

**KURUMSAL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİ**

Meltem ATALAY
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Eylül, 2013
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Hazırlayan
Meltem ATALAY

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

“Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2013

Meltem ATALAY

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

: Yrd.Doç.Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza





İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Meltem ATALAY'ın "**Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 09.09.2013 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

ÖZET

KURUMSAL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Meltem ATALAY

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Eylül 2013

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Bu çalışmanın amacı, kurumsal ataletin ve alt boyutlarının; yabancılaşma ve yabancılaşmanın alt boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arasındaki kuramsal ilişkinin tespit edilmesi amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Söz konusu etkiler ayrıca Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan kamu bankalarında görev yapan çalışanlara uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi suretiyle de incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal ataletin çalışanların yabancılaşma, yabancılaşmanın alt boyutlarına ilişkin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Atalet, kurumsal atalet, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti.

ABSTRACT

EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL INERTIA TO ALIENATION AND INTENTION TO LEAVE THE JOB

Meltem ATALAY

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION

SUBFIELD of MANAGEMENT AND ORGANIZATION

September 2013

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

The purpose of this study is to search effect of organizational inertia and its sub- dimensions on alienation and its sub-dimensions and intention to leave the job.

For this purpose, firstly to investigate the theoretical relationship between variables, literature were reviewed. Also this relationship and effects are investigated through analysing datas obtained as a result of survey conducted on the employees who work in a state- owned banks in the province of Afyonkarahisar.

According to the result of research; it is found of that organizational inertia has possitive effects on alienation and its sub- dimensions; and intention to leave the job of employees.

Key Words: Inertia, organizational inertia, alienation, intention to leave the job.

ÖNSÖZ

İlk olarak tez yazma sürecim boyunca gösterdiği anlayış, yardım ve desteklerinden dolayı, danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Belkıs Özkara'ya teşekkür ederim. Tezimin hazırlanmasına dair danışmanlığının da ötesinde, her ümitsizliğe düştüğümde bana umut verdiği, her çıkmaza girdiğimde farklı bakış açıları göstererek içimi ferahlattığı ve özellikle bana gösterdiği sabır ve anlayış için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Tezimin yazım aşamasında anketlerin dağıtılması, alınması, son düzeltmelerin yapılması konularında benden yardımlarını esirgememeleri ve daha da önemlisi çekilmez olduğum bu sancılı süreçte bana katlanarak yanımda oldukları için; Nur Kara, Esra Karakaya ve Fazlı Arpaözü' ne, tez formatına uyarlamadaki yardımlarından dolayı Yakup Demiral'a,

Yüksek lisans eğitimim süresince bana kattıklarından dolayı değerli hocam Doç. Dr. Mustafa Hotamışlı ve düzenlemeler konusundaki yardımları için Yrd. Doç. Dr. Duygu Kızıldağ'a teşekkür ederim.

Son olarak, beni her koşulda kayıtsız şartsız sevgiyle kucaklayan; sabır ve özverilerini benden esirgemeyen annem ve babama çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABRASCT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ATALET KAVRAMI VE KURUMSAL ATALET

1. ATALET KAVRAMI.....	3
1.1. BİREYSEL ATALET.....	4
1.1.1. Bilgi/Öğrenme Ataleti ve Deneyim Ataleti.....	5
1.1.2. Bireyleri Atalete İten Nedenler.....	6
1.1.3. Bireysel Atalet İle İlişkilendirilen Kavramlar.....	9
2. KURUMSAL ATALET.....	13
2.1. KURUMSAL ATALETİN NEDENLERİ.....	14
2.2. ÖRGÜT TEORİLERİNDE KURUMSAL ATALET.....	18
2.2.1. Adaptasyon Teorisi ve Ekoloji Kuramı Bağlamında Atalet.....	19
2.2.2. Bürokrasi Teorisi Bağlamında Atalet.....	21
2.3. KURUMSAL ATALETİN SONUÇLARI.....	26

2.3.1. Örgütsel Sonuçları.....	26
2.3.2. Bireysel Sonuçları.....	28

İKİNCİ BÖLÜM YABANCILAŞMA

1. YABANCILAŞMA KAVRAMI.....	30
1.1. YABANCILAŞMA TANIMI.....	30
1.2. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI.....	33
1.3. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN BİREYSEL ETMENLER.....	36
1.4. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÖRGÜTSEL ETMENLER.....	38
1.5. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÇEVRESEL ETMENLER.....	41
1.6. YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI.....	42
1.6.1. Yabancılaşmanın Bireysel Sonuçları.....	42
1.6.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Sonuçları.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

1. KURUMSAL ATALET VE YABANCILAŞMA.....	45
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	47
3. KURUMSAL ATALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KURUMSAL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	52
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	54

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE HİPOTEZLERİ.....	55
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	57
2.1. KATILIMCILAR İLE İLGİLİ BULGULAR.....	57
2.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	59
2.3. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	71
2.4. BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T TESTİ VE ANOVA TESTİ SONUÇLARI...	73
2.5. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI.....	80
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	107

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	68
Tablo 2. Ankete Katılanların İş İle İlgili Özelliklerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3. Kurumsal Atalet İfadelerine Göre Çalışanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	70
Tablo 4. Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	73
Tablo 5. Güçsüzlük Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 6. Anlamsızlık Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 7. Kuralsızlık Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 8. Topluma Yabancılaşma Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 9. Kendine Yabancılaşma Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 10. Yabancılaşmanın Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	78
Tablo 11. İşten ayrılma Niyeti İfadelerine Göre Çalışanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	81
Tablo 12. İşten Ayrılmayı Düşünme Sıklığına İlişkin Bulgular.....	81
Tablo 13. İş Arama Durumuna İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 14. Ölçek Değişkenleri ve Demografik Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 15. Ölçek Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun Ölçümü.....	83
Tablo 16. Cinsiyete Göre Faktörlerin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	84
Tablo 17. Medeni Duruma Göre Faktörlerin T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 18. Yaşa Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları.....	85

Tablo 19. Eğitime Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 20. Gelir Seviyesine Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 21. Çalışma Yaşamında Geçen Süreye Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları.....	89
Tablo 22. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları.....	90
Tablo 23. Bilgi/Öğrenme Ataleti – Güçsüzlük Regresyon Analizi.....	91
Tablo 24. Deneyim Ataleti- Güçsüzlük Regresyon Analizi.....	92
Tablo 25. Kurumsal Atalet-Güçsüzlük Regresyon Analizi.....	92
Tablo 26. Öğrenme/Bilgi Ataleti- Anlamsızlık Regresyon Analizi.....	93
Tablo 27. Deneyim Ataleti- Anlamsızlık Regresyon Analizi.....	93
Tablo 28. Kurumsal Atalet- Anlamsızlık Regresyon Analizi.....	94
Tablo 29. Öğrenme Ataleti- Kuralsızlık Regresyon Analizi.....	94
Tablo 30. Deneyim Ataleti- Kuralsızlık Regresyon Analizi.....	95
Tablo 31. Kurumsal Atalet- Kuralsızlık Regresyon Modeli.....	95
Tablo 32. Öğrenme Ataleti- Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	96
Tablo 33. Deneyim Ataleti-Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	96
Tablo 34. Kurumsal Atalet- Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	97
Tablo 35. Öğrenme Ataleti- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	97
Tablo 36. Deneyim Ataleti- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	98
Tablo 37. Kurumsal Atalet- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	98
Tablo 38. Bilgi/Öğrenme Ataleti- Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	99
Tablo 39. Deneyim Ataleti- Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	100
Tablo 40. Kurumsal Atalet- Yabancılaşma Regresyon Modeli.....	100
Tablo 41. Öğrenme Ataleti- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli.....	101
Tablo 42. Deneyim Ataleti- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli.....	101
Tablo 43. Kurumsal Atalet- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli.....	102

GİRİŞ

Hızla değişen ve dönüşen dünyada faaliyet göstermeye ve varlıklarını devam ettirmeye çalışan örgütlerin, bu değişime ayak uydurması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Örgütsel alandaki rekabetin yoğunluğu, müşterilerin hızlıca değişen istek ve beklentileri örgütler üzerinde, sadece değişiklikleri takip ederek, ayak uydurmaları yönünde değil; aynı zamanda bu uyum sağlama sürecinin olabildiğince kısa ve hızlı olması yönünde de baskı oluşturmaktadır. Bu noktada, örgütlerin değişime ayak uydurmasını engelleyerek, rekabet güçlerini azaltan örgütsel bir problem olarak kurumsal atalet kavramı gündeme gelmektedir. Kurumsal atalet, örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşmakta ve örgüt çalışanları üzerinde de bir takım olumsuz yansımaları olmaktadır. Bu çalışmada örgütsel ataletin nedenlerinin yanı sıra ağırlıklı olarak örgüte ve örgüt çalışanları üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Kurumsal atalet; zamanla çalışanların kurumdan, işlerinden ve hatta kendilerinden soğuyarak yabancılaşmalarına neden olmaktadır. İşlerine ve kuruma yabancılaşmaları, bireyleri zamanla örgütten ayrılma yönünde bir eğilim geliştirmeye ve hatta bu niyetlerini fiiliyata dökerek işten ayrılmaya itmektedir. Örgütler için yüklü maliyetler getirecek olan işten ayrılmaların en aza indirgenmesi için ilişkili olduğu faktörlerin tespit edilmesi ve zamanında önlenmeye çalışılması, örgütler için faydalı bir yaklaşım olacaktır.

Bu araştırma, kurumsal ataletin ve alt boyutları olan bilgi/öğrenme ve deneyim ataletlerinin; çalışanların yabancılaşma ve yabancılaşmanın alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireysel ve kurumsal atalet konusu işlenmektedir. Bireysel atalet ve kurumsal atalet kavramlarının tanımları, bireysel ve kurumsal ataletle sebep olan etmenler ve sonuçlarından bahsedilmektedir. Kurumsal ataletin örgüt teorileri içindeki yerine de yine bu bölümde yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise; yabancılaşma kavramının tanımı ve alt boyutlarından bahsedilmektedir. Ayrıca bu bölümde yabancılaşmaya sebep olan faktörlerden ve yabancılaşma sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde; işten ayrılma niyeti kavramı, nedenleri ve sonuçlarıyla beraber ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti kavramları ile arasındaki ilişki ve bu kavramlara olan etkileri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan kamu bankaları çalışanlarının katılımıyla, kurumsal ataletin, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemek üzere yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Bölümde ilk olarak araştırma yöntemi, veri toplama araçları, araştırmanın örnekleme ve hipotezlerine dair bilgiler verilmektedir. Bu bölümün son kısmında ise, kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisini belirlemeye yönelik anket sorularının SPSS veri analiz programı ile test edilmesi sonucunda, elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmekte ve ilgili değerlendirme ve yorumlar yapılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ATALET KAVRAMI VE KURUMSAL ATALET

1. ATALET KAVRAMI

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne göre atalet, “ Tembellik; işsizlik, işsiz kalma; işlemezlik; süredurum” gibi anlamlara gelmektedir. Dilbilimsel açıdan atalet, “atıl” kökünden gelmekte ve “atıl kapasiteyle yaşamayı” ifade etmektedir (www.tdk.com.tr).

Sosyal bilimlerde atalet, “eylem yeteneğindeki zayıflık” anlamına gelmekte ve harekete geçmeme, yılgınlık, yavaşlık, tükenmişlik gibi durumları ifade etmektedir. Yönetim bilimi açısından atalet, bir kurumun çevresindeki gelişmelere tepki verme (adapte olma) hızının düşük olması, hantal bir yapıya sahip olması ve kurumsal işlevleri yerine getirmedeki yavaşlık olarak tanımlanabilir (Sekman, 2010: 23). Yönetim ataleti ise, çevredeki değişimlerin fark edilmesinin ardından, yönetimin değişime tepkisinin yavaş olması ve değişim çabalarının faydalı olabilecek zaman diliminde ortaya çıkamamasıdır (Hedberg ve Wolff, akt. Godkin, 2008:83).

Kişisel gelişim terminolojisinde atalet; yavaşlık, isteksizlik, depresiflik hali olarak tanımlanmakta ve bu bağlamda bireylerde erteleme eğilimleri mazeret ve tembellik gibi yansımaları olan duygusal bir çıkmaz olarak nitelendirilmektedir (Soysal, 2010: 17). Bireysel anlamda “amaca yönelik eyleme geçememe“ olarak ifade edilirken, aynı zamanda atalet kavramı; bireylerde görülen yavaşlık, isteksizlik, miskinlik, uyuşukluk ve depresiflik hallerini de kapsamaktadır” (Sekman, 2010: 23).

Literatürde atalet kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu durum, atalet kavramının meydana geldiği sosyal birimin büyüklüğüne göre sınıflandırıldığında; bireysel, kurumsal ve toplumsal atalet olmak üzere farklı boyutlarda ele alınabilmesinden kaynaklanmaktadır. Atalet kavramını anlamak için kavramı mikro boyutta ele alarak, toplumun en küçük birimi olan bireylerde görülen bireysel ataleti ve oluşum sürecini incelemekte fayda vardır.

1.1. BİREYSEL ATALET

Bireysel atalet, bireyde meydana geliş düzeyine göre sınıflandırıldığında fiziksel atalet ve zihinsel atalet olmak üzere iki farklı boyutta ortaya çıktığı görülmektedir. Fiziksel atalet, bireyin maddi ve fiziksel varlığında meydana gelen atalet olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel atalet ise, bireyin soyut ve psikolojik bir yapıya sahip olan zihninde meydana gelen atalet olarak ifade edilmektedir (Soysal, 2010: 18). Literatürde atalete ilişkin yapılan tanım ve incelemelerde genellikle ataletin zihinsel yani soyut ve psikolojik boyutu ele alınmaktadır.

Bireysel boyutta ataletin iki aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Birinci aşama, bireyin çevresinde meydana gelen değişiklikleri görmemesinden ya da yapması gerekenleri görmemesinden kaynaklanan gaflet durumudur. İkinci aşama ise, bireyin yapması gerekenleri gördüğü halde hiçbir şey yapmaması, ihmal etmesi, üşenmesi ve dolayısıyla erteleyerek eyleme geçmemesidir. Bu kapsamda ne yapması gerektiğini bilen ama yapmayan kişilerin atalet hastalığına yakalandıkları söylenebilir (Soysal, 2010: 18).

İkinci aşamada belirtilen haliyle yani “amaca yönelik eyleme geçememe durumu” olarak ele alındığında atalet, “ne yapması gerektiğini bilen yani başarmak için bir hedefi olan, nasıl yapması gerektiğini ve nasıl yapabileceğini bilen, yapmamayı tercih ederek başarısız olması durumunda neler kaybedeceğini veya yaptığı takdirde başarılı olarak neleri kazanacağını bilen ve yapma isteği de taşıyan ama bütün bu bildiklerine rağmen bir insanı veya kurumu eyleme geçmekten alıkoyan olgu” olarak tanımlamaktadır (Karataş, 2011: 1).

Kişisel düzeydeki atalet; kişisel nedenlerden dolayı bireylerin eylem, hedef ve planlarını sürekli ertelemesine veya vazgeçmesine neden olan tembellik durumu olarak tanımlamaktadır (Çankaya, 2010: 66). Ancak, ataletin tembellikten daha farklı bir kimyasının olduğu söylenebilir. Atalette kişi ya da kurumun belli bir hedefi vardır ve bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli olan farkındalığa ve potansiyele de sahiptir ancak bunları kullanamamaktadır. Yani aslında var olan kapasitenin tam anlamıyla kullanılmamasından kaynaklanan “atıl kapasitede kalma” durumu söz konusudur.

Ataleti bireysel düzeyde ele alan ve zihinsel nedenlere dayandıran Schein tarafından atalet; bireylerin yaşamlarındaki eski alışkanlıklarını, düşüncelerini ve

değer yargılarını kolaylıkla bırakamamalarından kaynaklanan bir problem olarak vurgulanmaktadır. Bireyler yaşamlarında meydana gelen veya gelecek yeniliklerin, kendilerini destekleyeceğini kabullenememekte ve değişime uyum sağlamayı göze alamamaktadırlar (Çankaya ve Demirtaş, 2010: 1-2).

1.1.1. Bilgi/Öğrenme ve Deneyim Ataleti

Liao vd. (2008), bireysel atalet üzerindeki çalışmalarında, bireysel ataleti yüzeysel bir kavram olmaktan daha öteye götürmüş ve bireysel ataleti de kendi içinde bilgi ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. İnsanların problemlerle yüzleşirken önceki bilgi ve deneyimlerine başvurma yoluna gitmeleri olarak açıklanan; rutin problem çözme stratejisi “bilgi ataleti” olarak isimlendirilir. Kişi karşılaştığı yeni problemlerin çözümü için plan oluştururken, eski bilgi ve deneyimlerini rehber edinmektedir (Liao, Fei ve Liu, 2008: 184-189). Eski bilgi ve deneyimlerinin etkisi altında kalarak daha önce karşılaştığı benzer problemlerin çözümünde işe yarayan bilgi ve deneyimlerinin yeni problemin çözümü için de doğru olacağını ve işe yarayacağını varsaymakta ve yeni durumun çözümü için de aynı yöntemleri kullanmaktadır.

Bilgi ataleti, yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışta azalmaya sebep olmaktadır ve ayrıca öğrenme ve bilginin etkili ve verimli olarak kullanılması üzerinde negatif etkisi vardır (Fang, Chang ve Chen, 2011: 1865). Bilgi ataleti aynı zamanda, öğrenme ataleti ve deneyim ataleti kavramlarının her ikisini birden ihtiva etmektedir. Deneyim ataleti, geçmişte karşılaşılan bir problemin benzeri ile karşılaşıldığında problemi çözmek için yine geçmişte kullanılan metotlara, eski deneyimlere başvurulmasıdır (Liao vd., 2008:189). Kişinin geçmiş deneyimleri ileriye ket vurmakta ve onun problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmasına engel olmaktadır.

Öğrenme ataleti ise, kişinin eski düşünce ve davranışlarını değiştirmek ve karşısına çıkan yeni problemleri çözmek için, yeni fikirler ve yeni yaklaşımlar öğrenmek için çaba harcamaması, yeni bilgi kaynakları aramak için inisiyatif kullanmamasıdır (Kafchehi, Zamani ve Ebrahimabadi, 2012: 387). Aslında belki de kişi tüm bunlara gerek olmadığı algısını taşımaktadır. Öğrenme ataleti aynı zamanda kişinin bilgi edinmek için, her seferinde aynı kaynağa başvuruyor olması şeklinde de

açıklanmaktadır (Fang vd., 2011: 1865). Kişi ataletin tuzağına genellikle rutin problem çözüme stratejilerine başvurmanın, kendisine zaman ve emek tasarrufu sağlayacağına ve aynı zamanda da risk almaktan kaçınmış olacağına inandığı için düşmektedir (Liao vd., 2008: 184).

Ataletin nasıl oluştuğunu ve yerleştiğini açıklayabilmek için, toplumda olumsuz bir duruma nasıl farkına varılmadan ve yavaşça alışıldığı konusunda sıkça anlatılan “suyu ısınan kurbağa” hikâyesini hatırlamakta fayda vardır, çünkü bu hikâyede adeta kurbağa metaforu kullanılarak ataletli bir insan tasvir edilmektedir. Bir kurbağa önce içi sıcak su dolu kaba atılır. Canı yanan kurbağa sıçrayıp kaptan dışarı çıkar. Bunun üzerine deneyin ikinci aşamasına geçilir. Kurbağa oda sıcaklığındaki suyun içine atılır. Kurbağa halinden son derece memnundur. Bilim adamları kabı bir ısıtıcının üzerine koyarlar. Kurbağanın suyu ısınmaya başlar. Başlangıçta halinden memnun olan kurbağa, su ısındıkça reflekslerini kaybetmeye başlar. Öyle ki, sıcaklık onun için dayanılmaz hale gelip de kaptan dışarı çıkmak için çabaladığında, bacak kaslarının artık çalışmadığını fark eder. İnsanı hareketsizleştiren, bir psikolojik kanser olarak nitelendirilen ataletin insanı etki altına alma şekli de yaklaşık olarak böyledir (Sekman, 2005: 85). Sinsice bünyeye yerleşir ve ilk olarak eyleme geçme mekanizmasını felç eder. Kişinin önemsemediği ve yapmayı ertelediği eylemler, işler vb. kartopu gibi büyüyerek sonunda başa çıkması zor bir problem haline gelir. Ataletin ağına takılan kişi bu durumu ne kadar geç fark ederse kurtulması da o denli güç olacaktır. Bu yüzden atalet problemi bir kartopu gibi büyüüp çığa dönüşmeden bireyleri ataletle iten nedenlerin farkına varılması ve önlem alınması gerekmektedir.

1.1.2. Bireyleri Ataletle İten Nedenler

Ataletin, bireylerin hayatlarını zorlaştıran ve onların var olan potansiyellerini açığa çıkarmalarını engelleyerek; hayatlarına olumsuz etkilerde bulunan bir problem olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Ataleti anlamak ve çözüm üretmek için, determinizm ilkesinden hareket edildiğinde yani her sonucun bir takım sebeplerden kaynaklandığı düşünüldüğünde ataletin de bir takım nedenlerden kaynaklandığı ve çözüm üretmek için önce sebeplerini anlamak gerektiği kabul edilebilir. Ancak böylesine karmaşık yapıda olan bir problemin ortaya çıkmasında, sadece bir takım

psikolojik problemlerin etkili olduğu düşünülemez. Bireylerin kişilik yapısı, erteleme alışkanlığı, mükemmeliyetçilik, yabancılaşma, iş tatminsizliği, başarısızlık korkusu, umursamazlık vb. birçok değişken ataletin oluşum ve gelişimini etkileyen önemli unsurlar olarak görülebilir. Bu kapsamda bireyleri ataletle iten nedenler detaylı olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

Kişilik Yapısı: Bireysel ataletin ortaya çıkmasında ilk ve en önemli nedenlerden biri; bireyin kişilik yapısı ve doğasıdır. Nitekim, psikolojik sebepleri ve etkileri olan problemlerin kaynağına inildiğinde, genellikle bireyin kişiliğindeki problemlerli noktalara ulaşılmaktadır. Tembellik, sürekli erteleme eğilimi ve mazeret bulma bu kişilerin en belirgin özellikleridir ve belki de atalet, bu özelliklerin uzantısı olarak meydana gelmektedir (Schwartz, 2009: 21-197). Bu açıklamalara paralel olarak D. Mc Gregor'un kişilik tiplerini analiz ettiği X ve Y Kişilik Kuramında yaptığı ortalama insan kabulünde de, kişiliğin ataletle ilişkisine değinilmektedir. Kurama göre, insanlar genelde iki gruba ayrılır. X kategorisindeki insanlar; çalışmayı sevmez, işten ve sorumluluk almaktan kaçarlar. Değişikliklerden hoşlanmazlar ve sorun çözümede yaratıcı değillerdir. Bu kategorideki ortalama bir insan atalet halindedir ve çaba göstermeleri için ceza, zorlama vb. gibi dış kaynaklı etmenlere gereksinim duydukları gibi sürekli denetlenmelidir (Şahin, 2004: 532). Ataletli insan (X) ve ataletli olmayan insan (Y) arasındaki en önemli fark; bir işin yapılması, sonuç alınmasını sağlama yeteneğindedir. Y kategorisindeki birey bir plan yapar ve onu izleyerek sonuca ulaşır. Ataletli ağındaki X kategorisindeki birey ise, bir işi yapamayacağı ispat edilene veya artık yapmak için çok geç olana kadar, yapmayı erteler (Schwartz, 2009:196-197).

Erteleme alışkanlığı: İşleri sürüncemede bırakma alışkanlığı olarak tanımlanan erteleme, bireyleri hedeflerine ulaşmaktan alıkoyan, geleceği ve kişinin içinde bulunduğu anı baskı altına alan bir atalet durumu olarak görülebilir (Soysal, 2010: 19). Erteleme en önemli zaman yönetimi tuzaklarından biridir. Bireyler bazen yapılacak işin çok güç olduğunu düşündüklerinden, bazen istenilmeyen işlerden kaçmak için bu tuzağa düşmektedirler (Akatay, 2003: 285).

Mükemmeliyetçilik: Burns, mükemmeliyetçiliği "Kişilerin standartları ulaşamayacak şekilde yüksek tutması, sürekli ve takıntılı bir biçimde imkânsız

hedeflere ulaşmak için kendini zorlaması ve kişinin kendi değerini bütünüyle üretkenliği ve başarılı olması açısından değerlendirmesi” olarak açıklamaktadır (Cırcır, 2006: 5). İş yaşamında mükemmeliyetçi kişiler görevleri eksiksiz yapmaya çalıştıkları ve doğru yapıldığından emin olmak için her işi kendileri yapmaya çalışırlar. Bu durum, onların mükemmel olmadığını veya olmayacağını düşündükleri için daha iyisini yapana kadar ertelemelerine ve dolayısıyla ataletle düşmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca karar verme aşamasında geçmişte etkinliği kanıtlanmış en az riski olan yöntemleri seçme eğiliminde olmaları, zamanla deneyim ataletinin oluşmasına sebebiyet verebilir. İşte mükemmel sonuç elde etmekle, o işi zamanında bitirmek arasındaki dengeyi kuramamaları; işlerin sürüncemede kalmasına, ertelenmesine ve aşırı tedbirlikleri zamanla yaratıcılıklarının körelmesine neden olabilmektedir (Soysal, 2008: 14).

Yabancılaşma: Sosyal psikolojide yabancılaşma; “ bireyin psikolojik olarak toplumdan çekilmesi” anlamına gelmektedir. Kişi kendini toplumdan izole etmektedir (Daronkolae ve Hojjat, 2012: 202). Böylece bireyin toplumsal ve kültürel çevreye uyumu ve bu çevreler üzerindeki denetimi azalmaktadır. Bu durum ise; giderek, bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açmaktadır. Bir veya birden fazla kişinin yabancılaşmaya maruz kalması, örgütsel boyutta bireylerin düşük üretkenliği, yüksek düzeyde iş gücü devri ve işten kaçma gibi ataletli davranışlarla kendini gösterecektir (Soysal, 2010: 20).

İş Tatminsizliği: İş tatmini; bir iş görenin, işinden elde etmeyi bekledikleri ile elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda, göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır; yani kişinin işi ile ne kadar mutlu olduğudur. Kişinin işiyle ilgili beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 2). Kişi iş tatminsizliğine karşı değişik boyutlarda ve farklı tepkiler ortaya koyabilmektedir. Bu tepkilerden biri literatürde pasif-yıkıcı etki olarak adlandırılan “kayıtsızlık” hali olabilir. Örgütte çalışan bireylerin atalet durumuna gelmeleri şeklinde kendini gösteren kayıtsızlık hali, pasif kalarak şartların daha da kötüleşmesine izin vermek, kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, boş vermişlik gibi tutumlarla kendini göstermektedir (Soysal, 2008: 20). Bunlara ek olarak işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta ve böylece sadece bireylerde değil, bireylerdeki durumun çalışılan ortama sirayet etmesi

ile kurumda da ataletli bir iklime neden olabilen problemler ortaya çıkabilmektedir (Gül vd., 2008: 2).

Ataletin kaynağında sadece yukarıdaki sebeplerin yattığını düşünmek ataletin karmaşık yapısını yadsımak olacaktır. Bu sebeplerin dışında ataletin kaynağında bazen bireyi durağanlaştıran ve bir işi yapamadığında neler olacağını düşünmekten işe başlamasına engel olan “başarısızlık korkusu” yatıyor olabilir (Soysal, 2008: 19). En iyisini yapamayacağından ya da yöneticisi ve çevresi tarafından başarılı bulunmayacağından korkan kişi “en iyi olanı” yapamamaktan korktuğu için belki de kolaylıkla yapabileceği “iyi olandan” vazgeçmekte ve hiç bir şey yapmamaktadır. Bu da bireyi giderek içinden çıkması zorlaşan karamsar bir ruh haline büründürmektedir.

