

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Eren ERKİLİÇ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gonca KİLİÇ

Mart, 2012

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA
ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Eren ERKILIÇ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2012

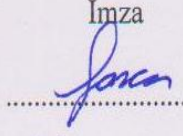
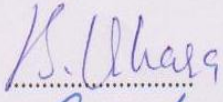

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” 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.

20/03/2012

Eren ERKİLİÇ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

<u>JÜRİ ÜYELERİ</u>		İmza
Tez Danışmanı	:Yrd.Doç.Dr. Gonca KILIÇ	
Jüri Üyeleri	:Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA	
	:Yrd.Doç.Elbeyi PELİT	

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Eren ERKILIÇ'ın “**Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 20.03.2012 günü saat 15:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Eren ERKİLİÇ

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Mart 2012

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

Otel işletmelerinin emek-yoğun bir özellik taşıması, teknolojinin sürekli gelişmesine rağmen nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç önemini korumaktadır. Bu nedenle özellikle otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stresten uzak olmaları, örgütlerine karşı yabancılaşma yaşamamaları son derece önemlidir. Birçok bölümden ve çok sayıda işgörenden oluşan otel işletmelerinde başta müşteri ile etkileşimi olan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri ortaya koymak önemlidir. Bu sebeple çalışanların örgütsel stres algıları, örgüt içindeki görevlerini yerine getirememesi olasılığı olduğu gibi örgüte olan yabancılaşma düzeylerini de etkileyebilecektir.

Bu çalışmada Afyonkarahisar ve Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ve Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 465 çalışana anket uygulanmıştır. Ankete katılanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel strese ilişkin algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki kolerasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir. Araştıma

sonuçlarına göre, ankete katılan çalışanların gerek örgütsel yabancılaşma, gerekse stres algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ankete katılanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşleri çalıştıkları il, cinsiyet, yaş, işletmedeki görev, işletmedeki tecrübe, turizm sektöründeki tecrübe ve iş değiştirme sayısına göre farklılık göstermezken; medeni durum, gelir düzeyleri, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin tespitine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin $r=0.623$ düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise örgütsel yabancılaşmayı etkileyen en önemli örgütsel stres boyutunun yapılan işin özelliği olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, Örgütsel Yabancılaşma, Afyonkarahisar, Antalya, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRESS ON ORGANIZATIONAL ALIENATION: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS

Eren ERKILIÇ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE**

DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

March, 2012

Advisor: Ass. Prof. Dr. Gonca KILIÇ

Since hotel businesses own a labour-intensive feature, the need for qualified workforce will always remain its importance although technology is developing each day. Therefore, it signifies ultimate importance especially for the employees working in hotel businesses in terms of staying away from organizational stress and experiencing no alienation towards their own organization. In these businesses that are composed of many departments and employees, it has become quite important to determine the employees', formerly the ones that are in direct interaction with the customers, level of organizational alienation and to put forward suggestions connected with this topic. For that reason, if the hotel employees' level of organizational stress is high, it may not only cause a reduction in their performance but also it may influence their level of organizational alienation negatively.

Applied in five star hotels operating in Afyonkarahisar and Antalya, it was aimed by this study to determine the effect of hotel employees' organizational stress perception on their level of organizational alienation. Thus, a survey was applied to a total number of 465 employees who were employed in five star hotels operating in Afyonkarahisar and Antalya. The views of the participants in terms of organizational stress and organizational alienation were tested with t-test for independent samples and variance analysis to see whether there is a meaningful difference between them according to their individual characteristics. In addition, the views of the participants regarding the relation between the perception of organizational stress and their level of organizational alienation were tested by correlation and linear multi-regression analysis. According to the study results, it was determined that the participants' both

level of organizational alienation and the perception of organizational stress were found to be average.

The views of participants do not differ in terms of organizational stress and organizational alienation according to place of work, gender, age, position in the organization, experience in the organization, experience in the tourism sector, and the number work change. However, it was determined that there is a meaningful difference between them according to marital status, income level, educational status, tourism education status, and the working department. According to the correlation analysis results that were exercised to determine the relationship between organizational stress and organizational alienation, it was found out that there is a positive and strong relation, and the relation between the related variables turned out to be in $r=0.623$ level. According to the results of regression analysis, it was found out that the most effective organizational stress dimension of the organizational alienation is the characteristics of the work being practiced.

Key Words: Organizational Stress, Organizational Alienation, Afyonkarahisar, Antalya, Five Star Hotel Employees.

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a, çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini aldığım Öğr. Grv. Adem ARMAN, Okt. Engin AYTEKİN, Ersin ARIKAN, İrfan BOZDOĞAN, Suha ŞARK ve Cezdim ÖZDEMİR'e elde edilen verilerin analizlerinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. İsmet Doğan, Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR, Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK ve Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT hocalarıma saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen çok sevgili büyüğüm Cumhuriyet Savcısı Ekrem AKKUŞ'a gönül dolusu teşekkürlerimi sunarım.

Bütün eğitim hayatım boyunca eksikliklerini bir an bile hissetmediğim aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Eren ERKILIÇ

**Bir bireyi olduğum için kendimi hep
şanlı hissettiğim, gurur ve
onur duyduğum
Aileme...**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES

1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE UNSURLARI	6
1.1. STRESİN ÖZELLİKLERİ, AŞAMALARI VE BELİRTİLERİ.....	9
1.2. STRES KAVRAMININ İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMİNDEKİ YERİ.....	12
1.3. STRES TÜRLERİ VE STRES ETKİLERİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	14
2. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI	17
2.1. ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ	18
2.1.1. İş Yükü, Kontrol ve Sosyal Destek Teorisi	19
2.1.2. Çaba ve Ödül Dengesizliği Teorisi	20
2.1.3. Birey ve Örgüt Uyumu Teorisi	21
2.1.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Teorisi.....	22
2.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ	23
2.3. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	29
2.4. STRESE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN ÖRGÜTSEL STRATEJİLER.....	38
2.4.1. Örgütsel İşleri ve Görevleri Yeniden Tanımlamak veya Değiştirmek	39
2.4.2. Örgütsel Süreçlerin ve İşin Zenginleştirilmesi.....	40
2.4.3. Rol Belirsizliğinin ve Çatışmalarının Giderilmesi	41
2.4.4. Kariyer Planlanması ve Danışmanlık Hizmetinin Verilmesi.....	41
2.4.5. Örgütsel İklim, Örgütün Yapısı ve Kalitesini Geliştirmek	42

2.5. ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ YÖNETİM KAVRAMLARI.....	43
2.5.1. Örgütsel Stres ve Liderlik İlişkisi.....	45
2.5.2. Örgütsel Stres ile Örgütün Yapısı ve Örgütsel İklim ile İlişkisi.....	47
2.5.3. Örgütsel Stres ve Motivasyon İlişkisi.....	48
2.5.4. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi.....	49
2.5.5. Örgütsel Stres ve Kariyer - İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	51

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

1. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL SÜRECİ.....	53
1.1. YABANCILAŞMA KURAMLARINA GENEL BAKIŞ.....	57
1.1.1. Hegel'in Yabancılaşma Kuramı	57
1.1.2. Karl Marx'ın Yabancılaşma Kuramı	58
1.1.3. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Kuramı.....	59
1.1.4. Charles Wright Mills'in Yabancılaşma Kuramı.....	60
1.2. YABANCILAŞMA KAVRAMININ BOYUTLARI VE TÜRLERİ.....	61
1.2.1. Güçsüzlük	61
1.2.2. Anlamsızlık	62
1.2.3. Normsuzluk	63
1.2.4. Toplumsal Yalnızlaşma ve Tecrit.....	64
1.2.5. Kendine Yabancılaşma	64
1.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMININ ÖNEMİ	65
1.3.1. İşletmelerde Örgütsel Yabancılaşma Nedenleri.....	68
1.3.2. İşletmelerde Örgütsel Yabancılaşma Sürecinin Yönetimi	70
1.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR ..	80
1.4.1. İşe Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma	80
1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma	81
1.4.3. Motivasyon ve Örgütsel Yabancılaşma.....	83
1.4.4. Liderlik ve Örgütsel Yabancılaşma.....	84
2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE
ETKİSİNE YÖNELİK AFYONKARAHİSAR VE ANTALYA'DA BİR
UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	91
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	92
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ.....	93
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	94
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	94
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	94
5.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	95
6. BULGULAR VE TARTIŞMA	96
6.1. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK	96
6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	97
6.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES'E İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR	101
6.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	111
6.5. ÖRGÜTSEL STRES İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	119
6.6. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
KAYNAKÇA	142
EKLER.....	156

TABLolar LİSTESİ

sayfa

Tablo1. Örgütsel Stres ve Yabancılaşmaya İlişkin Güvenirlik Analizi	96
Tablo2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.....	97
Tablo3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	97
Tablo4. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları	97
Tablo5. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	98
Tablo6. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	98
Tablo7. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre dağılımları	99
Tablo8. Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları.....	99
Tablo9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları	99
Tablo10. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları	100
Tablo11. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları	101
Tablo12. Katılımcıların İş Değiştirme Sıklıklarına Göre Dağılımları.....	101
Tablo13. Yapılan İşin Özelliğine Bağlı Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	102
Tablo14. Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	103
Tablo15. Mesleki İlerleme Terfi ve Taktir ile İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	105
Tablo16. Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler	107
Tablo17. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler .	109
Tablo18. Güçsüzleşme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	111
Tablo19. Anlamsızlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	114
Tablo20. Kendine Yabancılaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo21. Örgütsel stres, yabancılaşma ve alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	118
Tablo22. Örgütsel Stres ile Örgütsel Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları.....	119
Tablo23. Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	120
Tablo24. Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	121
Tablo25. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	122
Tablo26. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları ...	122
Tablo27. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları.....	123
Tablo28. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	124

Tablo29. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	125
Tablo30. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo31. Katılımcıların Örgüt Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	127
Tablo32. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	128
Tablo33. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo34. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo35. Katılımcıların Örgütsel Stres Ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo36. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İş Değiştirme Sayısına Göre Karşılaştırılması	132

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
f	: Frekans
MBA	: Master of Business Administration
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
R ²	: Belirtme katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s.	: Sayfa
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

GİRİŞ

21. yüzyılda meydana gelen, yıkıcı küresel rekabet nedeni ile turizm işletmelerin ayakta kalabilmek, rakipleri ile mücadele edebilmek ve bütünleşik değeri olan yeni ürün veya hizmetlerle rekabet üstü olabilmek adına çağdaş yönetim tekniklerini kullanabilmek gerekmektedir. Zira turizm işletmelerin örgütsel performanslarını arttırmak, çalışanlarını motivasyonlarını yüksek seviyelere çıkartmak, üretilen mal veya hizmetin kalitesini arttırmak ve hizmet işletmesini en etkin bir şekilde yönetmek için modern yönetim anlayışlarını benimsemek gerekmektedir.

Günümüz ekonomi ve iş dünyasındaki genel çerçevenin işletme bilimcilerini ve yöneticilerini getirdiği bu çerçevede, örgüt kültürü gittikçe ön plana çıkarak, psikoloji ve psikiyatrinin uzun yıllardan beri incelediği “stres” ve “yabancılaşma” kavramı örgütsel boyutta ele alınmaya başlayarak işletme yönetimi bilimin konusu haline gelmiştir. Araştırmanın temel iki kavramı üzerinde birçok benzerlikler vardır. Her iki olgunun da tanımı, oluşum şekli, kaynakları, sonuçları ve yönetimi örgütsel anlamda aynı şekilde gerçekleşmektedir. Burada önemli olan bir konuda günümüz yönetim bilminde “birey” ve “örgüt” eşdeğer görülen iki benzer canlı “organizma” gibi değerlendirilmesidir. Örneğin “öğrenen organizasyon” gibi yaklaşımlar örgütleri canlı bir organizma olarak görmektedirler. Aynı şekilde modern sonrası dönemin popüler yönetim teorileri olan “sistem” ve “durumsallık” yaklaşımları da bu anlayışa göre şekillenmiştir. Örgütleri canlı organizma gibi kabul eden sistem yaklaşımı günümüz işletmelerine açık sistem olmaları gerekliliğine, sürekli kendini çevresel koşullara ve değişikliklere göre yeniden yapılandırmaya yönelmektedir. Öte yandan durumsallık yaklaşımı ise adından da anlaşılacağı üzere, organizasyonların sürekli değişen konjektür ve gelişmelere göre kendilerini yapılandırarak davranışsal bir model öngörmektedir. Bu yaklaşımların neticesinde örgüt kültürü, örgütsel stres yönetimi ve örgütsel yabancılaşma gibi kavramlar da önemli araştırma konuları haline gelmiştir. Bu bağlamda, yeni ekonomik çağda hızlı ve kapsamlı yaşanan değişim ve dönüşümler, örgütlerde, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde temel değişimlere yol açmıştır. Bu dönüşüm ve değişimler birtakım yönetsel ve beşeri sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu

sorunlardan kaynaklanan olgular; gelişmişlik düzeyleri ve arasındaki farklılıklar ne olursa olsun, değişik görünümde, her toplumda ve toplumların örgüt yapılarında varlığını hissettirmektedir (Durcan, 2007:7). Bu olguların başında “stres” ve “yabancılaşma” olguları gelebilmektedir.

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra faaliyet gösteren işletmeleri inceleyen işletme yönetimi bilimi, “örgütsel” stresi önemli bir konu olarak ele almaktadır. Aslında Latince kökenli “stres” kelimesi hemen hemen tüm dillerde ve farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip insanlar tarafından sıklıkla kullanılan herkesçe bilinen bir kavramdır. Sanayi devrimi öncesi avrupada “felaket”, “bela” ve “dert” gibi durumları ifade etmede kullanılan bu kavrama daha sonra farklı olarak günümüzde kullanılan anlam yüklenmiştir. Stres kavramına, öncelikle fizik ve mühendislik bilimlerinde daha sonra ise tıp, biyoloji, psikoloji ve son olarak işletme yönetimi bilimlerinde yer verilmiştir (Kaplan, 2009: 60). Bireysel stresi “insanın içinde yaşadığı ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucu içine düştüğü tutum” şeklinde veya “kişinin bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2002).

Tüm bilim dallarında yapılan “stres tanımları” incelendiğinde insan organizması için olumsuz, sağlığı bozan bir “gerilim” durumundan bahsedilmektedir. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan bireysel stres süreci, bazen bireyin kendisi ile ilgili, bazen de bireyin içinde bulunduğu örgüt yapısı ile ilgili, bazen ise bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgilidir. İşte bu noktada işletme bilimi “örgütsel stres” bağlamında stres kavramını ele alarak, örgüt yapısı ve yönetimini ilgilendiren stres kaynaklarını ve sonuçlarını değerlendirmektedir. Amaç şüphesiz işletmenin üretim süreçlerinin kalitesini arttırmak, çalışanların motivasyon ve performans seviyelerini yükseltmektir. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini etkilemektedir (Ataman, 2002:485). Bu nedenle de örgütsel stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır.

Bu araştırmanın ikinci temel kavramı olan “yabancılaşma” sözcüğü tıpkı stres kavramı gibi, Latince “alienatio-onis” kelimesinden gelmektedir. Yabancılaşma kavramı, “ayrılma”, “anlaşmazlık”, “şaşkınlık” ve “bilinç bozukluğu” anlamında

kullanılmaktadır. Bireysel yabancılaşma olgusu sanayi toplumundan önceki yüzyıllarda insani duyguların ruhsal olarak bir başkasına yönelirken, iğrenme, tikslenme, sevmemek, hoşlanmamak ve nefret etmek şeklinde kullanılmıştır. Kavramın kökeninde de anlaşılacağı gibi yabancılaşma, tek taraflı ya da çift taraflı olabilir; iki grup ya da iki birey karşılıklı yabancılaşabilecekleri gibi, yalnızca biri de diğerine yabancılaşabilir. Bireyin “yabancılaşmasında” sadece “uzaklaşma” olabileceği gibi, “düşmanlık” duyguları da olabilir (Durcan, 2007: 1-2).

Örgütsel yabancılaşmada tıpkı bireyler gibi, içyapıda veya çevrede meydana gelen değişikliklerden etkilenme sonucunda ortaya çıkması ile açıklanabilir. Çünkü örgütlerde aynı bireyler gibi, hayatlarını devam ettirmek için açık sistem olmak zorundadır ve değişen çevre koşullarına ayak uydurmak için bu koşullara uygun yönetimler geliştirmelidir. Bu mecburiyette her şeyden önce örgüt içi öğelerin birbirleriyle uyum ve ahenk içinde olmasını gerektirmektedir. Örgütteki uyum da “örgütsel yabancılaşmanın” etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olabilecektir.

Görüldüğü üzere, bir örgütteki bireylerin yönetimi, performansı, motivasyonu ve üretim süreçleri ile, o örgütteki yabancılaşmayı algılama ve yönetme tarzı arasında doğrudan ilişkiler bulunmaktadır. Yabancılaşmanın ortaya çıkardığı olumsuz koşullar, örgüt içindeki bireyleri etkilemekte, dolayısıyla örgütün bütününe zarar verebilmektedir. Bu noktada işletme yöneticileri “örgütsel yabancılaşma” sorunu ile mücadele etmek zorunda kalabilmektedir.

Kişiler, topluluklar ve toplumsal sınıflar “kendiliklerinden” yabancılaşmaz, tersine en genel anlamında belirli bir durumun ya da bileşenlerin özellikleri, ileriye yönelik hedefleri, baskı ve zorlamaları sonucunda yabancılaşırlar. Yabancılaştırma sürecin nedeni, yabancılaşma ise bu sürecin sonucudur. Bu nedenle bireyi, grupları ve toplumsal sınıfları bir tür tükenmişliğe düşüren, ayrıca toplumsal bütünlüğü sarsarak, toplumsal çözülmenin tehlike işaretlerini veren bu durumların etkilerinin zayıflatılması ve uzun sürede ortadan kaldırılması, sistemde yapılacak dengeli ve köklü değişikliklere bağlıdır. Bu değişiklikleri gerçekleştirebilecek tek güç ise, eğitilen, aydınlatılan ve bilinçlendirilen çalışanlardan oluşan örgütlerdir (San, 2003: 1-6).

Araştırmanın bu iki temel kavramının örgütsel boyutu incelendiğinde, örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya, oluşumu, kaynakları, sonuçları ve yönetimi süreçlerinde etkileri olduğunu belirtmek olasıdır. Birbirini tetikleyen bu iki kavramın ifade ettiği süreçler birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceğini belirtmek mümkündür. Örgütsel stresin yoğun olduğu örgütlerde örgütsel yabancılaşma da yoğun bir şekilde görülmektedir. Başka bir ifade ile, bir örgütte örgütsel stres süreci iyi yönetilmediğinde örgütsel yabancılaşma süreci de başarı ile yönetilemez. Her iki kavram arasındaki bu ilişki irdelenerek tüm özellikleri ile birlikte ortaya koyulması da bu araştırmanın temel amacıdır. Bu temel amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilen “Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisi” isimli çalışmada aşağıdaki bölümler ve başlıklar altında konular analiz edilerek incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel stres kavramı tanımlanarak, işletme yönetimi biliminde stres kavramı bireysel ve örgütsel çerçevede irdelenmiştir. İşletme yönetimi biliminde örgütsel stresin ilişkili olduğu, liderlik, motivasyon, performans, insan kaynakları, örgüt içi ilişkiler ve kariyer yönetimi gibi kavramlar turizm işletmeleri boyutunda ele alınarak, örgütsel stres kaynakları tespit edilmiş ve turizm işletmelerinde stres yönetimi yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise; örgütsel stres ile benzer oluşum, sonuç ve yönetim süreçleri içerisinde değerlendirilen örgütsel yabancılaşma kavramının, güçsüzlük anlamsızlık, normsuzluk ve yabancılaşma gibi boyutları açıklanmıştır. Örgütsel stres ve yabancılaşma süreçlerinin oluşumu, kaynakları, sonuçları ve yönetimi yönlerinden turizm işletmeleri üzerine bütünlük olarak değerlendirilmiş ve sonrasında örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkilerini önlemeye yönelik yönetsel stratejiler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yöntem başlığı altında; verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Afyonkarahisar ve Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin geçerlik-güvenirlilik ve faktör analizi de bu bölümde yer almaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları işletmeye ilişkin özellikler, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşler ve bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve örgütsel

stresin örgütsel yabancılaşmaya ilişkin etkisine de bu bölümde yer verilmiştir. Bulgular başlığı altında araştırmada kullanılan geçerlilik-güvenirlik analizi de bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri, işletmeye ait özellikleri, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşleri, bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik istatistiksel yöntemler bu bölümde sunulmuş olup araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak stres kavramının tanımı ve unsurları üzerinde durulmuş daha sonra, stresin özellikleri, oluşum aşamaları, türleri, teorileri ve örgütsel stresle ilişkili yönetim kavramları konularına yer verilmiştir.

