işin yetiştirilmesi veya yapım aşamasının sağlanmasında, yöneticilerin psikolojik baskı göstererek yapılan iş sırasında hatalara

neden olabilmektedir. Aynı zamanda karşılıklı kurulan etkileşim kopukluğunun güven durumunu azaltan bir etken olduğu bilinmektedir. Sürekli bağlantı içerisine girilmemeli ve psikolojik baskı uygulanmamalıdır (Tyler ve Kramer, 1996: 333).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Türk Dil Kurumunda (TDK) yer alan “yabancılaşma” kavramı, herhangi bir şeye yabancı olma, ecnebi olmak, bilinmeyen, ilgisiz kalmak, garipsenme gibi kelime anlamlarını içermektedir (TDK, 2021). Farsça’da bu kavram boş, ıssız yer anlamlarına gelmektedir (Kiraz, 2011: 148).

Belli modernite toplumlar yabancılaşma kavramını farklı tanımlar ve anlamlar doğrultusunda incelemektedirler. Yabancılaşma kavramı hukuksal alanda anlamı, alınan ürünün alım ve satımlarının oluşu hakkında anlamlandırılmaktadır. Bir başka alan olan sosyal psikolojide bu kavram kişinin kendini birlik içerisinde çıkarması ve tek başına kalması durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu örnekler sayesinde yabancılaşma kavramının birçok tanım ve anlamlarına şahit olunmuştur. Kısacası her alanda farklı anlamlar içermektedir. Karl Max’ın bile yabancılaşma kavramını belli tür çalışmalarında kullandığı görülmektedir (Daronkolae ve Hojjat, 2012: 306).

Kavramın felsefe, hukuk, sosyoloji, psikoloji, teknoloji, yönetim, işletme ve davranış bilimleri vb. birden fazla alanda kullanılan yabancılaşma kavramı büyük ölçüde önem arz eden bir terim haline gelmektedir. Her alanın kendine özgü bir anlam ve tanımlaması mevcuttur. Felsefe alanında bilim adamlarının çalışmalarında kullandıkları yabancılaşma kavramını farklı tanım ve anlamlarda yer edinildiği görülmektedir. Önemli bilim adamları olan Adam Smith, Hegel, Marx, Durkheim, Weber, Freud vb. belli bir konuma sahip olan bilim insanların yabancılaşma kavramı üzerinde çalışmalar yürüttükleri gözlemlenmektedir. Ülkeye dair sosyo-ekonomik, siyasi yönden birçok atılımlarda bulunulmuş ve çeşitli incelemelere tabii tutulmuştur. Yabancılaşma

kavramının getirdiği yenilik ve değişimler uluslararası güven gücünün gelişiminde de bir bağ oluşumunda katkı sağlamaktadır (Smith, 1838: 201).

Geçmişten günümüze kadar olan süreç kapsamında yabancılaşma kavramı her türlü konu üzerinde çalışmaları yürütülmüş olup belli katkıları da büyük oranda vardır. İnsanlık için yapılan çalışmalarda yabancılaşma kavramı daha çok sosyologlar tarafından incelenmeye alınıp çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Zeitlin, 1966: 224).

Bu kavramın Karl Marx gibi bilim insanların kullanılmasının yanında örgütsel kurum ve kuruluşların ekonomik ve sosyo-kültürel yönden fazla şekilde kullanıldığı görülmektedir. Geçmiş ve günümüz yılları içerisinde yabancılaşma kavramı, çalışmalar ve araştırma konuları içerisinde dikkat çekerken, aynı zamanda örgütsel yabancılaşma kavramı da örgütler arası etkileşimlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Yabancılaşma kavramının tanım ve açıklamaların farklılık kazanmasıyla hem de kavramın farklı boyutlara kadar uzanması da göze çarpıcı şekilde ifade edilmektedir. Mottaz'a (1981) göre de yabancılaşma kavramının anlamı, bireyler arası yapılan çalışmaların zaman ve resmiyet durumu olarak anlamlandırmaktadır. Herhangi bir çalışmanın karşılıklı etkileşimler içerisinde yapılırken birey ya da örgütlerin birbirlerine olan uzaklığıdır. Yönetimsel alanlarda samimiyet görmeyen kavram arasında da bir ilişki bulunmaktadır (Shantz, Alfez, Bailey ve Soane, 2015: 382).

Yabancılaşma kavramı içerisinde sorulan bazı sorulara yönelik yanıtlar aranırken ‘‘cemiyyet umumi’’ yanıtını dile getirmiştir (Shepard, 1972: 161).

Örgütlerde yapılan çalışmaların örgütsel yabancılaşma kavramı üzerinde belli bilim insanları çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar ile birlikte yalnız bir örgütün yabancılaşma seviyesinin ölçüm aşaması için en uygun olacağı belirtilmiştir.

Kısaca örgütsel yabancılaşma kavramının anlam içeriği, örgüt nihayetinde kurulan kurum ve kuruluşların kurdukları düzen, kurallar, kişilerin hak ve

sorumluluklarından uzak kalması durumudur. Yani birbirlerine olan örgütsel yabancılaşmasıdır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 576).

3.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Kavramsal Süreci ve Boyutları

Örgütsel yabancılaşma kavramının çeşitli boyutları ve kavramsal gelişimleri vardır. Yapılan incelemeler ve araştırmalar kapsamında örgütsel yabancılaşma kavramı konulara dahil edildikçe ve geniş, kapsamlı bilgi birikimleriyle çalışmalarda geçmekte olup gelişim sağlayacaktır. Aynı zamanda gelişim sağlarken devamlılığını da sağlamaktadır. Örgüt içinde çalışan personellerin üst yöneticilerin kurduğu kurallar ve düzenlere karşı personellerin bu kural ve düzenlemelerden uzak kalmasıdır. Kendisine uygun düşmeyen kurallara karşı yabancılaşan personeller, kendi istek ve talepleri doğrultusunda hareket edecektir. Örgütsel yabancılaşma açık bir sistemden ibarettir. Aynı zamanda örgütsel ve çevresel nedenler olarak 2'ye ayrılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010: 229).

Kavramsal olarak gelişim gösteren örgütsel yabancılaşma kavramı adı altında ele alınan boyutlar şu şekildedir; Çalışanın güçsüzlüğü, çalışanlarda anlamsızlık, örgütlerde kuralsızlık, örgüt içi izolasyon, iş görenin kendine yabancılaşması boyutları ele alınacaktır.

➤ Çalışanın Güçsüzlüğü

Çalışanın güçsüzlüğü, örgütsel yabancılaşma kavramının boyutları içerisinde incelenmekte ve ele alınmaktadır. Örgüt içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesi hususunda personellerin mesleki ve teknik bilgi birikimleri, yetenek ve becerileri aracılığıyla örgüte yönelik yaptığı emeklerin boşa çıkma durumudur (Tolan, 1981: 302).

Boşa çıkılan emeklerin ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan büyük etkiler bıraktığı görülmektedir. Personellerin yapılan işin yerine getirme ve bitirme sürecindeki yetersizliği çalışan personelin güçsüz düşmesine neden olabilmektedir. Örgüt içindeki çalışanın güçsüzlüğü, üretim faaliyetlerinin zamanında bitirilememesine ve aksaklıklara sebebiyet vermektedir (Erjem, 2005: 14). Bu tür aksaklıkların olmaması ve her işin sonucunda belli bir performans ve başarı elde edilebilmesi için güven olgusunun gelişimi sağlanmalıdır. Çalışanın güçsüzlüğünü bahane eden yöneticiler, örgütten çıkarma, kovma, maaşından kesme gibi zorba gerektiren hareketler yapmaya maruz kaldığını hisseder. Fakat bu olumsuzluklar yerine çalışanın güçsüzlüğünün yeniden güçlü kılabilmek için yeterlilik eğitimlerinin verilmesi, bilgi paylaşımlarının bulunması gibi içerik faaliyetleri olduğu sürece geri güç kazanımı olacaktır. Bu sayede hem örgütün hem de çalışanın yararına yönelik olacaktır (Dean, 1961: 754).

➤ *Çalışanlarda Anlamsızlık*

Çalışanlarda anlamsızlık durumu, işletme içerisindeki çalışan personeller arası anlaşamama durumundan dolayı ortaya çıkan durum niteliğidir. İşletme içerisinde işlem faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında oluşacak fikir ve görüş ayrılıkları nedeniyle personeller arası anlamsızlık meydana gelmektedir. Geçmiş yıllarda yapılan işlerin belli bir emek doğrultusunda yapıldığında o işin nasıl, ne yollarla, mesleki ve teknik yönleri hakkında bilgi birikimlerine sahip olmaktadır. Böylelikle yapılan her işin nasıl yapıldığına dair bilgi paylaşımları olmaktadır (Shepard, 1973: 65). Günümüzde ise teknolojik yönden gelişmeler, makineleşme devrini getirmektedir. Çoğu işyerlerinde bulunan makineler ile yapılan işlerin nasıl bir emek harcandığına dair bilgi olmaz ise ürünün üretimi hakkında pek bir bilgiye ulaşamamaktadır. Bu durum ile geçmiş ve

günümüz arasındaki mesleki ve teknik deneyimleri bulunan çalışanlar arasında anlamsızlık meydana gelmektedir (Myers, 1970: 67).

İşletme içerisindeki çalışanların yapılan işin faaliyetlerinin her anlamda öğrenmiş ve bilgi sahibi olduğu sürece işin sürecini anlamış olmaktadır. İşletme yöneticilerinin iş hakkındaki verilen seminer ya da eğitimler ile çalışanların anlamsızlığı ortadan kalkacaktır. Bu sayede her işin belli süreçleri hakkında bilgi sahibi olup işi en iyi şekilde yerine getireceklerdir (Fettahlıoğlu, 2006: 47).

➤ **Örgütlerde Kuralsızlık**

Örgüt içi faaliyetlerin belli kural ve düzenlemeler sayesinde adaletli şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Fakat örgüt personelleri bu kural ve düzenlemelere uymayarak kendi fikir ve görüşleri üzerinde durmaktadır (Soysal, 1997: 28-29). Bu kural ve düzenlemelerden uzak kalan personeller, örgütlerde kuralsızlık kavramını ortaya çıkaracaktır. Bu norm ve kuralları uymayan personeller yüzünden örgüt faaliyetlerinin gecikmesi, düzgün şekilde sonuçlar vermemesi gibi olumsuzluklar ile karşı karşıya gelinmektedir. Aynı zamanda örgütte kuralsızlık, örgüt içi personellerin tutum ve davranışlar sergilerken örgüt tarafından kabul edilmez davranışlar olarak görülmektedir. Bu durumda örgütlerde kuralsızlık anlamını içermektedir (Seeman, 1959: 787-788).

Bir başka tanım da ise, örgüt içi norm ve kurallardan uzaklaşılması ve örgüt içi norm ve kuralların benimsenmemesidir. Bu tanım doğrultusunda çoğu çalışanlar kendi hak ve sorumluluklarını farklı davranışlar sergileyerek göstermektedir. Uyulmayan norm ve kurallar, örgütteki düzensizliği de beraberinde getirecektir (Urlick , 1970: 7).

➤ **Örgüt İçi İzolasyon**

Örgütlerde çalışan personellerin farkında olarak sergilediği sosyal ve etkileşim faaliyetlerinden uzak kalarak ilişkiler kuramamasıdır. Çalışanlar sosyal çevredeki yaşantılarını bir kenara bırakarak tek odak noktaları iş olarak görmektedir. Örgüt içi meslek arkadaşlarıyla herhangi bir ilişki kurmadan, iletişim haline geçmeden ya da sosyal aktivitelerini bir kenara bırakma durumlarıdır. Bu durum nedeniyle çalışanların psikolojik ve sosyal yönden çöküntülere maruz kalınacağı göz önünde tutulmalıdır (Yavaş ve Polat, 2012: 220).

Örgüt içi çalışanların sosyal aktivite gibi tüm faaliyet ve örgütlerden kendini uzaklaştırması durumu örgüt içi izolasyon olarak geçmektedir. Sadece odaklanılan iş değil de insanların da sosyal aktivitelerinden uzak kalmaması gereklidir. Örgüt dışı arkadaşlarıyla iletişimi kestiği gibi örgüt içindeki mesai arkadaşlarıyla da iletişimlerini koparmaktadır. Daha çok örgüt içi izolasyon durumu norm ve kuralları olmayan ya da personellerce içselleştirilmemiş durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütün çalışan personele fazla miktarda iş vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Soysal, 1997: 29). Eşit şekilde iş bölümü yapılmaksızın tek bir personele gereğinden fazla iş vererek onun sosyal yönden ihtiyaçlarının kısıtlanmasına neden olmaktadır. Bu durum düzensiz örgütlerde daha çok yaygındır (Holcomb- McCory, 2004: 190).

➤ İş Görenin Kendine Yabancılaşması

Örgüt içerisindeki izolasyon, kuralsızlık ve anlamsızlık ile ortaya çıkan işgörenin kendine yabancılaşma durumudur. Çalışan personeller örgüt dışı sosyal hayatından maruz kalarak kimlik bunalımları yaşamaktadır. Kendi kişilik ve kendi benliği hakkında pek bir bilgiye sahip olamamaktadır. Kendine tamamen işe adanmış personeller, benliğine yabancılaşmış olmaktadır. Sosyal çevresiyle iletişimi ve etkileşimlerini koparması, toplumdan uzak kalması örgüt içi çalışan personelleri kendi benliğini unutmuş hale

getirmektedir. İş görenin kendine yabancılaşmasıyla ortaya çıkan sorunlar, birden fazladır. Hem psikolojik bunalımlar hem de toplumsal ve sosyal faaliyetlerden uzak kalması kendi kişiliğini etkilemektedir (Özler ve Dirican, 2014: 35).

İş görenin kendine yabancılaşarak işe olan odağının arttığı düşünülmektedir. Oysaki işe olan odak artmamakta olup verimlilik azalmaktadır. İş görenin kendi benliğini arayışı, işe odaklanma süresini kısaltmaktadır. Örgüt içindeki çalışanın “Ben Kimim ?” sorusunu aklında dönüp dolaştırıp cevaplarını aramakla meşgullerdir. Bu nedenle işe odaklanmak oldukça güç hale gelmektedir. Günümüzde ortaya çıkan teknolojik aletler ile yapılan üretim sırasında personel kendini o iş ile bütün olmadığının bilincine vararak bütünlük kuramamaktadır. Kendini işle bütünlük kurmaya adanmış iş görenler, kendi yaşantılarının da sonunu getirmektedir (Başaran, 1991: 229).