Kişiler umursamadıkları ya da çevresi ve yöneticileri tarafından umursanmadıkları için de ataletle sürükleniyor olabilirler. Ataletin diğer bir nedeni kişilerin işi yapabilecek yetenek ve bilgiden yoksun olmaları ya da kendilerini yetersiz hissetmeleri olabileceği gibi belirsizlik ve kararsızlık gibi durumlar da bireyleri pasifleştirerek atıl kalmalarına sebep olabilir (Soysal, 2008: 18-19).

Görüldüğü gibi ataletin ortaya çıkışını tek ve somut bir sebebe dayandırmak ve oluşum sürecini çok net çizgilerle, ilişkilendirildiği kavramlardan ayırarak açıklamak oldukça güçtür. Ataletin oluşumu ile ilerlemesi bir süreç halinde gerçekleşmekte; çok fazla ve çeşitli problemin bir arada bulunarak birbirleriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde ataletle sebep olarak tanımlanan bir durumun onun oluşum süreciyle beraber ortaya çıkması, hangi kavramların sebepler, hangi kavramlarınsa nedenler kategorisinde sınıflandırılabilmesi konusunu da belirsizleştirmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, ataletin literatürde birlikte anıldığı diğer kavramları irdelemenin de atalet kavramının içeriğini doldurmada, oldukça faydalı olacağı düşünülebilir

1.1.3. Bireysel Atalet İle İlişkilendirilen Kavramlar

Bir çeşit psikolojik kanser olarak nitelendirilen atalet, literatürde psikolojik problem olarak nitelenen birçok kavramla birlikte anılmakta ve ilişkilendirilmektedir. Atalet, ilişkilendirildiği bu çok ve çeşitli kavramlarla beraber göz önüne alındığında; karmaşık ve çok boyutlu bir yapısının olduğu söylenebilir. Atalet, bireylerde motivasyon düzeylerindeki düşüklükten, özdenetim eksikliğinden, empati ve

sosyalleşme yetersizliği gibi değişkenlerden kaynaklanan bir tür öğrenilmiş çaresizlik şeklinde de görülebildiği gibi (Çankaya, 2010: 66), literatürde; isteksizlik, yorgunluk, tembellik, depresyon, yılgınlık, hayal kırıklığı, kayıtsızlık, tükenmişlik, cam tavan sendromu gibi farklı bir çok sebepten kaynaklanabildiğine veya bu problemlere yol açabildiğine dair bilgiler mevcuttur (Sekman, 2010: 23).

Bu kavramlardan ilki olan tükenmişlik(burnout) hakkında yaptığı çalışmalarla, literatürde önemli bir yeri olan ve tükenmişlikle ilgili geliştirdiği ölçeğe de adını veren Maslach'a göre tükenmişlik; iş yaşamında karşılaşılan kronik duygusal ve kişilerarası stresörlere verilen uzun süreli bir tepki türüdür. Daha spesifik olarak tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarından oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanır. Duygusal tükenmenin kaynağında aşırı iş yükü ve kişi iş çatışması vardır. Birey-iş çatışması birey ile müşterileri, iş arkadaşları ve yöneticileri arasındaki çatışma kadar, aynı zamanda, işin gereklerinden ve kişi için önemli olan değerler ile işin yapısının çelişmesini de içerir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Duyarsızlaşma genel olarak idealizm kaybını ifade eder ve tükenmişliğin kişilerarası boyutudur (Sürgevil ve Budak, 2005: 96). Bir meslekte tükenmişliğin ortaya çıkması için yapılan işin bireylerarası ilişkiler açısından yoğun olması ve önemli ölçüde rol ve iş stresi içermesinin gerekliliği önemle vurgulanan ön koşullardır (Arı ve Bal, 2008: 133). Bu çerçeveden bakıldığında kişilerarası boyutta meydana gelen duyarsızlaşmanın bahsi geçen meslek gruplarında-tüm bu faktörleri bünyesinde barındıran bankacılık mesleği gibi- insani hizmetler sunulan meslek gruplarında ortaya çıkması hiç de sürpriz değildir Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Kişisel başarıda düşme hissi tükenmişliğin öz-değerlendirme boyutudur ve 'kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını' ifade etmektedir. Bu aşamada kişi, harcadığı çabanın hiçbir işe yaramadığını, çevresinde bir fark yaratmadığını ve hatta ilerlemek yerine gerilediğini hisseder ve kendisinin de bir işe yaramadığı algısına kapılır (Arı ve Bal, 2008: 134). Bireylerin iş yaşamında maruz kaldıkları çok fazla iş yükü ve çatışma kombinasyonu ile çalışmalarını zaten yorucu iken, bu durum işin yapısının getirdiği sürekli duygusal gerilim ve bireyin gerçekçi olmayan beklentileri ile bir araya geldiğinde; bireyin bu durumla başa çıkabilmek için kendisini işten uzaklaştırmasına neden olacaktır (Maslach ve Goldberg, 1998:

64). Kendini işten geri çeken kişi, iş ortamında olup bitenlere karşı kayıtsızlaşacak, giderek işten soğuyacaktır. Bireyin işe karşı coşkusu yitirmesi, bireyi sorumluluklarını minimum düzeyde yerine getirmeye ve hatta belki de eksik olarak yapmaya itecek ve sonuç olarak bireyde ataletli bir hal meydana getirecektir.

“Öğrenilmiş çaresizlik” atalet ile ilişkilendirilebilecek diğer bir kavramdır. Öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness); bireyin ya da organizmanın kendi davranışlarıyla ve kendi iradesiyle olumsuz bir durumu kontrol edemeyeceğini öğrenmesi ile başlar. Bir kere denedikten sonra sonucu değiştiremeyeceğini öğrenen birey, davranışlarıyla olumsuz sonucu ortadan kaldıracabileceği bir durum ortaya çıktığında bile, daha önce başarısız olmasının getirdiği başarısızlık beklentisine bağlı olarak, durumu kontrol etmek için, gereken çabayı göstermeyecektir (Gündoğdu, akt. Aydın, 2006: 8). Öğrenilmiş çaresizlik; dramatik olarak en çok depresif insanlarda görülmekte ve bu insanların çevresinde meydana gelen önemli olaylar karşısında bile, gönüllü olarak kontrolü bırakmalarında etkili olabilecek derecede umutlarını yitirmelerine, hayal kırıklığı ve acizlik duygularını yaşamalarına neden olmaktadır (Fogle, 1978: 39).

Öğrenilmiş çaresizliğin nasıl bir mekanizmayla işlediğini anlamak için daha önce yapılan ve literatürde sıkça yinelenen deneyleri hatırlamakta fayda vardır. Bu deneylerden ilkinde; büyük bir balık kendisinden daha küçük balıklarla birlikte aynı akvaryuma konulmaktadır. Büyük balık acıktıkça küçük balıkları yiyebilmektedir. Daha sonra akvaryumun ortasına dikey bir cam yerleştirilerek akvaryum ikiye ayrılmaktadır. Büyük balık defalarca küçük balıkların olduğu bölmeye geçmeye çalışmakta ancak başarısız olmaktadır. Deneyin sonunda cam bölme kaldırılmakta ve büyük balık saatler geçse de küçük balıkları yemek için hiç bir hamle yapmamaktadır. Fillerin eğitilmesinde de benzer bir yol izlenmektedir. Fil küçük bir yavruyken ayağından zincirle bağlanmakta ve hareket sahası sınırlanmaktadır. Ne kadar çabalarsa çabalasın zincirden kurtulamamaktadır. Öyle bir zaman gelir ki fil mücadele etmeyi bırakır çünkü ne yaparsa yapsın kurtulamayacağını kabullenmiştir. Büyüdüğü zaman, bacağına ince bir ip bağlansa dahi zincir varmışçasına hareketsiz kalmakta ve kurtulmak için herhangi bir çaba sarf etme yoluna gitmemektedir (Çam, 2007: 133).

Deneysel bahsi geçen cam ve ip nesnelere atalet temsil eden birer metafor olduğunu düşündüğümüzde ataletin işleyişi anlaşılabilir. Her iki nesnenin de ataletle ortak yanı aslında yapmak istedikleri eylemleri yapmaya potansiyeli olan organizmaları, başarısız olacakları duygusunu kabul ettirmekle harekete geçmekten alıkoymalarıdır. Tıpkı burada olduğu gibi öğrenilmiş çaresizlik psikolojisine kapılan birey, nasıl olsa başaramayacağı ön kabulüyle harekete geçmemekte ve dolayısıyla ataletle düşmektedir. Nitekim, öğrenilmiş çaresizlik kavramını ilk ortaya atan Seligman' a göre öğrenilmiş çaresizlik; insanların davranışlarının, sonuçlar üzerinde hiçbir etkisi olmadığına inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır ve bireyin harekete geçmektense boş vermesine, bir işi öğrenmeyi veya yapmayı ertelemesine, depresyon ve kaygı gibi duygusal sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Sutherland ve Singh, akt. Ulusoy ve Duy, 2013:1432).

Atalet ile ilişkilendirilebilecek bir diğer psikolojik yanılgı; cam tavan sendromudur. Cam tavan sendromu; genellikle iş yaşamındaki kadınların üst yönetimlerde orantısız olarak temsil edilmesiyle ilgili bir problemdir. Bu yetersiz temsil ise kalifiye bireylerin organizasyonlardaki üst düzey pozisyonlara ilerlemesini engelleyen yapay bir engel olarak tanımlanan "cam tavan" sendromundan kaynaklanmaktadır (Baumgartner ve Schneider,2010:560). Atalet; insanların yapabilecekleri bir şeyi yapmamaları olarak tanımlanmaktaydı. Cam tavan sendromu, insanın neyi yapıp, neyi yapamayacağına olan inancını belirleyen etmen olması sebebiyle, atalet ile ilişkilendirilebilmektedir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta, onun cam tavanıdır ve bu tavanın limiti bireyin ataletle kapılma potansiyelini etkileyecek ve belirleyecektir (Sekman, 2005: 4-6).

Bireyleri ataletle iten bir diğer değişken de bireyin içinde bulunduğu sosyal birimler ve etkileşimde olduğu insanların tutum ve davranışlarıdır. İnsanlar, kararlarını toplumdan izole olmuş bir şekilde değil; sosyal bir bağlam içinde verirler. Kendi eylemlerini ve bunların sonuçlarını diğer bireylerin eylemleri ve sonuçlarıyla karşılaştırarak, değerlendirme ve yorumlama eğilimindedirler. Bu karşılaştırmalar, kişinin kendi davranışlarını değerlendirmesinde referans olurken, kişinin kendini geliştirmesi ve motive olması için, yeni fikirlerin oluşumuna hizmet edebilir. Ancak, süreç bazen tam tersine de işleyebilir. Örneğin; bazı kişilerin kendilerini yakın oldukları ve kendilerinden üstün olan biriyle karşılaştırmaları durumunda genellikle

egoları zarar görür. Kıskançlık ve kızgınlık da içeren bu durum diğer kişiye karşı hoşnutsuzluk oluşturur. Bu durumda başarılı olan kişi, çevresindeki insanlarla olan ilişkilerini kaybetme korkusu yaşayarak; başarılı olmak için uğraşmaktan vazgeçmeyi seçer ve genele uyma davranışı gösterebilir (Kumar, 2004: 175-177). Uyum göstermesi gereken insanların ortalamasının üzerinde çalışmaması gerekeceğinden, birey onlarla beraber ataletle düşebilir.

Bu bağlamda, ataletin sadece kişisel boyuttaki gerekçelerini göz önüne almanın yeterli olmadığı, onun bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin ve bu çevredeki insan faaliyetlerinin de bir fonksiyonu olabileceğini göz önünde bulundurmaya gerektiği ortadadır. Nitekim atalet içindeki bireylerle çalışan bir kişi de zamanla bu atmosfere uyum sağlamaktadır. Böylece ataletli bireylerin bir araya gelmesiyle atalet; kişilerin bir arada buldukları ortam geneline yayılarak ataletli kurumları, ataletli kurumlar bir araya gelerek, ataletli toplumları oluşturmaktadır.

Ataletin kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyleri karşılıklı etkileşim halindedir. Kişisel atalet ve kurumsal atalet, birbirini besler ve birbirinden beslenir. Ataletli insanlar çalıştıkları kurumlara ataleti bulaştırır, ataletli kurumlar da bünyesinde bulunan bireyleri daha ataletli hale getirir. Bir toplumun bireyler ve kurumlarıyla beraber topyekûn atalet halinde yaşamasıyla ise toplumsal ataletle sebep olur. Bu atalet çevrimini, kısır döngüyü kırmak için ilk olarak bireysel ataletle ve sonrasında ise kurumsal ataletle irdelemek gerekmektedir (Sekman, 2010: 52-53).

2. KURUMSAL ATALET

Kurumsal atalet, yönetimin çevredeki değişikliklere verdiği tepkilerin çok yavaş olması veya çevreden toplanan ipuçlarının kurumun yararına ve bilinçli eylemlere dönüştürülmesi için yapılan rehberliğin yetersiz ve başarısız olduğu durumlarda görülen (Godkin ve Allcorn, 2008: 85), kurumu hantallaştırarak, rakiplerinin gerisinde kalmasına neden olan bir olgudur (Sekman ve Utku, 2004: 128).

Literatürde kurumların hantallaşmış bir yapıya sahip olmaları “kurumsal katılık” olarak adlandırılmaktadır. Yapısal atalet, organizmanın maruz kaldığı çeşitli etkenler sonucunda; değişim ve hareket kabiliyetinin kaybolması, organizmanın adeta katı ve hareketsiz hale gelmesini ifade etmektedir. Organizasyonlarda meydana

gelen bu durum, insan vücudunda oluşan katılığa benzetilebilir. Tıpkı insan vücudundaki çeşitli organların kireçlenme ve damar sertliği gibi nedenlerle esneklik ve hareket yeteneğini kaybetmesi gibi, işletmeler de çeşitli nedenlerle esnekliğini kaybetmektedir (Koçel, 2010: 361).

Örgütlerde oluşan kurumsal atalet, kendiliğinden değil; bir takım oluşum aşamalarının tamamlanmasının ardından kemikleşen ve kurumun yapısını ele geçirerek, bir süreç dâhilinde meydana gelen bir olgudur. Bu sürecin aşamaları; algılamama, yorumlamama ya da yanlış yorumlama, uygulamama ve sonuçlandırmama olmak üzere sıralanabilir. Bu aşamalardan ilki; algılamamaktır. Kurum dış dünyada olup bitenleri algılamak için hiçbir şey yapmamakta; değişikliklere karşı kayıtsız kalmaktadır. Bu örgütler adeta dış dünyaya kapılarını kapatarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Dış dünyaya kayıtsız kalsalar da müşteri şikâyetleri, hedeflerin tutmaması gibi bazı sinyalleri almaktan kurtulamazlar ancak bu durumda da bu verileri yorumlamayarak veya yanlış yorumlayarak atalet düşerler. Bir takım faaliyetlerde bulunurlar ancak aktif atalet olarak tanımlanan gereksiz aktiviteler yapmanın ötesine geçemezler. Dış dünyadaki verileri algılayan ve doğru yorumlayan bazı kurumlar ise yapılması gerekenleri yapma aşamasında atalet düşebilmektedirler. Son aşamadaki firmalar ise yapılması gerekenleri uygular ancak sürekliliği sağlayamayarak işleri sürüncemede bırakır ve sonuçlandırma noktasında atalet düşerler (Sekman ve Utku, 2004: 148).

2.1. KURUMSAL ATALETİN NEDENLERİ

Literatürde, atalet konusunda ortaya atılan teorilerin, kavramın farklı boyut ve bileşenlerine odaklanması sebebiyle, ataletin kaynakları ve iyi/kötü etkileri konusundaki yaklaşımlar da farklılık göstermektedir. Böylece, kurumsal ataletin yordanmasında çok farklı boyut ve kavramlara rastlanmaktadır.

Örgüt teorilerinde, atalet baskın olarak değişimin önündeki en büyük engel olması noktasında yoğunlaşmıştır (Zimmermann, 2009: 2). Değişim odak noktasıdır, çünkü günümüzün sürekli değişen dünyasında, örgütler dinamik çevrenin beklentilerine cevap verebilmek için; stratejilerini ve yapılarını sürekli değiştirerek, çevreye uyum sağlamak zorundadırlar (Soysal, 2010: 20). Çevreye uyum sağlayamayan örgütler rekabet güçlerini kaybedeceklerinden, zamanla yok olmaya

mahkûmdurlar. Değişime ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Töremen, 2002: 186). Örgüt teorilerinde tam da bu noktada yapısal ataletin, kurumların değişim kapasite ve kabiliyetinden yoksun olmalarına sebep olduğu vurgulanmaktadır.

Kurumları değişimden yoksun kılan yapısal atalet “rigor mortis (ölüm katılığı)” olarak nitelendirilmektedir. Atalet; çevredeki değişimlere kayıtsız kalmaktan kaynaklanan ve rekabet gücünü azaltan bir problem olması bağlamında ele alındığında; ataletin, aslında değişime ve rekabete gerek görmemekten kaynaklandığı söylenebilir. Bu noktada, işletmeler neden değişmekte zorlanırlar veya değişmeye gerek duymazlar sorularına yanıt aramak gerekmektedir (Koçel, 2010: 671-672).

Morgan (1998), insanların ve örgütlerin neden değişmekte zorlandıklarını açıklarken, böyle örgütler için “ruhların hapisanesi” metaforunu kullanmıştır. Mahpuslar dış dünyayı tehlikeli bir yer, sakınılması gereken bir şey olarak görmektedirler ve bu durum, alıştıkları görme biçimine daha sıkı sarılmalarına yol açmaktadır (Morgan, 1998: 242). Bu işletmeler, adeta deve kuşu gibi başlarını kuma gömerek, dış dünyaya gözlerini kapatıp varlıklarını sürdürmek istemekte; kendi kabuklarında kalmayı tercih etmektedirler. Bu tercihin sebebi çoğu zaman maliyetler, personel, bilgi ve zaman yetersizliği gibi yansıtılsa da; aslında temelinde psikolojik olarak değişikliklerden hoşlanmama, bilineni tercih etme, alışkanlıklardan vazgeçmek istememe veya kendine güvenmeme gibi nedenler yatmaktadır (Koçel, 2010: 672). Ayrıca risk alma korkusu, kendini güvende hissetmeyi isteme, norm ve değer değişikliği kaygısı, kişiler arası ilişkilerin zedelenmesini istememek gibi faktörler de söz konusu olabilir (Usta, 2012: 165-166). Bireyler çoğu zaman da ortaya çıkacak olan yeni durumla başa çıkamayacaklarını düşündüklerinden veya ekstra yükümlülükler getireceği kaygısıyla, sorumluluk üstlenmek istemediklerinden, atalet eğilimli belirtiler sergileyebilirler.

Tepe yönetimin ise bugün ulaştıkları sonucu geçmişteki kendi sonuçları ile karşılaştırması ve varsa aradaki ilerlemeden mutluluk duyarak, bir çeşit “narsist” işletme haline gelmiş olmaları, başarılı olduklarına inanmalarına ve atalet düşmelerine neden olmaktadır (Koçel, 2010: 672). Faaliyete diğer firmaların çok

ilerisinde bir konumda başlamış oldukları ve kusursuz bir işleyişleri olduğu varsayılsa bile, bu kusursuz tarzları onları zamanla ataletle düşürmekte, yeni biçimlerde düşünmekten ve yeni meydan okumaları göğüslemek için, kendilerini dönüştürmekten alıkoyan bir tuzak haline gelmiş bulunmaktadır (Morgan, 1997: 243).

Yukarıdaki açıklamalardan ataletin sadece başarısız şirketlerin değil, aynı zamanda başarılı şirketlerin de ağına düştüğü bir tuzak olduğu sonucuna varılabilmektedir. Hatta bu örgütlerin ataletle düşmelerindeki en önemli etkenin, başarılı olmalarının olduğu bile belirtilebilir. Çünkü başarıyla yol alanlar, deneyimlerinden hareketle zihinsel bir harita çıkarmaktadırlar. Aynı yolda keşfedici gözlerle etrafa bakmak yerine, ellerindeki haritaya bakmakta; çoğu zamanda şartlar değiştiği halde haritalarına güvenmeye devam etmektedirler. Yol haritaları olan vizyonlarına aşırı bağlı kalmaları, onların değişiklikleri fark etmesini engellemektedir.

Atalete neden olan en önemli faktörlerden biri de başarının getirdiği ego ve özgüven illüzyonuyla kurumda “En doğrusunu biz biliyoruz zaten” duygusunun oluşmasıdır (Sekman ve Utku, 2009: 141). Kendi işleyişlerinin mükemmel olduğu yönündeki kanıları işletmeleri ataletli bir düşünce yapısına sevk etmekte, stratejilerini ve performanslarını kendi sınıfının en iyileriyle karşılaştırmasını engellemekte ve dolayısıyla örgütlerin örgütlerden öğrenmesine yardımcı olan “benchmarking” gibi bir yönetim tekniğinden bihaber kalmaya mahkum etmektedir (Erdem, 2006: 68). Bu durum onlarda global çerçevede bir kıyaslama yapmak; ulaştıkları sonuçları değerleyecek referans noktaları olarak; misyon, vizyon ve hedeflerini almak yerine, geçmişteki başarılarıyla yetinmeye, çevredeki değişimler karşısında proaktif yerine pasif bir duruş sergilemeye itmektedir (Koçel, 2010: 672).

Farklı bir bakış açısıyla bakıldığında ataletin; işletmenin öğrenme döngüsünün kırılması veya kesintiye uğraması olduğu da söylenebilir (Godkin, 2008: 83). Öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması, bireysel boyutta söz konusu olan bilgi ataletinin, kurum kültürüne egemen olması ve örgütsel düzeyde meydana gelmesidir. Bilgi ataleti, bireyin öğrenme yeteneğini engeller ve bu da dolaylı yoldan örgütsel öğrenmeyi etkileyerek; organizasyonun öğrenme ve problem çözme yeteneklerini

kısıtlandırabilir. Öğrenme yetisini kaybeden örgütlerde, zaman ve enerji tasarrufu sağlayarak risklerden kaçınmak için, genellikle rutin problem çözme prosedürleri benimsenir. Problemlerle başa çıkmak için, durağan bilgi kaynakları ve eskiden beri süregelen uygulamalara başvurulur. Ancak yönetim davranışlarının böylesine öngörülebilir olması, işletmenin stratejilerini ifşa ederek, beklenenin aksine onu son derece hassas olan rekabet ortamında savunmasız bırakır ve daha fazla risk altında kalmasına neden olabilir (Sharifirad, 2010: 323-324).

Bazı araştırmacılar uygulanabilir olmadığı gerekçesiyle sürekli değişim sürecinin gerekliliğinden yana değillerdir. Bu araştırmacılar ise atalete daha çok iç ve dış hissedarlar, örgütsel büyüklük, örgütün yaşı, karmaşıklık gibi içsel faktörlerin neden olduğunu; bu faktörlerin örgütü değişime direnmeye ve örgüt çerçevesinde tekrarlanan rutinelere devam etmeye zorladığını iddia etmektedirler (Majid, Abdullah, Yasir ve Tabassum, 2011: 383).

Atalete sebep olan faktörlerin incelenmesinde dikkat çeken diğer bir önemli nokta; rutinelere sıkı sıkıya bağlı kalınmasıdır. Rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplar örgütteki değişim ve yeniliklere ayak uydurma eğiliminin zayıflamasına, alışılmışın dışına çıkılamamasına neden olmaktadır (Soysal, 2010: 21-22). Atalete sebep olarak gösterilen bir diğer değişken; yapısal karmaşıklığıdır ve aslında tek başına bir etken olmaktan ziyade, örgütsel büyüklüğün bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Büyüklüğün artması; örgütlerde karmaşıklığın, hiyerarşinin, katılımın, biçimselleşmenin, rutin ve hatta rutin olmayan kararlar üzerindeki bürokratik kontrollerin artmasına neden olur. Büyüklük, karmaşıklık, biçimselleşme ve değişime direnç arasında zincirleme bir bağ vardır. Bu bağ sebebiyle örgütler büyüdükçe karmaşıklıkları ve biçimsellikleri artmakta; hantallaşan yapılarıyla harekete geçme hızları düşmekte ve değişime tepki vererek adapte olmaları gecikmektedir (Tushman ve Romanelli, 1990: 159-160). Büyüdükçe artan karmaşıklık, örgüt üyelerinin sistemi ve sürecin aşamalarını tam olarak anlayamamalarına veya örgütsel süreçlerdeki aşamalardan birinin ani değişimi, diğer bölümler üzerinde de öngörülemeyen sonuçların doğmasına neden olmaktadır (Soysal, 2010: 21).

Örgütün yaşı da ataletle neden olan değişkenler arasındadır. Yeni yapılara ve süreçlere yaşlı örgütlerin adapte olması oldukça güçtür (Erdil, Kalkan ve Alparlan, 2010: 22). Ayrıca örgütler yaşlandıkça örgüt içinde ve dışında güven tesis edilecek, alışlagelmiş uygulamalar kemikleşecektir. Hem bu alışkanlıkların kırılmasının zorluğu hem de zamanla geliştirdiği ilişkilerle, güç merkezlerinin bir parçası haline gelerek, meşruiyet elde eden örgütün değişmesi; onu yeni doğmuş bir örgütten farksız kılacak; yeni uygulamalar öğrenmek ve yeniden yapılanma zorunluluğu da örgütün ölüm riskini arttıracaktır (Önder ve Üsdiken, 2007: 144-145).

Yukarıda bahsedilen değişkenlere ek olarak literatürde; bireylerin motivasyon düzeyin düşük olduğu, örgüt içerisinde açık, samimi yerine kapalı bir iklimin hakim olduğu (Çankaya ve Demirtaş, 2010: 2), örgüt ikliminin yanı sıra iş bölümü ve hiyerarşik sınıflamanın çok belirginleştiği, katı örgüt yapısına sahip olan örgütlerde atalet eğiliminin daha güçlü olduğu bulgulanmıştır (Çankaya, 2010: 706). Örgütte, iletişim yeteneğinin eksik olmasının da, hem bireyler arası bilgi alışverişini kısıtlaması yönüyle bilgi ataletini arttırması, hem de eylemlerde bağlantısızlık olarak ifade edilebilecek olan, kurum içinde bireylerin ve departmanların eş güdümlü olarak davranamaması durumuna yol açması sebebiyle, ataleti tetikleyen negatif bir etken olduğu söylenebilir. Tüm değişkenleri bir çatı altında toplamak gerekirse; bu değişkenlere ve dolayısıyla ataletle temel teşkil etmesi sebebiyle örgütün reaktif düşünme kabiliyetinden yoksun olması ile yeterli stratejik misyon ve vizyona sahip olmaması ön plana çıkan ana unsurlar olarak gösterilebilir (Soysal, 2010: 22).

Örgüt içi kaynaklara ek olarak ayrıca; firmanın faaliyet alanlarına giriş veya çıkışını düzenlemekte olan yasal bariyerler, hükümet politikaları, ülkedeki veya pazardaki darboğazlar, kısıtlamalar, ülke veya dünya ekonomisindeki konjektürel dalgalanmalar gibi müdahale edilemeyen ancak dolaylı olarak örgütü etkileyen dış faktörlerin varlığının da örgütün ataletle eğilimini arttıran veya arttırması muhtemel olan durumlar olduğu söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1984: 149).

2.2. ÖRGÜT TEORİLERİNDE KURUMSAL ATALET

Atalet kavramı, en genel haliyle “ekolojik kuram” çerçevesinde ele alınmaktadır. Ekolojik sistemde değişen çevreye adapte olamayan canlıların yok olması olarak bilinen atalet kavramı; örgütsel çevrenin bir parçası olan işletmelere

indirgendiğinde, yapısal katılık olarak nitelendirilmektedir. Örgütün dış çevresiyle ilişkileri bağlamında makro boyutta ele alınmasıyla, örgüt teorilerinden ekoloji kuramında yer bulan atalet kavramına; kapsamı daraltılarak içsel nedenlere indirgendiğinde, yani mikro anlamda ise en çok bürokrasi kuramında rastlanılmaktadır.