1. STRES KAVRAMININ TANIMI VE UNSURLARI

On yedinci yüzyıldan itibaren "felaket", "elem" ve "bela", gibi daha gergin durumları anlatan bir manada kullanılan stres kavramı Latince "Estrictia" kelimesi, eski Fransızca'da "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir (Genetik Bilimi, 2011). Estrictia kelimesinin stres kavramının kökeni olduğundan hareketle 18. ve 19. Yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiş "zorlama", "gerilme" ve "baskı" anlamlarını ifade için kullanılmıştır (Saglık, 2011). Bununla birlikte "stres" Türkçe'ye İngilizce'den gelmiş (stress), Latince "stingere" fiilinden türemiştir. Bu anlamda kelimenin kökenini İngilizce dilinde aramak daha doğru olacaktır. Bu dilde "Sıkmak, Sıkıştırmak, Bağlamak" anlamında kullanılmakla beraber 18. yüzyıl İngilizcesinde "Bir şeyden yoksun kalmak, yokluğunu hissetmek, zor bir imtihan vermek" anlamını taşımaktaydı (Altuntaş, 2011:4).

On sekizinci yüzyılda daha çok teknik anlamda kullanılan stres fizik biliminde "maddenin kendi üzerine uygulanan güce gösterdiği tepki" anlamında kullanılmıştır. Sanayi devriminden sonra özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru, rekabetçi ve aşırı çalışmaya dayalı iş yaşamında bu kavram daha fazla sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Altuntaş, 2011:5). 21. yüzyılda "stres" kelimesinin tanımlanmasında "bireye yapılan etkilere özel olmayan tepki" ve "tüm canlılarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan; davranışları da önemli ölçüde etkileyen bir olay" olarak tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte yukarıdaki açıklamalar ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse stres, "Bireylerin psikolojik ve fizyolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka bireylerle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir gerilim durumudur" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:5).

Stres kavramının insanlık tarihi içinde geçirdiği bu evrimleşme aşamalarından sonra insan medeniyetlerinin en eskilerinden olan Çinlilerin dilinde "tehlike" ve "fırsat" kelimelerinin sembolleri ile ifade edilmesi de oldukça dikkat çekicidir (Rowshan, 2008:11). Yani insanlık tarihi kadar eski bir olgu olan stres, hayatın kaçınılmaz parçası ve insanların normal olarak hayatlarını sürdürebilmesi için gerekli yaşam faktörüdür (Braham, 2002:3). Çünkü stres aynı zamanda insanı güdüleyici ve insanların sinir sistemini uyaran bir faktördür. Bu yüzden ki fazla stres ile karşı karşıya kalan bireylerin verimliliği düşebileceği gibi az strese sahip kişinin de verimliliği olumlu yönde etkilenebilmesi muhtemeldir (Rowshan, 2008:12).

On dokuzuncu yüzyılın ilk çeyreğindeki çalışmaların stres kavramının bilimsel anlamda ilk kez ele alıp açıklayanlardan biri olan ve yazdığı 28 kitap ve 1400 makale ile pek çok yazar tarafından bu alanda en büyük isim olarak kabul edilen Hans Selye'ye (1946) göre insanın stresten tam olarak kurtuluşu ancak ölümle gerçekleşebilmektedir (Baltaş, 2004:26).

Literatüre bakıldığında stresin çok fazla tanımı olmakla birlikte, temelde ikiye ayrıldığı dikkatleri çekmektedir. Birincisi direkt olarak stresin tarif edildiği basit anlamdaki stres tanımlarıdır. Diğer ise stresin belirli aşamalarına ve özelliklerine dayandırılarak sistematik anlamda yapılan tanımlarıdır (Altuntaş, 2011:12) Kavramı ilk kez ortaya atan Hans Selye (1946) stresi, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisi olarak tanımlamıştır. Hans Selye'nin (1946) tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedenine uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir (Pehlivan, 2008:8). İnsan bedenine genel olarak zevkli ve zararlı olaylar arasındaki farkı ayırt etmediğini ön gören Hans Selye (1946) tanımında, stres tepkisinin uyanmasında hem memnuniyet verici hem de sıkıntılı oluşumların etkili olduğuna işaret etmektedir (Selye'den Akt. Aydın, 2004:2). Bir başka kaynakta stres; "Bireysel farklar ve psikolojik süreçler yolu ile gösterilen uyumsal bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum ve olayın organizmaya yansıyan sonucudur" şeklinde tanımlanmaktadır (Iwancevich 2003'den Akt. Karabıyık ve Ergün, 2011:6). Daha sonraki stres araştırmacılarından ilk olarak Jessie Barnard (2003) stresi yararlı stres (eustress) ve zararlı stres (distress) olarak ikiye ayırmıştır.

Bunlardan birincisi yaşandıkça neşe, canlılık ve kazanç sağlayan, istenmesi gereken bir durumdur. Zararlı stres ise aşırı ve sürekli olan ve bireyin güçlerini tüketen bir stres türüdür (Barnard 2003'dan Akt. Baltaş, 2004, s.55). Cüceloğlu'na göre ise stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 2008: 321). Başka bir tanıma göre stres, "Kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan, duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur" (Pehlivan,2008:9).

Genel olarak strese ilişkin yapılan tanımlarda da anlaşıldığı üzere stres, kişinin gereksinimlerinden ve ihtiyaçlarından geride kalmasına, vazgeçmesine ya da bir tepki göstermesine zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve genellikle kişide sıkıntı, gerilim, üzüntü ve çöküntüye sebep olan bir güçtür. Özetle stres kavramına kişisel olarak yaklaşıldığında kavramın ilişkisel boyutta bireysel farklılıkları dikkat çektiği ve stresin insan yaşamının devamı için kaçınılmaz ve gerekli olduğu belirtilmiştir. Alan yazındaki bu tarz tanımların dışında da stresin sonuçları ve oluşum evreleri açısından da yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu anlamda yapılan bir araştırmaya göre stres dört aşamada tanımlanmıştır. Bunlar birinci aşama; hafif stres, ikinci aşama; orta derecede stres, üçüncü aşama; ağır stres ve dördüncü aşama; paniktir. Bu dört aşamadan her birinde kişi etrafına karşı duyarlıdır. Çevre ile ilgili olmanın birinci aşaması uyanık olmaktır. Uyanıklık hafif stres aşamasını gösterir, birey öncesine göre durumu daha güç kavrar. Haberdar olmanın ikinci aşaması ise, iletişim ve kavrama becerisinde azalma vardır. Birey çevresinde olup bitenleri fark etmez, ancak başka bir gözlemci onun dikkatini duruma çekerse bunu fark edebilir ki bu stresin orta aşamasına işarettir. Üçüncü aşamada; kişinin çevresinde olup bitenleri kavramadaki beceriksizliği artarsa stres de artar ve ağır bir stres durumu oluşur. Birey sadece ayrıntıları kavrar, fiziksel ve duygusal huzursuzluk vardır. Dördüncü aşamada ise; stresin çok artması halinde panik ortaya çıkar. Birey başkası tarafından uyarılsa da kendine gelemmez (Hay, 1988'dan Akt. Garipoğlu, 2007:11).

Bilindiği üzere 21. yüzyılda toplumsal ve örgütsel yaşam, üyelerini çok kolay bir şekilde bunalımlara ve gerginliklere sürükleyebilmektedir. Bu nedenle stresle

yaşamayı öğrenmek tavsiyesi günlük yaşantıda bir vecize haline gelmiştir. Yine yukarıda anlatılan bu tarz tanımlar daha çok "bireysel" stres tanımlamalarından kullanılmakla birlikte kavramın iş yaşamındaki yansıması, genel olarak "örgütsel stres" kavramı ile ifade edilmiştir. Bu anlamda örgütsel stres; "endüstri toplumlarındaki hızlı değişimin, işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etki" olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda ilerleyen başlıklarda değinileceği üzere, sadece bilinmelidir ki örgütsel stresin boyutları, bireye, örgüte ve endüstriyel yaşamdaki farklılaşmaya bağlı olarak değiştiğini belirtmek mümkündür.

1.1. STRESİN ÖZELLİKLERİ, AŞAMALARI VE BELİRTİLERİ

"Stres" olgusu, insanların yaşantılarını tehdit eden ve zorlayan tehlikelere ve gerilim durumlarına karşı, bedensel ve ruhsal bir tepkinin ifadesidir. Bu anlamda insanın ya da başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etkenler ve koşullara göre dengesinin bozulduğu bir stres durumunda fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik tepkileri stresle mücadelede önemli özelliklerdir. Diğer yandan stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri (stresör) kapsayacak genişlikte olduğu için de stres sonucu meydana gelen fiziksel (travma, sıcak, soğuk, vb.) ve psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, iş sorunları, vb.) içerikli tüm etmenler bu kavramın yönetilmesi sürecinde gündeme gelmektedir (Baltaş, 2004:264).

Çünkü stres tanımlarından da anlaşıldığı üzere bu olgu soyut bir kavram olmaktan insan organizmasının bedeni, fiziki ve fizyolojik tepkiler göstermekle sınırlanmaktadır. Bu yüzden de uzun yıllar yapılan stres tanımlarında insan organizmasının olguya "yanıtının" şekline odaklanılmıştır. Yine stres tanımlamalarında daha çok tıp, psikoloji ve psikiyatri bilimlerinin stres olaylarına yaklaşımı literatürü oluşturmuştur. Bu literatürde de stresi başlatan çevresel uyarıcılar, stres yapıcılar veya stres kaynakları da "stresör" olarak incelenmiştir. Bu nedenledir ki sağlık bilimleri çerçevesinde kalan bu araştırmalar daha çok insanların stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarını önlemek ve "tedavi" amaçlı yaklaşımlar içermektedir (Altuntaş, 2011:17).

Konuya sağlık ve tıp açısından yaklaşımlarda stresin yol açtığı fizyolojik, duygusal ve zihinsel değişimler stresin "özellikleri" yada "belirtiler" olarak

sınıflandırıldığı görülmektedir. Diğer yandan stresi fizyolojik ve tıbbi açıdan inceleyen ve stresle ilgili araştırmaların bir de fizyolojik yönü ve özelliği vardır ki, bu sendromdan organizmalar çok çeşitli savunma mekanizmalarıyla korunmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda insan organizmasında meydana gelen fiziksel değişimlerin şu şekilde olduğu tıp dünyası açısından belirlenmiştir: İlk olarak stresle karşılaşan yada maruz kalan organizma adrenalinin vücuttaki oranını yükselterek kan şekerini artırır. Kanın daha hızlı dolaşımıyla birlikte beyin ve adalelere daha fazla enerji gelir ve bu durumun sonucunda da bireyler daha atak, daha kuvvetli ve acil durumlar için hazır hale gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010:145). Tabii bu durum strese karşı bireyin organizmasını daha kuvvetli ve dirençli hale getirmektedir. Bununla birlikte sadece bireye zarar verici değil olumlu veya olumsuz tüm farklı stres koşullarına göre organizma aynı tepkiyi kişiye göre değişen dozajlarda vermektedir (Himmetoğlu ve Kırel, 2004:3).

İşte bu nedenle stresin özelliklerini ve belirtilerine psikolojik açıdan yaklaşan Lazarus, stresi tüm canlıların davranışlarını da önemli ölçüde etkileyen evrensel ve ruhsal bir olgu olarak tanımlamaktadır. Teknolojik değişimlerin hızı, yapılan işin karmaşıklığının artması, coğrafi hareketlilik ve bunun aile yaşantısına getirdiği yük gibi, çeşitli özelliklere sahip endüstri sonrası toplumda, engellemelerle, duygusal gerilmelerle karşı karşıya kalan insanlar hassas psikolojik ve duygusal dengelerinde önemli bozulmalar yaşamaktadır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp gibi yorumlandığı durumlarda yaşanan psikolojik tepki özellikle "karamsarlık" veya "depresyondur" (Tutar, 2011:254). Bu sonuçlar da stres kavramının psikolojik unsurunu oluşturmaktadır.

Stres bireysel anlamda insanın ruh ve beden yapısını ilgilendiren bir çok özellik barındırmaktadır ve belirtileri de ruhsal ve fizyolojik olarak görülmektedir. Çağın hastalığının en belirgin özelliği bireyin hem fiziki hem de ruhi yapısını ilgilendirdiği ve belirtilerinin somut ve soyut olduğudur. Örneğin, acıkan bir insanın midesinde kasılmalar başlamakta ve bu da mide ağrısına sebep olduğu için kişiyi yemek yemeye zorlamaktadır. Sıcak, soğuk, açlık, susuzluk gibi çok çeşitli streslere organizmanın nasıl cevap vereceği önceden kodlanmıştır. Bütün insanlar fiziksel uyaranlara diğer bir deyimle stresörlere hep aynı fizyolojik mekanizma ile cevap

vermektedir. Fakat ruhsal ve psikolojik özellikler taşıyan stres olgusunu beynin algılaması ve değerlendirilmesi her insan için aynı olmamakta ve kişiden kişiye fizyolojik yansımaları değişmektedir (Öztaş, 1987:62-64).

Öte yandan stresin özelliklerinden kaynaklanan bu faktörler ister psikolojik açıdan isterse de fizyolojik açıdan olsun bireyleri etkilemekte ve ortaya çıkan belirtilerle kendisini göstermektedir. Bu anlamda stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur (Aytaç, 2003). Bu zorlamalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir (Baltaş, 2004: 23). Uzun yıllar süren araştırmalar sonrasında elde edilen bu veriler ışığında bilim adamları, stres durumunda organizmanın tehdit edilmesi sonucu bozulan dengesinin yeniden kurulması ve yeni duruma uyum sağlaması için formül arayışına girmiştir (Tüzükan, 2007:17). Bu araştırmalar sonucunda vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğinden hareketle ortaya çıkan tüm bu fizyolojik ve psikolojik değişimleri kapsayan mekanizma "Genel Uyum Sendromu" (General Adaption Syndrome) altında toplanmıştır. Genel uyum sendromu, tehlike olarak görülen çevresel talepler olan stresörlere karşı bir savunma tepkisidir ve alarm aşaması, direnç aşaması ve tükenme aşaması olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Selye, 1974):

1. Alarm Aşaması: İlk aşama olan alarm tepkisinin iki basamağı vardır. İlk basamakta organizma bir şok içindedir ve dengenin bozularak gerilim yaşanmaya başlamasıdır. Bu aşamadaki ikinci basamakta ise organizma şok karşıtı uyum süreçlerini başlatarak vücut stresle savaşılabilmek için endokrin bezlerinden hormonlar salgılamaya hazırlanır. İşte alarm aşamasının ikinci basamağı boyunca kalp atışları ve kan dolaşımı hızlanmakta, kan şekeri seviyesi yükselmekte, kaslar gerilmekte ve sindirim yavaşlamaktadır. Organizmanın bu durumla başa çıkabilmek için bulunduğu bu fizyolojik girişimlerin amacı mücadele ederek veya kaçarak organizmayı korumaktır (Baltaş, 2004: 23).

2. Direnç Aşaması: Alarm aşamasında organizma verdiği tepkilerle başarı olmayarak stres durumu sürerse bu sefer organizma genel uyum sendromunun ikinci aşaması olan "direnç" aşamasına geçtiği iddia edilmektedir. Bu aşamada, organizma

yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırmakta ve stresli ortama bir tür uyum sağlamaktır. Organizma, sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimi vermekte ve gerçekte ise, organizma yorularak direncini yavaş yavaş kaybetmektedir (Cüceloğlu, 2008:321).

3. Tükenme Aşaması: İnsanlar stresle savaşılabilmek için sınırlı enerji kaynağına sahiptirler ve çözüm sağlayamadan uzun süre stres kaynaklarına maruz kaldıklarında bu durum onları tükenme aşamasına getirmektedir. Beden, artık stresin baskısına dayanamaz hale gelmektedir ve direncini kaybetmektedir. İlk alarm dönemindeki bazı belirtilere geri dönmektedir (Cüceloğlu, 2008:327). Her canlının uyum yeteneği ve enerjisinin sınırlı olması nedeniyle başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bu nedenle de tükenme belirtileri ile geri dönüşü olmayan izler organizmaya kazınmaktadır (Baltaş, 2004:25). Bu kapsamda araştırmanın izleyen bölümünde örgütsel stresin işletme yönetimi bilimindeki yeri, boyutları ve ilişkili olduğu kavramlar üzerinde daha detaylı durulması kavrama ilişkin daha sağlıklı yorum yapabilmek açısından faydalı olacaktır.

1.2. STRES KAVRAMININ İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMİNDEKİ YERİ

Küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve yeni sektörel piyasalar nitelikli işgücünü ön plana çıkartırken bir yandan da insanları kendine ayak uydurmaya zorlamıştır (Özmen ve Topaloğlu, 2010:7). Aslında sadece işletmelerde değil tüm örgütsel yapılarda yeni süreçler ve kavramlar bireyleri değişime tabi tutmuştur. Bu anlamda kişi ister bir kamu yada özel kesim örgütünün üyesi olarak yaşamını kazansın, isterse bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmaksızın hizmet sunsun, ayakta kalabilmek ve işini kaybetmemek için çabalamak ve ekstra çaba sarf etmek zorunda kalmıştır. Bu anlamda yürütülen beşeri çabalar da işgörenlerin stres kavramı ile tanışmasını kaçınılmaz kılmıştır (Özmen ve Topaloğlu, 2010:8).

Genel anlamda stresin insan üzerinde fiziksel ve duygusal etkileri negatif ve pozitif olmak üzere iki yönlüdür (Örnek ve Aydın, 2006:15). Ancak günümüz işletme yönetiminde örgütsel stresin her geçen gün artarak örgütün insan gücü üzerinde bir takım olumsuz etkilerinin daha çok ön plana çıkması ile birlikte negatif

stres eşittir iş stresi gibi bir algı oluşmuştur. Buna ek olarak işletmelerde stres yaratıcı kaynaklar yüzünden işgörenlerin sağlık problemlerinin seviyelerinin artması, üretim verimsizliklerinin görülmesi, iş doyumlarının azalarak işten ayrılmaların artması da bu anlamda stresin olumsuz etkilerini gidermek üzere bilimsel çalışmalar yapılmasına neden olmuştur (Örnek, ve Aydın, 2006:18).

Yönetim bilimi açısından çalışma hayatındaki stres olgusuna bakıldığında, bir birinden çok farklı sektörlerdeki işletmelerde istihdam edilen bireylerin stresin olumsuz sonuçlarıyla tanışmakta ve bu durum da verimlilik azalmasına, işgörenlerin işten soğumasına v.b. durumlara zemin hazırlamaktadır (Ones vd, 2009:13). İşte tam bu noktada bireyin stresle başa çıkma yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilmektedir. Ancak işin gerektirdikleri, kişinin başa çıkma donanımlarından daha ağır ise, bir dengesizlik durumu yani “örgütsel stres” ortaya çıkacaktır. Bu ve benzeri aşamalarda ortaya çıkan stres çalışanların fiziksel ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenmesine ve insan vücudunun geçici bir dengesizliğine neden olmaktadır. Fakat bireyin metabolizmasında bozulan denge uzun süre devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir tükenmişlik durumu ya da stresle ilgili diğer hastalıklar gelişmektedir (Örnek, ve Aydın, 2006:21).

Stresin kaynaklı hastalıkların ve sorunların ortaya çıkması ile bir anlamda sarsılan örgüt veya işletme yapısı doğal olarak bir amortisman sürecine girmektedir. Çünkü örgütlerin başarılarındaki ve hayatlarını sürdürebilmelerindeki en önemli faktörlerden biri işgücüdür. Bu anlamda küreselleşen yeni ekonomik çağın işletmeleri beşeri sermayeleri olan işgörenlerin üstün performansları sayesinde kaliteli ürünler, yüksek satışlar, yüksek kar ve yatırım fırsatı yakalayabilmektedirler. Bu anlamda tüm işletme yöneticileri ve sahipleri kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler (Ones vd, 2009:14). Yönetime ilişkin literatürde yukarıda sayılan özellikleri karşılayan örgütsel yapının oluşturulabilmesi de nitekim örgütsel stresin etkili yönetilmesi ile mümkün olacağı söylenebilir.

Aslında bütün bu kavramlar tıpkı örgütsel stres gibi birbiriyle ilişkili olabilecek birbirini pozitif veya negatif yönlü etkileyebilecek nitelik taşımaktadırlar. İşte bu nedenle işletme yöneticilerinin vereceği bazı önemli kararları ve uygulayacağı isabetli insan kaynakları politikaları bu kavramsal ilişkilerin yönünü ve gücünü belirleyerek örgütsel stresi doğrudan etkileyebilecektir (Akgündüz, 2006:5).

Kısaca özetlemek gerekirse; her geçen gün hızla artan rekabet koşullarında işletmeler hayatta kalabilmek için en değerli varlıklarına işgörenlerine yatırım yapmak için stres kavramının işletme yönetimi bilminde önemi gittikçe artmıştır. Zira günümüzde başarılı işletme yönetimleri işgörenlerine stressiz bir iş ortamı sağlamakla etkili mal veya hizmet üretebileceklerdir (Alanyalı, 2006:3). Bu bağlamda çalışmanın kapsamı altında örgütsel stresin türleri ve stres etkilerinin örgüt çerçevesi içerisinde ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek faydalı olacaktır.