3.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Neden Olan Etmenler

Yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel ve çevresel nedenler olarak 2’ye ayrılmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ile ele alınan örgütsel nedenler norm ve kuralların, işleyiş tarzları, yönetim şekli, tecrübeler ve geçmişte yaşanmış olaylar, bilgi akışı, örgütün büyüklüğü, grubun nitelikleri, birimsel ilişkiler, iş bölümü, üretim biçimi, çalışma şartları vb. örgütsel olarak yabancılaşması durumudur. Çevresel nedenler ise; teknolojik gelişmeler, siyasi ve ekonomik yapılaşma durumları, gelenek ve kültürler, modernleşme, kentsel dönüşümler vb. sayılabilir. Bu nedenler ile birlikte örgütün kendine karşı uzaklaşması ve kendini benimseme sıkıntıları çekmektedir. Aynı zamanda bu nedenlerden farklı olarak örgüt içi çatışmalar, iş bölümleri, bireysel sorunlar vb. bireye hitaben sorunlar da örgütsel yabancılaşmaya neden olabilecek durumlardır (Sarı, 2018: 38).

Bireysel nitelikte olan sorunlar ise; kişinin iş hakkındaki fikir ve görüşleri, örgüt içi takım ve bireysel çalışmalara uyumluluğu, iş görenin kendine yabancılaşması, örgüt içi izolasyonlar, kuralsızlık, çalışanın güçsüzlüğü, mesleki ve teknik yetersizlik, yetenek ve becerilerin düşüklüğü, iş faaliyetlerine odaklanamama ve örgüt dışı sosyal çevresindeki sorunların örgüt içi faaliyetlere yansıtma durumlarıdır. Bu gibi kişisel olan durumlar da örgütsel yabancılaşmaya büyük ölçüde etki göstermektedir (Demir, Ayas ve Yıldız, 2018: 236).

Bilim adamlarının yaptığı çalışma ve incelemeler doğrultusunda örgütsel yabancılaşmaya neden olan etmenleri örgütsel ve çevresel nedenler olarak 2 bölüme ayırmaktadır. Örgütsel nedenler; yönetim biçimi, örgütsel büyüklük, bilgi akışları vb. nedenler olduğu görülmektedir. Çevresel nedenlerde ise, ekonomi, teknolojik gelişmeler, davranış hareketleri vb. nedenler bulunmaktadır.

3.2.1. Örgütsel Nedenler

Örgütsel Nedenler; Yönetim biçimi, örgütsel büyüklük, bilgi akışı, grup özellikleri ve modüler ilişki, üretim biçimi, iş bölümü ve çalışma koşulları, inanç, tutum ve değerlerden oluşmaktadır.

➤ Yönetim Biçimi

Örgüt içi yöneticilerin norm ve kurallar doğrultusunda, eğitim ve seminer düzenlemeleri ya da düzensiz yapılan yönetim biçimleri vb. örgütler açısından büyük oranla sorunlara neden olabilmektedir. Örgüt içi resmi ya da samimi davranışların personeller arası iletişim ve etkileşim yollarındaki değişikliğin oluşumunda etki olacaktır. Bazı durumlardan iletişim kopukluğunun getirdiği samimiyetsizlik bazılarında ise samimiliğin aşırı kaçmasıyla işe olan odak problemlerini yanında doğuracaktır (Darıyemez, 2010: 28).

Aynı zamanda bazı örgütlerin çalışan personellere iş hakkında mesleki ve teknik bilgilerin verilmesi ve iş ortamında motive yükseltici faaliyetlerde bulunmasını sağlayan bir örgüt, yabancılaşmadan uzak kalacaktır. Fakat bunların dışında gerçekleştiren bir örgütün personellere duyduğu ilgisizlik ise örgütsel yabancılaşmaya yol açacaktır.

➤ **Örgütsel Büyüklük**

Örgütsel büyüklük, konumsal oranı, çalışan personellerin fazla ya da az olması, üretim kapasitelerinin miktarları, yönetici alanının genişliği vb. niteliklerin miktarları örgütün büyük ya da küçük olmasını göstermektedir. Büyük olan bir örgütte, personeller arası iletişim kopukluğunun meydana geleceği ve yöneticilerin her çalışan ile bireysel ilgililiğin azlığı durumu oluşacaktır. Bu nedenler ise birlikte örgütsel yabancılaşmayı ortaya çıkaracaktır (Darıyemez, 2010: 28-29).

Örgütün genişleyip büyümesi ise birçok olumsuz nedenlere yol açmaktadır. Örgüt içi ve dışı rekabet artışları, işçiler arası çatışmalar, fikir ve görüş kargaşaları vb. sorunlar, örgütsel büyüklük ile birlikte örgütsel yabancılaşma durumlarıdır.

➤ **Bilgi Akışı**

Örgüt içi tüm personeller arasındaki iletişim ve etkileşimler sayesinde kural ve düzenlemelerin iletimi, iş hakkındaki bilgi birikimlerinin paylaşımı, işleyiş koşulları vb. tüm örgütün iş ile alakalı bilgilendirilmeleri iletişim sayesinde olmaktadır. Örgütlerdeki bilgi akışların herhangi bir sorunla karşılaşmadan aktarım yapılması personeller arası iletişim becerilerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içi bilgi akışının sağlanamaması durumunda kargaşalar, fikir ve görüş ayrılıkları gibi birçok sorun ile karşı karşıya gelinmektedir. Bilgi akışının sağlanabilmesindeki en önemli araç iletişimdir (Fettahlıoğlu, 2006: 54-55).

➤ *Grup Özellikleri ve Modüler İlişki*

Personel eksikliği yaşanmaması nedeniyle sahte iletişimlerle tavır sergilenmesi modüler ilişki olarak geçmektedir. Grup özellikleri ise örgüt içi çalışanların verimli çalışmak için kurdukları ekip doğrultusunda o ekibin işleyiş biçimleri, bireylerin personel özellikleri göz önünde bulundurulmaktadır. Ekip içerisindeki personellerin bir tanesine karşı takılan tavır o ekip üyelerinin hepsini ilgilendirmektedir. Bu yüzden grup içindeki birçok çalışanın işten çıkarılması söz konusu olmaktadır. Böylelikle üretim faaliyetlerinin durması, gecikmesi gibi birçok zararlı yönleri ortaya çıkacaktır (Soysal, 1997: 69).

Personeller arası modüler ilişki kurulması, faaliyette olan bir işin yaptırımı için fayda sağlayacaktır. Aynı zamanda personel kaybını önleyici etkileri de mevcuttur. Bir çalışana kullanılan sert tavırlar ve baskılayıcı hareketler neticesinde iş yaptırımı gerçekleşmemektedir. Gerçekleşse bile sağlıklı ve verimli üretimler olmamaktadır. Bu durum da ortaya çıkan modüler ilişki, sahte tatlı dil gibi samimiyetsizliği doğuran bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçek bir samimiyetlilik söz konusu olmayacaktır.

➤ *Üretim Biçimi, İş Bölümü ve Çalışma Koşulları*

Örgüt içindeki personellerin yaptıkları iş hakkında yeteri kadar eğitim ve seminerler almaması durumu o işe olan bağlılığının kaybedilmesine neden olacaktır. Yapılan iş hakkında verilen bilgiler hem personelin işini severek, kolay ve hızlı şekilde yapmasını hem de üretimlerin zamanında çıkmasını sağlayacaktır. Sağlanan hizmetler vb. olanakların üretim biçimine bağlılığın ve iş bölümünün sonucu olduğu görülmektedir (Darıyemez,2010: 29).

Örgüt içerisindeki iş bölümleri fazla olması durumunda, çalışanların yetenek ve becerilerinin artmasına olanak sağlamaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 176).

➤ *İnanç, Tutum ve Değerler*

İnanç, kişinin örgüt içindeki diğer kişilerin sergilediği tutum ve hareketlerini benimseyerek inanma eğilimidir. Kişilerin gelenek ve kültürlerinin özelliklerini almasıyla örgüt içi fikir ve görüşlerini inandığı inançlarla ifade etmektedir. Bu da örgüt içi kültür fazlalığı ve fikir fazlalıklarının oluşumunu göstermektedir (Babür, 2009: 20).

Tutum, toplum içindeki kişilerin sergiledikleri hal ve hareketlerin fikirler doğrultusunda değerlendirilmesi durumudur. Aynı zamanda tutum iyi ya da kötü herhangi bir söze karşılık verilen bir tepki olarak da ifade edilmektedir (Demirtaş Mardan, 2012: 54).

Değerler, kişilerin benimsediği tüm inançlar ve tutumların genel bir adıdır. Belli bir muvaffakiyet sergilenmesindeki en önemli olan gereksinim, değerler olarak adlandırılmaktadır. Değerler, kişilerin örgüt içerisindeki inançlar, tutum, hal ve hareketlerinin olumlu ya da olumsuz durumlarını kapsamaktadır (Günsal, 2010: 89).

Örgüt içerisindeki fikir ve görüşler, hal ve hareketler, tepki gösterimleri gibi bir çok inanç, tutum ve değerlerin olumlu ya da olumsuz herhangi bir sorunla karşılaşıldığı taktirde çözüm odaklı olunmalıdır. Her personele, işe alıştırma eğilimleri kapsamında moral verme, koyulan kural ve düzenlemelere uyulması hakkında bilgi, iş hakkındaki bilgi paylaşımları gibi eğitimler verilmelidir.

3.2.2. Çevresel Nedenler

Örgütsel yabancılaşmayı ortaya çıkaran çevresel nedenler, örgütün ekonomik, teknolojik vb. yönleri açısından oldukça önemlidir. Hem örgütün hem de çalışan personellerin verimliliği, kalitesi, kişisel psikolojik yönleri vb. açıdan önem arz

etmektedir. Bu nedenlere bağılı ortaya çıkan birçok olumlu ve olumsuz yönler ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018: 188).

➤ *Toplum ve Kültür*

Her örgüt içi çalışan personellerin kendine ait toplum ve kültür yaşantıları vardır. Bu nedenden dolayı toplumdaki hal ve hareketleri, kültürel fikir ve görüşleri, gelenek ve görenekleri diğer çalışma arkadaşlarına göre farklılık göstermektedir. Örgütün işleyiş tarzına, kural ve normlarına uyum sağlayamamakta ve örgütten uzak kalmaktadır. Yani örgütsel yabancılaşma meydana gelmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın olmaması için örgüt içi personeller birlik ve beraberlik içinde çalışmalı ve fikir alışverişlerinde bulunmalıdırlar. Bu sayede fikir ayrılıklarına ve kültür ayrılıklarına engel olup toplum içerisine uyum sağlanabilecektir (Aslan, 2007: 28).

Kişiler, yaşam koşulları, gelenek ve görenekleri, kültürleri nedeniyle toplum içerisine uyum sağlayamamaktadır. Ruhsal olarak aşağılanma, istenilmeme gibi psikolojik sorunlar ile karşı karşıya kalınmaktadır. Örgütteki yöneticilerin kültür sebebiyle farklılık olabileceği göz önünde tutularak verilen eğitimlerin, işe alıştırma faaliyetlerinin toplum içerisinde uyum içinde olmalarına yönelik kişilere kolaylık sağlayacaktır (Babür, 2009: 38).

➤ *Sendikalar*

Sendika, kişi ya da kişilerin örgüt veya işletme ortamlarındaki hak ve sorumluluklarını koruma altına alan ve geliştiren kurum ve kuruluşlara denmektedir (Demir ve Çavuş, 2005: 213).

Örgüt içi çalışan personellerin hak ve sorumluluklarının yerine getirilmemesi, maaş kesintileri, SGK yatırılmama durumu, gereğinden fazla çalıştırılma vb. kurallar dışı

uygulanması kişilerin sendikalara başvurmasına neden olmaktadır. Böylelikle personellerin örgüte olan samimiyetinin kaybolmasıyla personeller yabancılaşmaktadır. Ekonomik yönden ihtiyaçlarını sendikalar sayesinde geri alınabileceğini düşünmektedirler. Örgüt ile personel arasındaki ilişki bağı ve birbirlerine olan yabancılaşma yetisi gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 249-250).

➤ *İletişim*

Yeni dönem içerisinde iletişim araç ve gereçlerinin artması toplumdaki kişileri büyük oranda etkilere maruz bırakmaktadır. Ayrıca genel olarak toplum birbirinden uzaklaşmaktadır. Kişiler arası iletişim ve etkileşim kopukluğundan dolayı asosyal bir döneme geçilmektedir ve iletişim tek bir yönlü değildir. İletişimin gerçekleşmesi için geri bildirim (feedback) sağlanması gereklidir. Gazete, internet, fax ve telefon vb. araç ve gereçlerin toplumda bağımlılığa yol açtığı görülmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012: 278).

3.3. Örgütlerde Yabancılaşmayı Önlemek veya İşlevsel Hale Getirmek İçin Gereken Başlıca Yöntemler

Günümüz şartları adı altında yabancılaşma sorunu modern ülkeye geçiş ile birlikte artış göstermektedir. Daha çok örgütlerde görülen yabancılaşma problemleri, tamamen bitirilememektedir. Sadece örgütsel yabancılaşmanın azaltımı sağlanmaktadır. Tek yapılması gereken şeyler, belli düzenlemeler ile birlikte örgütsel yabancılaşmanın yaygınlığını en alt seviyeye düşürmek ile gerçekleştirebilmektedir. Örgütsel yabancılaşma problemlerinin en alt seviyeye indirgenmesini sağlayan belli başlı metotlar vardır. Bu metotlar; yabancılaşma yönetimi, stres yönetimi, yönetime katılma, çatışmanın yönetimi, moral yönetimi, sosyal politika, sosyal yaşamın kalitesini artırma metotlarıdır. Bu metotların açıklamaları aşağıda verilmiştir (Fettahlıoğlu, 2206: 59).