2.2.1. Adaptasyon Teorisi ve Ekoloji Kuramı Bağlamında Atalet

Biyolojik ve sosyal sistemler arasında paralellikler vardır. Her ikisinde de büyük bir popülasyonun içindeki sistem üyeleri, dinamik bir çevrede, kıt kaynaklara sahip olmak veya hayatlarını kazanmak için çalışmak zorundadırlar (Brabazon vd, 2005: 125). Sürekli değişen ve dönüşen çevredeki değişimlere ayak uyduramayan sistemler ve sosyal bir sistem olan örgütler ise; zamanla durağanlaşmaya, katılaşmaya ve yok olmaya mahkûmdurlar.

Örgüt- çevre ilişkisini, örgütlerin sürekli değişen çevrede nasıl var olmaya devam edebildiklerini ve edebileceklerini açıklamak için birçok teori ortaya atılmıştır. Bunlar arasında öne çıkan teorilerden biri Hannan ve Freeman (1984) tarafından ortaya atılan ve “Rasyonel Adaptasyon Teorisi ” olarak adlandırılabilir. Bu görüşe göre örgütsel değişkenlik; çevresel değişikliklere, tehditlere ve fırsatlara karşılık olarak örgütlerin stratejilerinde ve yapılarında meydana gelen tasarlanmış değişiklikleri yansıtır (Hannan ve Freeman, 1984:149). Yani bu teoriye göre ilk olarak çevre bir takım değişikliklere uğramakta, daha sonra örgütler bu değişikliklere adapte olarak çevreye uyum sağlamaktadırlar.

Adaptasyon teorisine alternatif olarak ortaya atılan bir diğer teori ise “Nüfus Ekolojisi Kuramı”dır. Nüfus ekolojisi kuramı, örgütlerin neden var olduğunu sorgularken, örgütler ile biyolojik sistemler arasında benzerlik kurmaktadır ve dünyada bu kadar çeşitli yaşayan tür olmasını, evrim kuramı ile izah etmektedir. Bu noktada nüfus ekolojisi kuramının tercihi, evrim sürecini türlerin yaşayabilmek için çevrelerindeki değişen şartlara uyum sağlamak amacıyla, değişim geçirdiğini ileri süren ve diğer bir ifadeyle evrimi adaptasyon ile açıklayan, Lemarkçı evrim kuramından değil; Darwinci evrim kuramından yana olmaktadır. Darwin, evrim sürecini, türlerin değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişmesiyle değil, türlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum

sağlayabilen türlerin varlıklarını sürdürebilmesi olarak açıklamaktadır (Leblebici, 2005: 3). Nüfus ekolojisi kuramına göre; tıpkı doğadaki canlı varlıkların doğal bir seçimle elenerek bir kısmının yaşamını kaybetmesi ve diğer bir kısmının gelişerek yaşamlarını sürdürebilmesi gibi örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamalarına fırsat tanımaktadır. Temel tez, örgütsel dünyadaki evrimin, çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleştiği şeklinde açıklanabilir (Erdil vd., 2010: 18). Yani Darwin'in "doğal seleksiyon" fikri örgütsel yaşamda da, doğal çevrede olduğu gibi işlemektedir.

Ekoloji kuramının diğer kuramlardan farkı; sadece tek bir organizasyon ve onun çevreyle ilişkisini değil organizasyonları bir grup olarak ele alarak, bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri ele almasıdır. Bu durum ekolojik kurama sosyolojik bir boyut getirmektedir (Koçel, 2010: 360). Bu açıdan bakıldığında; örgütlerin değişime ayak uydurabilmelerinin sadece kendi içlerinde gösterdikleri mikro çabalarla mümkün olamayacağı; diğer örgütlerle etkileşiminin de can alıcı bir nokta olduğu fikri akla gelmektedir. Aslında kuram bu yaklaşımıyla bir anlamda örgütlerin kapalı sistemler olduğu fikrini de reddetmekte ve açık sistem oldukları fikrine atıfta bulunmaktadır.

Biyolojik sistemler ve örgütler arasındaki bir diğer paralellik ise; her iki sistemde de zamanla faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması yönünde "entropi" olarak ifade edilen bir eğilimin olmasıdır. Biyolojik bir sistem için maksimum entropi ölümü ifade ederken, sosyal birer sistem olan örgütlerde maksimum entropi; değişmek için gerekli olan bilgi ve verilerden yoksun kalmayı ve değişerek uyum kabiliyetinden yoksun olduğu için de sonunda dağılmayı ifade etmektedir (Eren, akt. Budak ve Budak, 2004: 99).

Ekoloji kuramının ortaya attığı ve literatüre kazandırdığı en önemli kavramlardan biri "yapısal atalet"(structural inertia) bir diğer ifadeyle "katılık-eylemsizlik"(inertia) kavramıdır (Koçel, 2010: 361). Yapısal atalet organizmanın maruz kaldığı çeşitli etkenler sonucunda değişim ve hareket kabiliyetinin

kaybolması, organizmanın adeta katı ve hareketsiz hale gelmesini ifade etmektedir. Bir anlamda örgütün entropiye uğramasına neden olan faktör onun yapısal ataletle uğramış olmasıdır. Burada da yine canlı organizmalar ile örgütler arasındaki benzerlikten yola çıkılacak olursa örgütlerde meydana gelen yapısal katılık, canlı bir organizma olan insan vücudunda oluşan ölüm katılığına(rigor mortis) benzetilebilir. İnsanlarda damar sertliği, esneklik ve hareketin kaybolması hali; işletmelerde; değişime uymakta zorluk, yapılan iş, teknoloji ve prosedürlerin değiştirilememesi şeklinde kendini göstermektedir (Koçel, 2010: 671).

Örgütsel ekoloji yaklaşımında örgütlere atfedilen yapısal durağanlık, sadece çevredeki değişimlere değil, aynı zamanda bazı örgütsel kısıtların değişimi engelleyici rolüne de bağlanmıştır (Hannan ve Freeman, akt. Önder ve Üsdiken, 2007: 142). Yapısal durağanlığa katkıda bulunarak, örgütlerin yapısal katılığa sahip olmasına neden olan yapısal bileşenler; otorite ve kontrol hiyerarşisi, kararların tepe yönetimde toplanmış olması, kurum içi kural ve kısıtlamaların çok önemli olması şeklinde sıralanmaktadır. Farklı görev ve fonksiyonlarda kullanılmayacak donanım ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlar, prosedürel standartlar, otorite ve görev dağılımındaki iş bölümü örgütlerde değişimin maliyetini büyük ölçüde arttırmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 930-931).

Yapısal durağanlık, yani atalet yaşayan örgütlere atfedilen özelliklerin, aynı zamanda literatürde bürokratik örgütlere atfedilen özellikler ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu çerçevede atalet kavramının, Weber'in Bürokrasi Teorisi bağlamında ele alınmasında, kavramın örgüt kuramlarındaki yerini anlamak için faydası olacağı düşünülmektedir.

2.2.2. Bürokrasi Teorisi Bağlamında Atalet

Weber, Bürokrasi Kuramı kapsamında ideal örgüt tipini formüle etmiştir. Ona göre ideal tipin özellikleri şöyle sıralanabilir: İşlemler açıkça belirlenmiş kural ilke ve yasalara dayandırılır ve yine karar almak ve uygulamak da yasalara göre olmaktadır. Açık olarak oluşturulmuş, dikey hiyerarşi vardır. Uzmanlaşma ve iş bölümüne bağlı olarak artan denetim söz konusudur, faaliyetlerin yazılı belgelere, kayıt ve dosyalara dayanması, bunların dosyalanarak saklanması şeklinde biçimselleşme vardır, işe alımlar liyakat usulüne göredir ve kişi emekli oluncaya

kadar büyük olasılıkla mevcut görevinde kalmaktadır, önceden belirlenmiş sabit ücretler söz konusudur (Aytaç, 2004: 192-194).

Atalete sebep olan faktörlerin, bürokratik örgütlerin barındırdığı özelliklerle neredeyse birebir örtüştüğü göz alınırsa; bürokratik örgütlerin atalete azami derecede meyilli oldukları ve hatta değişime karşı direnç ikliminin egemen olduğu, iş bölümü ve hiyerarşik sınıflamanın mevcut olduğu bürokratik örgütlerde atalet probleminin yaygın olduğu söylenebilir (Çankaya, 2010: 66).

Bürokrasi kavramıyla özdeşleşmiş kamu kurumlarının, egemen bürokratik yapılarını sürdürme yönündeki çabaları düşünüldüğünde; nüfus ekolojisi kuramının yapısal atalet kavramının, kamu kurumları bağlamında değerlendirilmesi cazip hale gelmektedir(Leblebici, 2005: 2-7). Ekoloji teorisinde yapısal durağanlık; örgütlerin güvenilirliği ve hesap verebilirliği ile ilişkilendirilmektedir. Güvenilirlik; kuruluşun birbiriyle tutarlı ve kaliteli ürünler üretmesi anlamında kullanılmaktadır. Hesap verilebilirlik ise; kurumun gereken durumlarda, düzeltici müdahalelerde bulunmak amacıyla belgelere dayandırma prosedürlerine sahip olma kapasitesidir. Güvenilirlik ve hesap verebilirlik; kurumsallaşma, standardizasyon ve rutinler olmak üzere üç ana sütun üzerine inşa edilen; tekrarlanabilir ve istikrarlı bir yapı yoluyla elde edilebilir. Bu sütunlar aynı zamanda atalet faktörlerini de oluşturmaktadır (Boyer ve Robert, 2006: 327). Örgütün düzenini koruyabilmesi ve istikrarlı bir performansa sahip olması; kabul gören kural ve usullere uyduğunu gösterir ki bu da ancak kurumsallaşma ile mümkündür. Uygulamaların yerleşik bir hal almasıyla kurumsallaşma artmış olur ve örgütün tekrar edebilirliği de sağlanmış olur. Örgütsel düzenlemelerin kurumsallaşmasıysa değişime direnci ve böylelikle de durağanlığı getirir (Önder ve Üsdiken, 2007: 144). Kamu kurumlarının standart işleyişleri, evraklama prosedürleri konusundaki kapasiteleri ve kurumsal olmanın da ötesinde “kurum” olmaları, ataletli yapıya sahip oldukları yönündeki düşünceleri desteklemektedir.

Öte yandan sorumluluk ve güvenilirlik zamanla oluşabilecek bir durumdur ve dolayısıyla yaşa bağlı olarak da artar. Böylece ataletin yaşlı örgütlerde daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarının işleyişine ve hesap verebilirliğine güvenilen

ve yine genellikle köklü ve yaşlı örgütler olması hali, kamu kurumlarında ataletin yüksek olabileceği tezini doğrulamaktadır (Leblebici, 2005: 7).

Kamu kurumlarına yönelik olarak, halk arasında da kalıplaşmış bir takım algılar ve senaryolar vardır. Ataletli hal kurumun atmosferine sinmiştir ve kasvetli bir atmosfer vardır. Atalet; ilk olarak binanın ve duvarların renklerinin genellikle insanın içini karartan koyu renklerde ve eşyaların tozlu olmasıyla kendini hissettirir. Teknik cihazların genellikle son teknolojileri değil, ağır aksak çalışan eski versiyonları kullanılır. Çalışanlar genellikle gergin, mutsuz, kayıtsız bir haldedir. Konuşmaktan, sorumluluk almaktan, söz vermekten ve kesin bir şeyler söylemekten kaçınırlar ve konuştuklarında da negatif enerji yüklerler. İşlerin yavaş çekimde yürümesinden dolayı uzayıp giden kuyruklar vardır. Başvurulan kişiler sürekli bir diğer kişiye yönlendirmektedir ve önemsiz bir iş için bile oradan oraya gidilip gelmek zorunda kalınmaktadır (Sekman ve Utku, 2009: 127-133).

Kamu kurumlarında bürokrasinin artmasına, özel sektördeki kurumlardan farklılaşmasını sağlayan bir takım uygulamalar neden olmaktadır. Özellikle rekabetin olmadığı alanlarda, kurumsal ataletin yaygın olduğu ve kamu kurumlarının faaliyet alanlarında neredeyse tekel konumunda bulunmaları tezinden yola çıkılarak; kamu kurumlarındaki ataletin, özel sektörden genellikle daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır (Sekman, 2010: 51-52).

Özel sektördeki liyakata ve performansa dayalı kariyer sisteminin aksine, kamu kurumlarında kıdeme dayalı pozisyon sistemi vardır. Memuriyetin emekli oluncaya kadar süren bir durum olması ve ücretlerin de performans yerine kıdeme bağlı olarak belirlenmiş sabit ücretler olması, kişiler için güvenceli bir durum oluşturmaktadır. Garantili bir iş ve ücretin olması halinde kişilerin performansını ya da başarısını yükseltmeye çalışmasına neden kalmamaktadır. Performansın yükselmesi için itici bir güçten yoksun olan bireylerin, kişisel ataletle düşmeleri ve yapabildikleri kadarıyla yetinmeleri kaçınılmazdır (Eren, 2006: 135). Ücretlerin sabitliğinin yanı sıra, çalışanlar tarafından yetersiz ve düşük görülmesi de kişilerde motivasyon eksikliğine ve dolayısıyla ataletle neden olabilecektir (Çulpan, 1980: 37).

Kamu kurumlarında standart iş yapma usullerinin kurumsallaştırılmış olması, bir karar verme tekniği olarak kategorileşmenin kullanılmasını arttırmaktadır. Kişinin

bir sorun karşısında uygulanabilecek ilk biçimsel kategoriye kullanmak zorunda olması onu yeni alternatifler aramaktan alıkoymayacak, farklı çözüm yolları geliştirmeye çalışmasına gerek bırakmayacaktır. Bu durum karşılaşılan her problemin eski yöntemlerle çözülmeye çalışılmasına, kişinin kendisini yeni bilgiler öğrenmeye kapatmasına ve dolayısıyla bilgi ve deneyim ataletine yol açacaktır (March ve Simon, 1973: 142). Çalışanların uygulamalarına veri oluşturan yasal düzenlemelerin çok ayrıntılı düzenlenmesi, görünürde denetimi arttırmak isteğine dayansa da, ayrıntılı yasalar sorumluluktan kaçmak isteyen çalışan veya yöneticiler için sığınma aracı haline gelebilmektedir. Bürokratik mekanizmalarda çalışanlar, başarısızlıklarını gizleyecek bir yer bulabilmektedirler (Eryılmaz, 1993: 83). Bu durum “İşler nasılsa yürür” mantığında bir düşünce yapısının oluşmasına ve bireylerin iş yapmaktan ve sorumluluktan kaçma eğilimine girmesine; dolayısıyla tembelliğine sebep olabilmektedir. Kamu kurumlarında zaman zaman duyulan “Devletin işi öyle ya da böyle yürür” cümlesi bu durumun yansımasıdır.

Ayrıntılı usul ve kurallar, işlerin gecikmesi ve kırtasiyeciliğin de temel sebebidir (Eryılmaz, 1993: 83). İşlerin geç yürümesi ve zaman zaman da tıkanması kuralların çokluğu ve karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Bürokratik örgütler, merkezîyetçiliğe ağırlık vermekte, yetki devrinden yana olmamakta bu durum ise işlerin akışının yavaşlamasına ve maliyetinin yükselmesine sebep olmaktadır. Özden çok biçime önem verilmesi, tek bir işlem için bile birçok imzaya ihtiyaç duyulması; asıl odaklanılması gereken noktalara odaklanılmasını engellemektedir (Çulpan, 1980: 35-36). Çevredeki değişimlere ayak uydurmada gerekli stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına odaklanılması gerekirken ve kaynaklar bu yönde seferber edilmeliyken; bürokrasi ve onun uzantısı olan atalet, örgütün maddi ve manevi kaynaklarının kırtasiyecilikle, kuralcılıkla israf edilmesine yol açacaktır. Yine karar vermede imza trafiğinin yoğun olması, değişimlere hızlıca uyum sağlanması gereken durumlarda örgütü hantallaştırarak süreci yavaşlatacak ve manevra kabiliyetini azaltacaktır.

Bütün eylemlere yazılı kuralların yön vermesi, bu kuralların değişmez disiplin kriteri haline gelerek üyeler tarafından sıkı sıkıya benimsenmesi, araçların amaç haline gelmesine, kısacası amaç sapmasına yol açacaktır. Örgütün içine girdiği durum onu giderek yozlaştırmakta, merkezi hiyerarşi yapısı bildirişmeyi aksatarak,

değişime ayak uydurmada ve harekete geçmede en önemli fonksiyon olan hızlı karar vermeyi engellemektedir. Dahası bu durum, örgütün amacını saptırarak kararlarda isabeti azaltmaktadır (Kazancı, 1972: 81).

Bürokratik örgüt yapısının kişisel ilişkilerde azalmaya yol açıyor olması hem örgütteki sinerji ortamını yok ederek, gelişime açık bir yapının oluşmasını, hem de herhangi bir değişime proaktif bir şekilde uyum sağlanmasını engelleyecektir. Ayrıca bireylerin birbirleriyle iletişime geçmiyor olması; onların birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeye kendilerini kapatması anlamına gelecektir. Bu da yine kurum içi öğrenme eylemini sıfıra yakın hale getirerek, makro anlamda bilgi ataletine sebep olacaktır.

Öğrenme yeteneği bürokratik örgütler bazında incelendiğinde, ortada pek çok eksikliğin olduğu görülmektedir (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2009: 191). Bürokratik yapının fonksiyonu olarak ortaya çıkan uzmanlaşma ve iş bölümü bireyin giderek daralan alanlarda uzmanlaşmasına neden olmakta, dolayısıyla ilgi ve yeteneklerini geliştirmesini kısıtlamaktadır (Şaylan, 1979: 22). Çalışanların, kurallarla belirlenmiş sadece kendilerine verilen işi yapmakla sorumlu olmaları ve kısıtlanmış belli bir alanda uzmanlaşarak o alandan sorumlu olmaları, onları kendi alanları dışında ekstrem bir durum meydana geldiğinde; “Bu konuda kaygılanmak benim işim değil” şeklinde bir düşünceye itmektedir. Bu durum örgütsel öğrenmenin önemli eksikliklerinden olan “ Pozisyonum neyse ben oyum” düşüncesini doğurmaktadır (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2009: 191). Böyle düşünen kişilerin çoğalmasıyla, kurumlar da zamanla öğrenen örgüt olmaktan uzaklaşmakta ve ataletli bir yapıya bürünmektedir.

Weber bürokratik yapılara atfen “demir kafes” benzetmesini kullanmaktadır (Leblebici, 2008: 104). Bürokratik örgütlerde bulunan katı kurallarla sınırlandırılmış yapı, değişime ve gelişime kapalı bir sistem, Weber’in deyişiyle demir bir kafes ortaya çıkarmakta bu da çalışanların örgütsel hayatın sürekli, değişen ve gelişen bir çevrede olduğunu anlamasına engel olmaktadır (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2009: 191). Çevreye gözlerini kapatmış, ataletli bir yapıya sahip olan bu örgütler; çalışanlarını da demir bir kafese hapsederek dış dünyadan soyutlamakta, onları da atalete düşmek zorunda bırakmaktadırlar.

2.3. KURUMSAL ATALETİN SONUÇLARI

2.3.1. Örgütsel Sonuçları

Kurumsal ataletin dolaylı ve dolaysız birçok sonucu olmaktadır. Bu sonuçlar, hem kurumun içindekileri yani çalışanları, hem de kurumun dışındakileri yani müşterileri ve kurumun birlikte çalıştığı diğer kurumları etkileyecektir. Ayrıca sosyal bir varlık olarak, kurumun kendisi de ataletten etkilenecektir.

Ataletin kurum bazında en somut sonucu; kurumun değişimlere ayak uydurma potansiyelini düşürmesi sebebiyle; rakiplerinin gerisinde kalmasına, rekabet gücünü kaybetmesine yol açmasıdır. Çağın ve rakiplerinin gerisinde kalan kurumun hem sektördeki hem de müşterileri nezdindeki imajı sarsılacaktır.

Atalet kurumların bürokratik bir yapıya bürünmelerine neden olmaktadır. Bu durum bürokratik kurumlarda var olan olumsuz sonuçların ataletin ağına düşen kurumlarda da görülebileceği anlamına gelmektedir. Ataletli kurumların sahip oldukları bürokratik örgütlenme biçimi; kurum çalışanlarının yönetime katılmasını sınırlandıracaktır. Böyle bir örgüt yapısının, örgüt içinde demokratikleşmenin sınırlanması gibi bir sonuç ortaya çıkarması muhtemeldir (Şaylan, 1979: 23) Kurumda demokrasinin azalması örgüt kültürünün ve ikliminin de değişmesine temel teşkil edecektir.

Demokratik iklimin yitirilmesinin, dolayısıyla ataletin sonuçları arasında; çalışan kitlesinin zamanla mutsuz ve duyarsız bir hale gelmesi gösterilebilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların isteksizliğine ve verimsizliğine de yol açacaktır. İşinden veya kurumdaki atmosferden tatmin olamayan değerli ve nitelikli elemanlar zamanla kurumu terk etme yolunu seçecek ve bu durum da kurumun yüksek turnover (işgücü devir oranı) oranlarına sahip olması şeklinde sonuçlanacaktır. Sadece iç müşteriler olan çalışanların değil, dış müşterilerin artan şikâyetleri de eklendiğinde kurum içinden çıkılması gittikçe zorlaşan bir duruma girecektir (Sekman ve Utku, 2009: 134).

Örgütsel düzeyde değişim sinyallerini zamanında alamama veya yanlış algılama şeklinde kendini gösteren atalet; zamanla iletişimin zayıflamasına, koordinasyon eksikliğine neden olurken; beraberinde başarısızlık, verimsizlik,

kararsızlık, vizyon ve misyon eksikliği, ümitsizliğe düşülmesi gibi fizyolojik ve psikolojik kaosun yaşanmasına neden olabilmektedir (Soysal, 2010: 17).

Ataletin karakteristik özelliği, atıl kapasite oluşturmaktır. Kurumun atıl kalması, insan kaynaklarının da atıl kalmasına yani norm kadroya sebep olabilir. Atıl kalan insan kaynaklarının yapabilecekleri ile yaptıkları arasındaki fark artar. Bu durum kayıtlara yol açar. Çalışanlar ellerinden geleni yapmadıkları gibi kuruma veya kurum mallarına zarar vermekten zevk alır hale gelmeye bile başlayabilirler (Sekman ve Utku, 2009: 150). Bu durum örgütsel sinizm olarak adlandırılan durumun başlangıcıdır. Sinizm; bireylerin amaçları hakkında kötümserlik eğilimi ve hayal kırıklığına dayalı olarak olayları anlamlandırma durumu ve kendi çıkarlarını korumak veya arttırmak amacıyla, başkalarıyla sadece araç olarak ilgilenmesi ve işleri idare etmesi eğilimi olarak tanımlanabilir (Turan, 2011: 74). Sinizm daha çok daha az karmaşık işleri veya tercih edilmeyen işleri yapanlarda görülmekte ve etrafı çevrili sınırlı bir alanda çalışanlarda daha yüksek olmaktadır. Üst yönetimin, kurumun içinde bulunduğu çıkmazdan dolayı çalışanlarının istek ve taleplerine, kariyer hedeflerine duyarsız kalması veya norm kadro olarak kalmaları sebebiyle kişiler “iş gören sinizmi” olarak nitelenen; iş yerinde, üst yöneticiler ve/ya diğer objelere yöneltilen öfke, ümitsizlik ve hayal kırıklığının yanı sıra küçümseme ve güvensizlik ile karakterize edilen bir tutum içine girecektir (Kutunis, 2010: 272). Kişilerin bu vesileyle birbirlerine, üst yönetime ve örgüte güvenlerini yitirmeleri örgütsel güveni de ciddi anlamda sarsacaktır. Örgütsel güvenin olmadığı bir örgütte ise bireyler potansiyellerini tam anlamıyla kullanamayacak, yenilik ve yaratıcılık gibi kavram ve bunlara dair uygulamalar bu örgütün çok uzağında kalacaktır.

Kurumsal ataletin bir diğer sonucu da bulaşıcı olması sebebiyle, genellikle birlikte çalışılan diğer kurumlara da bulaştırılarak, onların da zor duruma düşürülmesidir. Tedarikçi firmaların ataletlerinin üretici firmalara bulaşması çok sık görülen bir durumdur. Böylece atalet tek bir kurumla sınırlı kalmayarak, domino taşları gibi sektördeki diğer firmaların da yıkılmasına zemin hazırlayacaktır. Kurumsal ataletin en önemli sonuçlarından biri de kişisel ataletten oluşmasıdır. Ataletli kurumsal yapı ve kültür içerisindeki insanlar da zamanla ataletle yenilmektedirler (Sekman ve Utku, 2009: 150).

2.3.2. Bireysel Sonuçları

Kurumsal ataletin en önemli sonuçlarından birisi bulaşıcı bir şekilde bireysel ataletle neden olarak kurum bünyesindeki çalışanları da ataletli hale getirmesidir.

Kurumsal atalet ikliminin; kişilerin kendileri ve işleri hakkında kötümser düşünmeye odaklanmalarına, gülmeyi ve mizahı ihmal etmelerine, huzursuz olarak varoluşlarını, yaptıkları işi, kurumda bulunuşlarını bir türlü anlamlandıramamalarına, merak ve arayış duygularını yitirmelerine neden olduğu söylenebilir. Kişiler kişisel gelişimlerini canlı tutacak eylemlerden kaçınarak potansiyellerinin atıl kalmasına sebep olurlar (Soysal, 2010: 18).

Kişilik değerlerini iş yerlerindeki başarılarıyla ölçen insanların kurumdaki kaos ortamı sebebiyle başarısız hissetmeleri, topyekûn bir çöküş içine girmelerine yol açarak, onları kronik stres ve tükenmişliğe götürmektedir (Sekman, 2010: 95).

Atalet, kişilerin kararsız olmalarına veya geç karar vermelerine, isteksiz ve şevksiz bir şekilde zoraki çalışmalarına, kurumda olanı biteni anlamakta zorluk çekmelerine, şikâyetçi ve suçlayıcı bir hale gelmesine, yorgunluk, halsizlik ve bezginlik yaşayarak canlarından bezmiş gibi görünmelerine, ağır ve yavaş çalışmalarına ve hatta bazen sadece yöneticiyi görünce çalışır görünmek için çaba sarf etmelerine, sürekli erteleyerek anı kurtarmaya çalışmalarına, dış dünyaya kayıtsızlaşarak özsaygı ve özgüven kaybı yaşamalarına yol açmaktadır (Sekman ve Utku, 2009: 131-132).

Ataletin neden olduğu kurumsal iletişimin zayıflaması ve tepe yönetimin merkezi bir tavra bürünmesi hali, kişinin zamanla dikkate alınmadığını düşünmesine yol açabilir. Ürettiği farklı çözüm önerileri ve fikirlerle tepe yönetime giden ancak bunları belirtmenin hiçbir işe yaramadığını gören kişi zamanla idealistliğini kaybeder ve ideallerinden vazgeçer. Bu da bireyin yeteneklerinin körelmesine yol açarak standart bir insan haline dönüşmesine yol açar.

Ataletin sebep olduğu belirsizlik kişilerde huzursuzluk yaratarak, kişiyi işine karşı yabancılaştırmaktadır (Çulpan, 1980: 38). Bir şeyleri değiştirmek için çaba harcayan ancak sonuç alamayan bireyler de kurumu terk etme, işten ayrılma yolunu seçebilirler (Sekman ve Utku, 2009: 150). Özellikle kamu kurumlarındaki kamu personelinin olanak buldukça kamuyu terk etmeye çalışması ve kamu bürokrasisinde

görülen yüksek personel devri ataletin neden olduğu en somut sonuçlardan biridir (Çulpan, 1980: 38).