1.3. STRES TÜRLERİ VE STRES ETKİLERİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın ilerleyen başlıkları altında stres örgütsel boyutta ele alınarak ve bireysel stresten daha az bahsedilecektir. Bununla birlikte daha önceden de belirtildiği gibi araştırmanın iki temel kavramının psiko-sosyolojik temel taşıması ve kökeninde bu bilim dallarının yatması nedeni ile “bireysel stres” kapsamında bazı ciddi açıklamalara da girilecektir. Netice itibari ile örgütsel stres kaynakları, belirtileri, özellikleri, sonuçları ve hatta yönetilmesi de birey veya yöneticiler üzerinden çoğu zaman incelenmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında örgütsel veya bireysel stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktan başladığı görülmektedir. Her iki stres türünde de ilk olarak yapılması gereken, örgüt içindeki yada dışındaki bireyin fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz edilmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumları ortaya koymaktır. Bireysel stresle ilgili özet bilgiler aşağıda kısaca sunulmuş olup örgütsel stres ise izleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bireysel Stres Kavramı: Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan bireye aittir ve stresin kaynağı bizzat bireyin kendisidir (Barutçugil, 2003:11). Önceki bölümlerde yapılmış olan stres tanımlarından da belirtildiği üzere, stres, stres vericilere organizma tarafından gösterilen tepkilerdir. Çok olumsuz bir olay bir birey tarafından fırsata dönüştürülecek bir şekilde iyimser olarak değerlendirileceği gibi, aynı olay karamsar bir yaklaşım nedeni ile başka birisi tarafından felakete dönüşebilmektedir. Benzer şekilde bireylerin stresten etkilenme süreleri de birbirlerinden farklıdır. Bazı bireyler daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazı bireyler ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçerler. Yine benzer şekilde bazı bireylerin strese dayanıklılığı daha uzundur, bazılarının ise daha kısadır. Bazı insanlarınsa direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir (Barutçugil, 2003:13). Buradan hareketle bireyin kişiliği, sağlık durumu, yaşı, ailevi durumu ve yaşam tarzı gibi sayısı arttırılabilen bir çok bireysel faktörle stres yakından ilgili olduğu da ileri sürülebilinmektedir. Yani aynı stres olayı karşısındaki duyarlılık bireyden bireye farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile bazı kişilik özellikleri strese duyarlılığı arttırırken, bazı kişilik özellikleri bu konudaki duyarlılığı azaltmaktadır (Ataman, 2002:486). Diğer yandan duygusal stres, kişinin korkunç bir şey olmasını beklemesi durumudur. Henüz ortada olumsuz bir şey yokken kişi istemediği şeyin çok yakında gerçekleşeceğini düşünebilmektedir. Bu anlamda duygusal stres kişiden kişiye farklılık gösterir ve benzer olaylar kişiliklerine farklı yansır çünkü bu kişilerin yaşamları ve değer yargıları farklıdır.

Zaman baskısı da bireysel strese neden olur ve zaman baskısıyla duygusal stres yaşayan kişiler trafikten dolayı bile stres yaşayabilir. Organizasyonlarda kişilerin zaman ve baskısını yaşamamaları için iyi planlama yapmaları ve yapacakları işleri bu zaman dilimlerine sığdırmaları gerekir (Duran ve Gümüş, 2010:174). Sezgiler de bireysel strese neden olabilir. Birey eğer gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz olarak değerlendirirse veya tam olarak zararlı olarak değerlendirirse bireysel strese girecektir (Duran ve Gümüş, 2010:175).

Bireysel strese dönük olarak yukarıda anlatılan psikolojik yada duygusal stresten farklı olarak stres yaratıcılarına karşı bireyin gösterdiği fizyolojik tepkilerde

farklılaşmaktadır. Önceleri eğer bireysel stres organizmanın bir organını veya sistemin bütününe doğrudan olumsuz yönde etkiliyorsa, yada bireyin bedensel yetersizlikleri varsa veya bireyin kalımsal olarak zayıflıkları söz konusu ise stresin fizyolojik etkisinin daha fazla olacağı düşünülüyordu. Daha sonradan yapılan araştırmalarda bu görüşleri desteklenmiştir. Bireysel stresin hastalıklara direnme gücünü azalttığı, bağışıklık sistemini bozduğu, kişide bireysel dayanma gücünü azalttığı ve hastalığa yol açan etkenin bünyeye yerleşmesini kolaylaştırdığı görülmüştür. Bunların arasında baş ağrıları, hipertansiyon, işitme rahatsızlığı, astım, aşırı sıkıntı, endişe, şeker hastalığı sayılabilir. Stresin doğurduğu psikolojik rahatsızlıklara depresyon, şizofreni, korku ve endişe kaynaklı hastalıklar da örnek olarak verilebilir (Baltaş, 2004:32).

Sonuç olarak bireysel stres üzerine psikolojik ve fizyolojik çerçevede yapılan alan araştırmaları sonucunda, stresle ilgili bireysel belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Braham, 2002: 52-54):

Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış olarak belirtilebilir.

Duygusal Belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme gibi belirtilerdir.

Zihinsel Belirtiler: Bu belirtiler ise; konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama olarak sıralanabilir.

Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, İnsanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak gibi ifade edilebilir.

2. ÖRGÜTSEL STRES KAVRAMI

İşletme yönetimi bilimi ve iş dünyasında "örgütsel stres" daha çok yönetici, çalışanlar ve örgüt yapısı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu anlamda yöneticiler ve yönetilenler bireysel olarak örgütsel stres kapsamında analiz edilmesi gerektiği görülmektedir. Örgütsel stres bağlamında bireysel strese olduğu gibi çalışanların farklılığına göre kaldırabileceği stres yükünün de farklı olduğu söylenmelidir (Koçel, 2010:370) Buna paralel olarak çalışanların bir noktaya kadar, başarısı arttıkça iş yaşamındaki bireysel stres düzeyi de yükselmektedir. Öte yandan başarı çalışan kişinin en büyük ödülü olmasının yanında bazı kişiler içinse stres kaynağıdır. Çünkü örgüt içinde çalışanların görev aldığı organizasyon içerisinde başarısı arttıkça stres düzeyi de yükselmektedir. İlk aşamalarda artan başarının stres düzeyini yükseltme oranı daha yüksek iken, zaman geçtikçe kişi başarıya alışmakta ve başarılı olması stresini fazla yükseltmemektedir. Zamanla bireysel başarının azalması da stresi yükseltmektedir. Başarısının azalması gelecek için endişe yaratacak ve bireysel stresi yükseltecektir. (Altuntaş, 2011:24)

Bireysellikten örgütsel strese geçiş ile birlikte kişiye bir yalnızlaşma ve ayrışma görülmektedir. İşte stresle beraber gelen "yabancılaşma" ile personel kendisini organizasyon parçası olarak göremez ve organizasyondan itildiğini hissederek örgütten uzaklaşmak ister. Tam bu noktada da örgütsel stres kendisini göstermeye başlar (Eren, 2003:408). İş dünyasında çalışanların işyerlerindeki ast-üst ilişkileri, düşük ücret ve terfi olanakları, olumsuz işyeri ortamları kişiyi strese sokan temel örgütsel stres kaynakları olarak sayılabilir. Bu kaynaklardan doğarak büyüyen, yoğun örgütsel stres altında çalışanlar dikkatlerini toplayamaz ve tehlikeli iş kazaları meydana gelebilir (Özkalp ve Kırel, 2010:68).

Örgütsel stresin ilgi alanının merkezinde örgüt yöneticileri yer almaktadır. Bu anlamda modern sonrası yönetim anlayışında lider ruhlu yöneticiden beklentilerin başında çalışanların, iş stresini anlaması ve bunu gidermesi önemli bir görev olarak görülmektedir. Modern yönetim biliminin yönetici yıpranmaları diye adlandırdığı bu durum yöneticiler arasındaki rekabet yanında hızlı karar verme zorunluluğu taşımalarından da kaynaklandığı da söylenebilir (Altuntaş, 2011:36). Diğer yandan günümüz iş yaşamında ve örgüt yönetiminde rekabetin artması özellikle yöneticilerin

üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Hem iç müşterilerin (çalışanlar), hem de dış müşterilerin tatmini, hızlı ve yerinde karar alma, belirsizlikle baş etme ve farklı kültürleri yönetme günümüzde yöneticilerin örgütsel stres konusunda yönetsel stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Ataman, 2002:489).

Örgütsel stres bağlamında genelde üzerinde durulan bir diğer konu ise örgüt yapısıdır. Günümüz iş yaşamında faaliyet gösteren tüm örgütler koordine edilmiş, amaçlı insan davranışları örüntüsüdür ve bu yönü ile örgütlerin kendi amaçları yanında, çalışanların amaçlarını da karşılayacak bir örgüt yapısı gereklidir. Ancak yoğun örgütsel stres çalışanların davranışlarını engelleyerek örgütsel yapıyı tehdit edebilmektedir. Bu anlamda örgütsel stres yöneticiler ve yönetilenlerin örgütsel davranışları ve örgüt yapısı için önemli bir tehdit unsurudur. Ayrıca örgüt yapısını tehdit eden ve yönetilmeyen örgütsel stres ister yönetici isterse yönetilen olsun tüm çalışanların ve üyesi oldukları örgütün yapısı, hakim yönetim biçimi ve iş dizaynı gibi faktörlere bağlı olarak strese daha çok maruz kalır (Ataman, 2002:489). Dolayısıyla örgütün etkililiği ve bunlardan zarar görmektedir ve örgütte çalışanlardan birinin yaşadığı stres, diğer çalışanlara sonrasında tüm örgüte büyüklüğüne göre zarar verebilmektedir. Bu anlamda örgütsel stresin azaltılması hem yöneticinin ve yönetilenlerin örgüte katkısını artırır, hem de onların iş doyumunu yükseltecektir (Eren, 2003:398). Çalışma örgütsel stres ile ilişkili olduğu için bundan sonra örgütsel stresin daha detaylı olarak üzerinde durulmuştur. Bu amaçla toplamda dört adet olan örgütsel stres teorisi incelenmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL STRES TEORİLERİ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra işletmelerin üretkenliği ve verimliliği en önemli yönetsel konu olmuştur. Yine ayrıca çalışma hızının artışı, düzensiz, vardiyalı ve gece çalışma alışkanlığı artan oranda tüm sektör ve işletmelerin personel çalıştırma yöntemi haline gelmiştir. Çalışma yaşamındaki bu değişimlere bilim insanları ilk zamanlarda sadece tedavi edilmesi gereken hastalıklar olarak bakarak, “örgütsel stres” konusu sağlık ve psikososyal etmenler ışığında geliştirilen bazı örgütsel stres modelleri ile incelenmiştir (Ones vd, 2009:68).

Oysa örgütsel stres psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerin çalışma konusudur ve her bir disiplin kendine özgü tanımlar kullanmaktadır. Bu

multi disiplinler yaklaşımlar örgütsel stres kavramının gelişmesine önemli katkılar sağlamakla birlikte bireylerin neden aynı etmene karşı farklı yanıtlar verdiğini ve bazı bireylerde hastalıkla sonuçlanırken, bazılarında neden hastalık gözlenmediğini açıklayamamaktadır (Ones vd, 2009:70). İlerleyen yıllarda geliştirilen örgütsel stres teorilerinde ise, stresin sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerini bütünsel bir yaklaşımla ele alma çabaları oluşmuştur (Örnek ve Aydın, 2006:121). Daha çok duyuşsal durum ve fizyolojik tepki arasındaki ilişkiye odaklanan bu çalışmalar çalışanları “kurbanlaştırdığını” ve işyerinden kaynaklanan çevresel etmenleri göz ardı ettiği ileri sürülmüştür (Peterson, 1999; Demiral, 2004: 23).

Görüldüğü üzere örgütsel stres kuramlarında stres olgusuna fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik açılarından yaklaşılmıştır (Ones vd, 2009:92). Oysa günümüz dünyasında küreselleşme sürecinde, çalışma yaşamında kuralsızlaşma, artan işsizlik ve iş güvencesizliği temel sorunlar olarak ön plana çıkmıştır. Yine bu çağda artan işsizlik oranları çalışanlarda baskıya neden olmakta ve çalışanların güvencesiz işlerde, olumsuz koşullarda çalışmalarına neden olmaktadır. Bu yönü ile psiko-sosyal özellik taşıyan bu modeller günümüzde karmaşıklaşan işletme hayatına yönelik çok yönlü ve farklı olarak geliştirilen stratejilerin kaynağı hükmündedir. Adeta bu dört modelden oluşturulan örgütsel stres yönetim stratejileri ve kavramları günümüz örgüt kültürü içerisinde örgütsel stres alanını oluşturmaktadır. Bu bakışın önemli katkılarından birisi işyerinde başlayan süreçlerin yalnızca işyerlerinde sınırlı kalmadığı ve bireyin tüm yaşam alanlarını, sosyal ilişkilerini de etkilediğinin önemine yapılan vurgudur (Demiral, 2004: 20).

Sonuç olarak, gerek araştırmalarda gerekse uygulamada örgütsel stres süreçlerini inceleyen ve açıklayan farklı teoriler ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

2.1.1. İş Yükü, Kontrol ve Sosyal Destek Teorisi

Karasek ve ark. 1981’de geliştirdiği bu modelin gelişiminde, çalışma saatleri ile ölçülen iş yükünün koroner hastalıklarla ilişkisinin incelendiği araştırmalarda fazla çalışmanın koroner hastalıklara ve kalp krizinde artışa neden olduğu belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010:71). Sonraki yıllarda ise bu kuram bağlamında yapılan araştırmalarda iş yükünün yanı sıra beceri düzeylerinin ve işteki

otonominin sağlık açısından önemli etkenler olduğu üstünde çalışmalar yapılmıştır (Ones vd, 2009:102).

Aslında kuramın kurucusu olan Karasek ve ark. (1981)'nın en özgün katkısı “yüksek psikolojik iş yükü” kavramı ile sosyolojide kullanılan “yabancılaşma” kavramlarının birlikte ele alınarak bütünleşik değer ifade eden bir stres modeli geliştirmesi olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2010:66). “Kontrol” bağlamında ortaya çıkan “örgütsel yabancılaşma” modelde ortaya konularak ikinci kavram olarak “iş yükü” incelenmiştir. Çalışanların, beceri düzeylerini geliştirme ve kullanma düzeyleri ile görev alanlarındaki karar verme otoritelerine dayanan iş yükü, düşük kontrol ile birleşince iş gerilimi riski yani örgütsel stres oluşmaktadır. İlerleyen yıllarda işyerindeki sosyal desteğin stres oluşumunda bağımsız bir değerken olduğu ve kontrol yokluğu-iş yükü ile beraber sosyal desteğin bulunmaması durumunda en kötü durumun oluştuğu gösterildi ve modelin iki boyutlu yapısına sosyal destek eklenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2010:93).

Karasek ve ark. (1981)'nin geliştirmiş olduğu bu model işyerinden kaynaklanan örgütsel stresi bütünüyle açıklama savında değerildir. Örneğin stresin bireysel farklılıkları ile ilgili bir yorum sunmamaktadır. Ancak bu örgütsel stres modeli basit uygulanması kolay ve işyerine odaklıdır. Günümüz iş dünyasına uygun, kapsamlı bir örgütsel stres modeli ise karmaşık ve daha bilimsel olabilir, ancak girişim ve eğitim açısından Karasek'in öne sürdüğu model kadar başarılı olamayacağı değerlendirilmektedir (Ones vd, 2009:107).

2.1.2. aba ve Ödül Dengesizliği Teorisi

Weber'in sınıf tanımından yola çıkarak Siegrist'in geliştirdiği çaba-ödül uyumsuzluk modeli, iş hayatını ve çalışmayı bireylerin yaşamında merkezsiz bir öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir (Demiral, 2004: 20). Bu teoriye göre bireylerin mesleki statüsünün gelişimi (ilerleme) için bireyler çaba gösteririler ve bu durum onların kişisel gelişimine de katkı sağlamaktadır. aba ayrıca toplumsal güç ile ilişkilidir ve karşılığında insan diğer bir toplumsal eşitlikle ilgili olan “ödül” beklemektedir. Özellikle günümüzde esnek üretim gerek toplumsal düzeyde (kuralsızlaştırma ile), gerekse işyeri düzeyinde (artan kontrol mekanizmaları ile) bu etkileşimi zaman zaman görmezlikten gelmektedir (Özkalp, ve Kırel, 2010:132).

İşte bu modelde “çaba” ve “ilerleme” isimli bu iki değer karşılıklı etkileşim içindedir ve çalışanlar çaba gösterirlerken bunun karşılığında statülerinin olumlu yönde değişmesini beklemektedirler. Yani bireylerin istediği ve beklediği bu koşul oluşmadığında yada birey tam olarak çabalarının karşılığını alamaması durumunda, iş stresi yani örgütsel stres oluşmaktadır (Rowshan, 2008:44).

Bu model daha çok hizmet sektörü ve işletmelerinde çalışma koşullarının sağlık etkilerinin açıklanmasında kullanılmıştır. Özellikle iş güvencesi, işsizlik tehdidi gibi günümüzde çalışma yaşamının önemli değişkenlerinin sağlık üzerine etkilerinin açıklanmasında kullanışlı bulunmuştur (Rowshan, 2008:48). Ayrıca, iş yükü-kontrol-destek modelinden farklı olarak, bireysel özelliklerin de değerlendirildiği bir model olduğu ileri sürülmektedir (Rowshan, 2008:51).

2.1.3. Birey ve Örgüt Uyumu Teorisi

Birey ve örgüt uyumu çalışmaları, yönetim bilimine bazı psikoloji biliminde yapılan alan araştırmaları sonucunda dahil olmuştur. Sonraki dönemde yönetim bilimciler mesleklerde, iş seçiminde ve örgütsel çevre hususunda uyum teorileri dikkate almıştır (Xiaojun ve Shizong, 2010, 120). İş dünyası daha karışık ve daha dinamik olmaya başladıkça ise birçok firma esnek kadro oluşturmanın yararlı olacağı düşüncesi ile birey-örgüt uyumu kavramı öne çıkmıştır (Özkalp ve Kırel, 2010: 133).

Bilindiği üzere birey ve örgüt uyumu, kişinin özellikleriyle örgütünkiler arasında bir ahenk olduğu zaman meydana gelmektedir. Aksi halde, bireyin özellikleri ile örgütün mutlak değerleri çakışmadığında bir “uyumsuzluk” ve “çatışma” durumu doğacaktır (Brigham vd., 2007:29-39). Birey-örgüt uyumuna ilişkin literatürde oldukça fazla türe rastlanmaktadır. Bununla birlikte tanımların geneli, Kristof tarafından geliştirilen yaklaşımdan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Kristof, birey-örgüt uyumunun, bireylerle örgütler arasında üç durumun meydana gelmesi halinde gerçekleşen uyumluluk durumu olduğunu belirtmiştir; (a) en azından bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılar ya da (b) benzer temel nitelikleri paylaşırlar ya da (c) her ikisi bir arada olur (Piasentin, 2007: 8-9; Ulutaş, 2011:15). Bu durumda, belirli tipteki insanlar, belirli tipteki örgütlerden etkilenir ve tercihlerini bu örgütten yana yaparlar; yine örgütler de örgütlerine dahil etmek için biçimsel ya da biçimsel olmayan bir yöntemle belirli tipteki bireyleri seçmektedir. Çekişme

süreci(yani örgütsel ve bireysel stresin en yoğun olduğu dönem), insanlar örgütün önceden belirlenmiş yapısına uyum gösteremediklerinde ortaya çıkmakta ve uyum gösteremeyen bireylerin örgütten ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütün bir parçası haline gelen bireyler ise, bu süreçler temelinde örgütte varlıklarını devam ettirirler ve örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlerler (Schneider vd., 2000: 67; Ulutaş, 2011: 15).

Bu teoriye göre örgütsel stres açısından birey-örgüt uyumunun yokluğunda örgüt içinde iş stresinin düzeyi analiz edilirken, uyumun varlığında ise çalışanların verimliliği üzerinde durulmalıdır. Bunun için bir örgütte yada işletmede birey-örgüt uyumunun gerçekleşmemesi halinde çalışanların etkilenecekleri en önemli sonuçlardan birinin iş ortamındaki gerginlik ve bununla birlikte gelen stres olduğu varsayılmaktadır. Diğer yandan bireylerin, buldukları işletmenin örgütsel yapısına uyumunun varlığı verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü kişi, örgütle uyum içerisine girince, amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecek ve çalışan örgüt arkadaşlarına, örgütün sosyal ve tabii çevresine uyum sağlaması da verimi ve olumlu yönde etkileyecektir (Dinçer ve Fidan, 2003:53).

Son dönemlerde bu model kapsamında yapılan araştırmalarda ise, birey-örgüt uyumu ile örgütsel kimlik, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş performansı arasında ilişki olduğunu gösterilmektedir (Tüzüncan, 2007:74) Bu bağlamda birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları arasında güçlü, işten ayrılma ile ortanın üstünde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bireyler ve örgütleri arasındaki daha yüksek değer uyumunun, birey için daha olumlu subjektif deneyimler ve örgüt için ise daha yüksek performans ile ilişkili olduğu hususunda araştırmacılar ortak bir noktada buluşmaktadırlar (Tüzüncan, 2007:76).