3.3.1. Yabancılaşma Yönetimi

Olası işyerlerinde olabilecek farklılaşma hareketlerine karşı karşılaşılabilecek sorun ve problemlerin mümkün olduğunca az zarar ve sorunsuz bir şekilde atlatılmasını sağlamak ve oluşabilecek olayların analizi yapmak, zararların boyutlarını en aza indirmek ve problemlere karşı uygulanacak bir önleme hareketidir. Bu sebeple teşkilat başkanlarının teşkilat içinde ve teşkilat dışı toplumsal baskıcı olaylarda karşı önlem olarak olayları izlemek ve farklılaşmayı durdurmak adına üst yöneticilere haber ulaştırması amacı ile bir bilgi alışveriş ağı kurması gerekmektedir. Ayrıca teşkilat içinde farklılaşma adımlarını önceden anlamak ve durdurmak adına bazı yapılar ve kurallar uygulaması yanındaki çalışanlarını buna karşı uyarıcı bir politika izlemelerini söylemesi ve bunları kullanması yararına olacaktır (Babür, 2006: 64).

Farklılaşmaya neden olabilecek çevresel ve toplumsal olayları takip edebilen teşkilat içinde oluşturulacak bir grup ile bunlar sürekli kontrol altına alınabilir. Farklı olayların geliştiği toplumda teşkilat içindeki yönetimin çevre olaylarını ve toplumsal farklılıkları ve bilgileri titizlikle takip etmelidir. Çoğu zaman bu bilgiler , toplumsal yapının , aile bağlarının, borsa sorunlarının , ulusal krizlerinin ve sorunlarının herhangi bir kargaşaya sebep olmayacak şekilde uygun karar verilmesi ve erken önlem alınması muhtemel hale gelmiştir ve aşırı önemlidir (Babür, 2006: 64).

3.3.2. Stres Yönetimi

Aktaş (1992: 154) “stres topluluk üzerinde baskıcı, yorucu, ve aşırı kaygınlık, psikolojik bunalma, ve vücut yapısını olumsuz yönde etkileyen bir topluma karşı duruş şekli” olarak açıklamıştır. Yine Aktaş (1992: 156) stresin sebebini “toplumsal dışlanma ve toplumla alakalı stres kaynakları” olarak açıklamıştır.

Toplum dışı stres nedenleri; toplumsal dışlanma, sosyal baskı, aile içi şiddet, parasal ve maddiyat sorunları, arkadaş ve çevre değişikliği gibi etkenler sayılmaktadır (Soysal, 1997: 94).

Toplum içi stres nedenleri; toplum içindeki yapılar gibi nedenleri mevcuttur. Bu stres yönetimi toplumun yarattığı takıntıların iş ortamına yansımaları, kültür ve geleneklerdeki kurallara uymayarak toplumun yargılayıcı tavırları vb. strese yol açıcı unsurlar bulunmaktadır (Aktaş, 1992:157).

işilerin çevresel etkenlerden kaynaklı toplumsal sorunlara yönelik yaptığı stresi iş yerine kadar getirmektedir. Bu nedenle işe odaklanamama, verimli bir iş faaliyeti gerçekleştirememesi gibi kötü sonuçlara neden olabilecek sorunların ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın yöneticilerin strese dair eğitimler, personelleri yıllık izine çıkarma, mesleki yönden yetenekleri doğrultusunda iş bölümleri yapma, mesaiye kalmama gibi çalışmalar yapabilmektedir. Çalışanları sosyal aktivitelere, personellerle eğlence içerikli faaliyetlere katılım göstermeleri sağlanmaktadır (Soysal, 1997: 95).

3.3.3. Yönetime Katılma

Günümüzde iş ortamlarındaki örgütlerde yönetime katılma durumu, çalışan personellerin kural ve düzenlemeler vb. faaliyetlerin yürütülmesinde söz hakkı sahibine erişmeleridir. Zaman içerisinde personellerin iş faaliyetlerindeki gösterdiği gelişim ve bilgi düzeyleri artmakta olup seviyelerinin artışıyla söz sahibi olmakta istemektedirler. Yapılan faaliyetler hakkında daha çok deneyim ve bilgi birikimlerine sahip olduğunu düşünen personeller, yönetimin verdiği kararlara katılma talebinde bulunmaktadırlar (Eren, 2013: 167).

Bu kararlar sonucunda mavi yakalı işçilerin yönetimin verdiği kararlara yönelik fikir ve görüşlerinin özgürce ifade etmeleri kabul edilmiştir (Rathnakar, 2012: 138).

Kabul edilen mavi yakalı personeller, elde ettiği başarı ile gururlanarak kendine saygı duyulduğu bilincine varmaktadır. Böylelikle örgütsel yabancılaşmanın azaltılması mümkün kılınacaktır. Örgüte karşı güven, samimiyet, ve bağlılık bağlarının güçlenmesi konusunda personellerin zaman içerisinde örgüte karşı duyguları gelişecektir. Kısacası yönetime katılan her bir personel kendini örgütün kıymetli bir çalışanı olarak görmekte olup kendini saygın biri olarak görecektir (Babür, 2010: 98).

3.3.4. Çatışmanın Yönetimi

Örgüt içi personellerin anlaşamadıkları konular, roller, iş hakkındaki fikir ve görüşler, dedikodu vb. özellikler hakkında iletişimsel çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu konuların personeller arasında belli çözümler üretilmesi ve rol ve statülerine göre iş dağılımlarının yapılması, örgüt içindeki kişisel dedikodu ve kıskançlık gibi hislerin ortadan kaldırıcı yöntemlerin bulunması çatışmayı azaltacaktır. Aynı zaman da personeller arasındaki farklı görüşlerin oluşu, gelenek ve kültürlerinin farklılık oluşumunda etkili olduğu gözlemlenmektedir. Farklılıkların ortadan kaldırımına yönelik çözüm metotları geliştirilmediği sürece örgüt içi yıkımlara yol açacaktır (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001: 321-323).

3.3.5. Moral Yönetimi

Güdüleme, kişi ya da kişilerin psikolojik yönden eksik hissettiği duyguların başkaları tarafından söylenerek yeniden canlanması, tutum ve davranışların değişkenlik gösterdiği duruma güdüleme denmektedir. Bir diğer adı olan motivasyon kavramı da kullanılmaktadır (Bingöl, 1996: 255).

Örgüt içindeki çalışan personellerin verimli ve psikolojik açıdan odaklanmaları için güdüleyici sözler söylenmektedir. Böylelikle personeller yaptıkları işe daha çok odaklanma sağlayarak verimli çalışmalar ortaya çıkarabilmektedir (Varol, 1993: 89).

Günümüzde toplum içerisindeki bireylerin çalışma eğilimleri oldukça düşüktür. Örgüt içerisindeki çalışan personellerin çalışma isteklerinin yeniden canlanması için belli yöntem ve çalışmalar uygulanmaktadır. Motive edici konuşma ve eğitimler sayesinde kişilerin motivasyon güdülerinin artırımı sağlanmaktadır. Bu sayede yaptıkları işleri daha çok severek daha çok emek sarf ederler. Böylelikle moral yönetimi metodu uygulanmış olmaktadır. Aynı zaman da bir örgüt içindeki çalışanlara karşı motive edici uygulamaların yapılmaması durumunda personeller ruhsal çöküntüler yaşamış olacaktır. Yapılan üretimler, müşteriler ile iletişim ve etkileşimler, ekonomik verimlilik düşüşe geçecektir. Kısacası örgütsel yabancılaşmaya ortaya çıkacaktır (Sapancalı,1993: 55).

Örgütsel iş ortamlarında yöneticiler, personellerin güdülerini yüksek seviyeye çekmek için şu maddeleri yerine getirmelidir (Eren,1996: 155):

- Personeller iş faaliyetlerindeki başarı kutlanmalı ve ödüllendirilmelidir.
- Uyarı yapılacaksa bireye hitaben değil, yaptığı iş üzerinde uyarı da bulunmalıdır.
- Çalışan bireylerin herhangi bir bilgi paylaşımı yapılacaksa önceden yapılmalıdır.
- Personellere bazen mesleki ve teknik yeteneği olduğu işler verilmelidir.
- İş bölümü ve düzenlemeler yapılacağına herkese eşit dağılım sağlanmalıdır.
- Tatlı ve yumuşak bir ifade ile söz söylenmelidir.

3.3.6. Sosyal Politika

Kişi ya da kişilerin sosyal çevrelerine yönelik etkin bir birey haline gelme, özgür olma, toplum ile eşit şekilde yaşam sürdürmelerini sağlayan sürece sosyal politika

denmektedir. Sosyal politika, örgüt içi ya da toplumda belirlenen kural ve düzenlemelere karşı ortaya çıkan tüm olumsuzlukların giderilmesi gerekçesiyle kurulmuştur (Fettahlıoğlu, 2006: 132).

Böylelikle sosyal politika, örgüt içi kural ve düzenlemelerin personeller arası uyumsuzluk ve olumsuz davranışların ortaya çıkmasıyla her bireye eşit, özgürlük haklarını tanımaktadır. Bu nedenle çalışan personellerin uyumsuzluğu ve her türlü sorunların çözümlerinde büyük katkıları olduğu gösterilmektedir (Şimşek vd., 2006: 254).

3.3.7. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması

Çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması oldukça önemli bir detaydır. Çalışma ortamlarındaki kalitenin artışı, çalışan personellerin sosyal ve ruhsal alanda gelişim ve değişimler göstermesini sağlayacaktır. Böylelikle personellerin çalışma ortamlarının düzeltilmesi, kişilerin yararı için önem arz etmektedir. Personel açıdan yararı olsa da örgüt içinde yararı geri bildirim olarak dönüş sağlayacaktır. Yapılan üretim faaliyetlerinin verimliliğinde artış gözükülecektir.

Çalışma yaşamı kalitelerinin artırımında, teknolojik araç ve gereçler, maaşlar, psikolojik etkiler, sosyal, yönetim ve örgütler vb. birçok faaliyetlerin arttırımı sağlanmaktadır. Böylelikle çalışma yaşamının kalitesi arttırılmış olmaktadır (Prokenponko, 1991: 57).

3.3.8. Personeli Güçlendirme

Günümüz koşullarında hızlı bir süreç içinde değişimler gösteren ülke, işletme ortamlarındaki rekabet güçlüğüne yanında esneklik oldukça önemli bir yer halini

kazanmaktadır. Örgüt içi faaliyetlerin yürütülmesi, personellerin mesleki ve teknik becerilerinin gelişimleri, deneyim ve kazanımlara sahip olmaları ve örgüte olan bağlılık, samimiyetlik, güven, yardımlaşmalar vb. çalışma koşullarındaki esneklik ile yararlı olacaktır. Örgütsel olarak personeli güçlendirme, personellerin fikir ve görüş yetkilerinin verilmesi ve karar alma yetilerine sahip olmalarıyla örgüt içi personele yönelik güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 103).

Yönetime katılım tek bir personelin karar ve fikir görüşlerine katılmasını ifade ederken, personeli güçlendirme ise birden çok personelin yönetimde karar ve fikirlerini sunmaktan bahsedilmektedir. Bu sayede personellerin tüm yönlerinin gelişimine katkıda olarak sağlanacaktır. Tüm yönleri gelişen personellerin örgüt içi iş kapasiteleri arttırılmakta ve işe olan verimliliğinde de artış söz konusudur. Hem personel açısından hem de örgütün ekonomik yönünün olumlu sonuçlara yer edindiğini gösterecektir. Aynı zamanda güçlendirme, yöneticilere verilen yetkilerin çoğunun da personellere verilmesi durumudur (Çavuş, 2008: 1292).

Personeli güçlendirme metodunun yöneticilere göre çalışanların uzmanlık ve bilgi alanlarının daha geniş olduğunu ifade edip yetki haklarını onlara vermektir. Personel odaklı olan iş merkezlerinin, yetki ve yönetsel kararların hak ve sorumlulukları personellere ait olacaktır. İş deneyimleri ve esnek çalışma saatleriyle yöneticilerden daha çok bilgiye sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu sayede örgütsel yabancılaşmanın en aza indirgenmesinde fayda sağlayacaktır (Gomez ve Rosen, 2001: 59).

Çalışan kişilerin yetki haklarına ilişkin güven duyumunun oluşumu, katılım ve karar verme, sorumluluk alma, ortak hedeflere yöneltme sayesinde oluşacaktır (Murat, 2001: 119).

3.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonucunda Ortaya Çıkan Etkenler

Örgütsel yabancılaşmada personellerin psikolojik, sosyal, ekonomik, kişisel gelişim gibi birçok niteliklerin değişime uğraması söz konusudur. Bu değişimlerle birlikte kişilerde oluşabilecek birçok olumsuzluklar görülmektedir (Çakıcı, 2007: 145). Örgütten uzaklaşarak işin kalitesinin düşürülmesi, işe karşı sevgi yitimleri vb. hem örgütsel hem de kişisel sorunların olduğu ortadadır. Örgüte karşı yabancılaşmanın gerçekleşmesiyle birlikte personellerin işi ve mesleğini severek yapmaması, örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşim kopuklukları, gün içerisindeki yaşam kalitelerinin bozulması vb. birçok negatifler insanın hayati dengesini bozabilecek sonuçlara maruz bırakmaktadır (Sürvegil,2006:4).Örgütsel yabancılaşma ile beraberinde getirdiği negatif sonuçlar; iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği, örgütsel bağlılığın azalması sonuçlar arasında yer almaktadır.

➤ ***İş Tatminsizliği***

Yaşamlarının neredeyse yarısını çalışarak geçiren insan topluluğu, çalışma ortam koşulları kapsamında belli bir miktar alınan ücret ile çalışma koşulları ve iş tatminliliği arasındaki bağıdır. Bazı örgütlerin iş ortamındaki çalışma kalitelerinin düşük olmasıyla ortaya çıkan personellerin ruhsal yönden işe karşı tatmin alamama hissiyatına girmeleridir. Bu durum hem çalışan için hem de örgütün durumu bakımından olumsuz etkileyici nitelikler barındırmaktadır. Bazı örgütlerde ise iş ortamı kalitesi sağlanmış olup personellerin yetenek ve becerilerinin gösterimine olanak sağlanması, duygu bakımından yaptıkları işi severek yapmalarını amaçlamaktadırlar. Bu amaç ile birlikte oluşabilecek herhangi bir olumsuzluğun üstesinden gelinmektedir (Dolaşır ve Dolaşır, 2006: 103).