İKİNCİ BÖLÜM

YABANCILAŞMA

1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

1.1. YABANCILAŞMA TANIMI

Türk Dil Kurumu Sözlüğü “yabancılaşmak” fiilini; “Tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigâne düşmek” ; “Alışmamamak, yadırgamak, yabancılık çekmek.” kavramlarıyla tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

Yabancılaşma kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Nitekim bu sebeple kavram, felsefi, toplumsal ve ruhsal bağlamda farklı alanlarda başta Hegel olmak üzere; Sokrates, Marx, Goethe, Weber, Durkheim gibi birçok düşünür araştırmacı tarafından yorumlanmış ve tanımlanmıştır (Çelik, 2005: 11).

“Yabancılaşma en genel çerçevesiyle bireylerin birbirinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmalarını” ifade etmektedir (Marshall, akt. Yapıcı, 2004: 14). Yabancılaşmayı daha dar bir kapsamla bireysel olarak ele alan bir tanıma göre yabancılaşma; “toplumsal sistemin bir parçası olan bireyin, kendi davranışlarının elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebileceğine dair geliştirdiği inançtır.”(Aldemir, akt. Çalışır,2006: 12). Yabancılaşmayı bireyin iş yaşamı bağlamında ele alan ve işe yabancılaşma olarak nitelendiren diğer bir tanıma göre yabancılaşma; “ bireyin yaptığı işi anlamsız bulması, iş yerinde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendini yalnız, yetersiz ve güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” anlamına gelmektedir (Elma, 2003: 16).

Tanımlarda görüldüğü gibi yabancılaşmanın kavramsal kullanımı iki farklı anlam içermektedir. İlki; sosyo-psikolojik kullanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin, bir toplum veya gruptan uzaklaşması ve kendisini o topluma/gruba ait hissetmemesi durumudur. İkinci kullanımı ise psikolojik bir ton içeren felsefi kullanımıdır. “Metalaşma/şeyleşme” olarak özetlenir. Bireye obje muamelesi

yapılması, “şey”e dönüşmesi ve bu süreçte kimliğini kaybetmesi durumudur (Bell, akt. Köksal, 2010: 109).

Yukarıdaki tanımlar ışığında birtakım çıkarımlarda bulunulabilir. Öncelikli olarak her bireyin kendi benliğine yönelik bir algısı, kendi zihninde çizdiği bir “ben” modeli vardır. Zamanla çeşitli etkenlerle ve/ya engellerle beraber kişi kendi zihninde tasarladığı bene atfettiği davranışları sergileyememekte ve dolayısıyla davranışlarının sonuçları üzerindeki etkisini yitirdiğini, etkisiz kaldığını düşünmektedir. Kişi bu durumu kafasındaki ben profili ile bağdaştıramamakta kendi özüne aykırı davrandığını ya da özünün davranması gerektiği gibi davranmadığını düşünerek kendi kendisine, kendi özüne yabancılaşmaktadır.

Yabancılaşma, bireylerde kendiliğinden ve birden bire değil belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Problem belirtilerini ilk olarak bireyin kendini güçsüz hissetmesi şeklinde göstermektedir, ardından yaptığı işin ve giderek sürdürdüğü hayatın anlamsız gelmeye başlaması gelmekte, sonucunda bireyin çevresinden ve kendisinden uzaklaşması ile süreç tamamlanmaktadır (Duygulu, akt. Behar, 2007: 20).

Yabancılaşma kavramına göre insanın içinde bulunduğu durum şöyle tasvir edilmektedir. Dünya, çağdaş insana yabancı gelmeye başlamıştır. Birey artık kendisini, düşünen, seven bir varlık olarak görememekte ve kendi eylemlerinin bir öznesi olarak yaşayamamaktadır. Kendini bir nesne olarak görüp algılamamakta ve kendi ürettiği ürünlere teslim olduğu oranda kendisiyle ilişki kurabilmektedir. Kısaca özetlenecek olursa kişi, kendini kendi ürettiği şeylerin kölesi haline getirmiştir. Kendi ürettiği nesnelerin kölesi haline gelerek güçsüz kalan insan, özgürlüğünü daha yetkili kişilere devrederek özgürlükten kaçmaya çalışmaktadır. Özgürlükten kaçmak bireylerin problemini çözmemiş, aksine kendi kendilerini tanıyamaz hale gelmelerine neden olmuştur (Fromm, akt. Gülören, 2011: 6).

Alan yazındaki tanımlarından ve oluşum sürecinden bahsedilen yabancılaşma kavramı konusunda ampirik çalışma yapılması, ilk kez Seeman tarafından gündeme getirilmiştir (Ulusoy, 1988: 78). Malvin Seeman, “Yabancılaşmanın Anlamı” adlı eserinde, yabancılaşmayı bireyin içinde yaşadığı koşullarla ilişkilendirir ve kavramın kurumsal boyutunu da göz önünde bulundurarak bireyin psişik yaşamındaki

izdüşümlerini açığa çıkartmaya çalışır. Sorunun bireyin psikik yaşamındaki izdüşümlerinin beş önemli alanda yoğunlaştığını belirtir (Aytaç, 2005: 322). Bu beş alanla aslında Seeman yabancılaşma kavramını boyutlar halinde ele almış, sınıflandırmıştır. Seeman'ın yabancılaşma sınıflaması; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma veya tecrit, kendine yabancılaşma (Öz Soğuma) olmak üzere beş değişik kategoriden oluşmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 574). Yabancılaşmanın bireysel boyutlarına daha sonraki açıklamalarda daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

Yabancılaşma ile ilgili bir başka tanımda onun farklı boyutlarına dikkat çekilmektedir. Bu tanımın sahibi Yeniçeri 'ye göre yabancılaşma; ideal duyguların yerini fiili olguların, amaçların yerini araçların alması ile beliren, hâkimiyet yerine tabiiyet getiren, kişinin kendinden, değerlerinden, kurumlardan ve toplumsal oluşumlardan uzaklaşması halidir (Yeniçeri, akt. Çalışır, 2006: 12). Tanımdan da anlayabileceğimiz gibi yabancılaşma problemi sadece bireysel boyutlarıyla ele alınabilecek kadar sığ değil, bireylerin iş yaşamları kapsamında kurumsal ve genele yayılarak toplumsal boyutlarda görülebilecek çok boyutlu ve derin bir problemdir.

Anomi olarak da adlandırılan toplumsal yabancılaşma, toplumu birbirine kenetleyen mekanizmalar olan kuralları ve değerleri geçerliliğini yitirmiş ve herkes tarafından benimsenecek yeni değerleri yaratamamış bir toplumda; bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması halidir (Şimşek vd., 2006: 571). Bireylerin toplumsal rollerinin anlamlarını yitirmeleri nedeniyle ortaya çıkan yabancılaşma, genele yayılarak toplumsal bir belirsizlik durumu meydana getirmektedir (Levin, akt. Elma, 2003: 14).

Kurumsal boyutta ele alındığında işletmeler açısından yabancılaşma, çalışanların işlerini daha az önemsemesi, işlerine gerekenden daha az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışması anlamlarına gelmektedir. Kurumsal yabancılaşmaya neden olan, çalışanların yabancılaşma eğilimi; işe yabancılaşma kavramıyla açıklanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 44).

İşe yabancılaşma; “kişinin örgütteki istihdam konumu ile ilgili yaşadığı hayal kırıklığının yarattığı duyguların bir yansıması” olarak değerlendirilmektedir. Bireyin yaşadığı bu hayal kırıklığına; yetki, otorite, statü, mesleki gelişim olanakları, üstleri

tarafından tanınma ve kabul görme gibi beklenti kaynaklarındaki doyumsuzluğun neden olduğu söylenebilir. Birey iş yaşamında özerklik, sorumluluk alma, kendini gerçekleştirme gibi bir insan olarak kendi değerini ortaya koymasına imkân sağlanmadığı durumlarda, yabancılaşmaya uğramaktadır (Elma, 2003: 15).

Görüldüğü gibi ister kurumsal ister toplumsal alanda olsun yabancılaşmanın yansımalarının merkezinde, hep bireyin yabancılaşması vardır. Birey kendi içinde başladığı yabancılaşma yolculuğuna, problemi işine yansıtması ve çevresindekilere bulaştırması suretiyle kurumsal ve toplumsal boyuta taşıyarak devam etmektedir.

1.2. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI

Bir kavramı anlamanın ve açıklamanın en kolay yolu, şüphesiz ki kavramın unsurlarını ya da boyutlarını ortaya koyarak öncelikle onları anlamaktır. O halde Seeman'ın, kişinin sosyal süreçlere ve iş süreçlerine karşı genel bir uyumsuzluk yaşaması olarak açıkladığı yabancılaşma kavramını anlamak için; kavramı, onun gibi sistemli bir biçimde ele almakta fayda vardır (Tutar, 2010: 179).

Güçsüzlük: Güçsüzlük yabancılaşmanın ilk boyutudur ve “Kişinin, geleceğini kendisi yönlendirmesi gerekirken aslında dış etkenlerin, örgütlerin, kaderin veya şansın belirlediği düşüncesini yaşadığı psikolojik duyarlılık hali.” olarak tanımlanmaktadır (Silah, akt. Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 322).

Güçsüzlük boyutunun nedenleri irdelenirken daha çok bireyin iş yaşamıyla ilişkilendirilmiştir. Genel anlamda bireyin iş yaşamında ürettiği iş ve işi yaparken kullandığı yöntem ve araçlar hakkında kendisinin denetim ve/ya söz sahibi olamamasıyla ilgilidir. Birey ortaya koyulan çıktılarda çok az bir etkiye ve sınırlı bir denetime sahip olduğuna inanmaktadır. Bu durum bireyde kendi iş yaşamının, kendisi tarafından değil de, sistem ya da üst konumdakiler tarafından belirlendiği algısına neden olmaktadır (Aslan, 2008: 42).

Blauner da yine güçsüzlüğü iş yaşamıyla ilintili bir problem olarak ele almış ve iş hayatında dört farklı şekilde ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür.

- a. Bireyin aletlere, süreçlere ve ürüne sahip olma gücünden yoksun olması,
- b. Bireyin yönetime katılamaması ve kararlarda yer alamaması

- c. Bireyin birlikte çalışacağı kişileri seçme olanağından yoksun olması,
- d. Yaptığı işin denetiminin kendi elinde olmaması (Blauner, akt. Tutar, 2010: 180).

Güçsüzlük boyutu, ortaya çıkış şekilleri ile beraber değerlendirildiğinde; genel olarak bireyin teknoloji ve örgüt yapısından kaynaklanan, kontrol etme ve özerklik gibi iki önemli gereksiniminin tatmin edilmeyerek, yoksun bırakılması sonucunda ortaya çıkan bir problem olduğu dikkat çekmektedir (Blauner, akt. Aslan, 2008: 43).

Anlamsızlık: Bu boyutta bireyin yabancılaşması daha çok dış nedenlere bağlı olarak açıklanmaktadır. Birlikte çalıştığı bireylerle ortak paylaşımlar edinmede yaşanan başarısızlık, bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi hali ve toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlamlandırılmamasıyla ilgilidir (Şimşek vd., 2006: 574). Anlamsızlık, bireyin çevresinde farklı değerler, standartlar, doğrular varken, kendi doğrularına dayanak bulamaması durumu olarak da açıklanabilir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 322).

Öte yandan birey yaptığı işi de anlamlı bulmuyor olabilir. Özellikle iş yaşamında neyi neden yaptığı sorusuna yanıt bulamaması, yapmak zorunda olduğu davranışlarla esas amaçlar arasında anlamlı ilişkiler kuramaması da bireyi olayları anlamsız bulmaya itiyor olabilir. Ya da daha genel bir ifadeyle birey, yaşadığı yabancılaşma sonucunda yaşamının anlamını bulmakta, kendi varlığını anlamlandırmakta güçlük çekiyor da olabilir.

Kuralsızlık: Seeman kuralsızlığı “ bireyin, belirlenen başarı hedeflerine ulaşabilmek için, toplum tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesi” olarak tanımlamıştır (Seeman, akt. Büyükyılmaz, 2007: 41). Bu boyutta birey, kişisel hedef ve amaçlarına, yalnızca toplumsal olarak kabul görmeyen davranışlar sonucunda ulaşabileceğine inanmaktadır ya da başka bir deyişle toplum tarafından kabul gören davranışların, onu hedefine götüreceğine dair inancını yitirmiştir (Büyükyılmaz, 2007: 31). Bu inancın yitmesi bireyin çıkarıcı davranmasına ve sadece kendi yararına olan davranışlara olan eğiliminin artmasına neden olacaktır (Büyükyılmaz, 2007: 41).

Farklı bir tanımda kuralsızlık; toplumda ya da bireyde ölçü ve değerlerin çökmesi ya da amaç yoksunluğu sonucunda oluşan dengesizlik hali olarak

tanımlanmıştır (Bayhan, akt. Elma, 2003: 33). Topluma ve toplumsal değerlere inancını yitirmesiyle bağlılığının azalması; kişiyi ümitsizleştirerek, onun şüpheli, pasif, çevresinden sürekli tedirgin bir hale gelmesine ve giderek daha olumsuz bir dünya görüşüne sahip olmasına neden olacaktır (Kağıtçıbaşı, akt. Çelik, 2005: 19).

Kendine Yabancılaşma: Kendine yabancılaşma; bireyin istek ve arzuları ile dış istek ve arzuların çatışması sonucunda bireyin yitirilmişlik, kaybetmişlik duygularıyla beraber içsel bir çatışmaya girmesidir (Elma, 2003: 38). Bu durum, bireyin kendi durumunun aslında olması gerektiği gibi olmadığını, daha iyi olması gerektiğini düşünerek, karamsarlığa kapılmasına neden olabilir. Bu boyutta yine kişinin iş hayatı ile ilişkilendirilmektedir. İş hayatı bağlamında düşünüldüğünde kişinin kendine yabancılaşması, bireyin potansiyel güçlerinin farkında olamaması, ürettiği şeye ya da işine kendinden bir şey katamaması şeklinde kendini gösterir. Sonuç olarak yaptığı iş ile kendi varlığı arasında bir ilişki kuramaz, kendini yaptığı iş sonucunda ortaya çıkan veriler/ürünlerle özdeşleştiremez ve giderek kendi varlığı ile ilişkisini de yitirir (Bayat, akt. Fettahloğlu, 2006: 35).

Seeman iş ortamında kendine yabancılaşmanın iki yönünden bahsetmiştir; bireyin işte kendini ortaya koyamaması ve işin içsel anlamının olmaması. Bu durumda birey, işin iç faktörleriyle ilgilenmeyerek sadece para, güvenlik gibi maddi boyutlarıyla, hijyen faktörlerle ilgilenir. Kendinden soğumuş ve yabancılaşmış bireyler, yaptıkları işlerden ya da iş yerinde oynadıkları rollerden hiçbir kişisel doyum almazlar. Adeta yapmış olmak için iş yapar, öyle davranmak zorunda oldukları için bazı davranışları ortaya koyarlar (Elma, 2003: 38).

Topluma Yabancılaşma: Yalıtılmışlık olarak da ifade edilen topluma yabancılaşma; bireyin topluma alınmadığı, toplumdaki dışlandığı duygusu geliştirerek, başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaz ya da kurmaktan çekinir hale gelmesi olarak açıklanmaktadır (Başaran, akt. Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 322). Zaten toplumun değer yargılarını paylaşmaz hale gelen birey, bu duygularla beraber kendini toplumdaki iyice soyutlayabilir

Toplumdan yabancılaşma, iş hayatına ise; bireyin iş arkadaşlarından kendini soyutlaması ve ilişki kuramaması veya iş arkadaşları tarafından anlaşılması, kabul edilmemesi ve dışlanması şeklinde yansıyabilir. Bu durum kendini iş yeriyile

özdeşleştiremeyen bireyin yaptığı işten veya çalıştığı yerden utanç duymasına yol açabilir (Fettahlıoğlu, 2006: 34).

1.3.YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN BİREYSEL ETMENLER

Yabancılaşmaya yol açan bireysel nedenlerin kökenine inildiğinde, diğer birçok psikolojik problemde olduğu gibi bireylerin çocuklukları, aile yapıları ve bu etkenler çerçevesinde oluşan kişiliklerinin rolüne ulaşılmaktadır. Aile hayatlarında sürekli cezalandırmacı bir tavırla yetiştirilmeleri kişilerin; ilerde sinsî, tutucu, kararsız, uyumsuz ve katılımcı olmayan bir kişilik yapısı oluşturmalarına neden olmaktadır. Sürekli engellenen kişiler, bağımsız bir kişilik geliştirememekte, utangaç, içedönük bir yapıya bürünerek, özerk davranma ve girişim yeteneğinden yoksun kalmaktadırlar. Yine ailede hiç fikri sorulmayan bireyler, kendilerinin değersiz olduğu algısına kapılmakta ve aşağılık kompleksine girmektedirler. Bu kompleks onların insanlarla ilişki kurmasının önüne geçmektedir (Aslan, 2008: 20). Görüldüğü gibi bireyin kendisini değersiz hissetmesine neden olarak, onun güçsüz hissetmesine ve topluma uyma davranışları göstermesine engel olarak toplumdan uzaklaşmasına neden olan sebeplerin başlangıcı ilk olarak ailede başlamaktadır.

Bireyin yabancılaşmasına kaynaklık eden diğer bir etken bireyin kişilik yapısı ve özellikleridir. Bu noktada iki farklı kişilik özelliğinden söz edilmektedir: içten denetimlilik ve dıştan denetimlilik. İçten denetimli bireyler, başlarına gelen olayları kendi davranış, yetenek ve çabalarının sonuçları olarak değerlendirirler ve kontrolün kendilerinde olduğuna inanırlar. Dıştan denetimliler ise kontrolün şans gibi faktörlerde veya daha güçlü kişilerin elinde olduğuna inanırlar (Rotter, akt. Fettahlıoğlu, 2006: 39). İş hayatı kapsamında değerlendirildiğinde, dıştan denetimli bireyler iş karakteristiklerini daha olumsuz algılamaktadırlar. Kişilik özellikleri nedeniyle, işi ve çevreyi daha olumsuz algılamaya meyilli bireylerin yabancılaşmaya daha eğilimli olmaları, kaçınılmaz bir sonuç gibi görünmektedir. Çünkü bu kişiler dıştan gelen engellemeleri daha güçlü hissetmektedirler (Andrisani ve Netzel, akt. Fettahlıoğlu, 2006: 40).

Yabancılaşmaya etki eden faktörlerden bir diğeri ise; eğitim/eğitim sistemidir. Eğitim sisteminde sadece maddî boyuta önem verilmesi, maneviyattan yoksun bireyler meydana gelmesine neden olur. Her şeyin ölçüsünün maddiyat olduğunu

düşünen bireyler, toplumsal değerlere önem vermemeye başlar. Bu da toplumsal çözülmeye ve bireylerin toplumdaki yabancılaşmasına neden olur. Mevcut eğitim sistemi, insanları birbirine benzeterek, özgürlüklerini ellerinden almaktadır. Bireyler adeta tek tipleşmekte ve adeta koyun sürüsü gibi bağımsız hareket etme, özgür düşünme yetilerini kaybetmektedirler. Böylece özgür düşünen, sağlıklı karar veren insanların yerini, içine kapanık ve silik karakterli bireyler almaktadır. Ayrıca körü körüne topluma uyum sürecine sokulan bireyler, bu sürece dâhil olmuş diğer kişiler tarafından da önlenecek, silinmeye, etkisiz ve güçsüz bırakılmaya çalışılacak ve bu durum da bireyin hem kendine hem de topluma yabancılaşmasına neden olacaktır (Durcan, 2007: 33-35).

Bireyin yabancılaşmaya eğilimli hale gelmesinde; onun inanç, değer ve tutumları da önemli rol oynamaktadır. Birey inançları doğrultusunda sosyal gerçekleri ve çevresinde olup bitenleri anlamlandırmakta ve çevresel değişkenlere karşı bir değer yargı sistemi oluşturmaktadır. Bireyin kendi değerleriyle toplumun değerleri veya iş hayatı kapsamında düşünüldüğünde kurumun ileri sürdüğü değerler arasında köklü bir çelişkinin olması ve bunun giderilmemesi, bireyde çatışma ortamından kaynaklanan yabancılaşma duygusuyla sonuçlanabilecektir (Büyükyılmaz, 2007: 51-52).

Psikolojinin normal dışı davranışlar olarak tabir ettiği bir takım davranış kalıpları vardır. Bu davranışların varlığı, bireyin yabancılaşmış olarak nitelenebilmesi için yeterli neden olabilir. Sürekli başkalarının onayına ihtiyaç duymasına yol açan aşırı bağımlılık, kendine güvensizlik, kendini ortaya koyamama, kendi görüşlerini savunmada güvensizlik ve kaygılı olmak bu davranış kalıplarına örnek olarak verilebilir. Ayrıca çevrenin isteklerine karşı koyamama yani kimseye hayır diyememe hali de bunlara ilave olarak gösterilebilir (Aybar, akt. Celep, 2008: 53-54).

Bütün bu faktörlere ilave olarak ayrıca, bireyin iş yaşamından ve toplumsal yaşamdan beklentileri, fiziksel ve psikolojik yapısı, yaşam algısı, yaşama bakış açısı, sosyal ve iletişim becerileri, toplumsal ve mesleki doyum anlayışı, gereksinmelerini karşılayamaması, iç motivasyonunun düşük olması ve genel olarak karamsar bir

yapıya sahip olması gibi değişkenler de bireylerin yabancılaşmasına yol açabilmektedir (Aslan, 2008: 40).

1.4. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÖRGÜTSEL ETMENLER

Seeman, yabancılaşma durumunun en temel ögesinin, bireyin kurumsal yapılar karşısında duyduğu çok yönlü güçsüzlük olduğunu vurgular. Seeman'ın bu vurgusu yabancılaşmanın daha çok kurumsal yapıdan kaynaklandığı fikrini akıllara getirmektedir. Nitekim yabancılaşma, kurumsal yapıyla ilişkili olarak ele alındığında; en çok katı ve disipliner işleyen bürokratik örgüt yapıları içinde kendini gösterdiği görülmektedir. Örgütsel yapıların aşırı biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla bireyin yabancılaşma eğilimini arttırmaktadır (Aytaç, 2005: 322). Bürokratik örgütlerde her geçen gün artan karmaşık bürokratik süreçler, statü ve işlevlerin yaşamın asıl amacının önüne geçmesi, kişiyi yaşamın doğal işleyiş düzenine yabancılaştırmaktadır. Evrakların insanlardan daha kıymetli hale geldiği bürokratik kurumlarda, bireyler kurallara robotik bir şekilde uyma davranışı göstermektedir. Bu bakış açısı; bireyin kendini değersiz hissetmesine, kukla gibi önceden belirlenmiş ve sadece kendinden beklenen davranışları göstermesine neden olmaktadır. Bireyin kendini değersiz hissetmesi, onun kendine yabancılaşmasına ve artık düzeni sorgulamaktan vazgeçerek, robotlaşarak zamanla kuruma ve topluma da yabancılaşmasına yol açmaktadır (Tutar, 2010: 182).

Bürokrasinin yanı sıra örgüt yapısı da yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Yüksek düzeyde merkeziyetçi ve biçimselleşmiş, kuralların katı bir şekilde uygulandığı, kontrolün çok yüksek olduğu kurumlarda yabancılaşma daha belirgindir. Çünkü bu kurumlarda kişiye; karara katılmak değil, uyma görevi düşmektedir. Kararlara katılımı benimsemeyen yönetim biçimi sonucunda kararlar ve sonuçlar üzerinde etkisi olmayan veya olmadığı algısına kapılan kişinin güçsüzlük duygusu yaşaması kaçınılmazdır. Ayrıca böyle bir yönetim anlayışı ile istekleri görmezden gelinen birey, kendini önemsiz hissederek kendi değerini yitirmekte, yalnızlık ve duygu eksikliği içine girerek kendine ve kuruma yabancılaşmaktadır (Durcan, 2007: 39-41).

Kurumsal büyüme veya çalışılan kurumun büyüklüğü, yabancılaşmayı tetikleyen faktörler arasındadır. Kurumlar büyüdükçe yönetim kademeleri artmakta,

astlar ve üstler birbirine ulaşamaz hale gelmekte ve örgütsel iletişim zayıflamaktadır. Ayrıca büyüme işbölümünü genişleterek bürokratik faaliyetlerin daha da artmasına neden olacaktır (Soysal, akt. Aslan, 2008: 60).

İş yaşamındaki iş bölümü, sabit bir işte çalışma, monotonluk, yöneticilerle yaşanan çatışmalar, diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurulamaması, kararlara katılmama, elverişli olmayan çalışma koşulları vb. etmenler de bireylerin hem kendilerine hem de mesleklerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Hoşgörür, akt. Mercan, 2006: 38).

Çalışma koşulları ve yapılan işin niteliği, üzerinde ayrıca durulması gereken nedenlerdir. Çalışma koşulları; ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, sabit bir işte ve yerde çalışma zorunluluğu, yüksek çalışma temposu, ücret ve sosyal yardımlar, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi birçok faktörü kapsayan bir kavramdır. Çalışma koşullarının birey tarafından yeterli görülmemesi, bireyin işe yabancılaşmasına neden olabilecektir. İşin niteliğiyle ilgili olarak; bireyin yaptığı işte özerklik sahibi olamaması, monoton, zor ve karmaşık bir işte çalışıyor olmasının da yine bireyde güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve kuralsızlığa neden olduğu bilinmektedir (Büyükyılmaz, 2007: 50-51).

İş yaşamındaki iş bölümü; bireyleri tüm kapasitelerini kullanmaktan alıkoyarak kendilerine yabancılaştırmakta ve ayrıca insanları birbirinden soyutlayarak da örgütsel iletişimin zayıflamasına ve kurumsal yabancılaşmaya neden olmaktadır (Halaçoğlu, 2008: 60).

Teknoloji de yabancılaşmaya neden olan şikâyetlerin başında gelmektedir. Teknoloji, kişinin denetleme imkânını elinden almış, onu kendine bağımlı kılmış ve kendi denetimi altına almıştır. Özellikle iş hayatında kullanılan teknoloji veya makineler olmayınca insanın etkisiz hale gelmesi, insanın kendisinin hiçbir işe yaramadığını düşünmesine neden olmuştur. Özellikle kamu kurumlarında sistemin gitmesiyle tüm faaliyetlerin durması ve gelene kadar hiçbir işlem yapılamaması durumu buna örnek olarak verilebilir. Yine teknolojik aletlerin insana çok da ihtiyaç olmadan birçok şeyi halledebilir hale gelmesi, insanın bedensel ve zihinsel yeteneklerinin körelmesine, bir eser getirmenin hazzını yaşayamamasına ve işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca teknoloji çalışma hayatının giderek

monotonlaşmasına ve insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarını ortadan kaldırması ve yüz yüze ilişkileri zayıflatması sebebiyle birbirlerine ve topluma yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 37-38).

Bireyin yaşadığı iş stresinin yabancılaşmanın önemli bir etkeni olduğu söylenebilir. Nitekim literatürde yabancılaşmanın, bireyin stresle baş edebilmek için verdiği tepkilerin bir sonucu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca stres düzeyinin yüksesinde ya da azalmasında da yabancılaşmanın önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Böylece iki problemin birbirinin hem kaynağı hem de sonucu olarak ortaya çıkabildiği, çift yönlü etkileşim içinde oldukları söylenebilir (Manderscheid, akt. Eryılmaz, 2010: 26).

İş doyumsuzluğunu; bireyin işe yönelik beklentilerini karşılayamamasıyla yaşadığı hayal kırıklığı olarak kabul edersek; işe yabancılaşmayla neredeyse birebir örtüştüğü görülmektedir. Nitekim iş doyumsuzluğu arttıkça işe yabancılaşmanın da arttığı söylenebilir. Ayrıca, bir kişinin işinden doyum sağlıyor olsa bile, eğer işinde içsel bir anlam bulamıyorsa yine de işine yabancılaşabileceği söylenebilir (Elma, 2003: 58-59).

Rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklenme çalışanların işlerine yabancılaşmasına neden olmaktadır (Celep, 2008: 7). Belirsizlik ve çelişki, bireyin kontrol etme yönünde güçsüzlük yaşayarak işinden uzaklaşmasına neden olabildiği gibi, belirsizliğe uyum sağlamaya çalışırken, savunma mekanizmalarını aşırı kullanması da kendinden uzaklaşmasına neden olabilir. Aşırı rol yüklenmesi otomasyona benzer bir hal yaratarak bireyin yaşam ritmini bozar, sosyal ilişkilerini kısıtlar ve tükenme duygusunu arttırarak uzaklaşma duygusuna kapılmasına neden olur (Evcimen, akt. Durcan, 2007: 66)

Kurumsal yabancılaşmayı etkileyen faktörlere ek olarak; çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşük olması, liderlik ve yönetim tarzı, bireyler arası veya çalışanlarla yönetim arasındaki çatışmanın iyi yönetilemiyor olması, genel olarak kapalı bir örgüt ikliminin olması, hoşgörüsüz, içtenlikten uzak ilişkilerin varlığıyla; sosyalleşmenin sağlanamaması ve mobbing gibi faktörler de, kurumları yabancılaşmaya daha elverişli ortamlar haline getirmektedir (Çalışır, 2006: 39-43).

1.5. YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÇEVRESEL ETMENLER

Sanayileşme: Sanayileşmeyle birlikte, küçük işletmeler yerlerini büyük işletmelere bırakmıştır. Büyük işletmeler çalışan sayısının da artmasına ve dolayısıyla farklı tutum, davranış ve amaçlarda birçok kişinin işletme içinde bir arada bulunmak durumunda kalmasına yol açmıştır. Sayı arttıkça değerleri, amaçları uyumlaştırmak da o derece güçleşecek; yabancılaşmanın önünü almak zorlaşacaktır. Artan üretim teknolojisi; çalışanları yan yana olmaktan uzaklaştırarak, iletişimin zayıflamasına ve dolayısıyla örgütsel yabancılaşmaya neden olmuştur. Ayrıca bireyin üretim sürecinin entelektüel değeri yerine, makinenin bir parçası durumuna gelmesine ve kendisini değersiz hissederek, kendine yabancılaşmasına neden olmuştur (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 135).

Kentleşme: Kentleşmeye yabancılaşmanın etkisi; kent yaşamının getirdiği yüzeysel ve sıcak olmayan, biçimsel ilişkilerle ilgilidir. Birey karmaşık ve alabildiğine çok ilişkiler yumağı içinde, yine de yalnız yaşamaktadır. Doğallığını kaybeden insan, kendine ve topluma yabancılaşmaktadır. Kentleşmeyle beraber medya dünyayı evlere ve iş yerlerine taşımakta bu da kentli insanın, dünyanın bütün sıkıntılarını kendi yüreğinde ve omzunda hissetmesine ve güçsüzlük duygusuna kapılmasına yol açmaktadır (Aslan, 2008: 33).

Kitle iletişim araçları: Kitle iletişim araçları bireylerin gerçeklerden soyutlanmasına neden olmaktadır. Bu soyutlanma, kitle iletişim araçlarının iktidar çevrelerince denetlenmesi ve belirli fikirlerin empoze edilmesiyle gerçekleşir. Bu da bireylerin yanıt verme olanağının olmadığı tek yönlü iletiler yoluyla meydana gelir. Artık insanlar aynı etkiye aynı tepkiyi veren robotlara dönüşmüş ve kendilerine yabancılaşmıştır. Ayrıca bireyler tüketim ve boş zamanlarını kullanma açısından da yabancılaşmışlardır (Durcan, 2007: 29).

Yabancılaşmaya yol açan çevresel etmenlere ekonomik yapıdaki olumsuzluklar(ekonomik politikadaki etkinsizlik istikrarsızlık ve enflasyonist baskı), toplumsal yapı ve kültür, değer ve yaşam tarzlarındaki hızlı değişimler, politik ve hukuki yapı ve uygulamalar, yasalardaki yozlaşma, sendikal örgütlenme yetersizliği, çarpık kentleşme vb. de ilave olarak gösterilebilir (Şimşek vd., 2006: 576-577).

1.6. YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

1.6.1. Yabancılaşmanın Bireysel Sonuçları

Yabancılaşma süreci içine girmiş olması, şüphesiz ki bireyi derinden etkileyecektir. Yabancılaşmanın bireylerde toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama ilgisizlik, uyuşturucu kullanımı, intihar eğilimi, bencillik, tüketim açlığı gibi tutum ve davranışlara neden olabildiğinden bahsedilmektedir (Aybar, akt. Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 327).

İşe karşı yabancılaşma, iş gören üzerindeki etkisini ise; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini göstermektedir (Tutar, 2010: 183).

Yabancılaşma düzeyi arttıkça doğal olarak psikolojik ve fizyolojik sorunlar da artış gösterecektir. Bireysel düzlemde zihinsel deformasyon, anksiyete (ümitsizlik), depresyon, iş stresi, iş tatminsizliği gibi psikolojik arazlara ve bu psikolojik arazların uzantısı olarak mide ağrıları, ülser, gastrit, taşikardi, boğazda düğümlenme gibi fizyolojik arazlara neden olacaktır (Aytaç, 2005: 324-325). Bireyin kendine yabancılaşması onun giderek daha çok yalnızlığa sığınmasına, güven duygusundan yoksun kalmasına ve benlik deformasyonu yaşamasına neden olacaktır (Aytaç, 2005: 336).

Yabancılaşmanın bireye verdiği en önemli zararlardan biri; onun yaratıcılığını köreltmesidir. Çünkü birey artık pasif bir kişilik haline bürünmüş, özgür düşünme, bağımsız karar verme, farklı fikir ve çözümler üretmeye dair istekliliğini kaybetmiştir. Birey giderek toplumdan kaçma davranışı göstermeye başlamış ve yaşamı anlamlı kılan umutlarını, amaçlarını yitirdiği için, yaşama karşı ilgisiz ve isteksiz bir hale gelmiştir. İnsanlarla paylaşım duygularından uzaklaşması; insanı bencilleştirerek yalnızlaştıracak, böylece bunalımı daha da koyulaşacak ve düzenli bir yaşam sürmesi imkânsızlaşacaktır. İş yaşamında da aradığı doyumunu yakalayamayan ve sıradanlaştığını, sonuçlara etki edemediğini düşünen bireyin kendine yabancılaşması onun artık sorgulamaktan vazgeçmiş ve körü körüne itaat

etme yoluyla robot uyumluluğu gösteren bir birey haline gelmesine neden olacaktır (Babür, 2009: 28-30).

1.6.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Sonuçları

Kendine yabancılaşması artan bireylerin örgüte yabancılaşmalarının da artması kaçınılmaz bir sonudur. Temelde sadece iş görenlerin yabancılaşmasına yol açtığı sanılan faktörler, örgütsel strese ve örgütte çatışmalara uygun bir iklimin oluşmasına neden olabilmekte ve örgütsel etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş gören yabancılaşmasının yaşandığı örgütlerde kişiler örgütsel bağlılık ve örgüt hedeflerine karşı özdeşim duygularından uzaktır. Yabancılaşmış kişi bu gibi faktörleri anlamsız uğraşlar, anlamsız kurallar olarak değerlendirmekte ve örgüte karşı bağlılık hissi azalmaktadır (Tutar, 2010: 190-191). Yabancılaşma sorununun yöneticiler tarafından fark edilmesi ancak dikkate alınmaması da örgüte karşı güven ve bağlılık duygularının zayıflamasına neden olabilmektedir. İş yerinde doyumsuzluğun ve şikâyetlerin giderilememesi gibi yabancılaşma davranışları çalışanın strese girmesinin, verimliliğinin azalmasının ve işte devamsızlık gibi olumsuz davranışlarının önüne geçilememesine neden olmaktadır (Aslan, 2008: 56).

Kendine veya kuruma yabancılaşması sonucunda birey, kurum içindeki birey ve süreçlere şüphe ile yaklaşacak, kurum veya yöneticiler tarafından verilen sözlerin tutulacağına dair inancını yitirecek ve buna bağlı olarak örgütsel güven de düşecektir (Özbek, 2011: 235-236).

Mesleki tükenmişlik kavramı da örgütte çalışan bireylerin yabancılaşmasının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişliğin işe karşı memnuniyetsizliğe, güdülenme ve performans düşümüne, bireyin zamanla kendini üyesi olduğu sosyal ortamdaki soyutlamasına neden olan duyarsızlaşma boyutunun birebir, bireyin kabuğuna çekilmesine neden olan topluma yabancılaşma ile örtüştüğü söylenebilir. Bu örtüşmeyi Behar (2007), endüstri işletmeleri kapsamında yaptığı araştırmada, bireylerin tükenmiş hissetmeleri ve yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bulgulamıştır. Ayrıca yabancılaşmanın işinden doyum almasını engellemek suretiyle bireyin iş doyumsuzluğuna ve iş yaşam kalitesinin düşmesine neden olduğu söylenebilir (Eryılmaz, 2010: 35-38).

Bireylerin yabancılaşmasına neden olan yönetime veya örgüte karşı çalışanlar tepkilerini tepkisizlik yoluyla belirtebilmek için toplu olarak sessiz kalma yolunu seçebilirler ki bu örgütsel sessizliğe yol açacaktır (Babür, 2009: 55). Ya da bireyler işe devamsızlık ile örgütü terk etme yoluna gidebilirler ki bu da örgütte turnover (iş gücü devir) oranının yükselmesine ve çok ciddi maliyetlere neden olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

1. KURUMSAL ATALET VE YABANCILAŞMA

Kurumsal atalet, en genel haliyle kurumun dış dünyadaki değişikliklere tepkisiz kalması, uyum sağlama kabiliyetinden yoksun olması, şeklinde tanımlanmaktaydı. Ataletin bulaşıcı olduğu ve ataletli kurumun ataletli çalışanlar demek olduğu gerçeğinden yola çıkarsak çevreye uyumu düşen bir kurumun çalışanlarının da çevredeki değişimlere uyum kabiliyetinin düşeceği söylenebilir (Sekman ve Utku, 2009: 128-129). Bu noktada yabancılaşma kavramının tanımına da bakmakta fayda vardır. Çevreye değişim ile ilgili boyutu ile ele alacak olursak yabancılaşma; bireyin sosyal, kültürel ve doğal çevresine uyum gösterme derecesindeki düşme ve bireyin çevresi üzerindeki denetiminin azalmasıdır. Bunun sonucu bireyin içine düştüğü yalnızlık duygusu ve toplumdan yabancılaşma bireyin zamanla kendisine de yabancılaşmasına yol açmaktadır (Şenturan, 2007: 96). Bu tanımlardan yola çıkarak; kurumsal ataletin bireysel atalete, bireysel ataletin ise yabancılaşmaya neden olduğu ve aslında yabancılaşmanın kurumsal ataletin bireye indirgenerek yeniden tanımlanmış hali olduğu söylenebilir.

Ataletli kurumların birtakım özellikleri de bireylerde yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Özellikle aşırı merkezileşmiş ve dikey bürokratik yapı bilginin hızlı ilerleyememesine neden olmaktadır. Özellikle bilgi ve deneyim ataleti açısından ele alındığında bilginin ilerleyememesi bilgi ataletine yol açacak, yeni bilgiler edinme ihtiyacı duymayan birey iletişim kurma yoluna gitmeyerek kurum çalışanlarına uzaklaşacaktır. Ayrıca kararlara katılımın olmaması bireyin bir şeyleri değiştirebileceğine yönelik inancının azalmasına ve sonuçlar üzerinde denetiminin olmadığı algısıyla güçsüzlük duygusu yaşamasına neden olacaktır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 326). Ataletli kurumlardaki bürokratik uygulamalar sebebiyle genel amaçlarla yapmak zorunda olduğu eylemler arasında bağlantı kuramayan neyi neden yaptığını bilmemesi de aynı şekilde bireyin sonuçlar üzerinde etkisiz olduğu yönündeki güçsüzlük duygusunun artmasına yol açabilir. Saeed, Arbabisarjou,

Zivarirahman ve Shokouhi (2012), örgüt yapısı ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla okullar üzerinde yaptıkları uygulamada; örgütsel yapı ve onun alt boyutları olarak ele aldıkları; karmaşıklık, formaliteler ve merkezileşme arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel karmaşıklık, formaliteler ve merkezileşme derecesi arttıkça, yabancılaşmanın da arttığı görülmektedir.

Kurumsal atalet çalışanların zihninde oluşarak onların performanslarını düşüren, iş yapma isteklerini ve motivasyonlarını tüketen duygu ve düşüncelerden oluşmuş bir zihin durumu olduğu söylenebilir (Sekman ve Utku, 2009: 128) Nitekim, Çankaya ve Demirtaş, (2010), kurumsal atalet ile motivasyon arasındaki ilişkiyi analiz ettikleri araştırmalarında kurumsal ataletin motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini, atalet düzeyi yüksek çalışanların motivasyonlarının düşük olduğunu bulgulamışlardır. İş yapma isteğinin ve motivasyonunun düşmesinin ise, bireyin işinden soğuyarak işine yabancılaşmasına neden olduğu söylenebilir. Ek olarak; kurumda değerli olduğunu hissetmemesi, ataletli kurum yapısından kaynaklanan monotonluk sebebiyle yeteneklerini ortaya koyma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edememesi de bireyde kendine güvensizlik ve güçsüzlük duygularına kapılmasına yol açarak onu kendine ve/ya kuruma yabancılaştıracaktır (Durcan, 2007: 61).

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti; “Bireyin kurumdan ayrılmak konusunda bilinçli ve temkinli bir şekilde kararlı ve niyetli olması durumu” olarak ifade edilmektedir (Bartlett, akt. Sabuncuoğlu, 2007: 617). İşten ayrılma niyetine neden olan faktörler bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılabilir.

Tamamen bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenlere; hayat şartlarındaki değişiklikler, aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.), yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik vb.), eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu vb.), işle ilgili beklentilerinin gerçekleşmemesi veya başka bir işe duyulan sempati ve alternatif iş olanaklarının olması örnek olarak gösterilebilir (Ökten, 2008: 40).

Bireyin işiyle ilgili olarak ise; aşırı iş yükü ve iş stresi, rol belirsizliği ve rol çatışması, açık olmayan iş tanımları, olumsuz çalışma koşulları, ücretin kişi tarafından yetersiz bulunuyor olması işine karşı isteksizleşmesine ve işine karşı yabancılaşarak işten ayrılma niyeti taşımasına neden olabilir. Kurumun kısıtlı terfi ve kariyer geliştirme olanakları, bireyler arası yıpratıcı ilişkiler, sosyal destekten yoksunluk, çalışma ortamındaki iletişim sorunları ve çatışmalar, yönetim uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, örgütte eşitsizlik ve adaletsizlik olduğuna dair algı ve tükenmişlik de genel olarak kurum kültürü ve ortamına dair kişiyi işten ayrılmaya niyetine iten nedenler arasındadır (Yapıcı, 2008: 51-52).

Yapılan çeşitli araştırmalarda, işyerinde sistematik yıldırma sonucunda da mağdurlarda büyük ölçüde işten ayrılma niyeti olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Ayrıca işyerinde sistematik yıldırmanın şiddetinin ve süresinin artması ile bireyin işten ayrılma niyetini fiili olarak işi terk etmeye dönüştürmesi de örgütlerde görülmesi muhtemel bir durumdur (Yapıcı, 2008: 101).

Örgütsel değişkenlere ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha iyi performansa sahip olduğu ve işten ayrılma niyeti taşımadıkları söylenebilir. Ayrıca bireyin iş tatmininin yüksek olması, örgütsel ödüller, mevcut işine yaptığı yatırımlar ve alternatif iş imkânlarının olmayışı da işten ayrılma niyetini engellemektedir (Gül vd., 2008: 4). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisini araştırdığı çalışmasının sonucunda Uysaler (2010), bağlılığın işten

ayrılma eğilimini azaltan bir etken olduğuna, iş tatmininin ise bireylerin yabancılaşmasına ve bağılıklarının azalmasına neden olmak suretiyle, dolaylı olarak işten ayrılma niyetine etki ettiğine ulaşmıştır.

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Ayrıca bir çalışanın işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişimin kesintiye uğramasına ve örgütsel uyumun bozulmasına neden olabilir (Casio, akt. Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma niyetinin tespit edilerek önlenememesi ve fiilen işten ayrılmaya dönüşmesi kurumun personel devir oranını yükseltir. Personel devir oranı yüksek olan kurumlarda yaşanan olumsuzlukların arasında; firma belleğinin azalması, iş planının bozulması, yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığı, sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilenmesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe yer almaktadır (Bibby, vd., akt. Özer ve Günlük, 2010: 463).

İşten ayrılma niyetinin ve işten ayrılmanı elbette ki iş görenler için de bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bunlara kişinin gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, kişinin işe özel kazanımlarının boşa gitmesi, iş arama ve yeni işe uyum sağlama, yeniden eğitim alma gerekliliği örnek olarak verilebilir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

3. KURUMSAL ATALET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Literatürde kurumsal ataletin en önemli sonuçlarından birisi olarak kurumdaki değerli ve nitelikli elemanların kurumdan ayrılmalarındaki sıklık olarak gösterilmektedir (Sekman ve Utku, 2009: 134). İşten ayrılma niyetini güçlendiren bireyin alternatif bir işinin olması şeklindeki bireysel faktörle beraber yorumlandığında ataletin özellikle “değerli ve nitelikli” elemanlarda işten ayrılma niyetine yol açıyor olması hiç de sürpriz değildir.

Ataletin sebep olduğu belirsizlik kişilerde huzursuzluk yaratarak kişiyi işine karşı yabancılaştırmaktadır (Çulpan, 1980: 38). İşinden soğuyan birey ise daha fazla o işi yapmamayı tercih edebilecektir.

Ataletli kurumsal yapı ve kültür içinde insanlar önce, ellerinden geldiğince bir şeyleri değiştirmeye çalışırlar. Sonuç alamayınca da ya güçsüzlüğe kapılıp bu hali kabullenir ve yabancılaşmış olarak iş yaşamına devam eder veya bu durumu kabullenmeyip kurumu terk eder (Sekman ve Utku, 2009: 150).

Ataletli kurumların monoton, gelişimden uzak, yeniliklere kapalı ve bireylerin kendilerini ifade etmelerine imkân tanımayan yapıları bireylerin önemsenmedikleri duygusuna kapılarak örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve kurumdan ayrılmak için fırsat aramalarına neden olabilir. Ayrıca kurumun, değil bireye kariyer ve kendini geliştirme imkânı sunmak kendi değişimini başarmaktan yoksun olması bireyde yeteneklerini ve yaratıcılığını böylesi bir kurumda heba ettiği düşüncesine yol açabilir. Bu düşünceyle birey, kariyerine katkı sağlayacağı ve kendini geliştirebileceği daha iyi bir kurum veya iş doyumunu sağlayacağı yeni iş alternatifleri düşünmeye başlayacak ve işten ayrılma niyeti geliştirecektir.

Kurumsal ataletin bazı sonuçlarının da bireylerde işten ayrılma niyetine yol açtığı söylenebilir. Hantal yapısı nedeniyle kurum imajı zayıflayan bir kurumda çalışan bireyler böyle bir kurumun üyesi olmaktan artık mutluluk duymayacak ve kuruma yabancılaşarak örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır. Kurumsal ataletin bireylerde ortaya çıkardığı tükenmişlik duygusunun; bireyde yol açtığı yorgunluk, enerji eksiliği, duygusal yönden yıpranma hali ve insanlardan kendini soyutlama isteği ile bir araya geldiğinde birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğunun büyük bir endişe kaynağına dönüştüğü ve işse devamsızlık ve işten ayrılma niyetini

aklının bir köşesinde bulundurmasına neden olduğu söylenebilir (Arı ve Bal, 2008: 133).

Kurumsal atalet bireylerde yabancılaşmaya yol açmak suretiyle de işten ayrılma niyeti geliştirmelerine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunun doğrudan işten ayrılmaya neden olamadığı ancak işten ayrılmaya temel teşkil edebilecek bağlılığın azalması ve iş tatminsizliği gibi faktörleri etkilediği görülmüştür. Yabancılaşmada güçsüzlük yaşayan bireyin doğrudan net bir karar verememesi doğaldır. Ancak yabancılaşma önce bireyin kurumun değerlerini paylaşmaması yoluyla bağlılığı azaltacak, işe ve kendine yabancılaşması yoluyla iş tatminini düşürecek ve bu etkilerin toplamı işten ayrılma eğilimine sebep olacaktır (Uysaler, 2010: 101).

Yukarıda, kuramsal çerçevede kurumsal atalet ile ilişkisi açıklanmaya çalışılan işten ayrılma niyetinin kurumsal ataletten farklı olarak, çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, araştırmacılar tarafından ilgi gören ve sıkça uygulamalara konu edinilen bir konudur. Bu kapsamda işten ayrılma niyeti ve ilişkilendirildiği değişkenlerle ilgili çalışma sonuçlarına kısaca değinmekte fayda vardır. Poyraz ve Kama (2008), işten ayrılma niyetini, algılanan iş güvencesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri bağlamında ele almış ve işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğunu; ancak işten ayrılma niyetini en çok etkileyen değişkenin, örgütsel bağlılık olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, literatürde işten ayrılma niyetiyle ilişkisi en çok test edilen değişkenlerden biridir. Uyguç ve Çımrın (2004), hastane çalışanları üzerinde; Sarıdere ve Doyuran (2004), eğitim örgütlerinde; Sabuncuoğlu (2007), Türkiye'nin 500 büyük işletmesinin çalışanlar üzerinde; yaptıkları uygulamalarda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çakar ve Ceylan (2005), kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yürüttükleri çalışmanın bulgularında yine; çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluğun da güçlü biçimde artmakta olduğunu ifade etmişlerdir.

Küçükusta ve Avcı (2009), örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisini, konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları ampirik çalışmayla analiz etmiş ve örgütsel

öğrenme ve işi bırakma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Literatürde araştırmacılar tarafından işten ayrılma niyeti ile ayrıca; lider- üye etkileşimi (Şahin, 2011), örgüt iklimi (Çekmecelioglu,2007), örgütsel adalet (Özer ve Günlük, 2010), örgütsel özdeşleşme (Turunç ve Çelik, 2010) ve psikolojik sözleşme (Özgen ve Özgen, 2010) gibi değişkenler ilişkilendirilmiş ve uygulama sonuçlarıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkili oldukları belirtilmiştir.

Ampirik çalışmalarda kurumsal ataletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yer verilmediği veya bu yöndeki araştırmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Analiz kısmında bu noktadaki eksikliğe istinaden kurumsal ataletin işten ayrılma niyetine etkisi ampirik olarak araştırılmaya çalışılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ATALETİN YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, literatür kısmında tartışılan kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmektedir. Bu amaçla, bu bölümde öncelikle çalışmanın amacı ve literatüre katkıları, daha sonra çalışmanın hipotezleri ile araştırma soruları ortaya konulacaktır. Sonrasında, hipotezlerin ve araştırma sorularının test edilebilmesi amacıyla oluşturulmuş olan soru kâğıdının ve çalışma örnekleminin detaylı açıklamaları yapılacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatür kısmında da değinildiği üzere kurumsal ataletin çalışanlar üzerinde negatif etkilerinin olduğu yönünde kuramsal açıklamalar yapılmıştır. Ancak kurumsal ataletin çalışanların yabancılaşma düzeyi ve alt boyutlarına ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği konusu detaylı olarak incelenmemiştir. Ayrıca özellikle yerli literatürde kurumsal ataleti ve çalışanlar üzerinde etkilerini ölçmeye yönelik uygulamalı çalışmalar yok denecek kadar azdır denilebilir. Bu çalışmanın amacı kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesini sağlamaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verilerinin elde edilebilmesi amacıyla birincil veri toplama yöntemlerinden “anket” kullanılmıştır(Özdemir.2008:119). Birincil verilerin toplanması için oluşturulan anket formunda daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan ölçekler ve ankete katılanlar ile ilgili demografik bilgileri elde etmeye yönelik sorular yer almıştır.

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru vardır. İkinci bölümde ise kurumsal atalet,

yabancılaşma ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere hazırlanmış 3 farklı ölçekten oluşan 54 soru bulunmaktadır. Ayrıca bir de katılımcılara verdikleri bilgilerin gizli kalacağını belirten bir hitap bölümüne de yer verilmiştir.

Atalet ölçümünde, Liao, Fei ve Liu (2008) tarafından geliştirilen atalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; deneyim ataleti ve bilgi ataleti olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Deneyim ataleti alt faktörüne yönelik 7 soru ankette 42- 48. arasındaki sorulara tekabül etmektedir ve Çankaya'nın (2010) ilköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişkiyi ölçtüğü çalışmasındaki Türkçeye çevrilmiş halleri ile birebir alınmıştır. Bilgi ataletine yönelik diğer 7 soru ankette 35-41. arasındaki sorulara tekabül etmektedir ve; Liao, Fei ve Liu (2008) tarafından yapılan "Bilgi Ataleti, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarından alınarak Türkçeye çevrilmiştir.

Yabancılaşmanın ölçümünde; Seeman'ın (1967) yabancılaşma ölçeği kullanılmış ancak ölçek, Büyükyılmaz'ın (2007) yabancılaşmanın sosyopsikolojik etkilerini ölçtüğü çalışmasındaki haliyle kullanılmıştır. Yabancılaşma ölçeği beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ankette; 1, 2, 3, 4. sorular yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzlük; 5, 6. sorular anlamsızlık; 7, 8. sorular kuralsızlık; 9, 10, 11. sorular topluma yabancılaşma; 12, 13, 14. sorular kendine yabancılaşma boyutlarına ilişkin sorulardır. Ankette bulunan 15-34. arasındaki sorular ise yabancılaşmanın nedenleriyle ilişkilidir. Yabancılaşmanın nedenleri de psikolojik ve sosyolojik nedenler olarak ayrılmıştır. Buna göre psikolojik nedenler, işbölümüne (15, 16, 17), kitle iletişim araçlarına (18, 19, 20), çalışma koşullarına (21, 22, 23, 24) ve inanç, tutum ve değerlere (25, 26, 27) ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sosyolojik nedenler ise toplumsal ve kültürel yapıdan (28), ekonomik yapıdan (29, 30), sanayileşme ve kentleşmeden (31, 32) ve teknolojik yapıdan (33, 34) oluşan sorulardan oluşmaktadır.

Çalışmada işten ayrılma niyetini ölçmek için Schwegker (2001) tarafından hazırlanmış işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ancak ölçek, Özyer'in "Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü" adlı doktora çalışmasındaki aynı haliyle alınmış ve hiçbir çeviri yapmaya gerek duymadan kullanılmıştır. Özyer çalışmasında Schwegker tarafından

bu sorulardan 2 tanesinin Lucas'ın (1985) soruları olduğunu ve geri kalan 4 tanesinin ise Bluedorn (1982) tarafından hazırlanmış olan işte kalma / işten ayrılma indeksinden alındığını ifade edildiğini belirtmiştir. Ölçek toplam 6 sorudan oluşmakta ve bu sorular anket formunda 49-54. arasındaki sorulara karşılık gelmektedir.

Anket soruları 5'li Likert tipinde ölçeklendirilmiştir. Kurumsal atalet ve yabancılaşma soruları için "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" u ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti sorularından ilk dört soru için yani anketteki 49-52. arası sorular için "1=İşten ayrılma ihtimalim yok" ve "5= İşten ayrılma kesin" i ifade etmektedir. 53. soru için "1= Hiç Düşünmüyorum" ve "5=Her zaman düşünüyorum" u ifade eder. Son soru olan 54. soru için ise "1= Hiçbir şekilde aramıyorum" ve "5= Her an arıyorum" u ifade etmektedir. Ölçekte işten ayrılma niyeti tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır.