2.1.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Teorisi

Günümüz ekonomi dünyasında karmaşık örgüt yapılarına sahip tüm işletmelerde çalışanların hem rol sisteminde birden fazla pozisyonda görev alması hem de birden fazla yöneticiye bağlı olması sık karşılaşılan durumlardır. Bu koşullarda çalışan bireylerin ise rol çatışması (role conflict) ve rol belirsizliği (role ambiguity) yaşama olasılığının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (Yeniçeri, 2009:45).

Rol çatışması, bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların eksik olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Rol belirsizliği ise bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi hazırlanmamış olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2004:89; Sabuncuoğlu, 2008:35). Her iki kavramda günümüz örgütsel yapılarında ve iş dünyasında önemli bir örgütsel stres kaynağıdır ve bu nedenle örgütsel stres teorileri kapsamında araştırma konusu olmuştur. Örgütsel stres dışında da bu süreçlerin neden olduğu tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalarda dikkat çekmektedir.

Gerçekten de günümüz iş dünyasında ve işletme hayatında rol belirsizliği ve çatışması tükenmişliğin önemli belirleyicileri olarak dikkat çekmektedir. Çünkü teori kapsamında yapılan bilimsel araştırmalarda özellikle rol belirsizliğine bağlı olarak oluşan örgütsel stres ve tükenmişliğin, bireylerin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma düzeyini arttırdığı belirlenmiştir (Yeniçeri, 2009:48). Bununla birlikte teori çerçevesinde yapılan diğer bazı araştırmalarda ise rol çatışmasının duygusal yorgunluk üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır (Tanova ve Karatepe, 2004:84). Diğer yandan da teori kapsamında örgütsel stres ve tükenmişlik üzerinde ki etkilerini inceleyen araştırmalarda, rol belirsizliğinin duygusal yorgunluğu, duyarsızlaşmayı artıran ve kişisel başarıyı azaltan önemli bir faktör olduğu saptanmıştır (Yeniçeri, 2009: 50). Bu durumda örgütsel davranış ve rol teorisi yazınlarında, genellikle, rol belirsizliği ve rol çatışmasının bireylerin tükenmişliği ve iş doyumları üzerindeki “doğrudan” etkilerini araştırmaktadır. Bununla birlikte bu teori her iki değişkenin de iş doyumunu “doğrudan” ve “negatif yönde” etkileyerek örgütsel stres kaynaklarını tespit etmektedir (Duran ve Gümüş, 2010:175).

2.2. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ

Modern hayatın bir sonucu olarak tüm dünyada etkileri daha fazla hissedilmeye başlayan, insanları ruhen ve bedenen etkileyen stres günümüz iş yaşamının ve örgüt yönetiminin öncelikli konusudur. Bununla birlikte stres kaynaklarının belirgin olmamasına karşın stres durumu çok belirgin psikolojik,

fizyolojik veya davranışsal etkilere neden olmaktadır. Buna bağılı olarak da stresin, ortadan kaldırılması çok zor ve yaygın etkileri olan, çok büyük sayıdaki çevresel faktörleri ancak dikkate almakla mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde örgütsel stres kaynaklarını bireysel-örgütsel ayrıma tabi tutmak da çok mümkün olmamaktadır.

Bu kapsamda çalışmada örgütsel stres kaynaklarına ayrı bir önem verilmektedir. Zira günümüz örgüt yönetimlerinde ve işletme hayatında örgütsel stres kaynaklarını ancak çok iyi bilmekle yönetmek mümkündür.

Örgütsel Stres Kaynakları (Stresör)

İşletme yönetimlerinde örgütsel stres olgusunun oluşumunda en az dört başlıkta toplanan faktörlerin rol oynadığı da söylenebilir. Bunlardan birinci olarak stres yaratan olayın bir çevresinden bahsetmek mümkündür. Stres durumu açıklanırken bu çevre faktörleri için talep, yükleme, çıktı, baskı yapan (stresör) veya çevresel baskı gibi kelimeler de kullanılmaktadır. İkinci faktör algıdır. Algılamaya yönelik ise tanıma, kabul etme gibi kelimeler kullanılmaktadır. Üçüncü faktör ise, talebe organizmanın gösterdiği tepkidir. Bu cevap, fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve sosyal ilişkiler seviyesinde oluşmaktadır. Dördüncü faktör ise, çevre içindeki olaya organizmanın tepkisinin sonucudur (Tezman, 1987: 3).

Çalışma ve örgüt hayatı ile ilgili stres kaynakları, yöneticiler veya yönetilenler için sürekli sorun yaratırlar. Stres kaynakları fark edilmeyince yada etkili bir şekilde stres yönetilmeyince bireysel başta görülen stres "örgütsel kronik stres kaynakları" haline dönüşürler. Bu dönüşüm olduğunda artık büyük oranda "olan olmuştur" ve mücadele edecek etkili bir seçenek tek kalmamıştır. Bu nedenle örgütsel stres kaynaklarını iyi bilmek ve stres daha ortaya çıkmadan önlemek amacı ile konunun iyi irdelenmesi gerekli görülmektedir.

Sonuç olarak örgütsel stres kaynakları ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda örgüt politikaları, yapısı, süreçleri, iklimi, fiziki çevresi gibi başlıklarda bir toplanma görülmektedir. Bununla birlikte aşağıdaki başlıklar altında verilen bilgiler bazen literatürde başka başlık altında da olduğu görülmektedir. Bu nedenle konu ile ilgili olarak aşağıda görülen başlıklarda örgütsel stres kaynakları sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

Örgüt Yapısı, Politikası ve Süreçleri İle İlgili Stres Kaynakları

Günümüz iş dünyasında işletmelerin mevcut örgütsel politikaları, stratejileri ve üretim süreçleri ciddi stres kaynakları olabilmektedir. Küreselleşen dünyada gerek işletmelerin küçülmesi (downsizing) ve kalite stratejilerinin öne çıkması gerekse nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç nedeni ile işyerlerine sürekli yeni personel alımları ve mevcudun işten çıkartılması olayına sıklıkla rastlanılmaktadır. Bunun yanı sıra teknolojiye yenilikler sayesinde işgücüne duyulan gereksinim de nicelik itibari ile personel sayısını azaltırken personelin gereken nitel özelliklerini ön plana çıkartmaktadır. Bu anlamda eski üretim süreçlerinde çalışanların yaptıkları işlerin bir bölümü makineler tarafından yapılırken da kişinin işten çıkarılması olayları yaşanmaktadır. Dolayısı ile işini kaybetme korkusu yada yetersiz olduğu kaygısı bireyin stresini arttırmaktadır (Tutar, 2011:121).

Öte yandan işletmelerin üretim süreçleri de önemli bir örgütsel stres üretim kaynağıdır. Bilindiği üzere işletmeler mal veya hizmet üretmek üzere kurulurlar. Bu basit tanımlama doğrultusunda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet koşullarının ağırlığı altında bir yandan ezilirken aynı mekanizma örgüt çalışanlarının da bireysel olarak baskı altına girmesine neden olabilmektedir. Şüphesiz ki işin niteliği de buna eklendiğinde ciddi bir örgütsel stres kaynağı oluşabilmektedir. Örneğin kesintisiz üretimin zorunlu olduğu hallerde veya promosyon dönemlerinde uygulanan vardiyalı çalışma da strese yol açan nedenler arasında belirtilebilir (Tutar, 2011:123).

Yine işletme veya örgütlerin de tıpkı insanlar gibi bir yaşam süresi vardır. Bu süre işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak kuruluş, büyüme, olgunluk ve gerileme safhalarından bahsedilebilir. Bu safhaların da çalışanlar üzerinde yarattığı sorun ve baskılar farklı olup kuruluş ve gerileme safhalarında bunların şiddetlendiği söylenebilir (Ataman, 2002:489).

Yakın kontrolün benimsediği ve haberleşmenin sadece dikey manada gerçekleştirildiği örgütler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilir. Dolayısıyla haberlerin serbestçe dolaşmadığı, kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı bir yapıda çalışanlar tüm ihtiyaçlarını gideremeyebilir. Bu da onların stresini arttırabilir. Ayrıca çalışanların performansının objektif olarak değerlendirilmemesi ve performansları hakkında somut bir geri bildirim

sağlanamaması çalışanlarda strese yol açmaktadır. Beklediği ve hakettiğine inandığı bir ödülü alamamak bireyin örgüte bağlılığını azaltacaktır. Performans değerlendirme sonuçlarının ilgililerle açıkça paylaşılması, hatta değerlemenin karşılıklı olarak yapılması bu noktada önem kazanmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme formlarının kapalı zarflarla insan kaynakları departmanına iletilmesi çalışanlarda belirsizlik ve huzursuzluk yaratmasına neden olabilmektedir (Ataman, 2002:490).

Örgütün İklimi ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel iklim örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 1990: 295). Bu anlamda örgütsel iklim üyelerin birbirleriyle ve örgütle nasıl ilişki içindeyse o şekilde hissettiği ve örgütün içinde bulunan havanın durumudur (Örnek ve Aydın, 2006:131). Öte yandan örgütsel iklim çalışanların işlerini doğrudan en iyi şekilde yapmalarına etki eden algılamalarına atıfta bulunmak amacı ile sürekli kullanılan bir kavramdır.

Bir başka ifade ile örgütsel iklim; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan bir kavramdır (Özdemir, 2006: 13). Bu anlamda çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır (Hocaniyazov, 2008:20). Örgüt iklimi örgüt politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem resmi hem de resmi olmayan nitelikte bir ortak algılama olduğu için günümüz işletme ve örgütlerinin bir anlamda elbisesi gibidir. Çalışanların sorunlarıyla ve örgütsel stres kaynaklarıyla ilgili araştırmalar, örgütsel faaliyet ve amaçlara ilişkin projeler, örgütün program ve stratejilerinin etkili olabilmesi için örgüt iklimi kavramı ve işlevi çok iyi anlaşılmalıdır (Örnek ve Aydın, 2006:138).

Aslında bu anlamda örgütsel iklim başlığı altında tüm örgütsel stres kaynaklarını da toplamak mümkündür. Zira örgütsel iklimi tüm örgüt yapısını, çevresinin ve üyelerinin etkileşimi ile oluşan bir kavramdır. Bu nedendir ki işletmelerde rekabet şartlarına uyumlu bir insan kaynağı potansiyeli oluşturmak için

örgüt ikliminin çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Yine çalışanların güdülenmesi, örgütlerde uygulanan liderlik tarzları ve bu işlevlerden ortaya çıkan; çalışma grupları, örgütün özellikleri, denetim ve yönetim gibi etmenler, örgüt iklimini belirleyen esas güçlerdir. Yüksek derecede merkezileşme ve katı biçimde düzenlenen kurallar ast-üst arasında çatışmaya, zaman kaybına ve verimsizliğe neden olabilir. Ortak amaçlar çerçevesinde birleşme, aşırı uzmanlaşmanın yer aldığı yapılarda oldukça zordur. Çalışanların yaptıkları işi önemli bulması, bu işten gurur duyması ve bütüne katkısını fark edebilmesi onun motivasyonunu arttıracaktır. Aksi halde birey kendini görmek istediği yerde bulamayacak, kendi içinde bir çatışma yaşayacak ve bu da strese neden olacaktır. Sadece rol çatışması değil rol belirsizliği de kişi üzerinde önemli bir stres faktörüdür. Örgüt içindeki yetki ve sorumluluğunun nerede başlayıp nerede bittiğini anlayamayan bir kişi bundan dolayı strese girecektir. İlerleme imkânlarının ve ödüllerin yetersiz olması güç, statü ve başarı güdüsü yüksek olan çalışanların stresini arttıracaktır (Efeoğlu, 2006:36).

Örgütsel iklim kapsamında strese kaynaklık eden diğer bir faktör de örgütsel yabancılaşmadır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde deinceleleneceği gibi örgütsel yabancılaşma ile personel kendini örgütün bir parçası olarak göremediğini söylemek gerekli görülmüştür. Mevcut örgütsel iklim ortamında birey organizasyondan dışlandığını hisseder ve örgütten uzaklaşmak isteyeceği için bu süreçte önemli bir örgütsel stres kaynağını oluşturur (Braham, 2002:146).

Diğer yandan örgütsel iklimi oluşturan çalışan ilişkilerinden kaynaklanan örgütsel stres kaynakları örnek olaylarla da anlatmak mümkündür. Örneğin bir kişinin çok çalışma ya da az doyum duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik ve yorgunluk durumu çıkar ve bu durum genellikle çok başarılı olmak için yoğun programla çalışan, sınır tanımayan kişilerde görülür. Yine örgütsel iklimi oluşturan çalışanların işyerlerindeki ast-üst ilişkileri, düşük ücret ve terfi olanakları, olumsuz işyeri ortamları kişiyi strese sokar ve kişide iş doyumsuzluğu ve moral bozukluğu yaratır. Böylesi olumsuz bir örgüt ikliminde yani yoğun stres altında çalışanlar dikkatlerini toplayamaz ve iş süreçlerine yoğunlaşamadıklarından iş kazaları meydana gelir veya genellikle stresten kaynaklanan hastalıklara yakalanabilirler (Braham, 2002:148).

Örgütün Fiziki Yapısı ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

Bir örgütte işgörenleri etkileyen çok farklı fiziki çalışma koşulları nedeni ile meydana gelen stres kaynakları olabilmektedir. Örgütün fiziki yapısı ve süreçlerinden kaynaklanan bu örgütsel stres kaynakları, eksik iş tanımları, işin azlığı yada çokluğu, aşırı formaliteler, soğuk- sıcak, titreşimli, rutubetli çalışma ortamı, zehirli maddeler, yetersiz aydınlatma ve iş kazaları, belirsiz ve çelişkili amaçlar, adaletsiz denetim vb. gibi bir çok olgu sayılabilir (Altuntaş, 2011:212).

Aslında fiziksel stres sebepleri bireyin bedenini etkileyen dışsal faktörlerdir. Bunlar hastalığın kişi üzerindeki olumsuz etkileri gibidir ve bu etkiler insan vücudunun dengesini bozmaktadır. Örneğin; gürültü iş görenin sinirsel ve fiziksel sistemini alt üst etmekle kalmaz, işletmedeki enerji savurganlığını ve gereksiz harcamaları da arttırır. Diğer yandan alanda yapılan bir çalışmada işletmelerdeki fiziksel çevreden kaynaklanan stres araştırılmış ve psikolojik olarak mide ve cilt hastalıklarının çıktığı, fizyolojik olarak da iş kazalarının ve devamsızlık oranlarının arttığı bilimsel olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yukarıda sayılan faktörlerin varlığı durumunda bireylerin performansının da olumsuz olarak etkilendiği görüldüğünden dolaydır ki bu stres kaynaklarının varlığında bireylerin strese direnç göstermesi de fizyolojik olarak son derece güç olmaktadır (Braham, 2002:152).

Örgütün Çevresel Şartları ile İlgili Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres, insan ve örgüt dışında kalan faktörler arasındaki etkileşimin sonucu olarak meydana geldiğinden, stres faktörlerinin de örgütün çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Oysa literatüre bakıldığında örgütsel stres analizleri yapılırken çevresel faktörlerin önemi ihmal edildiği yeni çalışmalarda üzerinde daha sık durulduğu görülmektedir (Altuntaş, 2011:116). Gerçekten de günümüzde kişinin çevresinden kaynaklanan stres yaratan faktörler, yaşanan küresel ve ekonomik gelişimler sonucunda giderek arttığı söylenebilir.

Günümüzde toplumsal yaşantıdaki hızlı değişim ve dönüşüm işletme ve örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri çevreyi ve onun da dışında kalan toplumsal yani genel çevresini etkilemektedir. İşte bu nedenle etkileşime tabi olan toplumsal çevrenin işletme ve örgütten istediği beklentiler, eylemler ve işlemler de değişir.

Zaten birey üzerinde bulunan toplumsal baskıya değişimden kaynaklanan bu ek çevresel baskı da eklendiğinde örgüt çalışanları ciddi bir stres kaynağı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Gerçekten de modern dünya bireyleri açısından stres kaynaklarının işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Bu sebeple günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır (Erdoğan, 1999; Güçlü, 2001: 101; Altuntaş, 2011:122).

Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri artmaktadır (Güçlü, 2001: 100-101). Örgüt dışında kalan ve örgütün genel çevresinden kaynaklanan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları önemli bir stresördür ve örgütsel stres kaynağı olarak da sayılabilir. Bunlar genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik gibi kişisel ilişkilerdir. Yine ülkede ki ekonomik yetersizlikler beklenmedik harcamalar, işsiz kalmak, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar veya enflasyon gibi ulusal ekonomik dalgalanmalar, finans krizleri de dış çevreden gelen önemli örgütsel stres kaynaklarıdır (Pehlivan, 2005:34).

2.3. ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Stres yönetim stratejilerine ilişkin değişik yaklaşımlar ve farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olan stres yönetimi uygulamaları “bireysel” ve “örgütsel” stres kaynakları sonucu ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya yöneliktir. Bu nedenle araştırmada örgütsel stres yönetimini işletme yönetimi açısından “örgütsel” ve “bireysel” başa çıkma yöntemleri olarak iki grup olarak ele alınmıştır. Çünkü her

şeyden önce iş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. Aynı zamanda yöneticiler ve liderler de netice olarak bireydirler ve onların da örgütsel stresin etkilerine maruz kalabilmesi söz konusudur. İşte bu durumda çalışanların tamamının (yöneticiler dahil) stresle bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişiyi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale getireceklerdir. Bu sınıflandırma stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri de azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılmaktadır. (Altuntaş, 2011:166)

Diğer yandan konu hakkında yapılan bilimsel çalışmaların artması ile birlikte stres yönetim programları iş stresörlerini yok etmeyi veya değiştirmeyi amaç edinir hale geldiği de görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda örgütte stres yaratan en önemli sorunların başında örgüt içinde yapılan yetersiz ve zayıf iletişimden kaynaklandığı ortaya koyulmuştur. Örgüt içi iletişimin zayıf olması yapılacak bir işlemin iletişim zayıflığından dolayı veya konunun kişiler arasında aktarımı sırasında oluşan bilgi kaybı veya bilgi değişimi, süreç sonucunda farklı sonuçlara veya çıktılara neden olmakta, bu da işte stres yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:66). İşlerin ve görevlerin tekrar düzenlenmesini ve örgüt çizgisinde çatışmaların, sorunların, örgüt faaliyetlerinin işleyiş problemlerinin en önemli kaynağını oluşturan örgütsel iletişimin önemli bir stres kaynağı olma işlevinden uzaklaştırılıp, gerçek işlevi olan bilgi ve fikir aktarımı görevini üstlenmesini sağlamanın yanında; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel düzeyde sosyal destek sağlanması, çalışanlara verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri, rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarına karşı önlem alma, iş güvenliği sağlama, kabul edilebilir bir işbölümü yapma, çalışanların güven duygularını geliştirme, örgütsel katılımı sağlama, aşırı ve az iş yükünü kaldırma, bireysel ve örgütsel amaç belirleme, değişim sürecini dikkatli planlama, rollerin iyi tanımlanması, performans değerlendirme sistemlerinin doğru işlenmesi, örgüt düzeyinde zaman yönetimi gibi örgüt çapında alınabilecek önlemler ve yapılması gereken çalışmalar yönetimin çalışanlara daha stressiz bir ortamda çalışma imkanı yaratmasını sağlayacaktır (Connor ve Worley, 1991: 62, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 200-203, Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67).

Bu anlamda örgütsel stresle başa çıkma veya bir diğer deyişle “örgütsel stres yönetimi”, çalışanların ruh ve beden sağlığını korumak, etkin ve verimli bir çalışma yaşamını sürdürmek için gereklidir. Bu nedenle de örgütsel stresle başa çıkmada yardım alınabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmaya veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam eksikliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir (Erdoğan, 1999). Bu çerçevede örgütsel stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır (Altuntaş, 2011:136). Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır. Örgütler, stres yönetimi yoluyla üç şekilde stresin zararlı etkilerini azaltma konusunda çalışırlar. Bunlar; stres kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda yardımcı olmaktır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65).

Özellikle yöneticiler, örgütlerinde çalıştırdıkları işgörenlerin örgüt dışı stres kaynaklarının, örgütsel strese de yol açacağını düşünüp gerekli önlemleri almalıdırlar. Birey, sosyal bir varlık olduğundan ister istemez iş dışındaki yani ister aile ile ilgili olsun, isterse genel çevre şartlarıyla ilgili olsun stres verici durumları iş ortamlarına taşıyabilirler. Bu durumda yöneticiye düşen görev, işgörenini çok iyi tanıyıp hangi koşulların strese neden olduğunu öğrenmek ve stresle başa çıkmada etkili yöntemleri uygulamaktır (Güçlü, 2001: 105).