➤ ***Örgütsel Sessizlik***

Örgütsel sessizlik, örgüt içi istenmeyen tutum ve davranışlara personellerin maruz kalması, sert tavırlar gibi aşağılayıcı sözlere izin vererek sessizliğe bürünmesidir. Kendi

hak ve sorumluluklarını bildiği halde şikayet özgürlüğünü kullanamamasıdır. Örnek verirse; bir işletmede personellere karşı kötü davranılması, insan muamelesi yapılmaması vb. olumsuz davranışlara karşı çalışanların kendi içinde bu durumu dile getirememeleri örgütsel sessizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenden ötürü personelin yabancılaşması kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Çakıcı, 2007: 148).

Araştırma ve incelemeler doğrultusunda Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizlik olarak ifade ettiği açıklamalarında sessizliğin personellerce kasıtlı olarak kendi içinde yaşaması ve davranışlar sergilemesi olarak açıklığa kavuşturulmaktadır. Örgüt içi herhangi bir sorunların çözümlerini çalışan personellerin düzeltebileceği gerekçesiyle sessizliğe bürünmesi bir diğer tanım olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizliğin önlenerek kişilere karşı özgür fikir ve görüşlerinin haklarını eline vermek gereklidir. Verilmediği takdirde örgütsel yabancılaşma kavramının içerisine düşüleceği bilinmelidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 164).

➤ **Mesleki Tükenmişlik**

Günümüz koşulları altında kişilerin çalışma ortamlarındaki monotonluk nedeniyle oluşan tükenmişlik sendromu kişileri oldukça etkilemektedir. Örgüt içi yapılan faaliyetlerdeki personellerin zaman içerisinde devamlı olarak yaptıkları mesleki ve teknik ve becerileri bir süre sonra mesleki tükenmişlik olarak ortaya çıkmaktadır. Kısacası mesleki tükenmişlik, çalışan personellerin aynı mesleği devamlı olarak sürdürebilmeleri ve tükenmişlik sendromuna maruz kalması durumudur. İnsanların ruhsal, fiziksel ve bilişsel yönden tükenmişliklerini dile getirmektedir (Sürgevil, 2006: 5).

Mesleki tükenmişlik, çalışan personellerin motivasyonunun düşürülmesi, başarımlar elde edememek, monoton bir hayat sürdürme, biyoenerji kayıpları ve sosyal çevresindeki kitlelere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi olarak

adlandırılmaktadır. Personellerin örgüte yabancılaşarak ortaya mesleki tükenmişlik adı altındaki sendromu sonuç olarak ortaya çıkarmaktadır. Aynı zaman da bireyler kendilerini yaptıkları işlerde başarısız görmesiyle tekrardan başarı kazanamayacağına dair yılma eğilimleri göstermektedir. Bu sonucun önlenmesine ilişkin sadece iş odaklı değil de sosyal aktivitelerinde iş ortamına yansıtılması gereklidir. Aynı zamanda çalışanlara gösterilen ilgi ve başarı seviyelerine yönelik ödüllendirilmeler gibi faaliyetleri örgüt içinde izin verilmelidir (Kaçmaz, 2005: 29).

➤ ***Çalışma Yaşamının Kalitesizliği***

Çalışma yaşamının kalitesizliği, iş ortamlarında yer alan yaşamın olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir düzeyde olmaması halidir. Kaliteli bir iş yaşamı sürmek her personelin bir hakkıdır. Aynı zamanda da ekonomik verimlilik açısından önemli bir konumdadır. Sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlandıktan sonra personelin emeklerine karşılık talep ettiği ücret, SGK primlerinin ödenmesi, sağlık yönünden dinlenme ve istirahat haklarının kullanımı, yıllık izin avantajlarından yararlanılmayı talep etmektedirler. Bu talepler doğrultusunda çalışma yaşamının kalite oranlarında artış gözükcektir.

➤ ***Örgütsel Bağlılığın Azalması***

Genel olarak örgütsel bağlılığın azalması, örgüt içerisindeki çalışma koşullarının, personele karşı tavır ve davranışlar gibi olumsuzluğa neden olan tavırların sonuç olarak personellerin örgüte olan bağlılığının azalma göstermesidir. Kişilerin ortaya çıkan sorunlar nedeniyle örgüte yabancılaşarak örgütsel bağlılığa ilişkin azalış gösterildiği görülmektedir.

Bir kavram niteliğinde ele alınan bağlılık, toplumun olduğu her konum içerisinde kendini gösteren bir duygusal anlatım yöntemidir. Aynı zamanda bir iş ya da faaliyetlerin yerine getirilme zorunluluğu olduğu düşünülerek yerine getirme eğiliminde bulunmaktır. Bağlılık kavramını örgütsel bağlılık olarak ele alırsak, bir örgüt içerisinde bağlılık duygularının gelişim gösterebilmesi için çalışan personellere karşı insani olarak tutum ve davranışların sergilemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki menfaatlerin karşılanabilmesi için ortaya çıkarılan düzgüsel duygu bütünlüğüdür. Örgüt içerisinde başarı ve deneyimlerinin devamını sürdürmesi isteğiyle çalışan personellerin zaman sürecindeki bağlılık güdülerinin oluşabileceği göz önünde tutulmalıdır (Balay, 2000: 14-16).

Araştırma ve incelemeler sonucunda bilim adamları örgütsel bağlılığın 3 farklı yönünün olduğunu söylemektedir. Bu yönler:

- Örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri içselleştirip benimseme
- Örgüte olan personel katkılarının gereğinden fazla katkı sunma istekleri
- Devamlı olarak örgütün birer parçası olma talepleridir (Erdem, 2007: 67).

Çalışan personellerin örgüte olan bağlılığı altında birçok etmen vardır. Bu etmenler; yaş, cinsiyet, örgütsel adaletler, iş deneyimleri, yetenek ve beceriler, mesleki teknik bilgiler, iletişim ve etkileşim kabiliyetleri, gelenek ve kültür nitelikleri, medeni durum, örgütsel yabancılaşma, iş güvenliği, gösterilen ilgi ve samimiyetlilik, güven aşılması, yapılan mesleki iş ve faaliyetler, iş bölümleri, personellerin hak ve sorumluluklarıdır (Yılmaz, 2009: 478).

Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, yapılan iş faaliyetlerinin kendi içerisinde benimsenme duygusuyla geliştirilerek zaman içerisindeki duyduğu güçlü bir bağlıdır. Duygu yönünden kişilerin çalıştığı iş ortamlarındaki mesleki bağlılığıdır. Bu örgüte bağlılık

kapsamında ele alan Buchanan, kavramlarını iş ve örgütü benimseme kavramları olarak ele almaktadır (Yüceler, 2009: 448).

3.5. Örgüt İklimi, Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Karşılaştırmalı Literatür Çalışmaları

Bulut (2015), küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların algıladıkları örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi ve örgüt ikliminin ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanların algılarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların olumlu örgüt iklimi algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu ve örgüt ikliminin örgütsel bağlılık algısı ile anlamlı ve pozitif ilişkide olduğu saptanmıştır.

Özdoğan (2014) araştırmasında işe yabancılaşma, örgüt iklimi ve koçluğun iş tatminine etkilerini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, iş tatminine en çok etki eden faktör ılıman iklim alt faktörü olmuştur. Çalışana değer verilen, yöneticilerle iyi ilişkilerin olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür.

Kahveci (2015) çalışmasında okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının iyi; örgütsel güven algılarının yüksek, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde; örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan

aracılık testleri sonucunda, örgütsel güvenin ve örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Çiftçi (2015) ise çalışanlarda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemiştir. Yapılan incelemeler sonucunda örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve itaat edici sessizlik ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven ile örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Akbulut (2017), 2016-2017 eğitim öğretim yılı içerisinde Adıyaman Üniversitesi bünyesinde çalışan akademik ve idari personelin yabancılaşma düzeylerinin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit etmeyi hedeflemiştir. Çalışma sonucunda, yabancılaşmanın örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve benzer şekilde yabancılaşmanın örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin söz konusu değişkenler ile farklı etkilerinin olduğu, yabancılaşmanın örgütsel güvene göre örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Aydan (2017), hemşire ve sekreterlerin etik iklim algısı ve örgütsel güven düzeylerinin ihbarcılık niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlamıştır. Uygulanan analizlere göre; örgütsel güvenin etik iklim puanına %39'luk ve etik iklimin ihbarcılık niyetine %69'luk doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin ihbarcılık puanına dolaylı olarak %27'lik bir etkisi olduğu görülmüştür.

Örgütlerde ihbarcılığı teşvik etmek için çalışanların etik iklim algısının ve örgütsel güven düzeyinin yüksek tutulması önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Avcı (2019) çalışmasında cinsiyet ve medeni durumunun örgütsel güvene etkisini belirlemek amacıyla meta analizi uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir sonuç ortaya çıkmadığı ortaya çıkmıştır. Moderatör değişkenler açısından ise yayın türüne bakıldığında makale grubunda erkek katılımcılar lehine bir sonuç çıktığı, eğitim kademesine bakıldığında ilkokul, üniversite ve karma gruplarında yine erkek katılımcılar lehine bir sonuç çıktığı, bölgelere göre bakıldığında Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu gruplarında erkek katılımcılar lehine bir sonuç çıktığı görülmüştür. Yine çalışmada yer alan medeni durum ve örgütsel güvene dair meta analiz çalışmasının sonuçlarına bakıldığında evli katılımcılar lehine anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Moderatör değişkenler açısından ise yayın türünde tez grubunda evli katılımcılar lehine bir sonuç çıktığı görülmüştür.

Serdar (2019) sivil toplum örgütlerinden olan vakıflar ve derneklerdeki gönüllü çalışanların örgüt iklimi algılarının örgütsel güvenleri üzerindeki etkisini irdelemiştir. Yapılan analizlere göre sivil toplum örgütlerinde gönüllü çalışanların örgüt iklimi algılarının, örgütsel güven üzerine etkisi olduğu saptanmıştır. Bireyci iklimin hakîm olduğu sivil toplum örgütlerinin aksine, toplulukçu iklimlerde gönüllü çalışanların örgüte olan güven düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okudan (2019), Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgüt iklimi ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün incelemiştir. Analiz neticesinde örgütsel bağlılık duygusunun, örgüt iklimi algısının, iş yaşam dengesinin ve örgütsel güven duygusunun örgüt iklimi algısını artırıcı yönde etki yaptığı tespit edilmiştir.

Buluş (2019), banka çalışanlarının etik iklim ve örgütsel güven algılarının whistleblowing eğilimleri üzerindeki etkisini irdelemiştir. Araştırma sonucuna göre özel banka çalışanlarının etik iklim algısının, örgütsel güven algısının ve whistleblowing eğiliminin kamu bankalarında çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ayrıca etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing davranışına pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Gümüş (2019), ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerinin "Katılmıyorum" seçeneğinde olduğu ve düşük düzeyde bir örgütsel sinizm yaşadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin Destekleyici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı ve İşbirlikçi Öğretmen Davranışı alt boyutlarına verdikleri cevapların "Genellikle Olur" şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgüt ikliminin alt boyutlarından Emredici Müdür Davranışı alt boyutu ve Kısıtlayıcı Müdür Davranışı alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutu arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Kovancı (2019), öğretmenlerin tutum ve davranışlarına yön verdiği düşünülen örgütsel güven algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algılarının "çoğunlukla" düzeyinde olduğu, örgütsel yabancılaşma algılarının ise "hiçbir zaman" düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güven ve demografik

özelliklerin birlikte örgütsel yabancılaşmadaki değişimin %27 sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamına, önemine, örneklemine, veri toplama yöntemine, araştırmanın metodolojisine, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın hipotezlerine ve verilerin analizlerine yer verilmiş ve veri toplama aracı ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi nezdinde örgüt ikliminden yani kurumun içindeki olaylar sonucu çalışanların kendilerinde oluşan psikolojik bir algısından dolayı çalışanda örgüte/kuruma karşı güven mi oluşuyor ya da kuruma karşı bir yabancılaşma mı ortaya çıkıyor onu bir eğitim kurumunda araştırmaya konu etmek. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi çalışanlarının örgüt ikliminden pozitif yönde etkilenmesine katkı sağlamak.

4.2. Araştırmanın Önemi

Örgüt iklimi ; çalışanların davranış, düşünce ve duygularını etkilemektedir. Örgüt iklimi, örgüte olanın güveni artırdığı zaman çalışanların tüm becerilerini gün yüzüne çıkarması gerçekleşecek dolayısıyla tatmin olma duygusunun artması bunun sonucunda da motivasyon ve performansının artmasına katkı sağlayacaktır. Kurumda güçlü bir örgüt iklimi varsa çalışanlar kendilerini olumlu hisseder ve kendilerini o kuruma ait hissederler. Kendisini ait ve mutlu hisseden çalışanın bulunduğu örgütüne karşı hem güven duygusu artar hem de yabancılaşma hissinin oluşmasını engeller. Çünkü başarılı her kurumunun ana nedeni mutlu çalışandır. Dolayısıyla bu çalışma ile güçlü ve başarılı örgüt olabilme

de önemli görülen örgüt iklimi, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma kavramlarının öneminin belirlenmesi ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerin ortaya konması adına önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 06.04.2021 tarihi itibarıyla Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 1465 akademik personel ile 944 idari personel toplamda 2409 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise çalışmayı kabul eden ve anketi geçerli sayılan 300 (outlierr yapılarak verilerden 13 anket çıkarılmış genel toplamda 287 anket dikkate alınmıştır) çalışan oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, verilerin toplanması aşamasında ise anket tekniğinden yararlanılmış. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004: 321, Aaker vd., 2007: 394, Zikmund, 1997: 428)

Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanan “Demografik Bilgi Formu” (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve şu an ki kurumlarında çalışma süresi) ile “örgüt iklimi ölçeği”, “örgütsel yabancılaşma ölçeği” ve “örgütsel güven ölçeği” kullanılmıştır.

Örgüt iklim ölçeği; Tataroğlu'un (2017) “Örgüt İkliminin Motivasyon İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Ölçek 18

ifadeden ve 5’li likert biçiminde olup 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Hiç Katılmıyorum şeklindedir.