Ankette 18 ve 44 numaralı sorular ters skorlu sorular olarak değerlendirilmiştir. Ölçekler alındıkları kaynaklardaki halleriyle aynen kullanıldığı için her birine tek tek güvenilirlik testi uygulanmasına gerek görülmemiştir. Güvenilirlik; araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğiyle, tekrar edilebilirliğiyle ilgilidir(LeCompte ve Goetz, akt., Yıldırım ve Şimşek, 2008: 255). Genel anlamda anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach' Alpha değeri tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,90 olarak bulunmuştur. Buna göre anket yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'de kamu bankalarında görev yapmakta olan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan kamu bankalarının (Ziraat Bankası, Vakıf Bank ve Halk Bank) çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu bankaları, kamu kuruluşlarında ataletin daha yoğun olduğu genel kabulünden yola çıkılarak araştırma için seçilmiştir. Son zamanlarda bankalardaki çalışanların yoğun iş tempoları, bankacılık mesleğinin yorucu, stresli ve yıpratıcı olduğu göz önüne alınarak kamu kurumu olmasına rağmen

bu kurumların çalışanlarında yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin yüksek olabileceği düşünülmüştür ve örneklem olarak bu yönde bir seçim yapılmıştır. Anket formlarının dağıtılması için öncelikle söz konusu bankaların yöneticilerinde sözlü izinler alınmıştır. İzinin akabinde anket formları bizzat götürülmüş ve kurum içindeki bir çalışanın vasıtasıyla dağıtılmaları sağlanmıştır. Kurum yöneticilerinden alınan toplam çalışan sayısı 112'dir. Katılımcılara gönderilen 112 anketten 85 tanesi çalışanlar tarafından doldurulmuş olarak geri dönmüş ve 84 tanesi değerlendirmeye uygun bulunarak analize dâhil edilmiştir. 84 adet anketin verileri SPSS 18 ortamına girilerek, analiz ve yorumları yapılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın sınırlılıklarını maddeler halinde ifade edecek olursak;

- Araştırmaya sadece Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan kamu bankalarının personelleri dâhil edilebilmiştir.
- Uygulanmak üzere teslim edilen anketlerden geri dönenlerin sayısı beklenenin altında kalmıştır.
- Anketler katılımcılara bizzat uygulanamamış, kurum içindeki bir çalışandan anketleri tüm çalışanlara ulaştırması kurum müdürleri vasıtasıyla rica edilmiştir.
- Anketi dolduranların doğru ve içten cevaplar verdikleri, aynı kişinin birden fazla anketi doldurmadığı ve kurum içinde anketi dağıtması rica edilen personelin tüm çalışanlara ulaştığı varsayılmıştır.

Çalışmada ele alınacak hipotezler aşağıda belirtilmektedir:

H1: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlüğe etkisi vardır.

H2: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlığa etkisi vardır.

H3: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan kuralsızlığa etkisi vardır.

H4: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan topluma yabancılaşmaya etkisi vardır.

H5: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşmaya etkisi vardır.

H6: Kurumsal ataletin yabancılaşmaya etkisi vardır.

H7: Kurumsal ataletin işten ayrılma niyetine etkisi vardır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.1. KATILIMCILAR İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu bölümde, ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerine (Tablo 4.1); aylık ortalama gelir, çalışma yaşamında geçirdikleri süre, buldukları kurumda çalışma süreleri gibi iş ile ilgili özelliklerine (Tablo 4.2) yer verilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	34	40,5
	Kadın	50	59,5
	Toplam	84	100,0
Yaş	20-30	56	66,7
	31-40	19	22,6
	41-50	6	7,1
	51 yaş ve üzeri	3	3,6
	Toplam	84	100,0
Eğitim	Lise/Meslek Lisesi	10	11,9
	Ön Lisans/MYO	7	8,3
	Lisans	57	67,9
	Yüksek Lisans ve Üzeri	10	11,9
Toplam	84	100,0	
M.durum	Bekar	38	45,2
	Evli	46	54,8
	Toplam	84	100,0

Tablo 1’ de anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyete, yaşa, eğitimlerine ve medeni durumlarına göre sayıları ve yüzdeleri yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; %59,5’inin kadın, %40,5’inin erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında; %66,7 ile büyük çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. %22,6’sı 31-40 yaş, %7,1’i 41-50 yaş, kalan %3,6’lık bölümünün ise 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının eğitim dağılımlarına bakıldığında; lisans mezunlarının %67,9 ile birinci sırada olduğu belirlenmiştir. %11,9’u lise/meslek lisesi mezunu, %8,3’ü ön lisans/MYO mezunu ve %11,9’u yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir.

Tablo 2: Ankete Katılanların İş İle İlgili Özelliklerine Göre Dağılımı

İş Özellikleri	Sayı	Yüzde %
Aylık Gelir		
701-900 TL	0	0
901-1100TL	11	13,1
1101-1300TL	13	15,5
1301-1500TL	21	25
1501 Ve Üzeri	39	46,4
Toplam	84	100
Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	17	20,2
1-5 yıl	28	33,3
6-10 yıl	20	23,8
11-15 yıl	9	10,7
16 yıl ve üzeri	10	11,9
Toplam	84	100
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıldan az	22	26,2
1-5 yıl	32	38,1
6-10 yıl	14	16,7
11-15 yıl	8	9,5
16 yıl ve üzeri	8	9,5
Toplam	84	100

Tablo 2’ de çalışanların, aylık ortalama gelir, çalışma yaşamında geçirdikleri süre, buldukları kurumda çalışma süreleri gibi iş ile ilgili özelliklerine dair sayı ve yüzdeler verilmektedir. Katılımcıların tamamı aylık 900 liranın üzerinde gelire sahiptir. %46,4’ü 1501 lira ve üzeri kazanmakta, %25’i 1301-1500 lira arasında, %15,5’i 1101-1300 lira arasında, %13,1’i 901-1100 lira arasında kazanmaktadır. Çalışanların iş hayatlarında geçirdikleri toplam süreye bakıldığında; katılımcıların %33,3’lük büyük kısmı 1-5 yıl arasında, %20,2’si 1 yıldan az, %23,8’i 6-10 yıl arası, %10,7’si 11-15 yıl arası, %11,9’u 16 yıl ve üzeri zamandır çalışma hayatında bulunmaktadır. Çalışanların halen çalışmakta oldukları bankada ne kadar zamandır çalışmakta olduklarına bakıldığında ise; %26,2’si 1 yıldan az, %38,1’i 1-5 yıl arası, %16,7’si 6-10 yıl arası, %9,5’i 11-15 yıl arası, %9,5’i ise 16 ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir.

2.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında ölçeklerle ilgili bulgulara yer verilmektedir. Tüm ölçek ifadeleri için anket sorularına verilen cevapların ortalamaları alınarak tablolar halinde gösterilmiştir. Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de belirtilen ortalamalar doğrultusunda çalışanların kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3: Kurumsal Atalet İfadelerine Göre Çalışanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Kurumsal Atalete İlişkin İfadeler	Aritmetik Ortalama(O)	Standart Sapma (S)
Çalıştığım birim/kurum bana yeni kavram ve yöntemleri öğrenmem için fırsatlar sunmuyor.	2,77	1,37
Yeni problemlerle karşılaştığımda onları çözmek için yeni yöntemlere gerek duymam.	1,94	0,91
Eski düşünce ve davranışlarımı değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışmam.	1,94	1,09

Diğer insanların problemleri nasıl çözdüklerini gözlemlemem.	1,81	0,93
Karşılaştığım problemleri çözmek için nadiren farklı yöntemler kullanırım.	2,66	1,21
Yeni bilgi kaynakları aramak/öğrenmek için inisiyatif kullanmam.	1,89	0,89
Yaptığım işte yeni bilgi ve deneyimler öğrenmeye ihtiyacım yok.	1,69	0,91
Yeni bilgiler için aynı kaynağa başvurmaya alışkınım.	2,45	1,11
İşimde ve yaşamımda geçmiş bilgi ve deneyimlerime çok güvenirim.	3,72	1,10
Problem çözme yaklaşımı diğer insanların öneri ve taleplerine göre değiştirebilirim.	2,46	1,01
Geçmiş bilgi ve deneyimlerim yeni bilgileri kabul etmemde etkilidir.	3,94	0,97
Çoğunlukla geçmiş deneyimlerimden ders çıkarır ve bir şeyler öğrenirim.	4,38	0,57
Geçmiş bilgi ve deneyimlerim iş yaşamımdaki verimliliğimi arttırabilir.	4,36	0,67
Bir problemle karşılaştığımda daha önce benzer problemleri çözmede kullandığım yöntemleri kullanırım.	3,86	0,8
Bilgi Ataleti	2,19	1,02
Deneyim Ataleti	3,62	,49
Atalet	2,90	,67

Tablo 3' de katılımcılardan kurumsal ataletle ilişkin sorulara gelen yanıtların puan ortalamaları ve standart sapmaları sunulmaktadır. Tablo 3'e göre Kurumsal ataletin genel aritmetik ortalaması $O= 2,90$ dır. Beş üzerinden değerlendirildiğinde bu ortalama düşük sayılabileceği için, ankete katılan banka çalışanlarının kurumsal ataletin mevcut olduğu düşüncesine pek katılmadıkları ve kurumsal atalet düzeyinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Ortalamanın "3=Kararsızım" a yakın olması göz önüne alındığında çalışanların kurumsal ataletin farkında olmadıkları ve bu konuda karar vermekte zorlandıkları da ihtimal dahilinde bir durumdur.

Kurumsal ataletin boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; genel olarak bilgi ataletinin aritmetik ortalaması $O= 2,19$ olduğu ve deneyim ataletinin ortalamasının da $O= 3,62$ ile bilgi ataletinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının bilgi ataleti seviyeleri orta derecedeyken, deneyim ataletine dair ortalamanın "Katılıyorum" ifadesine yakın olması, kurumda deneyim ataletinin mevcut olduğunu göstermektedir. Kurumsal atalet boyutları kapsamında değerlendirildiğinde en önemli atalet nedeni olarak deneyim gelmektedir. Bu, yüksek deneyimin daha fazla atalete neden olduğu yönünde yorumlanabilir.

" Geçmiş bilgi ve deneyimlerim yeni bilgileri kabul etmemde etkilidir.", "Çoğunlukla geçmiş deneyimlerimden ders çıkarır ve bir şeyler öğrenirim.", "Geçmiş bilgi ve deneyimlerim iş yaşamımdaki verimliliğimi arttırabilir." ve " Bir problemle karşılaştığımda daha önce benzer problemleri çözmede kullandığım yöntemleri kullanırım." soruları deneyim temelli ataleti tespit etmektedir. Bu ifadelere verilen cevapların ortalamaları sırasıyla; $O= 3,940$, $O= 4,381$, $O= 4,369$ ve $O= 3,869$ olup ölçek içerisindeki en yüksek değerler olarak göze çarpmaktadır.

" Yeni problemlerle karşılaştığımda onları çözmek için yeni yöntemlere gerek duymam.", "Eski düşünce ve davranışlarımı değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışmam.", Diğer insanların problemleri nasıl çözdüklerini gözlemlemem." soruları bilgi/öğrenme ataletini tespit etmeye yöneliktir. Soruların aritmetik ortalamaları sırasıyla; $O= 1,940$, $O=1,940$, $O=1,810$ 'dur. "Yaptığım işte yeni bilgi ve deneyimler öğrenmeye ihtiyacım yok." sorusu ise $O=1,690$ ile en düşük ortalamaya sahiptir. Çalışanlar genel olarak yeni bilgiler edinme ve öğrenme konusunda atalet yaşamamaktadırlar. Bu durumun sebebi olarak çalışan sayısının birçoğunun yeni

mezun ve kurumda 1-5 yıldır faaliyet gösteren bireyler olması ve dolayısıyla yeni bilgiler öğrenmeye ve gözlem yapmaya ihtiyaç duyuyor olmaları gösterilebilir.

Tablo 4: Yabancılaşma Ölçeği ve Alt Boyutlarına Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları

Yabancılaşma ve Boyutları	Aritmetik	Standart
	Ortalama(O)	Sapma
Güçsüzlük	2,63	0,86
Anlamsızlık	2,10	0,86
Kuralsızlık	2,67	0,84
Topluma Yabancılaşma	2,31	0,79
Kendine Yabancılaşma	1,81	0,86
Yabancılaşma Nedenleri	3,09	0,55
Yabancılaşma	2,77	0,51

Tablo 4’ de Çalışanların yabancılaşma sorularına verdikleri cevapların ve bu cevapların yabancılaşmanın alt boyutlarına göre sınıflandırılmış hallerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre yabancılaşmanın genel aritmetik ortalaması $O=2,77$ dir. Bu ortalama “Kararsızım” ifadesine daha yakın olduğu için çalışanların yabancılaşma düzeylerinin önemli boyutlarda olmadığı ve orta düzeylerde olduğu söylenebilir. Yabancılaşmanın boyutlarından kuralsızlık $O=2,67$ ile en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların yabancılaşmalarında kuralsızlık algılarının diğer boyutlara nazaran daha büyük katkısı olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Güçsüzlük Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Güçsüzlük İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	3	1,406	14%	36%	5%	26%	19%
İş yerimde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	2,548	1,134	17%	43%	13%	24%	4%
Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum	3,107	1,28	10%	32%	12%	31%	15%
Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum.	1,881	1,046	44%	36%	13%	2%	5%

Tablo 5’de güçsüzlük boyutlarıyla ilgili olarak bireylerin iş üzerinde kontrol sahibi olup olmadıklarına, mücadele etme güçlerine, kendi çalışma yöntemlerini seçme özgürlüğüne sahip olup olmadıklarına ve kendilerini ne kadar önemli hissettiklerine dair sorular bulunmaktadır. Bireylerin güçsüzlük boyutlarına en fazla etki eden durum olarak O=3,107 ortalama ile kendi çalışma yöntemlerini seçmekte özgür olmadıklarını düşünmeleri gelmektedir.

Tablo 6: Anlamsızlık Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Anlamsızlık İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum.	2,298	0,967	18%	50%	19%	11%	2%
Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1,905	1,093	43%	39%	8%	4%	6%

Tablo 6’ da Yabancılaşmanın anlamsızlık boyutuna ilişkin olarak, elde edilen bulgular gösterilmektedir. Çalışanların yaptıkları işin neticesini belirlemeyle ilgili soruya verdikleri cevap ortalaması $O=2,298$ olarak görülmektedir. Katılımcıların yarısının bu soruya “Katılmıyorum” yanıtı vermiş oldukları gözlemlenmiştir. Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum sorusunun ortalaması $O=1,905$ çıkmıştır. Yani çalışanların büyük bir çoğunluğu “Hiç katılmıyorum” veya “Katılmıyorum” cevaplarını vermiştir. Bu durum bireylerin yaptıkları işin önemli ve kurum için gerekli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 7: Kuralsızlık Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Kuralsızlık İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İş yerimde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.	3,417	1,254	8%	19%	17%	35%	21%
İnsanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum.	1,917	0,972	42%	35%	14%	10%	0%

Tablo 7’e göre “İşyerinde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum” şeklindeki sorunun ortalaması 3,41 olarak belirlenmiştir. İlgili sorunun ölçek düzeyi “Katılıyorum” şeklindedir. Katılımcıların %56’sı kurallara aykırı davrandığında suçluluk duygusu yaşamaktadır.

“İnsanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum” şeklindeki sorunun ortalaması 1,91 olarak bulgulanmıştır. Katılımcıların %77 gibi büyük bir çoğunluğu bu önermeye katılmamaktadır. Katılımcıların kurallara aykırı davrandıklarında suçluluk duygusu yaşamaları ve işlerinde başarılı olmak için bile iş arkadaşlarına hile yapmaması gerektiğini düşünmesi, kurum içinde etik değerlerin hala yitirilmediğini göstermektedir.

Tablo 8: Topluma Yabancılaşma Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Topluma Yabancılaşma İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığımı duyduğumu yaşıyorum.	1,857	0,946	39%	46%	6%	6%	2%
Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.	2,440	1,090	17%	48%	15%	15%	5%
Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.	2,643	1,126	15%	36%	23%	21%	5%

Tablo 8’ de çalışanların “Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığımı düşünüyorum ” sorusuna verdikleri yanıt 1,85 ortalamaıyla katılmadıkları, yani dışlandıklarını düşünmemeleri yönündedir. Aynı şekilde katılımcıların %65’i sosyal çevrelerini sıkıcı bulmamaktadırlar. Katılımcıların %51’i “Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum” önermesine katılmadıkları görülmektedir. Genel olarak çalışanların topluma uyum ve toplum değerlerini benimsemekle ilgili negatif düşüncelerinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 9: Kendine Yabancılaşma Boyutuna Ait Yabancılaşma Düzeyine İlişkin Bulgular

Topluma Yabancılaşma İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	1,607	0,822	55%	35%	7%	2%	1%
Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiç bir anlamı olmadığını düşünüyorum.	1,81	1,058	50%	32%	8%	6%	4%
Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdaki soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	2,024	1,222	45%	29%	11%	10%	6%

Tablo 9’da kendine yabancılaşma seviyesini ölçmeyi amaçlayan ilk soru olan “İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum” önermesine katılımcıların % 90 gibi büyük bir çoğunluğu katılmamaktadırlar. Nitekim soruya ilişkin cevapların ortalaması 1,60 gibi çok düşük bir düzeyde ve “Hiç Katılmıyorum” ifadesine yakın bir düzeyde bulunmuştur. Katılanların sadece %3’ü kendilerinin toplum içinde işe yaramaz biri olduğunu hissetmektedir.

“Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum” ifadesine de ankete katılanlar yüksek oranda katılmadıklarını belirtmişlerdir. İlgili sorunun ortalaması 1,81’dir ve katılanların %82’si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmiştir. Katılanların büyük bir çoğunluğu topluma katkılarının olduğunu düşünmekte ve hayatı anlamlı bulmaktadır.

Katılımcıların kendilerine yabancılaşma seviyesini ölçen “Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdaki soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum” önermesine katılımcılar yine yüksek oranda katılmamaktadırlar. Soruya ilişkin ortalama 2,02 iken katılımcıların %74’ü katılmadıklarını belirtmişlerdir. Her üç sorunun ortalamasının da katılmıyorum düzeyinde olması çalışanların genel anlamda kendilerine yabancılaşma problemi yaşamadıklarını göstermektedir.

Tablo 10: Yabancılaşmanın Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kuralsızlık İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yaptığım işin en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş olmasının bireysel yeteneklerimi yok ettiğini düşünüyorum.	2,690	1,140	15%	33%	23%	24%	5%
Belirlenmiş kişilerle belirlenmiş görevleri yerine getirmenin bıkkınlığa, isteksizliğe neden olduğunu düşünüyorum.	3,119	1,265	11%	26%	19%	29%	15%
Ara sıra değişik birimlerde, değişik işler yapmamın beni geliştireceğini ve işime olan ilgimi arttıracığını düşünüyorum.	4,119	1,080	4%	7%	10%	33%	46%
Düzenli olarak gazete, dergi, televizyon, radyo vb. araçlardan toplumsal gelişmeleri takip ederim.	2,250	1,074	24%	49%	8%	17%	2%
Kitle iletişim araçlarının (televizyon,radyo,gazete vb.) iş yerinde gün boyu yaşadığım sıkıntıları unutmamda yardımcı olduğunu düşünüyorum.	3,429	1,154	6%	20%	14%	44%	15%
Kitle iletişim araçlarında (televizyon,radyo,gazete vb.) yer alan haberlerin iş yerimde bulunan insanların tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini düşünüyorum.	2,738	1,066	11%	35%	31%	18%	6%
İşimi yerine getirebilmem için çalışma koşullarının tam anlamıyla bana sunulmadığını düşünüyorum.	3,274	1,196	7%	21%	26%	27%	18%
İşimi yaparken kendimi güvende hissetmiyorum.	2,643	1,238	17%	40%	14%	19%	10%

Dinlenme ve çalışma süreleri, aydınlatma, havalandırma gibi çalışma koşullarının iyi olmamasının işime karşı bıkkınlığa, isteksizliğe neden olduğunu hissediyorum.	3,512	1,340	12%	15%	7%	40%	25%
Toplu pazarlık, sendika, hukuksal iş güvencesi, eşit çalışma şartlarının iş yerimde tam anlamıyla sağlanmadığını düşünüyorum.	3,250	1,430	13%	25%	13%	21%	27%
Zorunlu olmadıkça benden farklı inanca, tutuma ve değere sahip olduğuna inandığım amirlerim veya iş arkadaşlarımla bir araya gelmemeye çalışıyorum.	2,619	1,343	21%	39%	7%	20%	12%
İşletme değerleri ve kültürü ile benim kişisel değerlerim arasında fark olduğunu düşünüyorum.	3,060	1,206	8%	32%	17%	31%	12%
Çevremdeki insanlar gibi düşünmesem de kabul görebilmek için onların istediği şekilde davranıyorum.	2,202	1,138	27%	48%	8%	11%	6%
Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzlukların davranışlarımı etkilediğini ve beni yalnızlaştırdığını düşünüyorum.	2,571	1,195	19%	38%	15%	21%	6%
Ekonomik sorunlar bende gelecek korkusuna ve amaçlarıma ulaşamayacağımı düşünmemeneden oluyor.	3,226	1,347	12%	21%	23%	20%	24%
Yaptığım işe göre yeterli ücreti alamadığımı düşünüyorum.	4,024	1,172	2%	13%	13%	23%	49%
Şehir yaşamının insanlar arası ilişkileri öldürdüğünü düşünüyorum.	3,714	1,267	5%	20%	8%	32%	35%
Şehirdeki suç oranının artması, kirlilik, kalabalık, gürültü gibi faktörlerin beni insanlara karşı temkinli davranmaya ittiğini düşünüyorum.	4,107	0,822	2%	2%	7%	58%	30%
İşimi yaparken kullandığım makinelerin benden daha önemli görüldüğünü düşünüyorum.	2,655	1,092	10%	49%	13%	24%	5%
Benim makineleri değil de, makinelerin beni yönettiği duygusuna kapılıyorum.	2,571	1,101	13%	46%	15%	20%	5%

Tablo 10’ da yabancılaştırmanın nedenlerine ilişkin sorulara katılımcıların verdiği yanıtlara dair dağılımlar yer almaktadır. Katılımcıların yabancılaştırma düzeylerinde kurumdaki iş bölümünün etkisinin 4,11 ortalamayla hep aynı birimde çalışmak olduğu söylenebilir. Çünkü “Ara sıra değişik birimlerde, değişik işler yapmamın beni geliştireceğini ve işime olan ilgimi arttıracaklarını düşünüyorum.” önermesine katılımcıların %79’ u katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yabancılaştırmasında kitle iletişim araçlarının rolünü ölçmek amacıyla sorulan 18, 19 ve 20. soruların ortalamaları sırasıyla O= 2,25, O=3,42 ve O= 2,73 şeklinde bulunmuştur. Bu sonuçlara katılımcılar kitle iletişim araçlarının iş yerinde gün boyu yaşadıkları sıkıntıları unutmalarında yardımcı olduğu görüşüne katılmaktadırlar.

Çalışanların yabancılaştırılmalarını yordayan en önemli faktörlerden birisi de ekonomik faktörlerdir. Tablo incelendiğinde “Yaptığım işe göre yeterli ücreti alamadığımı düşünüyorum” sorusunu katılımcıların %72 ‘si gibi yüksek bir oranının onaylandığı görülmektedir. İlgili soruya ait ortalama ise 4,24’tür ve “Tamamen Katılıyorum” ibaresine yakındır. Katılımcılar aldıkları ücretin yaptıkları iş için yetersiz olduğunu düşünmektedirler.

İnanç tutum ve değerleri ölçmeye yönelik 25, 26 ve 27. Soruların ortalamaları sırasıyla; O=2,61, O=3,06, ve O=2,20 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre sadece 26. soruda belirtilen “ İşletme değerleri ve kültürü ile benim kişisel değerlerim arasında fark olduğunu düşünüyorum.” şeklindeki önermeye verilen cevaplar, önermenin kabul edildiği yönündedir. Bireyler, kendilerinden farklı düşünen çalışma arkadaşlarıyla bir araya gelmek veya kabul görmek için olduklarından farklı davranmak zorunda kalmamakta ancak işletme değerleri ve kültürü ile kişisel değerleri arasında fark olduğunu düşünmektedir.

Yabancılaştırmaya neden olan sanayileşme ve kent yaşamına ilişkin yöneltilen “Şehirdeki suç oranının artması, kirlilik, kalabalık, gürültü gibi faktörlerin beni insanlara karşı temkinli davranmaya ittiğini düşünüyorum” sorusuna verilen yanıtların ortalamasının 4,10 ile “Tamamen Katılıyorum” a yakın olması dikkat çekmektedir. Bireylerin %88’i şehirdeki suç oranının artması, kirlilik, kalabalık ve

gürültü gibi faktörlerden tedirgin olduklarını ve temkinli davrandıklarını belirtmektedirler.

Tablo:11: İşten ayrılma Niyeti İfadelerine Göre Çalışanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

İşten Ayrılma İfadeleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Önümüzdeki 3 ay içerisinde kurumdan ayrılabilirim.	1,917	1,184	52%	20%	15%	7%	5%
Önümüzdeki 6 ay içerisinde kurumdan ayrılabilirim.	1,988	1,237	49%	24%	14%	6%	7%
Önümüzdeki 1 yıl içerisinde kurumdan ayrılabilirim.	2,214	1,336	44%	17%	23%	7%	10%
Önümüzdeki 2 yıl içerisinde kurumdan ayrılabilirim.	2,488	1,468	39%	14%	18%	15%	13%

Tablo 11’ de çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin sorulara ait ortalamalar verilmiştir. Tabloya göre çalışanların sadece %12’si 3 ay içerisinde işten ayrılma niyetleri olduğunu, %13’ü 6 ay içinde işten ayrılacaklarını, %10’u önümüzdeki 1 yıl içinde kurumdan ayrılacaklarını ve %13’ü de önümüzdeki 2 yıl içinde kurumdan ayrılma niyetlerinin olduğunu ifade etmiştir. Buna göre işten ayrılma niyetinin uzun ve kısa vadede düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 12: İşten Ayrılmayı Düşünme Sıklığına İlişkin Bulgular

İşten Ayrılmayı Düşünme Sıklığı	N	N %	
Ne sıklıkta işten ayrılmayı düşündüğünüzü 1' den 5' e kadar derecelendiriniz.	HİÇ DÜŞÜNÜYÖRUM	13	15,5%
	DÜŞÜNÜYÖRUM	2	2,4%
	KARARSIZIM	33	39,3%
	DÜŞÜNÜYÖRUM	16	19,0%
	HER ZAMAN DÜŞÜNÜYÖRUM	20	23,8%

Tablo 12'ye göre katılımcıların %42,8'lik bölümü sürekli olarak işten ayrılmayı düşünmektedir. %39,3'lük büyük kısmı ise işten ayrılmayı düşünme konusunda kararsız kalmaktadır. %17,9'luk bölümü ise işten ayrılmayı düşünmemektedir.

Tablo 13: İş Arama Durumuna İlişkin Bulgular

	N	N %	
Hali hazırdaki iş arama durumunuzu 1'den 5'e kadar derecelendiriniz.	HİÇ BİR ŞEKİLDE ARAMIYÖRUM	9	10,7%
	ARAMIYÖRUM	5	6,0%
	KARARSIZIM	39	46,4%
	ARIYÖRUM	14	16,7%
	HER AN ARIYÖRUM	17	20,2%

Tablo 13 'e göre katılımcıların %36,9'luk kısmı sürekli olarak iş aradıklarını belirtmektedirler. %46,4'lük bölümü iş arama konusunda kararsız bulunurken, %16,7'lik bölümü ise iş aramadığını belirtmektedirler.

2.3. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölümde kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinin demografik faktörle ve birbirleriyle ilişkili olup olmadıklarının tespit edilebilmesi amacıyla korelasyon analizlerine yer verilecektir. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-

0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002:32).