Stres, kişilerin yaşayabileceği, farklı unsurlardan kaynaklanan ve hayat standartlarını negatif yönde etkileyen bir rahatsızlık durumudur. Bu sebeple çalışan insanların yaşadığı iş koşullarındaki olumsuzluklar, stres kaynağı olabilmektedir. Ertekin (1993) iş koşulları ile ilgili olarak; ağır işler, uzun çalışma saatleri, iş ritminin yüksek ve zorlayıcı olması, monotonluk, güvensizlik, iş ortamı gibi unsurların

önemli olduğunu belirtmiştir. Admi ve Moshe-Eilon (2010) iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal destek eksikliğinin stres vericiler olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan işin doğasından ve işyerinin bir takım özelliklerinden kaynaklanan stres verici unsurlar da söz konusudur (Özdevecioğlu vd. 2003:131; Tokmak, Kaplan ve Türkmen, 2011: 51-52).

Çalışma hayatında strese yol açacak pek çok faktör vardır. Çalışma koşulları, fiziksel çevre koşulları, işletmenin yapısı, işin yapılaş şekli ya da çalışanın kişilik özellikleri gibi faktörler iş yaşamındaki stres kaynakları arasında sayılabilir. Özellikle çalışılan işletmenin doğal yapısından kaynaklanan stres; çalışanlar için önemli bir sorun kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamında çalışanların verimini artırmak ve onları motive etmek için çeşitli özendiriciler kullanmak gerektiği bir gerçektir. Ödül ve ücret gibi özendiriciler, çalışanların stres düzeyini belirleyen önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikli olarak kurumdan kaynaklı stres faktörleri gözden geçirilmeli ve ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Tokmak, Kaplan ve Türkmen, 2011: 61). Örgütsel stresi önlemeye yönelik olarak geliştirilebilecek stratejilerikiye ayrılır. Bunlar, bireysel stratejiler ve örgütsel stratejilerdir.

Geliştirilen Bireysel Stratejilere Genel Bakış

Özellikle iş yaşamında dikkat dağınıklığına yol açan stres, kesinlikle kontrol altına alınmalıdır. Sakarlık, isteksizlik, ani duygusal patlamalar, öfke nöbetleri yine stresin psikolojik etkilerinden sadece birkaçıdır (Megeb, 2007: 33-34). Stresin psikolojik etkilerinden en önemlisi olarak nitelendirilebilecek kaygı, bireyin içinde bulunduğu ortamda huzursuz, korkulu ve karamsar olması ile ilgili bir durumdur. Bu sıkıntılı durum, bireyde bir stres yaratır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuz olmaya devam eder (Himmetoğlu, 1994: 52).

Örgütsel stres, bireyde depresyon ve uykusuzluğa da neden olabilmektedir. İşte başarısızlık, iş kaybı gibi bazı durumlar bireyde kronik bir takım rahatsızlıklara sebep olabilmektedir, depresyon bunlardan biridir. Yine uykusuzluk da, stresin ilk işaretlerinden biri olarak gösterilmektedir. Son olarak, örgütsel stresin birey üzerindeki davranışsal sonuçlarına bakmak gerekirse; bu sonuçların diğer iki faktörle bağlantılı sonuçlar olduğunu görülür. Örgütsel stres bireyde davranışsal olarak;

sigara, uyuşturucu ve alkol kullanımını artırabilir. Bunun yanında, fiziksel ve psikolojik yorgunluk bireyin dikkatini bir noktaya yoğunlaştırma yeteneğini azaltmakta böylece bireyin çalışma ortamında kaza yapma riski artmaktadır. Bireylerin, örgüt içinde yaşanan strese tepkileri farklı olacaktır. Bu tepkinin şiddeti; belirli bir duruma onu önleme ve azaltma becerisine dayanmaktadır. Yukarıda bahsedilen psikolojik davranışsal ve fiziksel faktörler hemen hemen her bireyde görülmekle beraber, bu faktörlerin bireylere olan etkisi bireyden bireye değişmektedir. Cinsiyet, yaş, kişilik, ırk, sosyal destek ve beslenme durumu bu farklılığın en önemli belirleyicileridir (Aşkun, 2006: 124).

Etkili bir stres yönetimi programının hem bireye hem de örgüte pek çok yarar sağladığı görülmektedir. İş kazalarının ve devamsızlığın azalması, verimliliğin artması, iş tatmininin yükselmesi, motivasyonun sağlanması, sağlık harcamalarının düşmesi, iş gücü dönüşüm oranındaki azalmalar bu yararlılardan bazılarıdır (Violette and Violette,1990:90). Çalışanlara yardım programları, daha çok gevşeme yöntemleri, biyolojik geri besleme, algılama becerilerinin geliştirilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır. Bu programlar, katılımcıların psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, gerginliklerini azaltmakta, daha uyumlu olmalarını sağlamakta, stresle bireysel çabalarda başarılarını artırmaktadır (Ertekin, 1993:96; Gümüştakin ve Öztemiz, 2004: 67).

Bireysel stres yönetiminin ilk adımını bireyin hayatında kendisini etkili olan kaynaklarını anlamasına yardımcı olmak oluşturmaktadır. İkinci adım ise, stres kaynaklarını tanıyan bireye bu stresör kaynaklarıyla nasıl mücadele edeceğini öğretmektir. Bu açıdan stres yönetiminde en çok kullanılan bireysel stratejiler ise yedi ana başlıkta açıklanabilmektedir.

Fiziksel Egzersiz veya Spor :Endüstrileşme ve kentleşmenin sonucu olarak insanlar, bedenlerini güç harcamayı gerektiren işlerde daha az kullanılmaktadırlar. Bedenin kullanımındaki bu azalmanın yarattığı sonuçlardan birisi de hareketsizliğin genel olarak damar sisteminde, özel olarak da kalp damar sisteminde meydana getirdiği etkilerdir. Geniş anlamda spor olarak isimlendirilen fiziksel egzersizin bedenin formunu korumasının yanında doğru ve bilinçli bir şekilde yapılması sonucu

ruhsal bir gevşeme ve rahatlık verdiği bugünlerde artık bilinen bir gerçektir (Alanyalı, 2006:56).

Kısaca özetlemek gerekirse insan bedenindeki hücreler, kanın taşıdığı oksijen ve diğer faydalı maddelerle beslenirken, metabolizma stres sürecine girdiğinde tepkisel olarak damarlar daraldığı için hücrelere giden kanda azalma meydana gelerek hücreler yetersiz beslenecektir. Stres tepkisinin sık ve devamlı olması halinde ise bu hücreler hastalıklara duyarlı hale gelecektir. İşte tam bu noktada hücrelerin yaşam süresini uzatmanın, onları sağlıklı kılmanın ve dolayısı ile stresi yönetmenin önemli bireysel yolu da fiziksel egzersizdir. Fiziksel egzersizle damarların genişlemesi ile artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenerek hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanır (Bil.merk, 2011).

Aslında stresi yönetme dışında da doğru egzersiz, bireysel olarak bir çok kazanım ve ideal amaca hizmet edebilir. Becerileri arttırabilir, esnekliği, kas gücünü ve dayanıklılığı geliştirebilir, kilo vermeye ve almamaya yardımcı olabilir ve özellikle de kalbin beden dokularına oksijen sağlayabilmesini kolaylaştırarak, bedenini fizyolojik koşullarını iyileştirebilir (Alanyalı, 2006:58). Yani fiziksel aktivite bedenini psikolojik ve fizyolojik kökenli uyarılmışlık düzeyini azaltıcı doğal bir mekanizmadır. Stres yönetimi açısından ise fiziki egzersizler stres karşısında aşırı tepki vermeyi azaltır ve bedende aniden yüksek düzeyde bir uyanıklık oluşur. Böylece bedenini “fren sistemi” devreye girerek stres seviyesi aniden düşer. Bu sayede kişideki kaygı ve gerginliğin azalması görülerek, bireyin kendine saygısı artar ve organizma stres ile ilgili hormonlardan arınması sağlanır (Bil-merk, 2011).

Rahatlama veya Gevşeme: Bilindiği üzere rahatlama, stres altındaki bireyde strese gösterdiği tepkinin tersi bir etki yapmaktadır. Strese tepki olarak kaslar gerilmekte, kan basıncı ve solunum artmaktadır. Rahatlamak ise, tansiyonu düşürmekte ve solunumu yavaşlatmaktadır. Ayrıca bu sayede metabolizma yavaşlayarak stresle ilgili hastalıklar önlenilebilecektir. Yine rahatlama ile vücutta başlayan psikomatik stres tepkisi azaltılarak stresi azaltmakta ve beyni rahatlatmaktadır (Alanyalı, 2006:62).

Bunun yanında rahatlama tekniğinin performans üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Gerçektende yapılan alan araştırmalarında özellikle çalışan insanların

gevşemeye ayırdıkları zamanın yaptıkları işi engellemediği, tersine daha çok işi yapabildikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle bireyler iş ortamlarında rahatlama ve gevşeme için kendilerine zaman ayırmalı ve bu sayede yoğun stresin olumsuz fiziksel etkilerini azaltmalılardır. Ayrıca örgütsel stresi yönetmeye ve azaltmaya yönelik bu strateji sayesinde bireyler zihinsel ve fiziksel uyarılmışlık seviyelerini düşük düzeyde tutacak ve dengeleyebilecektir.

Meditasyon veya Hipnoz: Yaklaşık 2500 yıldan beridir popülerliğini koruyan Meditasyon, beyni genel bir dalgalanmaya bırakma sürecinin adıdır. Bu anlamda meditasyonun, beynin eşit biçimde dengelenmiş alfa ve beta dalgaları üretmesine yardımcı olarak, beyin tarafından üretilen alfa dalgaları, vücudu dengeli, rahat ve ahenkli bir duruma ulaştırmaktadır (Altuntaş, 2011:156-157).

Günümüzde bilinen birçok meditasyon yöntemi olmakla birlikte, stresle bireysel mücadelede en etkili ve bilimsel çalışmalar ile yararları kanıtlanmış olanı, “Transandantal Meditasyon” dur. “Transandantal Meditasyon” düşüncüyü aşma anlamına gelmektedir ve bu teknik düşüncüyü aşarak, düşüncenin kaynağına ulaşılmasını amaçlamaktadır. Normal olarak tüm yaşamı boyunca beyin kapasitesinin ancak % 10-15 kadarını kullanabilen insanların, sürekli ve düzenli yapılan bir “Transandantal Meditasyon” ile bu oranı yüzde yüze çıkarılabilecekleri öne sürülmektedir (Bolaç, 1995:34).

Günümüzde artık meditasyon, bio-enerji ve hipnoz gibi metafizik yöntemler tıp dünyasında önemli yerler tutmaya başlamıştır. Özellikle tıp konusunda araştırmalar yapan bilim adamlarınca stres nedeni ile meydana gelen baş ve sırt ağrılarını azaltmadaki etkileriyle, giderek artan bir tedavi yöntemi olarak tercih edilmektedir. Buna ek olarak bu tekniklerin kaygı ve stresi azaltmadaki etkileri düşünülürse önemli bir bireysel stres yönetim tekniği olduğu düşünülmektedir (Bolaç, 1995:35).

Biyolojik Geri Besleme: Biyolojik geri besleme tekniği farklı bir örgütsel stres yönetimi yaklaşımı olan ve stresin istenmeyen etkilerinin azaltılmasını amaçlayan bir işlemdir. Bu yöntem stres altında kalan bireylerin kalp atış oranında artış veya başka belirtilerinin geri besleme araçları ile azaltılmasına dayanmaktadır (Alanyalı, 2006:68).

1960'lı yıllara kadar insanlar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanırken bu yöntemle ilk defa kontrol edilebileceği ortaya atılmıştır. Uygulamada ise teorik olarak çok fazla etkili sonuçlar alınamamıştır (Alanyalı, 2006:69). Bununla birlikte meditasyon kadar olmasa da iyi bir bireysel stres yönetimi metodu olarak literatürde yer almaktadır.

Alışkanlıkları ve Davranışları Değiştirme: Bireylerin küresel ölçekte gelişen tüketim ve yaşam alışkanlıkları da beslenmeden eğlenmeye kadar bazı stres kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu anlamda örgütsel stresle mücadele için bireysel bir yönetim stratejisi olarak da bazı alışkanlıkların ve davranışların daha uygun şekilde değiştirilmesi önerilmektedir. Örneğin bireylerin beslenme alışkanlıkları kapsamında olan kahve, çay, çikolata, kakao ve kolalı içecekler özellikleri itibari ile strese yol açabilen besinlerdir. Çünkü bu besinler, stres tepkisini başlatan kimyasal maddeler içermekte ve insanlar bu gıdaları sıklıkla tükettiklerinde metabolizmasında stres tepkisini harekete geçmektedir. Tıpkı streste olduğu gibi uyanıklık ve hareketliliği arttıran diğer yandan da kaygı, sinirlilik ve huzursuzluk halleri, ishal, düzensiz kalp atışları ve dikkati yoğunlaştıramama gibi stres belirtilerini ortaya çıkarabilmektedir (Bil.merk, 2011).

Beslenme gibi bazı alışkanlıklarla ilgili diğer bir önemli husus da stresle vitaminler arasındaki ilişkidir. Stresli zamanlarda sinir sisteminin ve iç salgı sistemlerinin düzgün çalışmalarını sağlamak için B kompleks ve C vitaminlere çok fazla gereksinim duyulmaktadır. Bu vitaminlerin eksikliği ise bireyin stres yaratan faktörlere olan toleransı ve bunlarla baş etme becerisini de düşürerek kaygı, huzursuzluk ve genel sinirlilik hali yaratabilmektedir (Saglik, 2011).

Sonuç olarak stres, insan hayatına dış ve iç kaynaklardan yansımaktadır. İnsanın strese yol açan davranış ve alışkanlıklarını değiştirmemesi durumunda stresin tepkisinin kronikleşmesine neden olabilir (Baltaş, 2004:95).

Zaman Yönetimi

Aynı zamanda önemli bir örgütsel stres yönetim stratejisi de olan zaman yönetimi, bireysel olarak da etkili bir stres yönetimi stratejisidir. Bireylerin özellikle iş yaşamında düzenli olması, yazılı planlar yapması, işlerini uygun bir zamana

paylaşırması ve zaman cetveline göre yaşaması bireysel bazda zaman yönetimi olarak değerlendirilebilir.

Bireyler sadece verimlilik seviyelerini arttırmak için değil aynı zamanda Strese neden olan durumu değiştirmek için de öncelikli olarak etkili bir zaman planlaması yapmak zorundadır. Bu çerçevede yapılan zaman yönetiminin amacı, bireyin zamanını ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilecek şekilde kontrol altında tutabilmesini sağlamaktır. Zaman yönetiminin en çok bilinen dört ilkesi vardır. Bunların ilki, başarıya ulaşmak için faaliyetleri günlük olarak listelemek, ikincisi önemli ve acil faaliyetleri öncelikli olarak ele almak, üçüncüsü, öncelik sırasına göre faaliyetleri programlamak, son ilke ise, amaca ve başarıya ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir (Akgündüz, 2006:44).

Bu ilkeler çerçevesinde insan hareket ettiğinde günlük yaşantısında telaş ve kaos daha az görülmekte ve böylece strese daha az maruz kalmaktadır. Sonuç olarak etkili bir zaman yönetimi bireysel stresin önlenmesine ve oluşan stresin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Pozitif Düşünme veya DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) Modeli

Son olarak örgütsel ve iş stresi ile mücadele adına bireyin düşünce biçiminin problemlerinin çözümüne ve bireysel stresini azaltmasına pozitif düşünmenin büyük katkısı bulunmaktadır. Çünkü birey stres yaratan bir problemle karşı karşıya olduğunda problemin çözümüne geçmeden önce, kendi kendisini cesaretlendirmelidir. Aksi takdirde kişinin kendi kendine söylediği olumsuz sözler, o olaylar sırasında hissedilen gerginliği ve stres seviyesini arttırmaktadır. İşte bu nedenle bireyin stres düzeyini düşürmek için bu olumsuz düşüncelerin farkına varması da çok önemlidir. Yine bireyin problemini çözdükten sonra kendisini ödüllendirmesi aşamada kendisine söyleyeceği olumlu sözler daha sonra karşılaşılan problemlerde kendisine daha güvenli olmasını sağlayacaktır (Akgündüz, 2006:48).

Pozitif düşünmenin bireysel stres yönetimi anlamında son yıllarda geliştirilen “DKBY Modeli” (Değiştir-Kabul Et-Boşver-Yaşam Tarzını Yönet) günümüz iş dünyasında son derece popüler bir yaklaşımdır. Model bireysel stres yönetiminde

pozitif düşünmenin sistemli bir şekilde ifası için bir “yaşam tarzı” felsefesi olarak geliştirilmiştir. Bu anlamda Braham’ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir pozitif düşünme modelidir (Braham, 2002: 57-59).

Bu yaklaşımın ilk adımında (D=Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmek önerilir. Böylece birey olumsuz durumu değiştirerek bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarabilmektedir. İkinci adım, K (Kabul et)’dir. Kontrol edilemeyecek durumlarla karşılaşıldığında, koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımı öğrenmek tavsiye edilmektedir. Üçüncü adım olan B ‘Boşver’i temsil etmektedir. Birey boş vererek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan değiştiremeyeceği stres durumlarını kontrol etmeye çalışmak yerine bu durumu önemsememesi önerilmektedir. Dördüncü ve son adımda ise model bireye, (Y: yaşam tarzını yönet) egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi önermektedir (Braham, 2002: 58). Bu ve benzeri bireysel stres yönetim modellerinde stresle başa çıkmada herkes için iyi olan ortak bir çözüm yolu yoktur. Her kişinin zayıf noktası, sürekli olarak strese maruz kaldığı taktirde alarm veren zayıf bir yönü vardır. Bu bağlamda, kişi kendi kişilik ve hayat tarzına uygun olan yöntemleri bulup denemelidir.

2.4. STRESE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN ÖRGÜTSEL STRATEJİLER

İş yaşamındaki örgütsel stresi yine bireyin içinde bulunduğu örgütsel yapının yarattığı, özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Çünkü çalışanların bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen örgüt içi stres yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere (ki onlarda sonuç itibari ile bireydir) önemli görevler düşmektedir (Kerman, 2004: 33).

Gerçektende örgüt kaynaklı stresle başa çıkmada ve örgütsel yapının mevcudiyetini sürdürmede yöneticilerin önemli etkileri olduğu kuşkusuzdur. Zira

günümüzde etkili ve profesyonel yöneticiler, verimliliği yalnızca kısa dönemde arzu etmezler. Aksine sağlıklı, iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgütün uzun dönemli yararları için hayati bir öneme sahip olduğunun bilincindedirler. Sonuç olarak örgütlerde yöneticilere, işgörenlerin stresle başa çıkmalarını sağlayacak ve aşırı stres altında kalmalarını önleyecek bazı görevler düşmektedir (Schafer, 1987: 323. Akt. Pehlivan, 2005: 162).

İşte bu anlamda işletme yönetiminde işten kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir (Altuntaş, 2011). Örgütsel stresi önlemeye yönelik geliştirilen stratejiler örgütsel işleri ve görevleri yeniden tanımlamak veya değiştirmek, örgütsel süreçlerin ve işin zenginleştirilmesi, rol belirsizliği ve çatışmaların giderilmesi, kariyer planlaması ve danışmanlık hizmetinin verilmesi, örgütsel iklim, örgütün yapısı ve kalitesini geliştirmek olarak sıralanabilir.

2.4.1. Örgütsel İşleri ve Görevleri Yeniden Tanımlamak veya Değiştirmek

Günümüz işletmelerinde örgütsel stresin başarı ile yönetilebilmesi bağlamında geliştirilen “iş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi” stratejisi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik ve daha çok geri bildirim sağlanarak örgütsel stresin olumsuz etkileri azaltılabilmektedir. Gerçektende pratik olarak çalışma ortamında stresle baş etmede kullanılan işi yeniden yapılandırma yöntemi, aşırı ve az iş yükü, zaman baskıları, iş teslimleri, rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin neden olduğu stresi önlemede etkili olmaktadır (Braham, 2002:68). Tabi bu yeniden iş ve rol belirlenmesinde örgütteki değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurulmalıdır.

Gerçekten de günümüz iş dünyasında ve işletmelerinde belirli dönemlerde yönetim tarafından yapılan bu tarz değişiklikler ve yeniden yapılandırmalar işgörenler için destekleyici bir örgütsel yapı ortaya çıkarmaktadır. Stresi azaltma amacı da olan bu yeniden yapılandırma stratejisi ile işletmenin örgütsel işleyişi bir yandan yeniden planlarken, diğer yandan da örgütsel yapıyı merkezietten uzak, katılımcılığı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici, ast-üst arası iletişim engellerini yok edici bir organizasyon haline dönüştürmektedir. Böylece örgüt

çalışanları arasında çeşitli nedenlerle meydana gelen yalnızlık, desteksizlik ve aşırı işbölümünün yarattığı olumsuz örgütsel stres, önemli ölçüde engellenmektedir (Barutçugil, 2003).

Bazı örgütlerde özellikle bürokratik ve kamusal kuruluşlarda bu çok kolay olmamakta ve bireylerin stres durumları git gide artmaktadır. İşte bu noktada “iş değiştirme” yöntemi örgütsel stresi azaltma stratejisi olarak önerilmektedir. Çünkü bu yöntemle birlikte çalışanların işte eskime korkusu, az ya da fazla iş, yetersiz terfi imkanları, rutin işler ve yetersiz fırsatlar gibi işte görülen stres kaynakları, bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılarak örgütsel stres seviyesi ortadan kaldırılabilecektir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 66).