Örgütsel yabancılaşma ölçeği; Donatbayan’ın (2017) “Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Gaziantep’te Bir Alan Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Ölçek toplamdan 8 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert biçiminde olan ölçek; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Örgütsel güven ölçeği; Taş’ın (2012) “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Ölçek toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. 7’li likert biçiminde olan ölçek; 1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Ne Katılıyor ne de Katılmıyorum, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

4.5.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın ana kütlesini Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmuştur. 1029 kişiye online anket gönderilmiş ve 100 adet online anket doldurulmuştur. Ayrıca 240 kişi ile saha anket çalışması gerçekleştirilmiş olup bunlardan 200 tanesi anketi doldurmuş ve genel toplamda 300 anket uygulanmıştır. Yalnız veriler normal dağılıma çok yakın olduğu için anketlerden uç, aykırı değerde olan 13 anket çıkarılmış ve 287 anket değerlendirilmiştir. Katılımcılara uygulanan ankette demografik(kişilik) özellikler ile örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven ölçeğine ait sorulara yer verilmiş olup araştırmada verilerin analizi yapılırken, SPSS 27.0 istatistik paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Çalışmada ilk olarak araştırmaya katılım sağlayan Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapmakta olan akademik

ve idari personellerin genel profilini belirleyebilmek adına frekans ve ona karşılık gelen yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine göre örgüt iklim ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel güven ölçeğine ait karşılaştırmalar yapılmıştır. Buna ek olarak örgüt iklimi ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel güven ölçeklerinin birbirleri ile arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığını belirlemek üzere pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Örgüt ikliminin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven üzerinde etkisini belirlemek üzere ise regresyon analizi uygulanarak, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmaya katılan herkesin anket sorularını okuyup ve algıladıkları ve objektif bir şekilde yanıtladıkları, ölçeklerin çalışmanın amacına uygun olarak seçildiği, bu çalışmanın sonuçlarının Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik ve idari personelinin tamamını temsil ettiği varsayılmaktadır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar sadece bu çalışmada kullanılacağı ve hiç kimseyle paylaşılmayacağı bildirilmiş olup anket sorularının rahat ve objektif bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışanların medeni durumları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Çalışanların yaş grupları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Çalışanların yaş grupları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Çalışanların yaş grupları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Çalışanların çalışma süreleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₅: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₆: Çalışanların örgütsel yabancılaşmasının örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₁₇: Çalışanların örgütsel güvenlerinin örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.8. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi yapılırken, SPSS 27.0 istatistik paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Çalışmada ilk olarak araştırmaya katılım sağlayan Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin genel profilini belirleyebilmek adına frekans ve ona karşılık gelen yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine göre örgüt iklimi ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel güven ölçeğine ait karşılaştırmalar yapılmıştır.

Yapılan normallik analizi sonucunda ölçeklerden alınan puanların normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir. Bu nedenle analize parametrik testler ile devam edilmiştir. Cinsiyet değişkeni (Kadın/Erkek) ve medeni durum(Evli/Bekar) ölçek puanlarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi kullanılırken;, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine göre ölçek puanlarını karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Kullanılan t testi ikili karşılaştırma yapmada kullanılırken, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ise ikiden fazla gruplar arasında anlamlı farklılıkların var olup

olmasını test etmede kullanılmıştır. Yapılan bu testlerde anlamlılık seviyesi ise 0,05 baz alınarak test edilmiştir.

Buna ek olarak örgüt iklimi ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ve örgütsel güven ölçeklerinin birbirleri ile arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığını belirlemek üzere veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Örgüt ikliminin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven üzerinde etkisini belirlemek üzere ise regresyon analizi uygulanarak, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışanların %64,8’sini erkek çalışanlar oluştururken %35,2’ünü ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarında , çalışanların %75,3’ü evli iken geriye kalan 24,7’si ise bekardır.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılım Profili

Değişken		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	101	35,2
	Erkek	186	64,8
	Toplam	287	100,0

Medeni Durum	Evli	216	75,3
	Bekar	71	24,7
	Toplam	287	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 2), katılımcıların, %14,6'sı 26-30 yaş aralığında, %29,6'sı 31-35 yaş aralığında iken %55,7'si 36 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların, %21,6'si ön lisans mezunu, %31,7'si lisans mezunu ve son olarak %46,7'si yüksek lisans/ doktora mezunudur.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş ve Eğitim Düzeyi Dağılım Profili

Değişken		Frekans	Yüzde(%)
Yaş	26-30 yaş arası	42	14,6
	31-35 yaş arası	85	29,6
	36 yaş ve üzeri	160	55,7
	Toplam	287	100,0
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans Mezunu	62	21,6
	Lisans Mezunu	91	31,7
	YL/ DR Mezunu	134	46,7
	Toplam	287	100,0

Katılımcıların, şu anda bulundukları Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde çalışma süreleri incelendiğinde, %24,1'i 1-5 yıl arası, %28,2'si 6-10 yıl arası ve %47,7'si 11 ve üzeri zamandan bu yana çalışmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinde Çalışma Süresi Dağılım Profili

Değişken		Frekans	Yüzde(%)
Kurum Çalışma Süresi	1-5 yıl	69	24,1
	6-10 yıl	81	28,2
	11 yıl ve üzeri	137	47,7
	Toplam	287	100

4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada elde edilen ölçeklerin güvenirliliklerini test etmek için hesaplanan Cronbach α katsayıları Tablo 7'de yer almaktadır. Tabloda yer alan örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach α değeri 0,960 olarak elde edilmiştir. Böylece örgüt iklimi ölçeğinin güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak araştırmada kullanılan örgütsel yabancılaşma ölçeğinin Cronbach α değeri 0,911 iken, örgütsel güven ölçeğinin Cronbach α değeri ise 0,833 olduğu tespit edilmiştir. Böylece

yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu araştırmada kullanılan her üç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4: Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgüt İklimi Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,960	,960	18

Tablo 5: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Yabancılaşma Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,911	,913	8

Tablo 6: Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Güven Güvenilirlik İstatistikleri		
	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı	
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,833	,842	12

Tablo 7: Kullanılan Ölçeklerin Cronbach α Güvenirlik Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach α
Örgüt İklimi Ölçeği	18	0,960
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	8	0,911
Örgütsel Güven Ölçeği	12	0,833

4.11.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılım sağlayan Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapmakta olan çalışanların örgüt iklim ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ile örgütsel güven ölçeğinin ifadelerine verdikleri yanıtların n, ortalama, standart sapma, min. ve max. değer bulguları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Bilgiler

Değişkenler	N	Ort.	S.s	Min.	Max
Örgüt İklimi Ölçeği	287	3,4917	,72454	1,94	5
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	287	1,9839	,92017	1	5
Örgütsel Güven Ölçeği	287	4,6757	1,01470	1,75	6,50

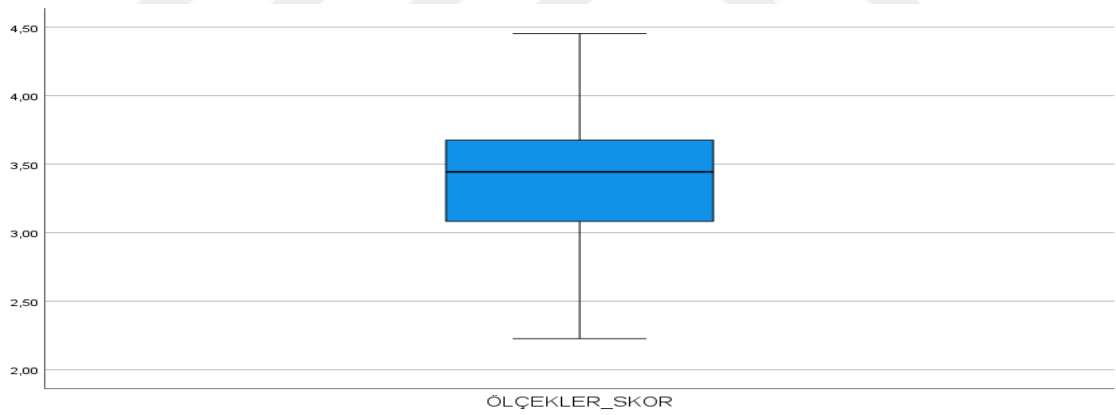
4.12. Normallik Analizi

Verilerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangileri ile çözümleneceğine karar vermek adına normallik analizi uygulanmıştır.

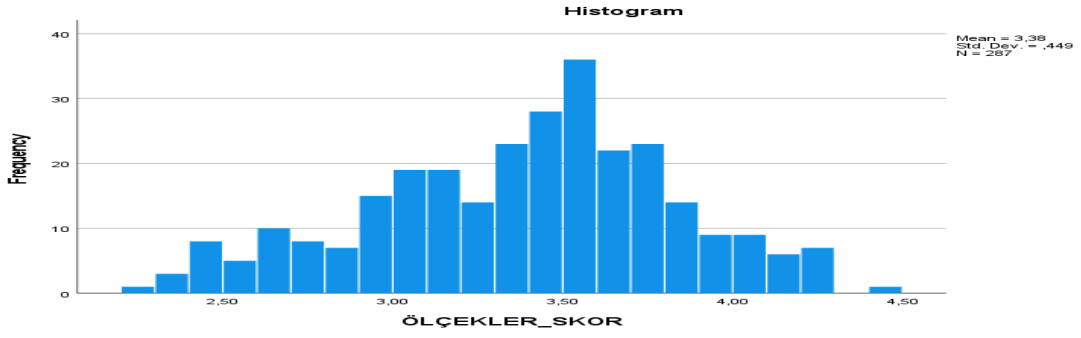
Çalışmada kullanılan örgüt iklim ölçeği, örgütsel yabancılaşma ölçeği ile örgütsel güven ölçeğinden alınan puanların normal dağılımdan gelip gelmediği incelendiğinde Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer aldığından normal dağılım göstermektedir. Ayrıca Histogram grafiği ve observed value şeklinden de ölçeklerden alınan puanların normal dağılımdan geldiği görülecektir.

Tablo 9: Normallik Analizi Sonuçları

Tanımlayıcılar			
		İstatistik	Standart Hata
ÖLÇEKLER (Örgüt İklimi Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği)	Ortalama	3,3837	,02649
	Ortalama Alt Sınır Üst Sınır İçin %95 Güven	3,3316	
	Aralığı	3,4359	
	%5 Kırpılmış Ortalama	3,3900	
	Medyan	3,4444	
	Varyans	,201	
	Standart Sapma	,44883	
	Minimum	2,23	
	Maksimum	4,45	
	Aralık	2,23	
	Çeyrek Aralığı	,59	
	Skewness(Çarpıklık)	-,280	,144
	Kurtosis(Basıklık)	-,300	,287



Şekil 1: Gözlenen Değer Sonuçları



Şekil 2: Histogram Veri Sonuçları

Bu nedenlerle ölçeklerin normal dağılımdan geldiği gözlenerek, analize parametrik test yöntemleri ile devam edilecektir.

Cinsiyet değişkenine ve medeni duruma göre ölçek puanlarını karşılaştırmak amacıyla bağımsız örneklem için t testi kullanılırken; yaş, eğitim düzeyi ve şu an ki görev yapılan kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre ölçek puanlarını karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Kullanılan t testi ikili karşılaştırma yapmada kullanılırken, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ise ikiden fazla gruplar arasında farklılıkların var olup olmadığını belirlemek adına kullanılır. Yapılan bu testlerde anlamlılık seviyesi ise 0,05 baz alınarak test edilmiştir.

4.13. Demografik Değişkenler Bakımından Örgüt İklimi Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ile Örgütsel Güven ölçeğinin incelenmesi

4.13.1. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 10). Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (elde edilen $p\text{-değeri}=0,975 > 0,05$). Böylece “H₁: Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (elde edilen $p\text{-değeri} = 0,007 < 0,05$). Böylece “H₂: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ve erkek çalışanların yabancılaşma algısı kadın çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (elde edilen $p\text{-değeri} = 0,371 > 0,05$). ve “H₃: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	p-değeri
Örgüt İklimi	Kadın	101	3,4983	0,975
	Erkek	186	3,4881	
Örgütsel Yabancılaşma	Kadın	101	1,7809	0,007
	Erkek	186	2,0941	
Örgütsel Güven	Kadın	101	4,6667	0,371
	Erkek	186	4,6806	

4.13.2. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir (Tablo 11).

Çalışanların örgüt iklimi algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (elde dilen p -değeri = $0,605 > 0,05$). Böylece ‘‘H₄: Çalışanların medeni durumları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.’’ hipotezi ret edilmiştir.

Çalışan katılımcıların örgütsel yabancılaşma algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen p -değeri = $0,108 > 0,05$). Dolayısıyla ‘‘H₅: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.’’ ret edilmiştir.

Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir (elde dilen p -değeri = $0,278 > 0,05$). Bu nedenle ‘‘ H_6 : Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.’’ hipotezi ret edilmiştir.

Bu durumda katılımcı çalışanların medeni durumlarının evli, bekar ya da eşinden ayrılmış/vefat etmiş olma durumlarının örgüt iklimi, yabancılaşma ve güven algıları üzerinde herhangi bir etkisinin var olmadığı söylenebilir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	p-değeri
Örgüt İklimi	Evli	216	3,4789	0,605
	Bekar	71	3,5305	
Örgütsel Yabancılaşma	Evli	216	1,9676	0,108
	Bekar	71	2,0335	
Örgütsel Güven	Evli	216	4,6269	0,278
	Bekar	71	4,8239	

4.13.3. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 12).