Tablo 14: Ölçek Değişkenleri ve Demografik Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı	CINSİYET	YAŞ	EĞİTİM	MEDENİ DURUM	AYLIK GELİR	ÇALIŞMAYA ŞAMINDA GEÇEN SÜRE	KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ
İşten ayrılma niyeti	-0,046	0,259	0,230	0,090	-0,248	-0,194	-0,234
Yabancılaşma	-0,024	0,105	0,211	0,032	-0,069	-0,076	-0,110
Atalet	-0,020	0,123	-0,077	0,178	-0,112	0,200	0,126

Tablo 4.14’ de kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma değişkenlerinin demografik faktörlerle ilişkili olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan korelasyon testinin sonuçlarına yer verilmiştir. Tablodaki tüm korelasyon katsayılarının; 0.00-0.30 aralığında kalması sebebiyle ilişki düzeyinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15: Ölçek Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun Ölçümü

Korelasyon Katsayısı	İşten Ayrılma Niyeti	Yabancılaşma	Kurumsal Atalet
İşten Ayrılma Niyeti	-	0,3729	0,1332
Yabancılaşma		-	0,3385
Kurumsal Atalet			-

Tablo 15’de kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinin birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılması amacıyla yapılan Korelasyon testinin sonuçlarına yer verilmiştir. Test sonuçlarına göre; Kurumsal atalet ve yabancılaşma arasındaki korelasyon katsayısı 0,3385 olarak bulgulanmıştır. Bu durumda iki

değişken arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kurumsal atalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında; korelasyon katsayısının 0,1332 olduğu ve ikili arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

2.4. BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T TESTİ VE ANOVA TESTİ SONUÇLARI

Bu bölümde kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin demografik faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T Testi ve Anova Testi sonuçlarına yer verilmiştir. Analizin yorumlanmasında Sig. değeri 0.05'in altında olan değişkenlerde anlamlı farklılığın olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyete Göre Faktörlerin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi				
	Cinsiyet	N	X	Sig.p
Kurumsal Atalet	Kadın	50	2,91	,854
	Erkek	34	2,88	
Yabancılaşma	Kadın	50	2,78	,035
	Erkek	34	2,75	
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	50	2,56	,881
	Erkek	34	2,50	

Tablo 16' da değişkenlerde cinsiyete göre anlamlı farklılık olup olmadığına dair sonuçlar gösterilmiştir. Tabloda kurumsal atalet ve işten ayrılma niyetlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yabancılaşma değişkeni için bayanlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Buna göre bayanların yabancılaşma ortalaması $O= 2,78$ ve erkeklerin yabancılaşma ortalaması da $O= 2,75$ 'dir. Bayanların erkeklere göre daha yüksek düzeyde yabancılaşmaya maruz kaldıkları söylenebilir.

Tablo 17: Medeni Duruma Göre Faktörlerin T Testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi				
	Medeni Durum	N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	Bekar	38	2,77	,105
	Evli	46	3,01	
Yabancılaşma	Bekar	38	2,75	,775
	Evli	46	2,78	
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	38	2,46	,416
	Evli	46	2,59	

Tablo 17’de atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinde medeni duruma göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testin sonuçlarına yer verilmiştir. Teste göre kurumsal atalet değişkeninde medeni duruma göre anlamlı farklılık yoktur.($p=,105$) Ancak evlilerin($X=3,01$) bekârlara göre ($X=2,77$) daha yüksek atalet düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun sebebinin enerjisinin büyük bir çoğunluğunu ailesine harcayan evli bireylerin iş hayatına yönelik değişiklik ve yenilikleri takip etmeye enerji ve vakitlerinin kalmamasının olabileceği düşünülmektedir. Yabancılaşma bulguları($p=,775$) ve işten ayrılma niyetleriyle($p=,416$) ilgili olarak da medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 18: Yaşa Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	20-30	56	2,85	,721
	31-40	19	2,92	
	41-50	6	3,13	
	51 ve üzeri	3	3,14	
Yabancılaşma	20-30	56	2,79	,785
	31-40	19	2,76	
	41-50	6	2,69	
	51 ve üzeri	3	2,50	
İşten Ayrılma Niyeti	20-30	56	2,63	,075
	31-40	19	2,59	
	41-50	6	1,94	
	51 ve üzeri	3	2,00	

Tablo 18’de kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma değişkenlerinde yaşa göre anlamlı değişiklik olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre değişkenlerin tamamında Sig. değeri $p > 0,05$ olarak hesaplandığı için değişkenleri arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Değişkenlerin yaşa göre ortalamalarına bakıldığında en yüksek atalet düzeyi 51 yaş ve üzerinde görülürken, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise 20-30 yaş arasındaki katılımcılarda daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Kurumsal ataletin 51 yaş ve üzerinde daha yüksek çıkmasının nedeninin bu bireylerin deneyimlerinin ve eski bilgilerinin ileriye ket vurmasının olabileceği düşünülmektedir. İşten ayrılma niyetinin genç yaş grubunda görülmesinin nedeni olarak ise bu bireylerin önlerinde daha çok yıllar olduğunu ve farklı iş alternatiflerine yönelebileceklerini düşünmeleri olabilir.

Tablo 19: Eğitime Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim	N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	Lise/Meslek Lisesi	10	3,15	,266
	Ön Lisans MYO	7	3,00	
	Lisans	57	2,80	
	Y.Lisans ve üzeri	10	3,13	
Yabancılaşma	Lise/Meslek Lisesi	10	2,72	,026
	Ön Lisans MYO	7	2,33	
	Lisans	57	2,78	
	Y.Lisans ve üzeri	10	3,07	
İşten Ayrılma Niyeti	Lise/Meslek Lisesi	10	2,21	,186
	Ön Lisans MYO	7	2,40	
	Lisans	57	2,54	
	Y.Lisans ve üzeri	10	2,90	

Tablo 19’da kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma değişkenlerinde eğitim seviyesine göre anlamlı değişiklik olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Kurumsal ataletle ilişkin Sig. değerinin

$p=0,26 >0.05$ olması kurumsal atalet düzeyinde katılımcıların eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Yabancılaşma değişkenine ilişkin Sig. değerine bakıldığında $p=0,026 <0.05$ olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların yabancılaşma düzeylerinde eğitime göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarında yabancılaşma düzeylerinin özellikle Ön Lisans/MYO ve Yüksek Lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip çalışanlarda farklılaştığı görülmektedir. Buna göre iki eğitim düzeyindeki çalışanların yabancılaşma düzeylerine bakıldığında Lise/Meslek Lisesi eğitim seviyesindeki çalışan ortalamalarının 2,72 düzeyinde Yüksek Lisans ve üzeri eğitim seviyesindekilerin ise 3.02 olduğu görülmektedir. Yüksek Lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip bireyler lise mezunlarına göre daha yüksek düzeyde yabancılaşmışlık yaşamaktadırlar. Bunda bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesiyle beklentilerinin artmasının etkili olduğu söylenebilir. Beklentiler ne kadar yüksek olursa karşılanmadığında yaşanan hayal kırıklığı da o derece yüksek olmakta ve bireylerin kendilerinden ve/ya işlerinden soğuyarak yabancılaşmalarına neden olmaktadır.

Tabloda işten ayrılma niyetinin eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p=,186$) görülmektedir. Ancak işten ayrılma niyetine ilişkin en yüksek ortalama 2,90 ile yine yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesindeki bireylerde görülmektedir. Bu durum bu bireylerin kariyer hedeflerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20: Gelir Seviyesine Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları

Gelir Seviyesi		N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	701-900TL	11	3,28	,197
	901-1.100TL	13	2,73	
	1.101-1.300TL	21	2,83	
	1.301-1.500TL ve üzeri	39	2,89	
Yabancılaşma	701-900TL	11	3,06	,008
	901-1.100TL	13	2,42	
	1.101-1.300TL	21	2,88	
	1.301-1.500TL ve üzeri	39	2,74	
İşten Ayrılma Niyeti	701-900TL	11	2,96	,100
	901-1.100TL	13	2,70	
	1.101-1.300TL	21	2,41	
	1.301-1.500TL ve üzeri	39	2,43	

Tablo 20’ de kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma değişkenlerinin aylık gelir seviyesine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında kurumsal atalet ($p=,197$) gelir seviyesine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. Ancak en yüksek kurumsal atalet düzeyinin 3,28 ortalamayla 701-900TL aralığında gelire sahip bireylerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum gelirin yetersiz olmasının bireyleri ataletle düşürdüğü yönünde yorumlanabilir.

Yabancılaşma düzeyi ise gelir seviyesine göre değişiklik göstermektedir. ($p=,008$) Farklılık; 901-1.100 ile 1.101-1300 gelir aralıkları ve 1.101-1.300 ile 1.301-1500 gelir aralıkları arasında görülmektedir. Yabancılaşma düşük gelir aralıklarında daha fazladır. Özellikle en alt gelir grubu olan 901-1.100 arasında gelire sahip bireylerin yabancılaşma düzeylerinin 3.06 ile en yüksek seviyede olması bu önermeyi doğrular niteliktedir.

İşten ayrılma niyetleri gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,100$). En yüksek işten ayrılma niyeti, 2,96 ortalamayla en alt gelir seviyesi olan 701-900 TL aralığında gelire sahip bireylerde görülmektedir.

Tablo 21: Çalışma Yaşamında Geçen Süreye Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları

Çalışma Yaşamında Geçen Süre		N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	1 yıldan az	17	2,68	,400
	1-5 yıl	28	2,89	
	6-10 yıl	20	2,88	
	11-15 yıl	9,	3,17	
	16 yıl ve üzeri	10	3,09	
Yabancılaşma	1 yıldan az	17	2,67	,343
	1-5 yıl	28	2,87	
	6-10 yıl	20	2,86	
	11-15 yıl	9	2,57	
	16 yıl ve üzeri	10	2,64	
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	17	2 ,36	,012
	1-5 yıl	28	2,82	
	6-10 yıl	20	2,64	
	11-15 yıl	9	2,35	
	16 yıl ve üzeri	10	2,00	

Tablo 21’de kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinin bireylerin çalışma hayatlarında geçirdikleri süreye göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan analiz bulgularına yer verilmiştir. Kurumsal atalet, bireylerin çalışma hayatlarında geçirdikleri süreye göre farklılık göstermemektedir ($p=,400$). En az atalet düzeyi göreve yeni başlamış olan ve 1 yıldan az süredir çalışma hayatında bulunan bireylerde bulunmaktadır.

Çalışma yaşamında geçen süre yabancılaşma üzerinde de herhangi bir fark yaratmamaktadır ($p=,343$). Ancak işten ayrılma niyetinin çalışma hayatında bulunma süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir ($p=,012$). Bu farklılığın özellikle 1-5 yıldır çalışma hayatında olanlarla 16 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında olanlar arasında olduğu bulgulanmıştır. Bu farklılık iş yaşamında geçirilen süredeki uçurumdan kaynaklanıyor olabilir. 16 yıl ve üzeri süredir çalışanlarda, 1-5 yıl

çalışanlara oranla daha düşük seviyede işten ayrılma niyetinin olması şaşırtıcıdır. Bireylerin artık emekli olma zamanları yaklaştığı için işten ayrılma yönünde daha istekli olabilecekleri düşünülmüştür ancak sonuç tam tersi olarak görülmektedir. Bunda çalışma hayatına yeni başlayanların, işleriyle aralarında henüz bir bağ oluşmamış olması ve 16 yıldan fazla süredir çalışanların ise artık risk almak ve yaşam düzenlerini bozmak istememelerinin büyük payı olduğu düşünülmektedir.

Tablo 22: Kurumda Çalışılan Süreye Göre Faktörlerin ANOVA Testi Sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi		N	X	Sig. (p)
Kurumsal Atalet	1 yıldan az	22	2,78	,470
	1-5 yıl	32	2,85	
	6-10 yıl	14	3,16	
	11-15 yıl	8	2,82	
	16 yıl ve üzeri	8	3,05	
Yabancılaşma	1 yıldan az	22	2,70	,249
	1-5 yıl	32	2,89	
	6-10 yıl	14	2,82	
	11-15 yıl	8	2,51	
	16 yıl ve üzeri	8	2,61	
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	22	2,45	,012
	1-5 yıl	32	2,81	
	6-10 yıl	14	2,54	
	11-15 yıl	8	2,27	
	16 yıl ve üzeri	8	1,91	

Tablo 22’de katılımcıların ataleti yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinin aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan analizin sonuçları gösterilmektedir. Bu kapsamda kurumsal ataletin, bireylerin o kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. ($p=,470$). Ayrıca kurumsal atalet ortalamasının beklenen şekilde 3,05 ile en yüksek düzeyde 16 yıl ve üzeridir kurumda çalışanlarda olduğu görülmektedir. Bu durumun geçmiş bilgi ve deneyimlerinin çokluğunun deneyim ataletine sebep olma ihtimali ve eski alışkanlıklarından vazgeçerek yeni bilgilere

göre iş yaşamlarını sürdürmenin zor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı şekilde katılımcıların yabancılaşmaları da kurumda çalışma düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,249$). Ayrıca yabancılaşma ortalamasının her aralıktaki çalışan grubunda birbirine çok yakın düzeylerde olduğu görülmektedir. Ancak işten ayrılma niyeti için aynı şey söylenememekte, işten ayrılma niyeti bulguları kişilerin kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir ($,012$). Bu farkın özellikle 1-5 yıldır kurumda çalışanlarla 16 yıldır kurumda çalışanlar arasına belirginleştiği bulgulanmıştır. Bu durumun sebebi 16 yıl ve üzeridir çalışanlarda kuruma karşı artık bir bağlılık ve kurum sadakati oluşmuş olabileceği bireylerin bu yüzden kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri yönünde yorumlanmıştır.

2.5. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölümde bağımsız değişken olarak kabul edilen kurumsal ataletin bağımlı değişkenler olan yabancılaşma, yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma ile işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 23: Bilgi/Öğrenme Ataleti – Güçsüzlük Regresyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878	,771	,768	1,33345

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Öğrenme Ataleti	1,008	,060	,878	16,706	,000

Tablo 23’de gösterilen regresyon analizi sonucuna göre öğrenme/bilgi ataleti, yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlük üzerinde etkili bir değişkendir. Öğrenme

ataletindeki bir birimlik artış güçsüzlük üzerinde 1,008 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %77,1 olarak bulunmuştur.

Tablo 24: Deneyim Ataleti- Güçsüzlük Regresyon Analizi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,947	,897	,896		,89450

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,718	,027	,947	26,863	,000

Tablo 24’de gösterilen regresyon analizine göre deneyim ataleti yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutu üzerinde etkili bir değişkendir. Deneyim ataletindeki bir birimlik artış, güçsüzlük üzerinde 0.718 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %89,7 olarak bulunmuştur.

Tablo 25: Kurumsal Atalet-Güçsüzlük Regresyon Analizi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,936	,876	,874		,98178

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Atalet	,870	,036	,936	24,185	,000

Tablo 25’de “H1: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan güçsüzlüğe etkisi vardır” şeklindeki hipotezin sınanması için uygulanan regresyon analizi gösterilmektedir. Modele ait katsayıların istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla atalet güçsüzlük üzerinde etkili bir değişkendir. Atalettteki bir birimlik artış güçsüzlük üzerinde 0,870 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin

açıklayıcılık oranı %87,6 olarak bulunmuştur. Bu durumda H1 kabul, H0 reddedilmektedir.

Tablo 26: Öğrenme/Bilgi Ataleti- Anlamsızlık Regresyon Analizi

Model Summary					
Model	R	R Square ^b	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,873	,763	,760		1,11087

Coefficients^{a,b}						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Öğrenme Ataleti	,821	,050	,873	16,336	,000

Öğrenme/Bilgi ataleti-anlamsızlık modelinde elde edilen model ve modele ait katsayıların istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla öğrenme ataleti anlamsızlık üzerinde etkili bir değişkendir. Öğrenme ataletindeki bir birimlik artış bireylerin anlamsızlık dereceleri üzerinde 0,821 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %76,3 olarak bulunmuştur.

Tablo 27:Deneyim Ataleti- Anlamsızlık Regresyon Analizi

Model Summary					
Model	R	R Square ^b	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,925	,856	,854		,86577

Coefficients^{a,b}						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Deneyim Ataleti	,575	,026	,925	22,204	,000

Tablo 27’de deneyim ataletinin anlamsızlık üzerine etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizine yer verilmiştir. Deneyim ataletindeki bir birimlik artışın anlamsızlık üzerinde 0,575 birimlik artışa neden olduğu görülmektedir(B=,575) Modelin açıklayıcılık oranı %85,6 olarak bulunmuştur.

Tablo 28: Kurumsal Atalet- Anlamsızlık Regresyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,921	,847	,846		,89088

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Atalet	,701	,033	,921	21,471	,000

Tablo 28’ de “H2: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlığa etkisi vardır” şeklindeki hipotezin sınanması için uygulanan regresyon analizi gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına bakacak olursak, atalettteki bir birimlik artışın anlamsızlık üzerinde 0,701 birimlik artışa neden olduğu ve modelin açıklayıcılık oranının %84,7 olarak bulgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal ataletin anlamsızlığa etkisi olduğu yönündeki öneri kabul, H0 reddedilmektedir.

Tablo 29: Öğrenme Ataleti- Kuralsızlık Regresyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,871	,759	,756		1,38207

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Öğrenme Ataleti	1,009	,063	,871	16,146	,000

Tablo 29’da öğrenme ataletinin kuralsızlık boyutuna etkisini belirlemek için uygulanan regresyon analizine yer verilmiştir. Analiz verilerine göre öğrenme ataleti kuralsızlık üzerinde etkili bir değişkendir. Öğrenme ataletindeki bir birimlik artış kuralsızlık üzerinde 1,009 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %75,9 olarak bulunmuştur.

Tablo 30: Deneyim Ataleti- Kuralsızlık Regresyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,950	,903	,902		,87612

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,728	,026	,950	27,790	,000

Tablo 30’ da deneyim ataleti-kuralsızlık değişkenlerine ilişkin regresyon modelinde elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Deneyim ataleti kuralsızlık üzerinde etkili bir değişkendir ve deneyim ataletindeki bir birimlik artış kuralsızlık üzerinde 0,728 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %90,3 olarak bulunmuştur. Kuralsızlık boyutuna öğrenme ataletine nispeten deneyim ataletinin daha fazla etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 31: Kurumsal Atalet- Kuralsızlık Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,935	,874	,873		,99785

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Atalet	,878	,037	,935	24,007	,000

Tablo 31’de “H3: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan kuralsızlığa etkisi vardır” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan regresyon analizi gösterilmektedir. Atalettteki bir birimlik artışın kuralsızlık üzerinde 0,878 birimlik artışa neden olduğu ve kuralsızlığın %87,4 oranla atalete bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul, H0 reddedilmektedir.

Tablo 32: Öğrenme Ataleti- Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted Square R	Std. Error of the Estimate
1	,891	,794	,791	1,11712

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Öğrenme Ataleti	,903	,051	,891	17,865	,000

Tablo 32’de öğrenme ataletinin yabancılaşmanın alt boyutlarından topluma yabancılaşmaya etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi görülmektedir. Öğrenme ataleti topluma yabancılaşma üzerinde etkili bir değişkendir çünkü öğrenme ataletindeki bir birimlik artış topluma yabancılaşma üzerinde 0,903 birimlik artışa neden olmaktadır. Topluma yabancılaşmanın %79,4’lük bir kısmı öğrenme ataletiyle açıklanabilmektedir. Burada bireyin çevredeki değişimler, yeni bilgiler ve çevresinde olup biten her şey hakkında duyarsız kalarak bilgi sahibi olma yoluna gitmemesinin onu toplumdan daha da uzaklaştırdığı ve topluma yabancılaşmasına neden olduğu söylenebilir.

Tablo 33: Deneyim Ataleti-Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted Square R	Std. Error of the Estimate
1	,943	,889	,888	,81910

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,631	,024	,943	25,789	,000

Tablo 33’de deneyim atalet- topluma yabancılaşma modelinde deneyim ataletinin %88,9 gibi büyük bir oranının deneyim ataletiyle açıklandığı görülmektedir. Buna göre deneyim ataletindeki bir birimlik artış, topluma yabancılaşma üzerinde 0,631 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Tablo 34: Kurumsal Atalet- Topluma Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,939	,881	,879	,84900

Coefficients ^{a,b}						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	Atalet	,770	,031	,939	24,765	,000

Tablo 34’de “H4: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan topluma yabancılaşmaya etkisi vardır” önermesinin analizine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sig. değeri $p < 0,01$ olması modelin ve modele ait katsayıların anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurumsal atalet topluma yabancılaşma üzerinde etkili bir değişkendir. Atalettaki bir birimlik artış topluma yabancılaşma üzerinde 0,770 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranı %88,1 olarak bulunmuştur. Kurumsal ataletin en önemli özelliği kurumun toplumdaki kopuk adeta ona yabancılaşmış olarak yaşamasıdır. Bu durumda kurum ataletinin artmasının çalışanlara yansımaları ve onları da topluma yabancılaştırması öngörmesi zor olmayan bir gerçeklik olarak gözükmektedir. Sonuç olarak H4 hipotezi kabul, H0 ise reddedilmektedir.

Tablo 35: Öğrenme Ataleti- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,840	,706	,702	1,09532

Coefficients ^{a,b}						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	Öğrenme Ataleti	,699	,050	,840	14,107	,000

Tablo 35’ de öğrenme ataletinin kendine yabancılaşma değişkenine etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizine yer verilmiştir. Modele ait katsayıların

istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla öğrenme ataleti, bireylerin kendine yabancılaşması üzerinde etkili bir değişkendir. Nitekim, bilgi ve öğrenme ataleti yaşayan bir birey yeni bilgileri kullanması gereken durumlarda çıkmaza düşecek, sorunla başa çıkamayınca da problemin kaynağı olarak bilgisizliğini değil kendisini görme eğiliminde olacaktır. Bu da bireyin kendinden soğumasına, yabancılaşmasına neden olacaktır. Öğrenme ataletindeki bir birimlik artış, kendine yabancılaşma üzerinde 0,699 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık düzeyi ise,%70,6 olarak bulunmuştur.

Tablo 36: Deneyim Ataleti- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,896	,803	,801		,89629

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,493	,027	,896	18,389	,000

Tablo 36' da deneyim ataletinin kendine yabancılaşmaya etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablodaki veriler ışığında deneyim ataleti- kendine yabancılaşma modeline ait katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla da deneyim ataletinin kendine yabancılaşma üzerinde etkili bir değişkendir. Deneyim ataletindeki bir birimlik artış kendine yabancılaşma düzeyinde 0,493 birimlik artışa neden olmaktadır. Modele dair açıklama açıklayıcılık yüzdesi %80,3 olarak görülmektedir.

Tablo 37: Kurumsal Atalet- Kendine Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,889	,791	,788		,92356

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 atalet	,599	,034	,889	17,710	,000

Tablo 37’ de “H5: Kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşmaya etkisi vardır” hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre kurumsal atalet- kendine yabancılaşma modelinde elde edilen model ve modele ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. ($p<0,01$) Bu kapsamda kurumsal ataletin kendine yabancılaşma üzerinde etkili bir değişken olduğu dolayısıyla H5 hipotezinin kabul, H0’ın reddedildiği söylenebilir. Modelin açıklayıcılık oranı %79,1’dir.

Tablo 38: Bilgi/Öğrenme Ataleti- Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,917	,842	,840		1,12795

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Öğrenme Ataleti	1,071	,051	,917	20,994	,000

Tablo 38’ de bilgi/öğrenme ataletinin yabancılaşmaya etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan Regresyon Analizine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Elde edilen veriler kapsamında modele ait katsayıların anlamlı oldukları belirlenmiştir. ($p<0,01$) Bu kapsamda öğrenme ataletinin yabancılaşma üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenme ataletindeki bir birimlik artışın yabancılaşma üzerinde 1,071 birimlik artışa neden olacağı ve yabancılaşmanın %84,2 gibi bir kısmının öğrenme/bilgi ataletiyle açıklanabileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 39: Deneyim Ataleti- Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,981	,962	,962		,55104

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,757	,016	,981	45,950	,000

Tablo 39’da deneyim ataletinin yabancılaşma olan etkisinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin verilere yer verilmiştir. Deneyim ataleti- yabancılaşma modelinin istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla deneyim ataleti yabancılaşma üzerinde etkilidir ve deneyim ataletindeki bir birimlik artış yabancılaşma üzerinde 0,757 birimlik artışa neden olmaktadır. Yabancılaşmanın %96,2 gibi önemli bir kısmı deneyim ataletiyle açıklanabilmektedir.

Tablo 40: Kurumsal Atalet- Yabancılaşma Regresyon Modeli

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,973	,946	,945		,65955

Coefficientsa,b

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Atalet	,920	,024	,973	38,063	,000

Tablo 40 ‘da 6. Araştırma sorusunda “H6: Kurumsal ataletin yabancılaşmaya etkisi vardır” şeklinde belirtilen kurumsal atalet ve yabancılaşma arasındaki etkileşimi analiz etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Modele ait kat sayıların istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Bu anlama göre kurumsal atalet yabancılaşma üzerinde etkilidir ve bu etki atalettaki her birimlik artışın yabancılaşmaya ilave 0,920 birimlik artış olarak geri dönmesi şeklindedir. Kurumsal ataletin yabancılaşmayı açıklama oranı %94,6 olarak görülmektedir. Bu durumda H6’nın kabul, H0 reddedilmiştir denilebilir.

Tablo 41: Öğrenme Ataleti- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,895	,801	,798	1,18464	

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Öğrenme Ataleti	,978	,054	,895	18,260	,000

Tablo 41’ de öğrenme ataletinin bireylerdeki işten ayrılma niyetine etki edip etmediğini anlamak amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin değerlere yer verilmiştir. Modele ait katsayıların istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla öğrenme ataleti işten ayrılma niyeti üzerinde etkili bir değişkendir. Öğrenme ataletine dair her bir birimlik artış işten ayrılma niyeti üzerinde 0,978 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu modelin açıklayıcılık oranı %80,1 olarak bulunmuştur.

Tablo 42: Deneyim Ataleti- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953	,909	,908	,80125

Coefficientsa,b					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Deneyim Ataleti	,689	,024	,953	28,762	,000

Tablo 42’de deneyim ataletinin işten ayrılma niyeti değişkenine etkisinin tespiti amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Deneyim ataleti ve işten ayrılma niyetine ilişkin regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre deneyim ataletinin işten ayrılma niyeti üzerine etkili olduğu söylenebilir. Deneyim ataletindeki her bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde,0,689 birimlik artışa neden olmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyetinin %90,9 gibi büyük bir kısmının deneyim ataletiyle açıklanabileceğine ulaşılmaktadır.