2.4.2. Örgütsel Süreçlerin ve İşin Zenginleştirilmesi

Birbiriyle ilişkili birden fazla görevin merkezi olarak bir araya gelmesiyle işin büyütülmesi ile iş ve bu iş için harcanacak zaman daha iyi denetlenebilir. İş zenginleştirmenin çoğunlukla çatışmalara neden olduğu görülse de, çalışanların bu yolla işlerinden doyum sağlamaları, görevlerini daha iyi yapabilmelerine ve işlerine karşı daha motive olmalarına yol açtığı belirtilebilir. İşin genişletilmesi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama böylece sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesini sağlayabilecektir (Torrington and Hall, 1987:361).

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır (Braham, 2002:72). Çünkü bu uygulama ile sorumluluk, fırsatlar, farklı beceriler, görevlerin anlamlılığı, özerklik gibi faktörlerin zenginleştirilmesi sağlanmaktadır. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yanında işi içerik olarak da zenginleştirerek bireye daha fazla sorumluluk ve başarı fırsatları sağlanmaktadır (Efeoğlu, 2006:106).

Kısacası işin zenginleştirilmesi ile rutin işlerde daha fazla yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Başlangıçta iş zenginleştirme uygulaması çalışanları

başarısız olma endişesiyle kısmen strese neden olsa da bireysel stresin yönetilmesi adına her zaman etkili bir uygulama olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur (Efeoğlu, 2006:108).

2.4.3. Rol Belirsizliğinin ve Çatışmalarının Giderilmesi

Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri belli başlı bireysel stres kaynaklarıdır. Bu nedenle örgütlerde çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekmektedir. Çünkü rol çatışması ve belirsizlikleri, bireysel stres kaynaklarının ilk sıralarında gelmektedir. Bu yüzden iyi bir organizasyon yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemelerle rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli düzeyde düşürmekte ve böylece örgütsel stres yönetilebilmektedir (Küçük, 2007: 54).

Bu kapsamda görevlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanlara verilecek olan daha fazla sorumluluk, kararlara daha çok katılım, daha anlamlı işler, daha fazla özerklik sayesinde daha çok geri bildirim sağlanarak stresin olumsuz etkileri azaltılarak örgüt içerisindeki rol belirsizlik ve çatışmalar giderilmelidir. Yine aynı şekilde rol çatışmaları ve rol belirsizliğini en aza indirmek için olabildiğince açık ve uyumlu rol beklentileri sağlamalıdır. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Yine aynı şekilde örgüt içindeki çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, iş gören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır (Aşkun, 2006:88). Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanması ile azaltılabilir. Yöneticilerin, çalışanlara görev verirken sorumluluk ve yetkinin aynı ölçüde olmasına özen göstermeleri ve çalışanların değer yargılarına önem vermeleri rol çatışmasını asgariye indirecektir (Aşkun, 2006:89).

2.4.4. Kariyer Planlanması ve Danışmanlık Hizmetinin Verilmesi

Günümüzde işletmelerde ve örgütlerde genellikle, bireylerin kariyer planlaması olan işte yükselme ve ilerlemeleri yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle de büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemeleri, büyük bir stres

kaynağıdır. Fakat mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır (Aşkun, 2006:34). Bu anlamda örgütlerde çalışanlar için iyi ve açık bir kariyer planı yapmak için çalışanlara profesyonel olarak bir danışmanlık yapmak da gerekmektedir. Çünkü işletmede yükselme ve ilerleme basamakları çalışanlar tarafından belirlenir ve kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklardır. Böylece gelecekte ne olacağını bilen çalışanlar daha az olumsuz stres yaşayacaktır (Ataman, 2002:455).

Çalışanların kariyer planlamasında da örgüt yönetimi çalışanlara danışmanlık yapacağı gibi, doğrudan stres danışmanlığı ile de örgütsel stres yönetimi sağlanabilir. Danışmanlık hizmetleri, öğüt verme, iletişim kurma, güven verme, duygusal gerilimin giderilmesi gibi şekillerde sağlanabilmektedir. Bu anlamda örgüt yönetimi tarafından sağlanan profesyonel stres danışmanlığı ile duygusal sorunlarla ilgilenen, bir iletişim eylemi yapılmış olmaktadır. Bu sayede örgütler ve yöneticiler, çalışanlarının belli bir duygusal dengeyi korumalarını ve duygularını birlikte, işbirliği içinde, verimli bir ortamda ve ekonomik, sosyal ve psikolojik doyum içinde çalışabilecekleri yollara yönetmiş olmaktadır (Aşkun, 2006:36).

Sonuç olarak bir işletmedeki yöneticiler, çalışanların yalnızca yaptığı işi değil, bütün olarak bireyi yönetmektedirler. Bu nedenledir ki örgütsel stresi yönetme stratejileri ve uygulamalar herkesten çok profesyonel anlamda yöneticilerin önemli bir stres yönetim stratejisidir.

2.4.5. Örgütsel İklim, Örgütün Yapısı ve Kalitesini Geliştirmek

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir örgütsel hava vardır. “Örgütsel iklim” olarak adlandırılan bu yapı önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir örgütsel iklimin yada yapının kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntemdir (Hocaniyazov, 2008:46).

Diğer yandan bir işyerinde çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi de ciddi bir şekilde örgütsel stres yönetme stratejisidir. Bu anlamda başta çalışanlara tatminkâr ücret verilmesi, yeterince çekici bir ortam sağlanması, iş doyumunu

yükseltmeye çalışılması ve neşeli-sağlıklı bir ortam yaratılması sayılabilmektedir (Hocaniyazov, 2008:48). Çünkü çağdaş örgütsel yaşam birçok stres etmeni ile doludur. Böyle bir ortamda çalışanların güven duygularını geliştirmek ve onların gerek özel işleri gerekse örgütsel yapı ve işleyişleriyle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Ruh sağlığı açısından bireyin karşı karşıya bulunduğu etkinlikler ve olayları kontrol edebilmesi için uygun koşulların hazırlanması da gereklidir (Efeoğlu, 2006:88). Ayrıca örgüt yönetimi, işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Bu anlamda çalışanları sürekli destekleyerek, teşvik etmek, personelin gereksinimlerini karşılayarak onları değerlendirmek, çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemek ve gruba bağlılığın sağlanmasını teşvik etmek bu yeni yapının temel özelliğidir. İşte bu noktada örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkezietten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır (Efeoğlu, 2006:88).

Giderek dünyadaki birçok örgüt, stresin verimlilik ve sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini bugün daha büyük bedeller ödeyerek görmektedirler. Örgütle çalışan ast-üst ve arkadaşlar arasında sağlanan karşılıklı iletişim ve etkileşim bireylere sosyal destek sağlayıp, arkadaşlık ihtiyacını giderecektir. Bu ve benzeri hamlelerle örgütsel iklimin, yapısının ve kalitesinin geliştirilmesi örgütsel stresi azaltmak için olanak sağlayacaktır (Hocaniyazov, 2008:52).

2.5.ÖRGÜTSEL STRESİN SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ YÖNETİM KAVRAMLARI

Örgütsel stresin sonuçları ve ilişkili yönetim kavramları 1960'lı yıllardan itibaren yapılan araştırma ve istatistiklerde önemli ölçülerde incelenmeye başlanmıştır. Çünkü özellikle bu dönemde meydana gelen grevlerde kaybedilen işgücü ve iş yerlerindeki gerilim nedeniyle bilim adamları ve yöneticiler örgütsel stresin sonuçlarına odaklanmıştır. Bu anlamda işgücü kayıplarını tespit ve engelleme amacı ile yapılan alan araştırmalarında stres kaynaklı sorunların bilim adamlarının ve işletme sahiplerinin dikkatini çekmiştir. Örgütsel stresten kaynaklı birçok rahatsızlık, sıkıntı ve işgücü kaybı olduğu tespit edilen bu çalışmalara ek olarak, güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın niteliğinin ve verimliliğinin düşmesi,

yaratıcılığın azalması ve sadakatin azalması da stresin neden olduğu örgütsel sonuçlar arasında sayılmıştır (Ones vd, 2009:64).

İşletme yönetiminde yaşanan çok hızlı gelişmeler çalışanları bu değişimlere uyum sağlama noktasında zorlamakta ve örgütsel strese neden olmaktadır. Yaşanan hızlı değişimlerin yanı sıra bireysel özellikler (kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, algılama gibi) ve çalışılan örgütle ilgili özellikleri (fiziki çalışma koşulları, çalışma düzeni, örgüt yapısı, örgüt iklimi, iş yerindeki ilişkiler, işin özellikleri gibi) de stres üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca küreselleşmenin etkisi ile gelişmekte olan bir çok ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, politik ve sosyal olumsuzluklar yanında, işletmelerin içinde buldukları kentin özellikleri, doğal çevrede yaşanan olumsuzluklar da bireyler için stres kaynağı niteliği taşımaktadır. Bu şekilde yaygınlaşan stres ve kaynakları günümüzde artık örgütsel stres oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türü haline gelmiştir (Ones vd, 2009:65).

Yukarıda anlatılan gelişmelerle işletme yönetimi bilimi kapsamında stres konusunda daha fazla ve kapsamlı araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Buna ek olarak işletme yönetimi biliminin örgütsel stres süreci ile ilgilenmesinin iki önemli nedeni görülmektedir. Bunlardan ilki stresin çalışanların performans ve motivasyonu etkileyen önemli bir unsur olmasıdır. Diğer neden ise işletme yönetiminde örgütsel yaşam kalitesini artırma yönünde yönetimin vazgeçilmez sorumluluğu olmasıdır. Bu anlamda tepe yöneticiden alt düzeydeki yöneticiye kadar her yönetici örgütsel stres sonuçları ve kaynakları ile ilgilenme durumundadır (Örnek ve Aydın, 2006:22).

Bu anlamda beden ve ruhen sağlıklı yöneticiler bir örgüt için en önemli ve vazgeçilmez bir kaynak oluştururlar. Bu kişiler yönetsel yaşamın bir parçası olan baskıların etkilerini geçiştirmeyi ve kendi yaşam tarzlarını düşük gerilimli çalışma ve yaşama tarzına göre düzenlenmeyi öğrendikleri ölçüde etkili bir yönetim başarısı gösterebilirler. Aksi durumda yani eğer yöneticilerin yüksek gerilimli bir yaşam tarzı varsa ve kronik endişesini gidermek için hiçbir çaba göstermiyorsa gerilimleri yıllar geçtikçe birikecektir. Bu gerçekler de tepe ve genç yöneticilerin yaşam tarzlarını ciddi bir biçimde gözden geçirmeleri ve gerilimi azaltma ve gerilimle başa çıkma yolları konusunda bilinçli bir politika izlemeleri gereğine işaret etmektedir (Örnek ve

Aydın, 2006:23). Böylece de örgütsel stres yönetim biliminin tüm kavram ve süreçlerinde etkili bir olgu olarak gündemde yerini korumasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak 21. yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, iş yerlerinde ve işletme yönetiminde gittikçe örgütsel stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirlemiştir (Özkalp ve Kirel, 2010: 23). Özellikle küreselleşme akımı ile hızlanan ve her geçen gün değişen yaşam koşulları beraberinde bu koşullara uyum çabasını getirmiştir. İnsanlar ve örgütler bu değişikliklere uyma eğilimi içinde olduklarından, karşılaştıkları güçlüklerle karşı boyun eğmek yada direnme arasında bir çelişki yaşar hale gelmiştir. Bilindiği üzere hırs, başarıma duygusu, işi kaybetme endişesi, ekonomik sıkıntılar bunlara benzeyen ve akla gelebilecek birçok olumsuzluk bireyi etkilediğinde, "çaresizlik, panik, heyecan" gibi duygular gündeme gelir. Bu noktadan itibaren örgüt yönetiminin devreye girerek, olası çözüm yollarını saptayıp, uygulamaya koyması beklenir. Çünkü "çevrenin potansiyel tehdit ediciliğine" maruz kalan çalışanlar yada yönetilenler "fiziksel ve duygusal" tepkiler verecek ve verimlilikleri düşerek üretim ve yönetim zafiyet gösterecektir (Rowshan, 2008:38). Bu olumsuz sonuçları gidermek ve işletme yönetimini aksatmamak için örgütsel stresin diğer işletme yönetimi kavramları ile ilişkisini belirlemek gerekmektedir. Örgütsel stres ile ilişkili kavramlar gerekli literatür incelendiğinde liderlik, motivasyon, performans, kariyer, örgütün yapısı ve iklimi olduğu görülmektedir. Bu anlamda aşağıdaki başlıklarda verilen kavram ve modeller bağlamında örgütsel stresi irdelenerek analiz edilmiştir.

2.5.1. Örgütsel Stres ve Liderlik İlişkisi

Liderlik, "belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlandığı görülmektedir (Koçel, 2010:483). Başka bir tanıma göre liderlik genel olarak "belirlenmiş amaca ulaşmada ikna, cazibe ve aracılık yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Lider ise, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişilerdir (Keskin, 2008: 9).

Örgütsel stres kavramı ile liderlik arasındaki en önemli ilişki lider-yönetici ayrımında belirginleşmektedir. Şöyle ki liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın fakat temelde farklı kavramlardır. Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamaya yönelten kimse olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Hocaniyazov, 2008:26). Bu anlamda liderlik sadece formel organizasyonlara mahsus olamayıp her türlü doğal örgütlerde söz konusu olan bir kavramdır. Ayrıca liderlik, yöneticide olması gereken fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, iletişim, kontrol ve bunun gibi pek çok fonksiyonlarından en önemlisidir (Koçel, 2010:484). Bununla birlikte, yönetici ile lider arasındaki ortak özellik ise, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır (Eren, 2010:325). İşte bu noktada lider çalışanları etkili bir şekilde yönlendirebilmek için bireysel stres ve örgütsel stres süreçlerini çok iyi takip ederek yönetmekle mükelleftir.

Liderle stres kavramı arasındaki bir diğer önemli ilişkide “stres” olgusunun örgütsel verimliliğe ve yöneticilerin bireysel mutluluğuna etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda yöneticilerdeki stres onların başarısını da olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Stresini kontrol altına almayı başaramayan yöneticiler, kendileri kadar yönetiminde bulunan kişilerin de mutsuz olmasına ve strese girmelerine neden olabilmektedir. Zamanını iyi yönetebilen, liderlik vasıflarını bulunduran ve örgüt çevresinde iyi bir iletişim sağlayabilen lider ruhlu yöneticiler ise diğer yöneticilere göre daha az strese girmektedirler (Eren, 2010:326).

Gerçekten de liderlerin, işi zenginleştirerek düzenleme, destekleyici bir örgüt havası yaratma, rol çatışmalarını engelleme, örgütsel rolleri daha açık duruma getirme, fiziksel düzenlemeler yapma, iş yükünde dengeyi kurma, iletişimi hızlandırma, çalışanları teşvik etme ve kararlara katılımın sağlanmasına gibi yükümlülükleri vardır. Bu görevlerini bazı stratejileri kullanarak hem kendilerini hem de personelin iş stresi ve örgütsel stres düzeyini en aza indirmeleri olanaklıdır. Bu bağlamda lider yüksek düzeydeki stresi, örgütsel verimliliği ve

örgütsel başarıyı olumsuz etkilemeden çözümlene veya düşürme yeteneğine sahip olmalıdır (Hocaniyazov, 2008:27). Yine başarılı yöneticiler optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun farkındadırlar. Bunun için yeni personelin işe uyumunun sağlanması ve bütünleştirilmesi çok önemlidir. Kısacası liderler iş görenlerin aşırı stres altında kalmalarını önleyecek yönetsel ve stratejik kararlar alarak onların içinde buldukları stresi azaltmaya çalışmalıdırlar (Kızanlıklılı, 2008:22).

Diğer yandan liderin örgütteki görevlerinden biri de, belirsizlikleri gün yüzüne çıkarmaktır. Bu sebeple lider, öncelikle amaçları belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri üretebilmektir. Bu sebeple başlatılan bilinçlendirme süreci ile hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır hem de, işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirerek bireye örgüt içinde bir kimlik kazandırılmış olmaktadır. Bu anlamda liderin, örgütteki görevleri belirginleştirilmesiyle görevleri yapacak olan bireyler, örgütteki yerlerini açıkça görebilmektedir. Dolayısı ile bu durum bir yandan işe yabancılaşma duygusunu azaltıcı bir rol oynarken diğer yandan da örgütsel stresin azalmasına neden olacaktır (Akar ve Tansoy, 2008:101).

Buna ek olarak bireyin çalıştığı ortamda karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması da stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak, çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı anlarda, tüm çalışanlar stres yaşayacak, böylece üretimde azalma görülecektir. Çalışanın bilgisi, kültürü ve istekleri örgütsel karar sürecinde göz ardı edilirse, kararlara katılım negatif yönde olacaktır. Bu durum da stresi arttıracaktır. Sonuç olarak çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tatmin olma duygusu hissettiklerinde örgüt havasını stresten uzak ve tercih edilebilir hale getirecektir (Akar ve Tansoy, 2008:111).

2.5.2. Örgütsel Stres ile Örgütün Yapısı ve Örgütsel İklim ile İlişkisi

Günümüz işletmelerinde örgüt yapısı ve örgüt iklimi, örgütsel stresin başlıca etkenleri olarak gösterilmektedir. Örgütteki farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, bireyin davranışlarının kısıtlanması, örgüt politikalarının anlaşılır olmaması bu faktörlerden sadece birkaçıdır. Sayılan etkenler dışında; bölümler arası çekişmeler, baskı ve sıkı gözetim, soğuk çalışma ilişkileri, kararlara katılmama, örgüt içi

uzaklık duygusu ve sistemdeki karmaşıklıklar v.b. faktörlerde örgüt yapısından kaynaklanan diğer stres faktörleri olarak nitelendirilebilir (Aytaç, 2003:115).

İşletme yönetiminde örgütsel yapı; içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve denetim şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, fiziksel yerleşim süreçlerinden oluşmaktadır. Bu anlamda örgüt iklimini örgüt yapısı ile karıştırmamak gerekir. Çünkü yapı örgütün temelidir, iklim ise örgütün kişiliğinin çalışanlar tarafından algılanma şeklidir (Aslan, 2004:298). Rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen örgütler başarıya ulaşacaklardır. Bu nedenle, küreselleşme sürecine uyum göstermede, örgütlerin yapısı ve iklimi büyük önem arz etmektedir. Küresel iş dünyasındaki örgütsel yapı, örgütsel stresin başarı ile yönetildiği en iyi gruplardır (Akova ve Işık, 2010:130). Bu anlamda örgütsel stresin yönetilmesindeki başarı için bir örgütün değişime engel olmaması gerekmektedir. Yine ayrıca hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı kurallardan uzak olması da önemli yapısal özelliklerdir. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme, ekip çalışması ve örgütsel stresin yönetilmesi o kadar başarılı olacaktır.

Sonuç olarak örgütsel iklimdeki farklılıklar liderlerin de farklı davranışlar göstermesine ve örgütsel stresin farklı düzeylerde yönetilmesine neden olmaktadır. Gerçekten de günümüzde örgütsel stresin yüksek olduğu bir iklimde örgüte lider olan kişiler bu stresten son derece fazla etkilenerek örgüt yönetiminde başarısız olurken, diğer yandan da örgüt üyelerinin de streslerini arttıracak bir yönetim sergileyecektir (Akova ve Işık, 2010:129). Dolayısı ile örgüt ikliminde stres kaynakları ve durumu yoğun olduğunda o örgütteki yönetim süreç ve uygulamaları da stres yüklü olacaktır (Kızanlıkl, 2008:24).

2.5.3. Örgütsel Stres ve Motivasyon İlişkisi

Yönetim biliminde bilindiği üzere çalışanların yaşamlarında gidermeleri gereken biyolojik ve psikolojik gereksinimlerine göre güdülenmesi önemli bir konudur. Çünkü insanların bu gereksinimlerinin eksikliği halinde kişi uyarılır ve çalışma eylemine geçebilir (Koçel, 2010:243). Öte yandan da çalışma yaşamında örgütsel motivasyonda belirleyici olan bir çok temel öge bulunmaktadır. Bu temel

öğeler; ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve iş güvencesidir. Motivasyonun sağlanamadığı ya da yeterli düzeyde sahip bulunulmadığında ise işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları mümkün olabilmektedir. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek iş gören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık sorunları ve örgütsel strestir (Güçlü, 2009:105).

İşte bu noktada örgütsel stres ile motivasyon ilişkisi başlamaktadır. Zira organizasyonlarda bireyin asıl ve diğer ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği azalır (Akar ve Tansoy, 2008:102). Bu yüzdendir ki, stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir ve motivasyonun olmadığı yada az olduğu örgütlerde stres oluşmaktadır. Aynı şekilde işletmelerde örgütsel strese gerektiği kadar önem verilmediği durumlarda ise, çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açacaktır (Koçel, 2010:256).