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	p-değeri
Örgüt İklimi	(1): 26-30 yaş arası	42	3,2413	0,002
	(2): 31-35 yaş arası	85	3,5712	
	(3): 36 yaş ve üzeri	160	3,4684	
	Toplam	287	3,4917	
Örgütsel Yabancılaşma	(1): 26-30 yaş arası	42	2,1464	0,140
	(2): 31-35 yaş arası	85	1,7941	
	(3): 36 yaş ve üzeri	160	2,0461	
	Toplam	287	1,9839	
Örgütsel Güven	(1): 26-30 yaş arası	42	4,4524	0,345
	(2): 31-35 yaş arası	85	4,6010	
	(3): 36 yaş ve üzeri	160	4,7620	
	Toplam	287	4,6757	

Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların örgüt iklimi algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir elde edilen p-değeri =0,002 <0,05). Böylece ‘‘H7: Çalışanların yaş grupları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.’’ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için ANOVA testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Bu analiz sonucu 31-35 yaş aralığı çalışanların 36-30 yaş aralığında çalışanlara göre ve 31-35 yaş aralığı çalışanlarının 36 ve üstü yaş aralığı çalışanlarına göre de ortalamasının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 36 yaş ve üstü çalışanların 36-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Çalışanların Yaş Aralığı İle Örgüt İklimi Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	36-30 yaş arası	31-35 yaş arası	-,32997	,14258	,097	-,6985	,0385
		36 yaş ve üzeri	-,22713	,13248	,318	-,5695	,1152
	31-35 yaş arası	36-30 yaş arası	,32997	,14258	,097	-,0385	,6985
		36 yaş ve üzeri	,10284	,09529	,702	-,1434	,3491
	36 yaş ve üzeri	36-30 yaş arası	,22713	,13248	,318	-,1152	,5695
		31-35 yaş arası	-,10284	,09529	,702	-,3491	,1434
LSD	36-30 yaş arası	31-35 yaş arası	-,32997*	,14258	,021	-,6106	-,0493
		36 yaş ve üzeri	-,22713	,13248	,088	-,4879	,0336

31-35 yaş arası	36-30 yaş arası	,32997*	,14258	,021	,0493	,6106
	36 yaş ve üzeri	,10284	,09529	,281	-,0847	,2904
36 yaş ve üzeri	36-30 yaş arası	,22713	,13248	,088	-,0336	,4879
	31-35 yaş arası	-,10284	,09529	,281	-,2904	,0847

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,140 > 0,05). Dolayısıyla “H₈: Çalışanların yaş grupları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,345 > 0,05). ve “H₉: Çalışanların yaş grupları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

4.13.4. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 14).

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	p-değeri
Örgüt İklimi	(1):Ön Lisans M.	62	3,4092	0,267
	(2):Lisans M.	91	3,4115	
	(3):YL/ DR M.	134	3,5825	
	Toplam	287	3,4917	
Örgütsel Yabancılaşma	(1):Ön Lisans M.	62	2,2530	0,000
	(2):Lisans M.	91	1,9025	
	(3):YL/ DR M.	134	1,8498	
	Toplam	287	1,9839	
Örgütsel Güven	(1):Ön Lisans M.	62	4,3394	0,001
	(2):Lisans M.	91	4,5714	
	(3):YL/ DR M.	134	4,9148	
	Toplam	287	4,6757	

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların örgüt iklimi algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen $p\text{-değeri} = 0,267 > 0,05$) Dolayısıyla “ H_{10} : Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen p -değeri = $0,000 < 0,05$). Bu nedenle “ H_{11} : Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre önlisans mezunlarının lisans mezunlarına kıyasla, lisans mezunlarının da yüksek lisans/doktora mezunlarına kıyasla ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradaki analiz sonucuna göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bazda yabancılaşma azalmaktadır denilebilir.

Tablo 15: Çalışanların Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları

	(I)Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	Ön Lisans	Lisans	,35058	,16823	,161	-,0842	,7853
		Yüksek Lisans/ Doktora	,40324	,15963	,058	-,0093	,8158

LSD	Lisans	Önlisans	-,35058	,16823	,161	-,7853	,0842
		Yüksek Lisans/ Doktora	,05266	,12149	,973	-,2613	,3666
	Yüksek Lisans/ Doktora	Önlisans	-,40324	,15963	,058	-,8158	,0093
		Lisans	-,05266	,12149	,973	-,3666	,2613
	Ön Lisans	Lisans	,35058*	,16823	,038	,0194	,6817
		Yüksek Lisans/ Doktora	,40324*	,15963	,012	,0890	,7174
	Lisans	Ön Lisans	-,35058*	,16823	,038	-,6817	-,0194
		Yüksek Lisans/ Doktora	,05266	,12149	,665	-,1865	,2918
	Yüksek Lisans/ Doktora	Ön Lisans	-,40324*	,15963	,012	-,7174	-,0890
		Lisans	-,05266	,12149	,665	-,2918	,1865

Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,001<0,05). Bundan dolayı “H₁₂: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre Lisans mezunları önlisans mezunlarına kıyasla ayrıca yüksek lisans/doktora mezunlarının da lisans mezunlarına göre güven algı ortalaması yüksektir. Buradaki analiz sonucuna göre

eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bazda güven artmaktadır denilebilir. Post hoc analizi (LSD-Tukey) sonuçları tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Çalışanların Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Güven Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları

	(I)Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılı k	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	Ön Lisans	Lisans	-,23200	,18626	,598	-,7134	,2494
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,57537*	,17674	,007	-1,0321	-,1186
	Lisans	Ön Lisans	,23200	,18626	,598	-,2494	,7134
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,34337	,13452	,054	-,6910	,0043
	Yüksek Lisans/ Doktora	Ön Lisans	,57537*	,17674	,007	,1186	1,0321
		Lisans	,34337	,13452	,054	-,0043	,6910
LSD	Ön Lisans	Lisans	-,23200	,18626	,214	-,5986	,1346
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,57537*	,17674	,001	-,9233	-,2275
	Lisans	Ön Lisans	,23200	,18626	,214	-,1346	,5986
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,34337*	,13452	,011	-,6081	-,0786
	Yüksek Lisans/ Doktora	Ön Lisans	,57537*	,17674	,001	,2275	,9233
		Lisans	,34337*	,13452	,011	,0786	,6081

4.13.5. Katılımcıların Örgüt İklimi, Örgütsel Yabancılaşma ile Örgütsel Güven Durumlarının Şu Anki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların şu an ki kurumlarında çalışmalarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 19). Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının şu anda görev yapmakta oldukları Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde ki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir (elde dilen p -değeri= 0,267>0,05). Böylece “H₁₃: Çalışanların çalışma süreleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir.

Çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen p -değeri = 0,00<0,05). Dolayısıyla “H₁₄: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için ANOVA testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel yabancılaşma artacağı tespit edilmiştir. Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Çalışanların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları

(I)Kurum Çalışma Süresi		(J) Kurum Çalışma Süresi	Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	1-5 yıl	6-10 yıl	-,01984	,15517	,999	-,4209	,3812
		11 yıl ve üzeri	-,10733	,14061	,871	-,4707	,2561
	6-10 yıl	1-5 yıl	,01984	,15517	,999	-,3812	,4209
		11 yıl ve üzeri	-,08749	,12947	,906	-,4221	,2471
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,10733	,14061	,871	-,2561	,4707
		6-10 yıl	,08749	,12947	,906	-,2471	,4221
LSD	1-5 yıl	6-10 yıl	-,01984	,15517	,898	-,3253	,2856
		11 yıl ve üzeri	-,10733	,14061	,446	-,3841	,1695
	6-10 yıl	1-5 yıl	,01984	,15517	,898	-,2856	,3253
		11 yıl ve üzeri	-,08749	,12947	,500	-,3423	,1674
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,10733	,14061	,446	-,1695	,3841
		6-10 yıl	,08749	,12947	,500	-,1674	,3423

Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (elde dilen p-değeri = 0,01<0,05). ve “H₁₅: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre

çalışma süresi arttıkça örgütsel güven artacağı tespit edilmiştir. Bu durum tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Çalışanların Çalışma Süresi İle Örgütsel Güven Arasında Post Hoc Analizi (LSD-Tukey) Sonuçları

	(I) Kurum Çalışma Süresi	(J) Kurum Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	1-5 yıl	6-10 yıl	-,08936	,17014	,953	-,5291	,3503
		11 yıl ve üzeri	-,26282	,15418	,323	-,6613	,1356
	6-10 yıl	1-5 yıl	,08936	,17014	,953	-,3503	,5291
		11 yıl ve üzeri	-,17346	,14196	,613	-,5403	,1934
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,26282	,15418	,323	-,1356	,6613
		6-10 yıl	,17346	,14196	,613	-,1934	,5403
LSD	1-5 yıl	6-10 yıl	-,08936	,17014	,600	-,4243	,2455
		11 yıl ve üzeri	-,26282	,15418	,089	-,5663	,0407
	6-10 yıl	1-5 yıl	,08936	,17014	,600	-,2455	,4243
		11 yıl ve üzeri	-,17346	,14196	,223	-,4529	,1060
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,26282	,15418	,089	-,0407	,5663
		6-10 yıl	,17346	,14196	,223	-,1060	

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi, Yabancılaşma ve Güven Puanlarının Şu an ki Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	p-değeri
Örgüt İklimi	(1):1-5 yıl	62	3,4092	0,267
	(2):6-10 yıl	91	3,4115	
	(3):11 yıl ve üzeri	134	3,5825	
	Toplam	287	3,4917	
Örgütsel Yabancılaşma	(1):1-5 yıl	62	2,2530	0,000
	(2):6-10 yıl	91	1,9025	
	(3):11 yıl ve üzeri	134	1,8498	
	Toplam	287	1,9839	
Örgütsel Güven	(1):1-5 yıl	62	4,3394	0,001
	(2):6-10 yıl	91	4,5714	
	(3):11 yıl ve üzeri	134	4,9148	
	Toplam	287	4,6757	

4.14. Örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konması

Aşağıda yer alan Tablo 15'te örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konması için uygulanan korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

Örgüt iklimi ile örgütsel yabancılaşma arasında istatistiki açıdan anlamlı, orta düzeyde negatif yönlü ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (elde edilen r değeri= -,518). Örgüt iklimi ile örgütsel güven arasında ise istatistiki açıdan anlamlı, orta düzeyde pozitif yönlü ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (elde edilen r değeri= 0,664).

Tablo 20: Korelasyon Analizi Bulgu Verileri

		ÖRGÜT İKLİMİ	ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	ÖRGÜTSEL GÜVEN
ÖRGÜT İKLİMİ	Pearson Korelasyonu	1	-,518**	,664**
	Anlamlılık (1-kuyruklu)		,000	,000
	N	287	287	287
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	Pearson Korelasyonu	-,518**	1	-,468**
	Anlamlılık (1-kuyruklu)	,000		,000
	N	287	287	287
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Pearson Korelasyonu	,664**	-,468**	1
	Anlamlılık (1-kuyruklu)	,000	,000	
	N	287	287	287

*. Korelasyon 0.05 Düzeyinde Anlamlıdır (2-kuyruklu).

**. Korelasyon 0.01 Düzeyinde Anlamlıdır (2-kuyruklu), N:287.

4.15. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkilerin bir matematiksel

eşitlik ile açıklanmasıdır (Kalaycı, 2019: 199). Çalışanların örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven seviyelerinin örgüt iklimleri üzerinde etkisinin var olup olmadığını incelemek amacıyla kurulan regresyon modelleri Tablo 16'da yer almaktadır. Regresyon sonuçları incelendiğinde ilk olarak modelin bir bütün olarak anlamlı olup olduğu F değerine bakılarak görülmektedir. Modelin bir bütün olarak anlamlılığının test edildiği Tablo 16a1'de F değerinin 104,409, Tablo 16a2'de F değerinin 224,284 olduğu ve her iki tabloda da p değerinin 0,000 olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (elde edilen p-değeri =0,000<0,05). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranını ifade eden “R² değeri 0,268 seviyesinde elde edilmiştir. (Model 1). Böylece örgüt iklimi düzeyindeki değişimin %26,8’ü örgütsel yabancılaşma tarafından açıklanmakta olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranını ifade eden “R² değeri 0,440 seviyesinde elde edilmiştir. (Model 2). Böylece örgüt iklimi düzeyindeki değişimin %44’si örgütsel güven tarafından açıklanmakta olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21a1:(ANOVA Tablosu- Model 1)

Model Özeti				
Model 1	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası
	,518 ^a	,268	,266	,62093
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA				

ANOVA					
Model 1	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	40,255	1	40,255	104,409	,000
Artık	109,882	285	,386		
Toplam	150,138	286			
a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜT İKLİMİ					
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA					

Tablo 21a2: (ANOVA Tablosu-Model 2).

Model Özeti				
Model 2	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası
	,664 ^a	,440	,438	,54296
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), ÖRGÜTSEL GÜVEN				

ANOVA					
Model 2	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	66,119	1	66,119	224,284	,000
Artık	84,018	285	,295		
Toplam	150,138	286			
a. Bağımlı Değişken : ÖRGÜT İKLİMİ					
b. Tahmin Ediciler : (Sabit), ÖRGÜTSEL GÜVEN					

Aşağıda yer alan Tablo 22’de regresyon modeline ait katsayı tahmin değerleri ve bunlara ait t değerleri yer almaktadır.

Tablo 22a1: Bağımlı Örgüt İklimi İle Bağımsız Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki Regresyon Analizi Model 1

Model 1	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Anlamlılık
	B	Standart	Beta		
		Hata			
SABİT	4,301	,087		49,299	,000
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	-,408	,040	-,518	-10,218	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜT İKLİMİ

Tablo 22a2: Bağımlı Örgüt İklimi İle Bağımsız Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Model 2

Model 2	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Anlamlılık
	B	Standart	Beta		
		Hata			
SABİT	1,276	,151		8,430	,000
ÖRGÜTSEL GÜVEN	,474	,032	,664	14,976	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖRGÜT İKLİMİ

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt iklimi bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgütsel yabancılık ve örgütsel güven bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı irdelenmiştir. Örgütsel yabancılığın ve örgütsel güvenin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmada 1 birimlik artış örgüt ikliminde 0,408 birimlik azalışa yol açmaktadır ($\beta = -0,408$; $t = -10,218$; $p = 0,000 < 0,05$). Örgütsel güvende 1 birimlik artış ise örgüt ikliminde 0,474 birimlik artışa yol açmaktadır ($\beta = 0,474$; $t = 14,976$; $p = 0,000 < 0,05$).

Böylece “**H₁₆: Çalışanların örgütsel yabancılaşmasının örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.**” hipotezi ile “**H₁₇: Çalışanların örgütsel güvenlerinin örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Araştırmanın Amacına Göre Oluşturulan Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

HİPOTEZLER	KABUL	RET
H ₁ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₂ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₃ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₄ : Çalışanların medeni durumları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₅ : Çalışanların medeni durumları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓

H ₆ : Çalışanların medeni durumları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₇ : Çalışanların yaş grupları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₈ : Çalışanların yaş grupları ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₉ : Çalışanların yaş grupları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₁₀ : Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₁₁ : Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₁₂ : Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₁₃ : Çalışanların çalışma süreleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.		✓
H ₁₄ : Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₁₅ : Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	✓	
H ₁₆ : Çalışanların örgütsel yabancılaşmasının örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	✓	
H ₁₇ : Çalışanların örgütsel güvenin örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.	✓	

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde örgüt iklimi, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki tartışılmış ve elde edilen istatistiki bilgiler yorumlanmıştır.