Tablo 43: Kurumsal Atalet- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,946	,896	,895	,85629

Coefficients ^{a,b}						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Atalet	,838	,031	,946	26,721	,000

Tablo 43’ de; “H7: Kurumsal ataletin işten ayrılma niyetine etkisi vardır” şeklindeki araştırma sorusundaki kurumsal atalet ve işten ayrılma niyeti arasında etkileşim olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Modelde bağımlı değişken yabancılaşma iken bağımsız değişken ise kurumsal atalet olarak kabul edilmiştir. Modele ait katsayıların anlamlı oldukları belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ataletin işten ayrılma niyetinde etkili olduğu görülmektedir. Atalettaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,838 birimlik artışa neden olmaktadır. Modelin açıklayıcılık oranının %89,6 olarak bulunması işten ayrılma niyetinin %89,6’lık bir kısmının kurumsal atalet ile açıklanabileceğini göstermektedir. Kurumsal ataletin işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. O halde; H7 önermesi kabul, H0 ise reddedilmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, kurumsal ataletin ve alt boyutları olan bilgi/öğrenme ataleti ve deneyim ataletinin, çalışanların yaşadıkları yabancılaşma düzeyi ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak oluşturulmuştur. Teorik boyutta kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin tanımları, boyutları ve örgüt kuramları içindeki yerleri ele alınmış; neden ve sonuçlarına değinilmiştir. Kurumsal ataletin, bireysel atalet ile başlayarak kuruma yayılan bir problem olmasının yanı sıra, probleme örgüt yapısına ait bir takım kavramların da negatif etkisinin olduğu, neden-sonuç ilişkisi içinde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurumsal ataletin bireyin kendisini güçsüz hissetmesine, anlamsızlık, kuralsızlık duyguları içine girmesine, kendisine ve topluma yabancılaşmasına neden olmak suretiyle; yabancılaşma düzeyini arttırdığı ifade edilmiştir. Benzer şekilde kurumsal ataletin bireylerde işten ayrılma eğilimine neden olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de yine kuramsal açıklamalarla desteklenerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çevredeki değişimlere kayıtsızlaşarak atalet yaşayan kurumlarda, ataletli bu durumun zamanla çalışanlara sirayet etmesi, çalışanların çevredeki değişimlere kayıtsızlaşmış ve yabancılaşmış bireylere dönüşmesi kaçınılmaz görünmektedir. Yabancılaşma adeta, çevredeki değişimlere kayıtsızlaşma şeklindeki kurumsal ataletin mikro anlamda bireyler için yeniden tanımlanmış hali olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin kurumsal ataletle sahip olmasına neden olan yapısal bileşenler; otorite ve kontrol hiyerarşisi, kararların tepe yönetimde toplanmış olması, örgüt içi kural ve kısıtlamaların çok önemli olması şeklinde sıralanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977:930-931). Kural ve prosedürlerin araç olmaktan çok amaç haline dönüşmesi, bireyin nedenini ve sonucunu bilmediği bir dizi faaliyeti yapmak zorunda kalmasına neden olmaktadır. Amaçlar ve eylemler arasında bağlantı kuramaması, bireyi yaptığı işin sonuçları hakkında belirsizliğe düşürmekte, bireye kendini güçsüz hissettirmekte ve yabancılaşmasına yol açmaktadır. Birey işiyle özdeşleşemeyerek ayrıca işinden soğumakta ve işine karşı yabancılaşmaktadır.

Bürokratik yapı, ayrıca kurum içinde bilginin hızla ilerlemesinde bir düşüş meydana getirmekte ve bilgi ataletine neden olabilmektedir. Bilgi ataleti bireylerin bilgi öğrenmek için inisiyatif kullanmamaları ve çaba göstermemeleri şeklinde kendini göstermekte ve bilgi alışverişinin zayıflaması, bireylerin iletişimden koparak birbirlerinden uzaklaşmasına ve dolayısıyla birbirlerine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Tepe yönetimin bireylerin çaba ve önerilerini dikkate almıyor olması, bireylerde değersizlik hissine neden olarak hem kendilerine hem de kuruma karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Değer görmediğini düşünen birey, ayrıca kuruma bağlılık hissedememekte ve işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedir. Ataletli kurum bünyesinde tepe yönetim tarafından dikkate alınmayan birey, yeteneklerini ve yaratıcılığını ortaya koyamamakta, motivasyonunu da yitirerek zamanla işine ve kendisine karşı yabancılaşmaktadır.

Kendi değişim ve gelişim rotasını çizemeyen ataletli bir kurum, çalışanlarına da kariyer ve terfi olanakları sunamamaktadır. Bu durum, yeteneklerini boşa harcamak istemeyen ve önünü göremeyen bireylerin işten ayrılmak için fırsat aramasına neden olmaktadır. Ayrıca kurumun ataletli yapısının neden olduğu prestij kaybı çalışanların kurumla kendilerini özdeşleştirememelerine, kendilerini kuruma ait hissetmemelerine ve dolayısıyla kurumdan ve işten ayrılma niyeti taşımalarına neden olmaktadır

Araştırmanın uygulama kısmında teorik boyutta ele alınan kurumsal ataletin yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisinin, örneklem üzerinde sınanması yoluyla belli sonuçlara ulaşılması ve ampirik olarak da ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda kurumsal ataletin bürokratik yapıları nedeniyle kamu kurumlarında yüksek olabileceği düşünülmüş bir kamu kurumunda araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Afyonkarahisar İlinde faaliyet gösteren kamu bankalarındaki çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir.

Banka çalışanları; yabancılaşmaya neden olabilecek yoğun iş temposu, stres ve özellikle insanlarla çok sık ve yüz yüze ilişki kurulmasını gerektiren hizmet sektöründe bir işe sahip olmaları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin de yüksek olabileceği düşüncesiyle örneklem olarak seçilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının uzun çalışma saatleri, hesap tutturma konusunda üstlendikleri risk ve tutturulması

gereken hedefler konusunda üzerlerinde hissettikleri baskı nedeniyle de yabancılaşma eğiliminde olabilecekleri düşünülmüştür. Bankalarda görülen uzun kuyruklar, tek seferde aynı müşterinin birden fazla işleminin yapılamaması gibi bürokratik kısıtlara ve zaman kaybına neden olan performans sistemi, tek bir işlem için sayfalarca belgenin imzalatılması şeklinde kendini gösteren prosedürler de genel anlamda kurum olarak bankaların, ataleti barındıran yapılar olduğu kanısını oluşturmuştur. Bu kapsamda, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren kamu bankalarındaki çalışanlara gönderilen anket formları analiz edilmiş ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; her iki ana hipotezin de kabul edildiği görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal atalet hem çalışanların yabancılaşma düzeyleri hem de işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilidir.

Bir kamu kurumu olması sebebiyle atalet seviyesi yüksek çıkması beklenen bankaların atalet seviyeleri beklenildiği gibi değil, orta düzeylerde çıkmıştır. Banka çalışanlarının bilgi ataleti düzeyleri de orta seviyelerde çıkmıştır. Banka çalışanlarının mesleğe atılma açısından genç bir profile sahip olmaları bilgi ataletinin düşük çıkmasındaki en önemli faktör olarak yorumlanmıştır. Mesleki hayata yeni atılan bireylerin yeni bilgi ve beceriler öğrenmeye ihtiyaç duymaları ve bu yönde istekli olmaları beklenen bir durumdur. Ancak kurumun deneyim ataleti seviyesi normal olarak kabul edilebilecek seviyenin üzerindedir. Bu durum kurumlarda deneyim ataletinin mevcut olduğunu göstermektedir. Deneyim ataletinin bilgi ataletinden yüksek çıkmış olması; deneyim ataletinin, kurumsal atalet üzerindeki düzenleyici rolünün bilgi ataletine oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

Banka çalışanlarının yabancılaşma seviyelerinin de kurumsal atalet seviyeleriyle paralel olarak normal düzeylerde olduğu görülmüştür. Yabancılaşma düzeylerine en fazla etki eden faktörün kuralsızlık olduğuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların katı kural ve prosedürler yumağından bunaldıkları ve dolayısıyla kurallar dışında farklı yollarla amaçlarına ulaşabilecekleri kanısına vardıkları şeklinde yorumlanabilir. Bununla beraber kuralsızlık algısına sahip çalışanlar, kurallara uymadıkları zaman yoğun suçluluk duygusu hissetmekte, iş yaşamında başarılı olmak için bile olsa iş arkadaşlarına hile yapmamaları gerektiğini düşünmektedir. Bu

durum; kurum içinde, etik değerlerin hala yitirilmediğini göstermesi açısından önemlidir. Yabancılaşma düzeyine etki eden faktörler; iş bölümü, ekonomik değişkenler, değerler ve sanayileşme ve kent yaşamı olarak bulgulanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, bu faktörlerle ilgili olarak; zaman zaman farklı birim ve işlerde çalışmalarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacağını, yaptıkları işe göre aldıkları ücretin yetersiz olduğunu, kurum değerleri ile kendi değerlerinin uyuşmadığını ve şehirdeki suç oranı, kirlilik vb. faktörlerin onları temkinli davranmaya ittiğini belirtmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yine beklenenin aksine düşük seviyede olduğu görülmektedir. Çalışanlar uzun ve kısa vadede işten ayrılmayı düşünmemekte ve iş aramamaktadırlar.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda; kurumsal atalet ve yabancılaşma arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal atalet ve işten ayrılma arasındaki ilişkinin yüksek olduğu düşünülmüş ancak elde edilen bulgular bu düşüncüyü doğrulamamış, düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik faktörlere göre değişkenler incelendiğinde; kurumsal ataletin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, kurumda ve çalışma hayatında geçirilen süre gibi demografik faktörler açısından farklılık göstermediği görülmektedir. Yabancılaşma düzeyinde ise; cinsiyet, eğitim seviyesi ve gelir faktörleri açısından anlamlı bir farklılık vardır. Genel olarak bayanlar erkeklere göre daha fazla yabancılaşmaya maruz kalmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerde düşük olanlara göre daha yüksek yabancılaşma yaşandığı görülmektedir. Bu durum; bireylerin eğitim düzeylerine paralel olarak iş yaşamlarından beklentilerinin de artış gösterdiği ve bu beklentilerin karşılanamamış olmasının da yabancılaşmaya neden olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca yabancılaşma gelir düzeyine göre de farklılık göstermekte düşük gelir grubunda daha yoğun olarak yaşanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin de genel olarak demografik faktörler açısından anlamlı farklılık göstermediğine ulaşılmıştır. Sadece kurumda ve iş yaşamında geçirilen süre açısından anlamlı farklılık göstermektedir. İlginç olan, kurumda uzun süreler geçirmiş olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin kuruma yeni

katılmış olanlara göre daha düşük olmasıdır. Bu durum, kuruma yıllarını vermiş bireylerde kurum sadakati ve kuruma karşı bir bağlılığın oluşmuş olabileceği ve dolayısıyla bu bağlılığın işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlediği şeklinde yorumlanmıştır.

Regresyon analizlerinin sonuçlarına göre; deneyim ataletinin, bilgi ataletinin ve ikisinin bileşkesi olan kurumsal ataletin yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine ve topluma yabancılaşma düzeyleri ile işten ayrılma niyeti üzerinde, arttırıcı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılarak, konuya dair ortaya atılan hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; ataletli kurumun sahip olduğu katı yapı ve değişmeyen prosedürler bireylerin sonuçlar üzerinde kendilerinin etkisiz olduğunu düşünmesine ve güçsüz hissetmelerine neden olmaktadır denilebilir. Katı yapı ve esnemeyen prosedürler arasında çaresiz hisseden birey, çareyi zaman zaman kuralların dışına çıkmakta bulmakta; ancak bu da yoğun suçluluk duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Yapmak zorunda oldukları ve sonuçları arasında anlamlı bağ kuramayan birey için zamanla her şey anlamını yitirmektedir. Örgüt değerleri ve kendi değerleri arasında çelişkiye düşen birey, zamanla hem kendine hem de topluma yabancılaşmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara örgüt yapısındaki bir takım aksaklıkların, örgüt ikliminin veya işe dair ücret, monotonluk vb. değişkenlerin etkisi şüphesiz ki yadsınamayacak derecede fazla olmaktadır. Ancak bütün bu faktörlerin merkezinde bireyin kendisi ve onun ataletli bir yapıya sahip olup olmaması bulunmaktadır. Bireyin bilgi ve deneyim atalet düzeyleri arttıkça, yabancılaşmaya dair eğilimi de artmaktadır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde bir takım önerilerde bulunmak mümkündür:

Örgütlerde ve özellikle bankalarda kurumsal atalet ve yabancılaşmanın önlenmesi adına; kurum yöneticileri, çalışanların da kararlara katılarak kendilerini ifade edebildiği demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelilerdir. Kurallara sıkı sıkıya bağlılığın ve çalışanların yapması gerekenlerin harfiyen belirlenmesinin yerini çalışanlara inisiyatif kullanma imkanı tanıyan esnek prosedürler almalıdır. Kurum genelinde yenilik ve yaratıcılık teşvik edilerek, bireylere yeteneklerini geliştirme imkânı sağlanmalıdır. Bireyler istedikleri takdirde

rotasyona tabi olabilmeli ve yaptıkları işe dair kullanacakları yöntem ve yolları kendileri seçebilir hale gelmelidir. Örgütsel düzeyde iletişimin gelişmesine yönelik faaliyetlere yer verilmelidir. Örgütsel bağlılığı arttırmak ve bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin sağlanması için bireylerin benimseyebilecekleri ortak değerler oluşturulmalıdır.

İşten ayrılma niyetinin engellenmesi yolunda ise; bireylere kendilerini geliştirmeleri yönünde eğitim fırsatlarının sunulması ve her bireye örgütün organizasyon şeması kapsamında bir kariyer rotasının çizilmesinin, faydalı uygulamalar olabileceği düşünülmektedir.

Özellikle banka çalışanlarının yoğun çalışma saatlerinin azaltılmasının ve performans sisteminin yumuşatılmasının çalışanların yabancılaşma ve işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu yönde etkili olacağı ve kurumsal bazda prosedürlerin esnetilerek işlem ve imza sayılarının azaltılması yoluna gidilmesinin de kurumsal ataleti azaltmada faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 282-300.
- Arı Sağlam, G. ve Bal Çına, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Aslan, H. (2008). *Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15,(2), 319-348.
- Baumgartner, M. & Schneider, D. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*, 560-576.
- Behar, R. (2007). *Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının, İş Görenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi Ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Boyer, M. & Robert, J. (2006). Organizational Inertia An Dynamic Incentives. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 59, 324-348.
- Brabazon, A., Silva, A., Ferra, T., O'Neill, M., Matthews, R., Costa, E. (2005). Investigating Strategic Inertia Using OrgSwarm. *Informatica*, 29, 125-141.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. *Büyük Türkçe Sözlük*, 17 Eylül 2013, www.tdk.gov.tr
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları

- Büyükıılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyopsikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Celep, B. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Cırcır, B. (2006). Öğretmen Adaylarının Denetim Odakları ve Mükemmeliyetçilik Tutumlarının Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Cummings, L. ve Staw, B. (Ed.). (1990). *The Evolution And Adaptation Of Organizations*, London: JAI PRESS LTD.
- Çakar Demircan, N. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Bolu İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çam, Ö. (2007). *Kişisel Gelişim Yolculuğu*, İstanbul: Beyaz Yayınları Yayın ve Dağıtım.
- Çankaya, İ. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vicdan Odaklı Yaklaşım Düzeyleri İle Atalet Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 65-74.
- Çankaya, İ. (2010). Okullarda Kurumsal Ataleti Yenmek: Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18, 705-718.
- Çankaya, İ. ve Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Üniversite İklimi ve Atalet Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 1-9.
- Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çelik, F. (2005). *Orta Öğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Çulpan, R. (1980). Bürokratik Sistemin Yozlaşması. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 31- 45.
- Daronkolae, E. & Hojjat, M. (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, 202-209.
- Durcan, N. M. (2007). *Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(15), 65-94.
- Erdil, O., Kalkan, A, ve Alparslan, M.A. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-81.
- Eren, E., (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, akt. G. Budak., G. Budak. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları
- Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeciler Anlayışına Geçiş. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11, 131-153.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eryılmaz, B. (1993). Kamu Bürokrasisinin Denetlenmesinde Yeni Gelişmeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 81-106.
- Fang, C., Chang, S., & Chen, G. (2011). Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role Of Knowledge Inertia. *African Journal of Business Management*, 5, 1864-1870.
- Fettahlioğlu, T.(2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Fogle, D. (1978). Learned Helplessness and Learned Restlessness. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, 39-47.

- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*,8, 82-95.
- Gül, H., Oktay, E, ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*,15, 1-11.
- Gülören, E. (2011). *Teknik Öğretmenlerde Mesleki Yabancılaşma*.(Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gündoğdu, M. (2001). *Üniversite Öğrencilerinin Bilimsel Düşünme Becerilerinin Yordanması*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- akt. B. Aydın. (2006). *Öğrenilmiş Çaresizliğin Yordanması ve Yaşam Başarısı ile İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Halaçoğlu, B. (2008). *Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*,49, 149-164.
- Hannan,M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology Of Organizations. *American Journal Of Sociology*, 5(82), 929-964.
- Kafchehi, P., Zamani, A., & Ebrahimabadi, F. (2012). A Model Of Influential Factors On Knowledge Inertia. *Asian Journal Of Business Management*, 4(4), 386-391.
- Karataş, Z. (2011). *Eğitimde Ataleti Kırarak Elimizde*. 26 Eylül 2013, www.rizeshcek.gov.tr.
- Kazancı, M. (1972). Yönetmel Örgütlerde Yozlaşma Eğilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 5(3), 72- 82.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basın Yayın Matbaacılık.
- Köksal, E. (2010). Kurumsal Yabancılaşma. *Polis Bilimleri Dergisi*,12(2), 107-123.
- Kuantis Özen, R. ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinisizm. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (1. Baskı) içinde (269-282). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Kumar, P. (2004). The Effects Of Social Comparison On Inaction Inertia. 23 Şubat 2012, www.sciencedirect.com
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 99-118.
- Liao, S., Feib, W. & Liu, C. (2008). Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning And Organization Innovation. *Technovation*, 28, 183–195. Retrieved October 23, 2012, from Science Direct database.
- Majid, A., Abdullah, M., Yasir, M. ve Tabassum, N. (2011). Organizational Inertia And Change Portfolio: An Analysis Of The Organizational Environment In Developing Countries. *African Journal of Business Management*, 5, 383-388.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1973). Bürokrasinin İşlevsizliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 6(3), 139- 148.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Morgan, G. (1997). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık.(1998)
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünmeleri. *Kamu- İş Dergisi*, 10(1), 113-144.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2007). Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları Ve Çevresel Ayıklama. *Örgüt Kuramları* (1. Baskı) içinde (133-190). Ankara: İmge Kitabevi.

Örneklem Büyüklüğü Hesaplama, 11 Ocak 2013,
sosbil.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls

Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.

Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri Ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Özer, K. (2010). *Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Özer, Ö. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.

Özgen Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvenesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143-164.

Saari, Lise M. & Judge Timothy A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.

Sabuncuoğlu Tolay, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.

Saeed, R., Arbabisarjou, A., Zivarirahman, M., & Shokouhi, S. (2012). Relationship Between Organizational Structure And Organizational Alienation. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3, 188-196.

- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6–9 Temmuz 2004 Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Schwartz, D. J. (2009). *Büyük Düşünmenin Büyüsü*, (T. Türkoğlu çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Sekman, M. ve Utku, A. (2009). Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sekman, M. (2005). *Her Şey Seninle Başlar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sekman, M. (2010). *Kişisel Ataleti Yenmek*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Sharifirad, M. (2010). Relationship Between Knowledge Inertia And Organizational Learning. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 2, 323-327.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren*, 4-19
- Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel Ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren*, 16-26.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şaylan, G. (1979). Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu Ve Yapısal Sınırlılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 12(2), 19-32.
- Şenturan, Ş. (2007). Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Çeşitli Kurumlara Aktarılan Çalışanların Durumu. *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 91-104.
- Şimşek, M. S., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65,(1), 174-204.
- Ulusoy, H. (1988). Sanayi Örgütü İşçileri Ve İşe Yabancılaşma. *A.Ü.D.T.C.F. Araştırma Dergisi*, 32, 77-84.
- Ulusoy, Y. ve Duy, B. (2013). Öğrenilmiş İyimserlik Psiko- Eğitim Uygulamasının Öğrenilmiş Çaresizlik Ve Akılcı Olmayan İnançlar Üzerindeki Etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1431-1446.
- Usta, A. (2012). Kamu Organizasyonlarında Değişim Süreci ve Yönetimi. *İnönü Üniversitesi Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi II E-Kitap*, 148-174. 08 Eylül 2013, iys.inonu.edu.tr.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı Ve Yabancılaşma Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yapıcı, M. (2004). Eğitim ve Yabancılaşma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-9. 18 Eylül 2013, www.insanbilimleri.com.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik Yıldıрма (Mobbing), Algılanan Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yiyit, T. ve Çorbacıoğlu, S. (2009). Bürokrasi, Strateji Ve Örgütsel Öğrenme: Kamu Sektörü Stratejik Planlarının Etkililiğinde Zihinsel Modellerin Rolü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 187-207.
- Zimmermann, N. (2009). *Dynamics of Organizational Adaptation, Inertia, and Routines: Generic Contributions from a Study of Change*. 08 Eylül 2013, www.systemdynamics.org.

EK ANKET ÖRNEĞİ

SAYIN KATILIMCI;

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlamakta olduğum “Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı tez çalışmamın araştırma kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı kurumsal atalet, yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamaktır.

Araştırma sonuçları hiçbir şekilde yayınlanmayacak ve anketi dolduranlara ait kişisel bilgi ve cevaplar istatistiksel kurallar çerçevesinde genellenerek tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Kişisel bazda herhangi bir değerlendirme yapılmayacağından anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Lütfen soruları dikkatlice okuyup içtenlikle ve **eksiksiz** olarak cevap veriniz.

Yardımlarınızı esirgemediğiniz ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Tez Danışmanı

Meltem ATALAY

Yüksek Lisans Öğrencisi

Soruların “doğru” veya “yanlış” cevabı söz konusu değildir.Soruların cevapları 5 aşama olarak derecelendirilmiştir. Bu aralıktta size en yakın gelen seçeneğe (X) işareti koymanız yeterlidir.

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz: 1() Kadın 2 () Erkek

2.Yaşınız: 1() 20-30 yaş 2() 31-40 yaş 3() 41-50 yaş 4 () 51 yaş ve üzeri

3. Eğitim durumunuz (lütfe en son mezun olduğunuz seçeneği işaretleyiniz)

1() Lise/Meslek Lisesi 2() Ön Lisans/Meslek Yüksek Okulu 3 () Lisans

4() Yüksek Lisans ve üzeri

4. Medeni durumunuz: 1() Bekar 2() Evli

5. Aylık ortalama geliriniz:

1 () 701-900 YTL arası 2() 901-1.100 YTL arası 3() 1.101-1.300 YTL arası

4 () 1.301-1.500 YTL arası 5() 1.501 YTL ve üzeri

6. Çalışma yaşamında geçirdiğiniz süre:

1() 1 yıldan az 2 () 1-5 yıl 3() 6-10 yıl 4() 11-15 yıl 5() 16 yıl ve üzeri

7. Bu kurumda çalışma süreniz:

1() 1 yıldan az 2() 1-5 yıl 3() 6-10 yıl 4() 11-15 yıl 5() 16 yıl

ve üzeri

Sıra No	İFADELER	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
1	Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.					
2	İş yerimde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.					
3	Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığımı düşünüyorum.					
4	Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum.					
5	Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum.					
6	Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
7	İş yerimde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.					
8	İnsanın işinde başarılı olabilmesi için aynı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum.					
9	Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığım duygusunu yaşıyorum.					
10	Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.					
11	Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.					
12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.					
13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum.					
14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdaki soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.					
15	Yaptığım işin en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş olmasının bireysel yeteneklerimi yok ettiğini düşünüyorum.					
16	Belirlenmiş kişilerle belirlenmiş görevleri yerine getirmenin bıkkınlığa, isteksizliğe neden olduğunu düşünüyorum.					
17	Ara sıra değişik birimlerde, değişik işler yapmamın beni geliştireceğini ve işime olan ilgimi arttıracaklarını düşünüyorum.					

Sıra No	İFADELER	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
18	Düzenli olarak gazete, dergi, televizyon, radyo, vb. araçlardan toplumsal gelişmeleri takip ederim.					
19	Kitle iletişim araçlarının(televizyon, radyo, gazete, vb.) işyerinde gün boyu yaşadığım sıkıntıları unutmamda yardımcı olduğunu düşünüyorum.					
20	Kitle iletişim araçlarında(televizyon, radyo, gazete, vb.) yer alan haberlerin işyerimde bulunan insanların tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini düşünüyorum.					
21	İşimi yerine getirebilmem için çalışma koşullarının tam anlamıyla bana sunulmadığını düşünüyorum.					
22	İşimi yaparken kendimi güvende hissetmiyorum.					
23	Dinlenme ve çalışma süreleri, aydınlatma, havalandırma gibi çalışma koşullarının iyi olmamasının işime karşı bıkkınlığa, isteksizliğe neden olduğunu hissediyorum.					
24	Toplu pazarlık, sendika, hukuksal iş güvencesi, eşit çalışma şartlarının işyerimde tam anlamıyla sağlanmadığını düşünüyorum.					
25	Zorunlu olmadıkça benden farklı inanca, tutuma ve değere sahip olduğuna inandığım amirlerim veya iş arkadaşarımla bir araya gelmemeye çalışıyorum.					
26	İşletme değerleri ve kültürü ile benim kişisel değerlerim arasında fark olduğunu düşünüyorum.					
27	Çevremdeki insanlar gibi düşünmesem de kabul görebilmek için onların istediği şekilde davranıyorum.					
28	Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzlukların davranışlarımı etkilediğini ve beni yalnızlaştırdığını düşünüyorum.					
29	Ekonomik sorunlar bende gelecek korkusuna ve amaçlarıma ulaşamayacağımı düşünmeme neden oluyor.					

Sıra No	İFADELER	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
30	Yaptığım işe göre yeterli ücreti alamadığımı düşünüyorum.					
31	Şehir yaşamının insanlar arası ilişkileri öldürdüğünü düşünüyorum.					
32	Şehirdeki suç oranının artması, kirlilik, kalabalık, gürültü gibi faktörlerin beni insanlara karşı temkinli davranmaya ittiğini düşünüyorum.					
33	İşimi yaparken kullandığım makinelerin benden daha önemli görüldüğünü düşünüyorum.					
34	Benim makineleri değil de, makinelerin beni yönettiği duygusuna kapılıyorum.					
35	Çalıştığım birim/kurum bana yeni kavram ve yöntemleri öğrenmem için fırsatlar sunmuyor.					
36	Yeni problemlerle karşılaştığımda onları çözmek için yeni yöntemlere gerek duymam.					
37	Eski düşünce ve davranışlarımı değiştirmek için yeni fikirler öğrenmeye çalışmam.					
38	Diğer insanların problemleri nasıl çözdüklerini gözlemlemem.					
39	Karşılaştığım problemleri çözmek için nadiren farklı yöntemler kullanırım.					
40	Yeni bilgi kaynakları aramak/öğrenmek için inisiyatif kullanmam.					
41	Yaptığım işte yeni bilgi ve deneyimler öğrenmeye ihtiyacım yok.					
42	Yeni bilgiler için aynı kaynağa başvurmaya alışkınım.					
43	İşimde ve yaşamımda geçmiş bilgi veya deneyimlerime çok güvenirim.					
44	Problem çözme yaklaşımı diğer insanların öneri ve taleplerine göre değiştirebilirim.					

Sıra No	İFADELER	KATILMA DERECELERİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
45	Geçmiş bilgi ve deneyimlerim yeni bilgileri kabul etmemde etkilidir.					
46	Çoğunlukla geçmiş deneyimlerimden ders çıkarır ve bir şeyler öğrenirim.					
47	Geçmiş bilgi ve deneyimlerim iş yaşamımdaki verimliliğimi arttırabilir.					
48	Bir problemle karşılaştığımda daha önce benzer problemleri çözmede kullandığım yöntemleri kullanırım.					
49	Önümüzdeki 3 ay içerisinde kurumdan ayrılabilirim.					
50	Önümüzdeki 6 ay içerisinde kurumdan ayrılabilirim.					
51	Önümüzdeki 1 yıl içerisinde kurumdan ayrılabilirim.					
52	Önümüzdeki 2 yıl içerisinde kurumdan ayrılabilirim.					
53	Ne sıklıkta işten ayrılmayı düşündüğünüzü 1'den 5' e kadar (1= hiç düşünmüyorum, 5= her zaman düşünüyorum) derecelendiriniz.					
	1	2	3	4	5	
54	Hâlihazırdaki iş durumunuzu 1'den 5'e kadar (1= hiçbir şekilde aramıyorum, 5= her an arıyorum) derecelendiriniz.					
	1	2	3	4	5	