Sonuç olarak alan yazında yer alan araştırmalarda örgütsel stresle motivasyon arasında istatistiksel açıdan önemli ve çift taraflı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel stresin bireysel ve örgütsel motivasyonu açısından önemli bir stresör olduğu da unutulmamalıdır (Akar ve Tansoy, 2008:112).

2.5.4. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi

Bilindiği üzere kar etmek işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarının mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir. Ağır düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamalar ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansından düşmesine yol olabilecektir. Çünkü performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır (Güçlü, 2009:105).

Diğer yandan stresin kişilere ve onların işletme içi performanslarına etkisi çok fazla değildir. Bununla birlikte örgütsel stres ve yönetimi günümüzde verimlilik ve performans açısından son derece önemlidir. Verimliliğin artmasını sağlayan en önemli faktör insan olduğuna göre onun motive edilmesi önem kazanmaktadır. Düşük ücret, iş güvenliliğinin olması, çatışma vb. faktörler kişide stres yaratır ve işletmenin veriminin azalmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 68).

Kısa vadede ise özellikle olumlu olarak nitelenen stres arttığında, iş performansı da artmaktadır. Normal düzeyde stres çalışanları mücadeleye teşvik eden sağlıklı bir uyarıdır. Ancak örgüt içinde stres aşırı boyutlara ulaştığında iş performansı düşmekte, kişi karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında tutarsız olabilmektedir. Böylece aşırı stres işgörenin iş verimliliğini tamamen ortadan kaldırmakta, işgörenin sınırları bozulmakta, sonuçta işten ayrılmaya kadar varabilen etkiler görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 70). Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Fakat bu düzey aşılsa daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olunmaktadır. Bu yüzden, zaman kavramı bir uyarıcı olabileceği gibi bir engel de olabilmektedir (Ertekin, 1993:62-63).

Bu kapsamda bireyin çalışma yaşamında stresli bir ortamda bulunması sonucu, başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri, dış çevreye farklı şekilde yansır. Stresli durumlarda genellikle bireyin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir. Performans testleri, yaşanan stresin birey üzerindeki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stres kaynaklarına maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı düşünülür (Kaplan vd., 2011:54).

Ayrıca bazı araştırmacılara göre, stresin yarattığı vücuttaki olumsuz etkiler ve genel tükeniş gibi uyarıcılar ortadan kaldırılrsa bile etkileri devam etmekte ve stres sonrası zihinsel etkinliklerdeki başarıyı azaltmaktadır. Öte yandan ağır ve uzun süreli stresin örgüt ve bireylerin üzerindeki en önemli etkileri sonucunda hastalık, yorgunluk gibi çevresel ve kişisel faktörler oluşarak bireyin performansı azatlığı da ifade edilebilir (Kaplan vd., 2011:56).

2.5.5. Örgütsel Stres ve Kariyer - İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Dilimize Fransızca “Carrierre” sözcüğünden geçmiş olan kariyer kavramı, bireyin iş yaşamı boyunca yer aldığı mevkiler ve yaptığı işleri, bundan edindiği davranış ve tutumları kapsayan bir kavramdır (Akçay, 2002:3). Bireyin, belirli gereksinimlerini karşılamak amacıyla giriştiği eylemlerin tümü olarak ifade edilen kariyer kavramı, bireylere toplumsal bir statü kazandırmaktadır. Bunun yanında kariyer, bireyin birçok bireyle yakınlaşmasını sağladığından sosyal bir anlam da taşımaktadır. İş yaşamında bireyin gerekli maddi gücü elde edebilmesi kariyer kavramıyla yakından ilişkilidir (Ercan, 2000: 3; Aşkun, 2006:32).

Örgütsel stres ile kariyer gelişimi arasındaki diğer önemli konu da bireylerin işyerinde adil bir şekilde yükselmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Yine bu anlamda engellenme ve sağlıklı bir biçimde meslekte ilerleme hızının olmayışı da, örgütsel stresi oluşturan temel faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca işletmede birey yeteneklerini yeteri kadar kullanamıyorsa, ya da yaptığı iş kapasitesinin altındaysa bireyde bir gerilim meydana gelebilecektir. Sayılan faktörler dışında; bireyin belirlediği kariyer planıyla örgütün belirlediği kariyer planı arasındaki uyumsuzluk da bireyin örgüt içinde stres yaşamasına sebep olabilmektedir (Aşkun, 2006: 108).

Turizm işletmeleri açısından incelendiğinde kariyer planlama, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001: 88). Ayrıca, örgütlerin kariyer planlaması uygulamaları ile işgörenleri desteklemesi sonucunda, işgörenler kariyer amaçlarını belirlemeye daha kararlı olabilmektedirler. Bu aşamada birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2008: 37).

Akova ve Işık (2008) otel işletmelerinde stres yaratan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve baş etme stratejilerinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada; otel çalışanları üzerinde stres yaratıcı etkiye sahip en önemli etmenlerin örgüt yapısı ve politikasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca stres

durumunda gösterilen tepkiler de genel olarak performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen etmenler olarak ortaya çıkmıştır.

Sökmen (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerinin stres nedenlerinin ve yoğunluğunun ortaya konulmasında cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığının tespit edildiği araştırmasında; yeteneklerin kullanımı, iş arkadaşları ile geçimsizlik, üstlerle anlaşmazlık, müşterilerin haksız talepleri ve işyerinde dedikodu gibi stres kaynakları konusunda kadın ve erkek yöneticilerin farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Özetlemek gerekirse, otel işletmelerinde belirli görevleri yerine getiren bireyler, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmakta ve sürekli ve yoğun olarak yaşanan stresin neden olduğu ciddi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Sürekli ve aşırı stres işgörenlerin hem fiziksel, hem psikolojik, hemde davranışsal açıdan olumsuz etkilenerek verimliliklerini engellediğinden üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Yabancılaşma kavramı yapısal analizini hedefleyen bu bölümde yabancılaşma kavramı, kapsamı ve temel boyutları, örgütlerde yabancılaşma ve örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi konuları kapsamlı olarak ele alınmıştır.

1. YABANCILAŞMA KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL SÜRECİ

Yabancılaşma olgusu, insanlık tarihi kadar eskidir. Toplumlarda ortaya çıkan bunalımların örgüt yapılarında yabancılaşma olgusunu gündeme getirebileceğine ilişkin varsayımlarda bulunan birçok filozof, sosyolog ve psikolog bu sorunu kavramaya çalışmışlar; yapısal, felsefi ve tarihsel çözümlere girişmişler ve bazı çözüm yolları önermişlerdir (Aytaç, 2005:320; Şimşek, vd., 2006:572). Günümüz endüstri toplumunda da yabancılaşma birçok ideolojik yaklaşımda kendisine yer etmesine rağmen bugün bile üzerinde en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır.

Bu tartışmalar çeşitli disiplin ve ideolojilerin yabancılaşma kavramında yeterince açık ve genel kabul görmüş bir anlayış birliği içersinde olmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu kavram çeşitliliğinin nedeni her ideolojinin, her çıkar grubunun ve her kültürün olguyu kendi varoluş gerekçesine haklılık kazandıracak boyutta değerlendirmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir neden de yabancılaşmanın teknolojik ve sosyal hayattaki değişmeye bağlı olarak biçim ve nitelik açısından farklılaşmasıdır (Büyükyılmaz, 2007:12). Açıklanmaya çalışıldığı gibi yabancılaşma kavramı multi-disipliner bir olgu olarak farklı tanımlar, özellikler kazanmıştır. Her disiplinin yabancılaşmaya attığı anlam, kendi bakış açısı, yaklaşım ve yöntemleri doğrultusunda değişmiştir. Bu da, yabancılaşma olgusunun tanımından başlayıp yönetilmesine kadar konu ile ilgili tüm süreçlerin analizini zorlaştırmaktadır.

Bununla birlikte kelimenin kökenine yönelik etimolojik araştırmalarda da çağlar boyunca değişen evrimleşme süreci olduğu görülmektedir. Bu anlamda yabancılaşma (alienation) sözcüğü, Latince “alienatio” adından ve “alienarer” fiilinden türetilmiştir. Fransızcadaki ‘alene’, İspanyolcadaki ‘alienado’, İngilizcedeki

'alienist' sözcükleri bu kelimeye dayanmaktadır. Latince "alienatio" kelimesinin kökü "alienare" olup, "uzaklaştırma, yerini değiştirme, başka bir konuma koyma" anlamına gelmektedir (Webdictionary, Erişim:2011).

Yukarıda anlatılan tüm bu dillerde sözcüğün kullanımı iki farklı anlam oluşturmuştur. İlk kullanımda kavram, bir varlığın sahipliğini bir başkasına bırakmak anlamındadır; ikinci kullanımda ise iki nesne arasındaki çözülme ya da ayrılma meydana gelmesidir. Aslında bu farklı iki anlam sanayi devriminden kaynaklanmıştır. Sanayi devrimi öncesinde tamamen din ve felsefe alanında tanımlanan yabancılaşma sanayi devrimi ile birlikte sosyoloji ve psikolojide ölçülebilir karşılıklar bulmuştur. 18. yüzyıl ve sanayi devrimi sonrası yabancılaşma hem ekonomik ortamlarda kendisini özellikle göstermesinden hem de bireyin varoluşunu açıklama aşamasında daha fazla önemsene hale gelmiştir (Aytaç, 2005: 323).

Öte yandan kelime Türkçede, "tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigâne düşmek" veya "alışmamak, yadırgamak, yabancılık çekmek" olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak Türkçe sözlükte kavramla ilgili birkaç farklı tanımda yapılmaktadır: Yabancılaşma "bir şeyi ya da bir kimseyi başka bir şeyden ya da başka bir kimseden uzaklaştıran başka bir şeye ya da kimseye yabancı hale getiren eylem yâda gelişmedir." Yabancılaşma psikiyatride, "normalden sapma hali", Felsefede kişinin yakınındaki insanlara karşı kayıtsız kalması, psikoloji ve sosyolojide ise "kişinin kendisine, yaşadığı topluma, doğaya, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması" hali olarak tanımlanmaktadır (Türkçe sözlük, Erişim: 2011). Günümüz iş hayatında da insanın taşıdığı amaçlar ve benimsediği ilkelerle çelişen bir konum ve ilişkiler ağı içine düşmesi halinde de yabancılaşmadan söz edilmektedir.

Yabancılaşma son yüzyılda birçok araştırmacı tarafından değişen şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların işletme bilimine yakın ve örgütsel nitelikli olanlarından bahsetmek de yarar vardır. Yabancılaşmayla ilgili literatür incelendiğinde ilk olarak kavramın Hegel ile ortaya çıktığını, ancak yabancılaşmayı daha popüler hale getirerek bilimsel alana taşıyan düşünürün Karl Marx olduğu ve olguyu sistematik olarak en kapsamlı inceleyen ise Seeman olduğu söylenebilir

(Büyükyılmaz, 2007). Hegel'in tanımında yabancılaşma "insanın fiziksel varlığı ile ruh varlığı arasındaki mesafedir" ve insanlık tarihi aynı zamanda da insanın yabancılaşmasının tarihi anlamına gelmektedir (Sayers, 2003:107). Hegel'in tanımına göre insan, çevresine her geçen gün yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir. Kısaca Hegel felsefesinde yabancılaşma, "insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Sayers, 2003:107-128, Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008:115).

Yabancılaşmayı, metafizik boyuttan çıkararak, ekonomik alanda bir yabancılaşma tanımı yapan Marx, insan-doğa, insan-toplum ilişkisi açısından, evrensel bir insan yerine somut koşullara göre biçimlenmiş bir insan tanımlar ve ele alır (Marx, 2003:3; Parsıl 2007: 33). Marx için emek ve işbölümü yabancılaşmanın bir göstergesi olmaktadır. İşçi yaşamını nesneye koyar ama artık hayatı kendisine ait değildir. Emegin ürünü kendisi değildir. Çalışan için bu ürün ne kadar büyükse kendisi de o kadar küçüktür. Emek artık işgücünün doğasının bir parçası olmaktan çıktığı için yabancılaşmış bulunmaktadır (Marx, 2003:3-9; Kızılcılık 1992: 256).

Seeman (1967) ise modern toplum ya da endüstriyel düzen içerisinde ise yabancılaşmanın tipik bir olgu olduğunu belirtmektedir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008:133). Seeman'a göre modern toplum içerisinde yabancılaşmış bireylerin sayısının fazla olması, yabancılaşma olgusunun yalnızca bireysel anlamda irdelenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Seeman yabancılaşmanın, politik savaş, ırk ayrımı, zamanı boşa geçirme, toplumsal hareketlilik gibi birçok toplumsal sonucu da olabileceğini ifade etmektedir (Seeman, 1967: 270-284). İnsanın bu yabancılaşma sürecini ayrıntılı ve kapsamlı ele alarak sınıflandıran Seeman'a göre yabancılaşma; Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kuralsızlık (Normsuzluk), Toplumsal Yalıtım ve Kendine Yabancılaşma olarak beş boyutlu bir olgudur (Seeman,1959).

Yukarıda yapılan bu tanımlarda ortak noktalardan biri yabancılaşmanın bireyin karşılaştığı durumları kendi hareketlerine atfetmemesi durumudur. Yabancılaşmayı oluşturan tüm boyutlarda bireyin ait olduğu ortama, topluma veya yaptığı işe ve sorumluluğunu aldığı faaliyetlere etki edememe durumudur. Birey uzun süre bu inisiyatifsizlik durumunda kalırsa sonuçları kendi hareketleriyle

etkileme umudu tamamen tükenecek ve bu noktada kendisini çevreleyen sistemi (bu bir işletme veya toplumsal, siyasi, kültürel bir sistem olabilir) sorgulamaya başlayacaktır. Zamanla kendi değer yargılarını önceki deneyimlerine göre oluşturan birey çevresindeki sistemin kurallarını hiçe saymaya, en edilgen anlamda bu kuralları umursamamaya başlayacaktır. Bununla birlikte yabancılaşma insanlığın gelişmesinin geçirmesi gereken zorunlu bir aşamasıdır. İnsanın kendi kendisinden ayrılmasının aşamasıdır. İnsanın hem yaratıcı hem de toplumsal doğasından ayrılmaz çelişkilerin gelişme aşamasıdır.

Genel anlamıyla yabancılaşma, “bireyin üye olduğu toplumdaki uzaklaştırılıp, aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre düşman kılınması olarak da tanımlanabilmektedir” (Şimşek, vd. 2006: 573).

Yabancılaşmanın özellikleri olarak şunlar sayılabilir (Şimşek vd, 2006: 573):

1. Bireyin kendinden, birinden ya da bir şeyden uzaklaşmasıdır.
2. İnsanın doğasında bulunur.
3. İnsanlığın henüz ilk yaşam biçimlerinde bile yaşanmıştır.
4. Kişilerin çevrelerindeki insanlarla olan ilişkileriyle yakından ilgilidir.
5. Modern dünyada bakıldığında kişi ve yakın çevresi arasındaki farklı güçlerin etkisini taşımaktadır.
6. Rekabet, kıskançlık, itaatsizlik, saldırganlık gibi dürtüleri ortaya çıkarabilmektedir.

Sonuç olarak günümüzde 21. Yüzyılın örgütsel yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla iş görenlerin yabancılaşma eğilimlerini artırmakta ve yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin tersine iş görenin örgütten soğuması, psikik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirmektedir. Yabancılaşmış bir işgören işine devam etse bile kendisini tümüyle işine veremez ve örgütün üyesi olarak göremez. Örgütün kendisine verdiği konumu, saygınlığı reddeder. İşini yaşamının bir parçası olarak görmemeye, işinden yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, sosyal etkinliklerine, işi dışındaki faaliyetlere sırtını döner. Örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları arar. Bu nedenle motivasyonu ve

performansı sürekli düşer ve işletme verimliliğini azaltan bir olgu haline dönüşür. (Başaran, 1991:208; Aytacı, 2005:322). Bu çerçevede yabancılaşma kavramının gelişimini irdelemek için örgütsel yabancılaşma teorilerine ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

1.1.YABANCILAŞMA KURAMLARINA GENEL BAKIŞ

Yukarıda anlatılan yaklaşımlar doğrultusunda yabancılaşma olgusu iş yaşamında önemli bir olgu haline gelmiş ve iş yerlerinde fiziksel ve yönetsel koşulların iyileştirilmesi adına önemli bir neden olarak görülmüştür. Bununla birlikte Endüstri Devrimi'nin ardından ortaya çıkan çalışma koşulları günümüze gelene değin iyileştirilmiş olsa da halen çalışanların çoğunluğu, belirlenmiş uluslararası standartların çok altında çalışmaktadırlar (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 267-283). Fiziksel, zihinsel ve ruhsal çalışma koşullarının ağırlığı altında ezilen çalışanlar, dış çevrenin yarattığı kaza ve meslek hastalığı gibi tehlikelerin yanı sıra, yaşadıkları koşullar nedeniyle “yabancılaşma” gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar.

İşte bu nedenle çalışmanın bu kısmında kavramın gelişme evrelerine bakmakta yarar görülmüştür. Zira gerek sosyoloji, felsefe, psikoloji yazınında, farklı boyutlarda olsa da çeşitli görüşler doğrultusunda yaklaşık bir asır boyunca yabancılaşma olgusunu ortaya koyan süreçler ve durumlar ile yabancılaşma sonucu ortaya çıkan durumlar incelenmiştir. Kısaca söz konusu disiplinler çerçevesinde kuramlar ile açıklanmaya çalışılan bu süreçlerin yönetim bilimine elde ettiği sonuçların yansımaları irdelenmelidir.

1.1.1. Hegel'in Yabancılaşma Kuramı

Hegel felsefesini mutlak ruhun yabancılaşması etrafında oluşturmuştur. Mutlak ruh sürekli hareket halindedir ve bu hareket kendini gerçekleştirme sürecidir. Hegel'in diyalektiğinde bu hareket hem yabancılaşmaya hem de yabancılaşmadan kurtulmaya götürür (Sayers, 2003:118). Mutlak ruh daha önce kendi dışında olduğunu düşündüğü bir dünya yaratmış ancak sonrasında bu dünyayı var edenin yine kendisi olduğunu anlamıştır (Alkan ve Ergil, 1980). Hegel'e göre insanlık tarihi aynı zamanda da insanın yabancılaşmasının tarihi anlamına gelmektedir (Overend, 1975:306). Hegel için tek gerçeklik olan “Mutlak Ruh”, yabancılaşma ve

yabancılaşmadan kurtulma süreci içinde etkinlik gösteren dinamik bir benliktir (Beşe, 2004:207; Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008:119).

Dolayısıyla Hegel felsefesinde birey ile toplumsal kurumlar arasındaki birleşme, bir kopuşla, bir yabancılaşma süreciyle gerçekleşmektedir (Schacht, 1989:39). İnsanın doğaya ve kendine yabancılaşmasının sebebi ürettiği şeylerdir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz 2008). Bu süreç içerisinde ruh kendine yabancılaştığının ya da kendini dışladığının bilincinde değildir. Zamanla dünyanın aslında kendinden çok da bağımsız olmadığını fark etmiştir (Alkan ve Ergil, 1980).

1.1.2. Karl Marx'ın Yabancılaşma Kuramı

Marx'ın kapitalizm üzerine yaptığı felsefi ve toplumsal eleştiri, piyasa ekonomisinin çalışanların ekonomik özgürlükleri ve özel hayatları üzerindeki olumsuz etkileri konusu üzerinde durmaktadır. Marx'ın yabancılaşma kavramına bakışı, sadece çalışanın kapitalist toplumda karşı karşıya kaldığı olumsuzluklar üzerinde durmamakta, aynı zamanda bu olumsuz durumların ahlaksal açıdan kınanmasını da içermektedir (Nielsen, 1968:126; West, 1969:1). Marx, yabancılaşmanın çeşitli durumlarda ortaya çıkabileceğini belirtmekte ve yabancılaşma kavramını emeğe yabancılaşma, iş sürecine yabancılaşma, doğaya yabancılaşma ve kendine yabancılaşma olarak değerlendirmektedir.

Kapitalist sistemde yer alan ekonomik bir örgütte yabancılaşmanın kaçınılmaz olduğunu belirten Karl Marx'a göre yabancılaşma; ürünü yaratan ile ürün arasındaki ilişkiyi betimleyen üç evreden oluşmaktadır (Sayers, 2003:111). İlk nesneleştirme evresinde; çalışanın üretimi gerçekleştirdiği ve ortaya bir ürün koyduğu süreç, aynı zamanda da yabancılaşmanın ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada, insan emeği somutlaşmakta, ürünün ortaya çıkması ile birlikte de çalışan ile ürün arasındaki bağ kopmaya başlamaktadır. Yabancılaşmanın ikinci aşamasında ise, ürün artık kendisini yaratmış olan çalışandan bağımsızlaşmaktadır ve kendisini yaratmış olana dışsallaşmış bir öze dönüşmüştür. Yine de yabancılaşmanın tam olarak gerçekleştiğini söylemek için üçüncü evre gereklidir. Üçüncü ve son evre, ürünü ortaya koyan çalışanın, ürün tarafından köleleştirilmesidir. Karl Marx'a göre, iş görenin diğerlerinden, özünden ve ortaya koyduğu üründen yabancılaşması sonucunda, iş tatmin düzeyi düşmekte, yok olmakta ve çalışma fiili

anlamsızlaşmaktadır. Söz konusu durumun, ikincil ilişkilerin hâkim olduğu bürokratik bir toplumda yaşanması ise kişinin kendi kendini tecrit etmesi, aciz hissetmesi ve tatminsizlik gibi psikolojik faktörlerle kendini göstermektedir (Behar, 2007: 17).