Örgüt iklimi çalışanların algısının sonucudur. Çalışanlar örgüte mutlu, istekli bir şekilde gelir ve örgüte bağlanma söz konusu olursa örgüt iklimi algısı kurum lehine işleyecektir. Örgüt iklimi bir algının sonucu iken her insanın güven ihtiyacı, duygusal yönünün sonucudur. Çalışanlar kurum amirine, kuruma ve çalışma arkadaşlarına güvenirse örgüte güven duyacaktır. Bir diğer kavram örgütsel yabancılaşma sosyal psikoloji açısından ele alınırsa, örgüt çalışanının örgüt üyeliğinden çıkarılması ve yalnızlaşması olarak tanımlanabilir.

İnsan faktörü örgütün olmazsa olmazıdır. Örgüt ikliminin örgüte olumlu tesir etmesi için insan faktörünü iyi organize etmek gerekmektedir. Bu yüzden örgüt çalışanlarına adaletli ve liyakatlı davranılması gerekir. Adaletin ve liyakat esasının olmadığı bir örgütte başarı şansı çok düşüktür. Ayrıca örgüt çalışanları örgütte neyi yapacağını ve neyi yapmayacağını bilmelidir yani örgüt çalışanlarının yapması gereken işlerin kesin ve net bir şekilde belirtilmesi etkili olacaktır.

Örgüt iklimi , örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma kavramları ilk kez bu çalışmada bir arada ele alınmış , örgüt iklimi örgütsel güveni mi sağlıyor yoksa örgütü yabancılaşmaya mı sürüklüyor sonucu araştırılmıştır. Çalışmanın konusu olan örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşmanın örgüt iklimi etkisi üzerine bir araştırma Tokat Gop Üniversitesi idari ve akademik açıdan değerlendirilmiş ve istatistiksel olarak şu sonuçlar elde edilmiştir:

Bu çalışmanın analiz verileri arasında araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımları incelenmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve çalışmanın %64,8'sini erkek çalışanlar oluştururken %35,2'ünü ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgüt iklimi algısının cinsiyetlere göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırmaya çalışılmış ve uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani çalışanların cinsiyetleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir. Bir diğer ifadeyle örgüt iklimi algısının çalışanların erkek veya kadın olmasıyla analizler sonucu elde edilmiş veriler arasında bir bağlantısı bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde katılımcıların yabancılaşma algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ve erkek çalışanların yabancılaşma algısı kadın çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu gözlenmiştir. Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarında ise, Katılımcıların, çalışanların %75,3'ü evli iken geriye kalan 24,7'si ise bekdir. Yapılan araştırma analizinde örgüt çalışanlarının araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir.

Çalışanların örgüt iklimi algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (elde edilen p değeri=0,605>0,05). Çalışan katılımcıların örgütsel yabancılaşma algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde katılımcıların yabancılaşma

algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. ($p\text{-değeri}=0,108>0,05$). Son olarak da çalışanların örgütsel güven algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir (elde dilen $p\text{-değeri}=0,278>0,05$). Bu durumda katılımcı çalışanların medeni durumlarının evli, bekar ya da eşinden ayrılmış/vefat etmiş olma durumlarının örgüt iklimi, yabancılaşma ve güven algıları üzerinde herhangi bir etkisinin var olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık ANOVA testi ile incelenmiştir. Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen $p\text{-değeri} = 0,002 < 0,05$). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için ANOVA testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Bu analiz sonucu 31-35 yaş aralığı çalışanların 36-30 yaş aralığında çalışanlara göre ve 31-35 yaş aralığı çalışanlarının 36 ve üstü yaş aralığı çalışanlarına göre de ortalamasının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 36 yaş ve üstü çalışanların 36-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre ortalamasının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların yabancılaşma algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen $p\text{-değeri} = 0,140>0,05$). Son olarak çalışanların örgütsel güven

algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,345>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık ANOVA testi ile incelenmiştir. Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi ölçeğinin dolayısıyla “Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi ret edilmiştir. (elde dilen p-değeri=0,267 >0,05). Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde katılımcıların yabancılaşma algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,00<0,05). Son olarak çalışanların örgütsel güven algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri = 0,01<0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların şu an ki kurumda çalışmalarına göre örgüt iklimi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven durumları arasındaki farklılık ANOVA testi ile incelenmiştir. Uygulanan analiz sonucunda, çalışanların örgüt iklimi algısının şu anda görev yapmakta oldukları Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde ki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir (elde dilen p-değerleri =0,267>0,05). Çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde katılımcıların yabancılaşma algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir (elde dilen p-değeri =0,00<0,05). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan

kaynaklandığını öğrenmek için ANOVA testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre çalışma süresi arttıkça örgütsel yabancılaşmanın artacağı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel güven algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların güven algısının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (elde dilen p-değeri =0,01<0,05). Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek adına ilk olarak varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için ANOVA testinden post hoc analizi (LSD-Tukey) yapılmıştır. Buna göre çalışma süresi arttıkça örgütsel güven artacağı tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt iklimi bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı irdelenmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın ve örgütsel güvenin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmada 1 birimlik artış örgüt ikliminde 0,408 birimlik azalışa yol açmaktadır ($\beta = -0,408$; $t = -10,218$; $p = 0,000 < 0,05$). Örgütsel güvende 1 birimlik artış ise örgüt ikliminde 0,474 birimlik artışa yol açmaktadır ($\beta = 0,474$; $t = 14,976$; $p = 0,000 < 0,05$).

Böylece “**H₁₆: Çalışanların örgütsel yabancılaşmasının örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.**” hipotezi ile “**H₁₇: Çalışanların örgütsel güvenlerinin örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde dilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda Tokat Gop Üniversitesi çalışanlarında örgüt ikliminin örgütsel güvene olumlu yönde etkide bulunması ve örgütsel yabancılaşmadan kaçınılması için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

Örgüt iklim algısı kurum lehine arttıkça çalışanların tatmin duygusu, motivasyonu, örgüte bağlılığı artacaktır. Nitekim Bulut (2015) çalışanların olumlu örgüt

iklimi algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü ilişkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla örgüt iklimi algısının kuruma olumlu yönde etki etmesi için çalışanlarla üst yönetim arasında iletişimin sağlıklı olması, istenmeyen durumlara karşı üst yönetim tarafından geri bildirimin ivedi bir şekilde çalışanlara bildirilmesi ileride kuruma fayda sağlayacaktır.

Örgüt iklimi algısının örgüt lehinde artırılması için örgüt içi ast ve üst ilişkisinde fikir alışverişinin daha olumlu yönde olması; ödül, destek, görevde yükselme boyutlarının daha adaletli şekilde yapılması örgüt iklimi algısını pozitif yönde etkileyecek ve üst yönetime karşı daha ılımlı bir algı oluşabilir. Özdoğan (2019) çalışana değer verilen, yöneticilerle iyi ilişkilerin olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmininin arttığını ve örgüt iklimlerinin daha başarılı olduğunu belirtmiştir.

Örgütte örgütsel güveni olumsuz düzeyde etkileyen, örgütsel güveni zedeleyen durumlar araştırılmalı ve düzenleyici, iyileştirici adımlar atılmalıdır. Çünkü güven duygusu olmayan çalışan, kendini hem kurumuna hem de pozisyonel sorumluluklarına karşı eksik ve mutsuz hissedecektir.

“Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”. hipotezi kabul edilmiş ve erkek çalışanların örgütsel yabancılaşma algısının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Erkek çalışanların örgüt iklimi algılarını tekrar gözden geçirmesi bu sayede örgütsel yabancılaşma algılarını düşürmesi gerekmektedir.

“Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”. hipotezi kabul edilmiş ve eğitim seviyesi arttıkça örgütsel yabancılaşmanın azaldığı gözlemlenmiştir. Bu durumun üst yönetim tarafından dikkate

alınması ve örgütsel yabancılaşma algı seviyesini düşürmek için çalışanların eğitim seviyesini artırması için üst yönetim tarafından gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir. Banai ve Weisberg (2003), özel ve kamu işletmelerinde yabancılaşma düzeylerini inceledikleri araştırmalarında eğitim düzeyi ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu belirtmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça örgüte yabancılaşma algısı azalırken bi taraftan da örgüte güven algısının artacağı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesinin artması her iki yönlü fayda sağlamaktadır. Bu durumun üst yönetim tarafından dikkate alınması durumunda ilerki dönemlerde örgüte büyük fayda sağlaması olasıdır.

“Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel yabancılaşma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça örgüte karşı yabancılaşma algısı artmaktadır. Çalışma süresi arttıkça çalışanlara ödül, destek verilerek yabancılaşma algı düzeyi düşürülebilir. Bunun yanında çalışma süresi arttıkça örgüte karşı güven de oluşmaktadır. Bu çelişki durumunun örgütsel yabancılaşma yönünde mi yoksa örgütsel güven yönünde mi olduğu araştırılmalıdır. Böylelikle bu çelişkili durum giderilmelidir.

Örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasıyla birlikte birçok olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan biri olan örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel yabancılaşmanın birer sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın tekrardan artış göstermesi ve düzeltilmesi için ilk olarak örgütsel yabancılaşmaya yönelik çalışma ve faaliyetler yürütülmelidir. Bu sayede örgütsel yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasıyla örgütsel bağlılık oranlarında gözle görülebilir bir artış söz konusu olacaktır. Nitekim Okudan 2019 yılında yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık duygusunun, örgüt iklimi algısının, iş yaşam dengesinin

ve örgütsel güven duygusunun örgüt iklimi algısını arttırıcı yönde etkilediğini belirterek, ilgili konunun önemini vurgulamıştır.

Araştırmada örgütsel yabancılaşmada 1 birimlik artış örgüt ikliminde 0,408 birimlik azalışa yol açmaktadır ve örgütsel güvendedeki 1 birimlik artış ise örgüt ikliminde 0,474 birimlik artışa yol açmaktadır. Güven algısını arttırmak örgüt iklimi algısına olumlu yönde etkiye sahiptir. Bu durumda güven algısını arttırmak ve örgütsel yabancılaşmayı azaltmak adına çalışmalar yapmak örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların daha mutlu ve huzurlu çalışmasını sağlarken, çalışanların maruz kaldığı olumsuz durumlarda örgütsel sessizliğe bürünmeyerek üstlerine durumu açıklama fırsatı oluşturacak bu sayede iş tatminsizliği, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği gibi olaylarla karşı karşıya kalınmayacaktır. Kovancı (2019) örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişkilerin var olduğunu belirterek, güven duygusunun hem iklim hem de yabancılaşma üzerindeki önemini saptamıştır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, S. (2017). Yabancılaşma olgusunun örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma: Adıyaman Üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Adıyaman.
- Akıncı, Z. B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, Ankara.
- Aktaş, A. & Aktaş, R. (1992). İş Stresi. Verimlilik Dergisi, (1), 153-170.
- Asif, F. (2011). What is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars. Journal of Business Research. c. 5, 64, 454-459.
- Aslan, Ş. (2007). Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 67-84.
- Asunakutlu, T. (2004). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3, Temmuz Eylül 2004, İzmir.
- Avcı, İ. N. (2019). Örgütsel güveni etkileyen faktörler: Cinsiyetin ve medeni durumun etkisine yönelik bir meta analiz çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı/ Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Uşak.

- Aydan, S. (2017). Sağlık sektöründe etik iklim ve örgütsel güvenin ihbarcılık (Whistleblowing) niyeti üzerine etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Aydın, M. (1984). Örgütlerde çatışma. Ankara: Bas-Yay Matbaası, 14.
- Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Baier, A. C. (1986). Trust And Antitrust, Ethics, 96.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Banai, M. & Weisberg, T. (2003). Alienation in state-owned and private companies in Russia. Scandinavian Journal of Management, 19, 359- 383.
- Başaran İ. E. (1991). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül Yayınları, 229.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği), (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 440.

- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55–74.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice* (54), 211-233.
- Börü, D., İslamoğlu, G. & Birsal, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*. 27.7, 49-59.
- Buluş, M. (2019). Bankacılık sektöründe etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing (Bilgi ifşası) üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Ana Bilim Dalı, Aksaray.
- Bulut, F. (2015). Kobi'lerde çalışanlara ait örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, Vol: 17, 643-663.
- Chami, R. & Fullenkamp, C. (2002). Trust and Efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 26, 1785–1809.
- Chen, C.-j. & Huang, J.-W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management-The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104–118.

- Costa, A., C.(2003). Understanding the nature and antecedents of trust within work teams, Nooteboom (edit), Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Development, Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 108.
- Costigan, R. D., Iler, S. S. & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. Journal of Managerial Issues, 10, 303-317.
- Creed, W.E.D. & R.E. Miles, (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms., Managerial Philosophies, Trust in Opportunity Costs of Controls.
- Cufaude, J. (1999). Creating Organizational Trust. Association Management, v.51, N.7, July.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı 1, 145-162.
- Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal of Yasar University, 3(10), 1287-1300.
- Çetin, M. Ö. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çiftçi, G. E. (2015). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.

- Çubukçu K. & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (4), 57- 78.
- Darıyemez, K. (2010).Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daronkolaee, E. N. & Hojjat, M. B. (2012). A Survey of Man's Alienation in Modern World: Existential Reading of Sam Shepard's Buried Child and True West. International Journal of Humanities and Social Science, 2(7), 202-209.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22(6), 645-668.
- Dedehayır, H..(2002). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?. Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık, s:12.
- Demircan Çakar, N. & Yıldız , S.(2009). “Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 68-90.
- Demir, C. & Çavuş, Ö. H. (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Demir, M., Ayas, S. & Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 231-254.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirtaş M. & H. A. (2012). Tutum, Tutum Değişimi ve İkna. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dolaşır, S. & Dolaşır, S. (2006). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı: 3, 103-109.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision-Making As Predictors Of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. & Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, (3), 411-434.
- Efil, İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon 4.Baskı, Bursa. Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Efil İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Ekici, K. M. (2013). Örgütsel iletişim. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Erdem, F. & İşbaşı, J. Ö. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi? , Erciyes Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 633-645.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt :2, Sayı: 2, 63-79.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1996). Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü. Yayınları, 428.
- Ertekin, Y. & Ertekin G.Y (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri. Eğitim ve Bilim, Cilt 36, Sayı 161, 271- 286.
- Farokhi, K. M. & Murty T.N. (2014). Factors Infleencing Organisational Climate. International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, 3, 74-82.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karsılaştırmalı Bir Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fox, A. (1974), Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations, London: Faber and Faber.

- Frankema, K.B. & Woolthuis, R.K. (2005), *Trust Under Pressure: Trust And Trust Building in Uncertain Circumstances*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar 1. Baskı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, J. & Tang T.L.P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personal Management*, v.27, No: 3.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*, Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gomez, C. & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 53-69.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, 587- 605.
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, In B.M.
- Güçlüol, K. (1979), *Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez Örgütlerinde Örgütsel İklim*, Ankara.
- Gümüş, A. A. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel İklim Algıları Arasındaki İlişki (Bolu ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.

Güney, S. (2007) Yönetim ve organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Gümüştuyu, Ç., Sönmez, S. & Oyur , E. (2008). Genel ve Teknik İletişim, Savaş Yayınevi, Ankara.

Gümüştekin, E. G. & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17), 90-116.

Halpın, A. (1966). Theory and Research in Administration, The MacMillen , New York.

Holcomb-McCoy, C. (2004). Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clientsl Journal of Humanistic Counseling, Education and Development, 43/ 2, 188–196.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. Academy of Management Review, 379-403.

İslamoğlu, B. & Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 68, Sayı:1, 29-32.

Kahveci, G. (2015). Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Ana Bilim Dalı, Elazığ.

Kalaycı, Ş. (2019). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Vol. 9). Ankara: Dinamik Akademi Yayıncılık.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2, 93-118.

Kangis, P. & Williams, D. G. S. (2000) Organizational Climate and Corporate Performance: An Emprical Investigation, Management Decision, 38(8), 531-540.

Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonun Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, 155-167, Ankara.

Karlı, D. (2004). Yönetmel Etkililik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. Sosyal Bilimler Dergisi 1, 93–110.

Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üzerine. Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 147-169.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konovsky, M.A. & S.D. Pugh, (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management Journal, 37, (3), 656-669.

- Kovancı, M. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları İle Örgütlerine Yabancılaşmaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Mersin.
- Larson, C.E. & F. M. J. Lafasto, (1989), Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong, Newbury Park. CA: Sage. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F. D. An integration Model Of Organizational Trust. (içinde). Academy of Management Review, 20, 709-34.
- Lee, H. (2004). The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement. Journal of Managerial Psychology, 19 (6), 623-639.
- Lewicki, R. J. & B.B. Bunker (1996). Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, Sage Publications, London.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review, 23(3), 438-458.
- Malhotra, N. K. (2004). Marketing Research an Applied Orientation, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Memduhoğlu, H. B. & G. Şeker. (2011). Organizational Climate of Primary Schools in the View of Teachers. Inonu University Journal of The Faculty of Education. 12.1, 215-223.

- Memduhoğlu, H. B. & Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1), 211-217.
- Mishra, J.& Morrissey, M. A.(1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. Public Personnel Management 19.4, 443-486.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responsesto Crisis:The Centrality of Trust. R. M. Kramerve T. Tyler (eds.), Trust In Organizations. İçinde, Newbury Park, CA: Sage. 261-287.
- Misztza, B. L (1996). Trust In Modern Societies. Cambridge: Polity Press.
- Morgan, R. & S. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58, Jul, .20-38.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. The Sociological Quarterly, 22(4), 515-529.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S. H. (2004). Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation. Journal of Managerial Psychology, 19(6), 556-570.
- Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personeli Güçlendirme. Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(16), 113–126.
- Myers,m., S. (1970). Every Employee A Manager. New Yorg: Mc Graw-Hill Book, 67.

- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes İn Organizational Change: The Roles Of Trust And Control. *Journal of Change Management*, 6.4, 351-364.
- Newman, Villiam, H. (1982). *Sevk ve İdare*, Sevinç Matbaası, 22, Ankara.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm Trust And Its Role In Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30.1, 87-109.
- Ofluoğlu, G. & Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. *Kamu-İş* 10 (1), 113-144.
- Okudan, B. (2019). Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgüt iklimi ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, (3), 607-655.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Exchange Ideology on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. *Journal of Social Psychology*, 134, (3), 407-408.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18.2, 113 -130.

- Özdere A. (2010). Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Ana bilim dalı, İzmir.
- Özdoğan, B. (2014). İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim Ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Özler, D., E. & Dirican, M. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 39, Ocak, 293.
- Özler, N. D. E., & Yıldırım, H. B. (2015). Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi, 5 (1), 163-188.
- Öztürk, N., K. & Coşkun, B. (2000). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış. Türk İdare Dergisi, 72, 426, Ankara, 159.
- Prokeponko, J. (1991). Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politik ve Stratejileri. I. Verimlilik Eğitim Semineri, TİSK Yayınları.
- Rathnakar, G. (2012). A Study of Workers Participation In Management Decision Making At Bhel, Hyderabad. International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.1 Issue 9, 135-141.

- Robbins, S.P. & Decenzo, D. A. (2000). *Fundamentals Of Management Of E Business*, Prentice Hall College Div; 3rd Sg Edition.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Russell Cropanzano , David E. Bowen & Stephen W. Gilliland (2007). The Managemenet of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, (4), 43-56 .
- Savage, D. (1982). Trust as a Productivity Management Tool. *Training and Development Journal*, February, 54-57.
- Schneider, B., Arthur Brief, Guzzo, R A. (1996), Creating a Climateand Culturefor Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24, 6-20.
- Seeman, M. (1959). On Personal Consequences Of Alienation İn Work. *American Sociological Review*, 31, 1959.

- Serdar, A. (2019). Sivil Toplum Örgütlerinde Gönüllü Çalışanların Örgüt İklimi Algılarının Örgütsel Güven Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletmecilik Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. & Soane, E. (2015). Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving A Concept. *Journal of Management Inquiry*, 24 (4), 382-393.
- Shapiro, D.L, Sheppard D. & H. Cheraskin (1992). Business On A Handshake. *Negotiation Journal*, 8, 4, 365-377.
- Shepard, J. M. (1973). Technology, Division of Labor, and Alienation. *The Pacific Sociological Review*, 16/1, 65.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a Process: Work as a Case in Point. *The Sociological Quarterly*, 13, 161-173.
- Smith, A. (1838). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the The Wealth of Nations*. Edinburgh: Thomas Nelson.
- Solomon, R. & Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. (Çev.: Ahmet Kardam). Ankara: MESS Yayınları.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Swan, W., J. E. Trawick & I. Silva (1985). How Industrial Salespeople Gain Customer Trust. *Industrial Marketing Management*, 14, 203-11.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlioğlu T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2010). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 11-32.
- Talcott, Parsons , *Structure and Process In Modern Societies*, Glencoe III, The Free Press, 1968, 17.
- Tan, H. & Tan, C. S. (2000), Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 2, 241-260.
- Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.

- Thomas, G. F., Zolın, R. & Hartman, J. L. (2009). The Central Role Of Communication In Developing Trust And Its Effects On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287- 310.
- Tolan B. (1981). Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma. Ankara: İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 302.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2012). İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2021).
- Tüzün, İ.K. & Çağlar, İ. (2006). Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Görgül Bir Çalışma. Sakarya: 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions.. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and Research*, 331–350, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Urıck, R.,V. (1970). Alienation. Prentice-Hall Inc, Englewood, New Jersey.
- Uslaner, E. M. (2003). Trust in the Knowledge Society, Prepared for the Conference on Social Capital, Cabinet of the Government of Japan, Tokyo, Japan, March 24-25.
- Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 430.

- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H. & Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18, 477–489.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & R.C. Liden, (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, (1), 82-111.
- Weterings, S. (1998). Leadership: The Face in The Mirror. *New Zealand Management*, 45(5), 23.
- Yavaş T. & Polat M. (2012). Yabancılaşma, Kurumsal Değerler ve Duygu Yönetimi Denklemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi*, 220.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1) , 2009, 3-16.
- Yenipinar, U. (2005). “Özendirme ve Ödül Yönetimi”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* , Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yılmaz, E., (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkların İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. *Elementary Education Online*, Cilt:8, Sayı:2, 476-484.
- Yurdakul, A. T., Bayramlık, H. & Çetin, Ş. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, *Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık*.

Yücel, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, 445-458.

Zeitlin, M. (1966). Alienation and Revolution. Social Forces, 45(2): 224-236.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Yönetici/Değerli Çalışan; bu anket formu Tokat GOP Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Anket formundan elde edilen bilgiler akademik anlamda kullanılacak ve veriler, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Lütfen anket formuna isim, soyisim yazmayınız. Yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Murat AYMAK
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-mail: murat.aymak@gop.edu.tr

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
E-mail: kubilay.ozyer@gop.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER	
1.Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
2.Yaşınız	☐ 25 ve altı ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36 ve üstü
3.Medeni durumunuz:	☐ Evli ☐ Bekar ☐ Ayrı/Boşanmış/Vefat
4.Eğitim Durumunuz	☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Y. Lisans/Doktora
5.Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı size uygun seçeneği (✓) işaretlemek suretiyle belirtiniz.						
1	Bu işyerinde, çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilir.					
2	Bu işyerinde, çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilir.					
3	Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.					
4	Bu işyerinde, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.					
5	Bu işyerinde, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutar.					
6	Bu işyerinde, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak görür.					
7	Bu işyerinde, kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.					
8	Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekildedir ve aynı zamanda ulaşılabilir.					
9	Bu işyerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.					
10	Bu işyerinde, çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilir ve performansa göre uygun şekilde ödüllendirilir.					
11	Bu işyerinde, çalışanların, hatalarından ders almalarına imkan verilir ve davranışlarına hoşgörüyle yaklaşılır.					
12	Bu işyerinde, çalışanlar üstleri tarafından gerektiği şekilde desteklenir.					

13	Bu işyerinde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilir.					
14	Bu işyerinde, üstlerin verdikleri karar ve uygulamalara saygı duyulur.					
15	Bu işyerinde, çalışanlar, iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı, akılcı ve gerekli bulur.					
16	Bu işyerinde, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.					
17	Bu işyerinde, yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemser.					
18	Bu işyerinde, çalışanlar, gelecekle ilgili olarak ait oldukları örgüte güven duyar.					

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı size uygun seçeneği (✓) işaretlemek suretiyle belirtiniz.					
1. İşten zevk almıyorum, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
2. Günlük görevlerim benim için acı ve sıkıcı bir deneyimdir.	1	2	3	4	5
3. Benim için çalışmak daha çok angarya veya yük gibidir.	1	2	3	4	5

4. Kendimi yabancılaşmış / kendimden kopuk hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Sık sık başka bir şey yapıyor olmayı diliyorum.	1	2	3	4	5
6. Yıllar içinde işimle ilgili hayal kırıklığına uğradım.	1	2	3	4	5
7. İşimi en iyi şekilde yapmak için çaba harcadığımı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8. Kendimi iş yerindeki olaylarla bağlantılı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kısmen Katılmıyorum, 4:Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum, 5:Kısmen Katılıyorum, 6:Katılıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı size uygun seçeneği (✓) işaretlemek suretiyle belirtiniz.							
1.Görüşmelerde kurum yönetiminin gerçekleri söylediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2.Kurum yönetimi , departmanımız için müzakere edilmiş yükümlülüklerini yerine getiriyor.	1	2	3	4	5	6	7
3.Bana göre kurum yönetimi güvenilirdir.	1	2	3	4	5	6	7
4.Yönetimdeki insanların diğer çalışanlar üzerinden (sayesinde) başarılı olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5.Yönetim üstünlük kurmaya çalışıyor.	1	2	3	4	5	6	7
6.Yönetim bizim sorunlarımızdan istifade ediyor.(yönetimin sorunları avantaj olarak kullandığını düşünüyorum.)	1	2	3	4	5	6	7

7.Kurum yönetiminin bizimle görüşmelerde dürüst olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8.Kurum yönetiminin verdiği sözleri tuttuğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9.Kurum yönetimi bizi yanıltmaz.(kurum yönetiminin bizi yanlış yönlendirmediğine inanıyorum)	1	2	3	4	5	6	7
10.Kurum yönetimin verdiği sözleri tutmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
11.Kurum yönetiminin görüşmelerde adil katılımı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12.Kurum yönetiminin zarar görmeye müsait insanların durumundan istifade ettiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7

Ek2- Etik Kurul İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/11/2020-E.50208



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :91742949-302.14.08/
Konu :Etik Kurul İzni (Murat AYMAK)

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü > Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Müdürlüğü; 23/10/2020 Tarihli, 48607 sayılı yazı.

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, 199503003 numaralı yüksek lisans öğrencisi Murat AYMAK'ın Prof.Dr.Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğu "İkliminin Örgütsel Güven Ortamına ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında istemiş olduğunuz Etik Kurul Kararı yazımız ekinde gönderilmiştir. Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehmet GÜNEŞ
Enstitü Müdürü

EK :
Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

DAĞITIM
Gereği:
İşletme Anabilim Dalı Başkanlığına

Bilgi:
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Kampüsü Mühendislik ve
Doğa Bilimleri Fakültesi Binası A Blok 1. Kat 60150 Tokat
Tel: 0 (354) 2521396 Faks: 0 (354) 2521148
E-Posta: genetik@gop.edu.tr Elektronik an: www.gop.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için iribatt: M. Erdoğan Yen Hascılama ve Kontrol
İşletmesi

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa ve 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
04.11.2020	17	01-11

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Prof. Dr. Eren YÜRÜDÖR Başkanlığında toplandı.

KARAR 17.08- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 26.10.2020 tarih ve 48729 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamalara ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Örgüt/Kurum İkliminin Örgütsel Güven Ortamına ve Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma/Tokat GOP Üniversitesi Örneği
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Murat AYMAK (İşletme/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Eren YÜRÜDÖR
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Yücel EROL
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Fatih YAZICI
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Özlem GÖK
Üye
(İmza)