Sonuç olarak Marx'a göre işçinin ürettiği zenginlik ne kadar çok olursa, üretimi güç ve hacim bakımından ne kadar çok artarsa, o kadar yoksullaşır. Ne kadar çok meta üretirse, o kadar ucuz bir meta haline gelir. Nesnelere dünyası ne kadar değer kazanırsa, insanların dünyası o kadar değer kaybeder ve yabancılaşır.

1.1.3. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Kuramı

Seeman İkinci Dünya Savaşı sonrasında yabancılaşmayı ilk defa ölçülebilir bir boyuta getirme çabası gösteren kişidir (Alkan ve Ergil 1980). Seeman (1967) modern toplumlarda yabancılaşmanın tipik bir şekilde ortaya çıktığından bahseder. Ayrıca bu tarz toplumlarda yabancılaşmış insan sayısının fazla olması yabancılaşmanın yalnızca bireysel bir olgu olmadığını göstermektedir.

Melvin Seeman (1967) yabancılaşmayı beş boyutta ele almıştır:

-Bireyin, içinde bulunduğu koşullara müdahale edememesi sonucunda hissettiği güçsüzlük,

-Gerçekleştirilen eylemlerin, birey için anlamlı olmaması; anlamsızlık,

-Var olan kuralların, birey için anlamını kaybetmesi ve bunun sonucunda, amaçlara ulaşmak için kural dışına çıkma; kuralsızlık,

-Üyesi bulunulan grubun amaçlarının, inançlarının birey için anlamını yitirmesi, bireyin kendini soyutlaması; yalıtılma,

-Yapılan eylemlerin bireyi tatmin etmemesi ve bireyin kendine yabancılaşması.

Seeman'a göre modern toplum ya da endüstriyel düzen içerisinde işe yabancılaşmanın tipik bir olgudur ve modern toplum içerisinde yabancılaşmış çalışanların sayısının çok fazla olması, yabancılaşma olgusunun yalnızca bireysel anlamda incelenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Aslında Seeman'a göre yabancılaşma konusunda ortaya çıkan en büyük sorun, kavramın tek ve tam bir

tanımının bulunmamasıdır. Bu nedenle de Seeman, oluşturduğu bu ayrımın test edilebilir varsayımlar ortaya koymaya yardımcı olacağını ileri sürer. Seeman'ın amacı, toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemektir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Seeman'ın çalışmalarından çıkarılabilecek en önemli sonuç, ileri kapitalist toplumlarda var olan yapı ve ilişkiler çerçevesinde birey-toplum etkileşiminin, özellikle bireylerin kendilerini ve toplumu algılamaları alanında önemli sorunlar yaratmasıdır.

1.1.4. Charles Wright Mills'in Yabancılaşma Kuramı

İşletme bilimine yakınlığı nedeni ile yabancılaşma konusunda önemli çalışmaları olan Mills yabancılaşma olgusuna daha çok, hizmet sektörü ve beyaz yakalılar açısından bakmayı tercih etmiştir. Zira Wright'e göre "Son 20 yılda hizmet sektörünün gün be gün büyümesi, bu büyüklüğe rağmen, sahip oldukları toplumsal gücün bilincinde bulunmamaları onları yabancılaşmaktadır" (Gillam, 1981: 4).

Mills 20. yy kadar değişmez olduğu düşünülen pek çok gerçek anlamını yitirmiş ve bunların yerine yeni toplumsal değerler gelmiştir. Bu durumu tam anlamıyla kabul etmek de reddetmek de mümkün değildir. Bu durumdan en fazla etkilenenlerden biri de beyaz yakalı işçilerdir. Çağdaşlaşma ile birlikte insanlar kendilerini güvende hissetmek için bazı bağlar aramaktadır, ancak karşılıklarına çıkan hiçbir şey onların bu ihtiyacına yanıt vermemektedir. Yaşanan yalnızlık basit kitle iletişim araçları ile aşılmaya çalışılmakta ve bu insanlar kendi yaratmadıkları bir dünyada yaşamaktadır (Mills, 2000). Amerikan toplumu yabancılaşmış bireylerden oluşan bir toplum haline gelmiştir. Bu tarz toplumların özelliklerini Mills şöyle sıralar; "insanlar başkalarının düşüncelerini dinlemekte ancak kendi düşüncelerini ifade edememektedir. Toplum kitle iletişim araçları tarafından biçimlendirilmektedir. Bu biçimlendirme iktidar tarafından denetlenmektedir. Kitle toplumlarında birincil iletişim söz konusu değildir bu da insanları umutsuzluğa itmekte ve askeri yada siyasi bir takım grupların yönlendirmeleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Mills 2000).

1.2.YABANCILAŞMA KAVRAMININ BOYUTLARI VE TÜRLERİ

Yabancılaşma tanımlanırken her zaman genel bir kavram olarak ele alınması, yabancılaşmanın tanımlanmasında ve daha net bir şekilde anlaşılmasında olumsuz etkiler yaratmıştır. Yabancılaşma hakkında yapılan her farklı tanım, konu ile ilgili yapılan araştırma ve değerlendirmelerde yabancılaşmaya farklı boyutlardan bakıldığını göstermektedir. Buna paralel olarak tarihsel olarak da Seeman'ın 1959'daki ilk çalışmasından sonraki on yıla denk gelen zaman diliminde bilim insanları yabancılaşmanın boyutları üzerinde fikirler yürüterek konuyu tüm detayları ile incelemişler. Bununla birlikte ampirik çalışmaların genel sonuçlarından da hareketle denilebilir ki yabancılaşma konusunda Seeman'ın beş boyutlu sınıflandırması artık genel kabul görmüştür. Birçok araştırmacı bu beş boyuttan hareketle çalışmalarına yön vermiştir (Arikian, 2001:47).

Seeman (1959) yabancılaşmanın boyutlarını güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), toplumsal yalıtım ve kendine yabancılaşma olarak nitelemiştir. Böylece de bu niteleme kavramın beş farklı şekilde sınıflandırılmasına ve tanımlanmasına olanak vermiştir. Seeman yabancılaşma konusunda değişik bilim dallarındaki literatürleri tarayarak felsefe, teoloji, sosyoloji, psikoloji konularında ayrı ayrı yabancılaşma tanımları ve kullanımları tespit etmiştir.

Bu tanımların insan tabiatındaki ortak bir duruma işaret ettiğini gören Seeman bu tanımlardan yukarıda sayılan bu beş tanesini ayırarak bunları tek bir yabancılaşma başlığı altında toplamıştır (Seeman, 1959:784-789).

1.2.1. Güçsüzlük

Seeman çalışmasında “yabancılaşmanın bu değişkeni; bireyin beklentisi içinde olduğu sonuçların veya tatminin kendi davranışları tarafından belirlenemeyeceğinin beklenti veya ihtimal olarak algılanmasıdır” şeklinde ifade etmiştir (Seeman, 1959: 784).

Güçsüzlük, bireyin davranışları hakkındaki kararı veya olaylar üzerinde denetim olayların kendini sürüklediği; olaylara gerçek benliği kapılması halidir. Güçsüzlük, bireyin kendi olmak, kontrol ve idareyi elinde bulundurma başkaları veya kişisel olmayan sistemler tarafından birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine

olaylara tepki vermekle yetinir, kendini yönlendiremez, başkaları tarafından yönlendirilir. Neyin parçası olduğunun bilincin görebilme, ürünü görebilme, iş görenin işin anlamını kavramasını kolaylaştırır. Kişinin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılması ile gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir (Şimşek vd, 2006). Sonuç olarak güçsüz birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine onlara tepki vermekle yetinir ve bu durumda kontrolünü kaybederek hep başkaları tarafından yönlendirilir. Sonuç olarak da yabancılaşır (Durcan, 2007:12).

1.2.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık; grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi hali olup, bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir. “Yabancılaşmanın bu ikinci tipi kişinin yapmakta olduğu faaliyetleri anlama düzeyine atfedilebilir. Anlamsızlaşma bireyin neye inanması gerektiği konusunda emin olmadığı ve karar vermek için gerekli en düşük netlik seviyesine ulaşamaması durumudur. Bu özelliğinden dolayı bir süper yabancılaşma durumu gibi düşünülebilir” (Seeman,1959:786).

Shepard’a göre yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, bireyin uğraştığı faaliyeti ve bu faaliyet sonucu ortaya çıkan durumları anlamakta yetersizlik duymasıdır. İş yaşamında anlamsızlık, tüm sistemi kapsayan organizasyonel amaçların, kişisel rollerle çatışmasıyla ortaya çıkmakta, bütünleşmeyi engelleyici bir durumu belirtmektedir. İş bölümü çerçevesinde çalışan yalnızca kendi yapacağı işi bilmekte, iş arkadaşlarının ve işletmedeki diğer bölümlerin yaptığı işlerle ilgili bir fikrinin bulunmaması veya yaptığı işin çalıştığı işletmeye ne gibi bir katkısı olduğunu bilmemektedir. Bunun sonucunda ise çalışan, bir amacının olmadığı ve yaptığı işin anlamsız olduğu duygusuna kapılmaktadır. Dolayısıyla anlamsızlık, işçinin işletmede gerçekleştirilen diğer işlerle, kendi yaptığı iş arasında bir bağlantı olmadığını düşünmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ceseroğlu vd., 2010:564-587; Büyükyılmaz, 2007:40; Shepard, 1973:67).

1.2.3. Normsuzluk

Norm kavramı, toplumbilim ve psikolojide karar verme, tanımlama değerlendirme, algılama sürecinde, bilgileri karşılaştırma, karşılaştırılan değerler olarak kullanılmış; psikolojide bireyin hareketleri, davranışları için ölçü olarak benimsediği, kabul ettiği ve kullandığı toplumsal değer ve bu değerlere kendisinin birey olarak verdiği önem olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda kuralsızlık ya da normsuzluk, bireyin değer yargılarının olmaması ya da bunu ortaya koyamamasıdır. Sözcük anlamı normsuzluk ya da kuralsızlık hayatındaki bunalımlı bir durumu ifade eder. Dolayısıyla, da bireyde ölçü ve değerlerin çökmesi ya da amaç ve ülkü yoksunluğu sonucunda oluşan dengesizlik olarak tanımlanmakta aslından alıp kullanan Emile Durkheim olmuştur (Elma, 2003: 32; Çalışır, 2006: 20-22).

Durkheim yazdığı “İntihar” adlı çalışmasında “anomi” kelimesini bireyin kuralsızlaşması, mevcut toplumsal kuralların kendisi için geçerli olmadığını düşünmesi durumu olarak tanımlamıştır (Durkheim, 2006:11). Seeman bu tanımlı “Merton’un açtığı yoldan giderek söyleyebiliriz ki bireyin bakış açısından anomie durumu; bireyin hedeflerine ulaşmak için sosyal çevrenin onaylamadığı davranışların gerekli olduğu düşüncesidir” şeklinde ifade etmiştir (Seeman,1959:788).

Normsuzluk kavramı ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin, diğer yabancılaşma boyutlarından farklı yönleri bulunmaktadır. Normsuzluk konusunun sosyolojide geniş bir kullanım alanının olması, diğer yabancılaşma boyutlarına göre daha geniş bir açılımının yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Ceseroğlu, vd., 2010: 564-587). Yabancılaşma ile normsuzluk arasındaki ilişkinin yarattığı sorunlar oldukça karmaşıktır. Örneğin toplumbilim kuramıyla ilgili kitaplarda, ikincisine de değinilmeden yabancılaşmadan söz edildiğine rastlamak oldukça zordur. Çoğunlukla da bu iki kavram arasında açık bir bağlantı kurmak ya da normsuzluğun yabancılaşmanın görünümülerinden biri olduğunu söylemek alışlagelmiştir. Bu yüzden de her iki kavramı farklı tarihsel ve toplumsal bağlama oturtmak gerekmektedir. Sonuç olarak normsuzluk veya norm yetersizliği anlamına da gelen kuralsızlık, genel kabul görmüş sosyal araçlarla amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları da gözler önüne sererek yabancılaşmayı tanımlamaktadır (Şimşek vd., 2006: 574).

1.2.4. Toplumsal Yalnızlaşma ve Tecrit

Toplumsal yalıtım veya tecrit (social isolation) hali; kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusuna sahip olduğu bir ortamda daha çok gündeme gelebilmekte ve kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramamasına yol açabilmektedir. Yalıtılmışlık (soyutlanma), bireyin genel anlamda bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla ilişkide bulunmaktan kaçınmasını ya da bu ilişkiyi en aza indirgemesi olarak tanımlanabilir (Durkheim, 2006:24). Bu geri çekilmenin ya da uzaklaşmanın kaynakları bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da çevresinden kaynaklanabilir.

Seeman'a göre; yalnızlaşma şeklinde yabancılaşmış kişiler bir anlamda entelektüeller gibidir. Toplumda yüksek değerler atfedilen hedeflere ve inanışlara çok düşük bir değer biçerler (Seeman, 1959:789). Böylece de toplumsal yalıtılmışlık duygusu, kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaması ya da kurmaktan çekinmesi ayrılmış, onlara bağlantısı bulunmayan olmayan "yalnız" bir varlık haline gelmesine neden olmaktadır.

Gerçekten de yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, devamlı onlarla bir ilişki içinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir "yalnız ada" gibi görebilmekte ve bir tür tecrit olgusunu kabul etmiş görünmektedir. Kişinin ilgisi zayıf, yaşamını anlamsız buluyor, kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor ve "ben kimim?" sorusuna yanıt vermek kendisi için zor geliyorsa, bu durumda bireysel bakımdan izole olmuşluk ve yabancılaşma doğmuş demektir (Şimşek vd., 2006: 575).

1.2.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma Marx'a göre kapitalist üretim tarzı sonucunda ortaya çıkan makineleşmiş üretimin, insanın özgürlüğünü elinden alması ve kendisinden bir şey katmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Marx, 2003:22). Böylece koyduğu ürünle bir ilişki kuramaz hale gelmekte kendi varlığı ile olan ilişkisini yitirmektedir.

Kendine yabancılaşma, insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerin tür yabancılaşmada insan, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan, sırf davranmak için davranışlarda bulunma halidir (Er,

2007: 303-334; Başaran, 1998). Birbirinden farklı neden ve sonuçları olan bu boyutlar arasında hiç kuşku yok ki bir etkileşim vardır.

Seeman ise bu konudaki tanımında literatürde Fromm'un "Sane Society", yayınındaki çalışmalarından ve Wright Mills'in çalışmalarından esinlenmiştir. Yabancılaşmanın bu boyutunu tanımlamak gerçekten zordur. Böyle bir kavramı tanımlamak için yabancılaşmayı belirli bir davranışın ileride alınması muhtemel ödüllere bağlı olması durumu olarak görmek gereklidir. Bu kapsamda sadece maaşı için çalışan bir işçi, bir an evvel bitirmek için yemek yapan bir ev hanımı ve tamamen karşındakilerin onayı için çalışan birinin yaptıkları değişik seviyelerde kendine yabancılaşma sergiler (Seeman,1959:790). Çalışmanın izleyen bölümünde araştırmanın konusu içerisinde olan örgütsel yabancılaşmanın işletme bilimindeki yeri ve önemine değinmekte fayda görülmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMININ ÖNEMİ

21. yüzyılın gerçeği olan hızlı, teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Bu nedenle insan unsuru işletmeler için oldukça önemli hale gelmiş, insan kaynağının etkinliği ve verimliliği işletmelerin başarısında temel belirleyici olmuştur. İşletmeler içinse rekabet kavramı yeni bir anlayışla değerlendirilmeye başlamıştır. Yeni rekabet anlayışı da insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. İşletmelerin başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı bulunmaktadır. Aslında sanayi devrimi ile başlayan ve yüksek teknolojik gelişmelerle, sosyal örgütlerde, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde de dönüşümlere yol açmıştır. Bu çerçevede yabancılaşma olgusu günümüz insanının hayatını, özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmektedir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma, günümüz işletme hayatında çalışanları iş hayatının öznesi olmaktan çıkartarak, örgütsel hayatın nesnesi haline dönüştürdüğü de söylenebilir (Er, 2007:324; Şimşek vd. 2006:569).

İşte bu nedenle günümüz işletme dünyasında var olan yabancılaşma, hem çalışanların hem de işletmenin verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Yabancılaşan çalışanlar, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin kalitesiyle

ilgilenmemekte, daha çok kendilerine sunulan iş sürecinin olumsuz yanlarını düşünmektedir (Pappenheim, 2002). Bu durum işletme içi bir çatışma ortamının oluşmasına da neden olmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması ve işletmelerin örgüt kültürü çerçevesinde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi amacıyla yapılması gereken, çalışanların çalışma yaşamı kalitesinin artırılarak örgütsel yabancılaşmanın başarılı bir şekilde azaltılması ile mümkündür (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Zira hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin başarısı, çalışanların verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamaları bu anlamda yabancılaşma olgusunu dikkate almak durumundadır (Pappenheim, 2002). Ayrıca yönetim, işgücünün ortak çıkarlarını uyumlaştırma görevi de bulunmaktadır. Bu durum aynı zamanda, örgütte olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilenmesini zorunlu kılmaktadır. Son yıllarda örgütlerin insan kaynağına yönelmeleri, örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Aykaç, 1999: 15-16).

Örgütsel yabancılaşma kavramının işletme yönetimi açısından önemi örgüt tanımlamasında yatmaktadır (Beşe, 2004:110). Bilindiği üzere bir örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmakta ve amaç ortaklığı insanları birbirine daha bağımlı kılabilmektedir. Ne var ki, günümüz iş dünyasında örgüt bireyi, özellikle iş gören kendi yaratmadığı bir iş dünyasında yaşamaktadır. Başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak veya uygulatmak konumundadır. Bu ortamda işgörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak; gerek işe ve gerekse ilişkilerine kendinden bir şeyler katmamaktır. Ancak, günlük örgütsel yaşamda karşılıklı ilişkiler yazılı kurallarca saptanan yalın çizgilerin dışına taşmakta, biçimsel olmayan grup ve arkadaşlıklar gündeme gelebilmekte, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları ve anlaşmazlıklar kağıt üstünde olanlardan farklı ve dinamik bir yapı meydana getirebilmektedir (Er, 2007:330; Aslan, 2001:91-109; Özdemir, 2011). Bu çatışmalarda yabancılaşma olgusunu büyütmektedir.

Öte yandan iş görenler, kendilerinin sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılır, örgüt yaşamında beklentilerine ulaşamaz ve yöneticilerin katı uygulamaları ile karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlarda bulunabileceklerdir. Yine aynı şekilde iş yerindeki doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlar bir iş görenin iş dünyasında önemli olduğunda iş gören örgüte karşı yabancılaşabilmektedir (Şimşek vd., 2006: 575).

Yukarıda anlatılan nedenlerden dolayı yıllarca psikoloji, sosyoloji ve felsefenin ilgi alanına giren bu olgu işletme yönetimi biliminde kendisine önemli bir ilgi ve karşılık bulmuştur. Çünkü iş, çalışan, yönetim ve çevre bağlamında örgütlerde yabancılaşma kavramını tanımlamak günümüz yönetim biliminin en önemli önceliklerinden birisi haline gelmiştir. Bu kapsamda örgüt üyeleri, örgütsel yapı veya çevresel etmenlerde yabancılaşmayı doğuran herhangi bir biçim, unsur veya uygulama gündeme geldiğinde bu, "örgütsel yabancılaşma" veya "örgütsel ilişkilerin yabancılaşması" kavramları ile ifade edilebilmektedir (Yalçın, 2009:12, Şimşek vd., 2006:576).

Yine 21.yüzyılda kentleşme bilincinin yeniden keşfedilmesi de bu kavramın yönetim biliminde önemini arttırmıştır. Zira günümüz kent yaşamında yabancılaşmanın görülebilmesi kadar, onun kent ve toplum üzerinde doğurduğu olumsuz etkileri hafifletme gayretleri de artmış ve etkinlik kazanmıştır. Sanayide zamanla vasıfsız işçi istihdamının önemli ölçüde azalması, orta vasıflı ve vasıflıların oranındaki artış, aynı zamanda yabancılaşmanın azalmasıyla paralellik göstermiştir (Yeniçeri, 2009:68). Böylece yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya azaltılması için toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında ve işletme örgütlerinde bireylerin örgütte daha aktif görevlere veya kararlara katılma derecesi gibi konular temel bir önem kazanmıştır (Soysal, 1997: 84-86; Fettahlıoğlu, 2006:58).

Sonuç olarak sanayileşmenin ve dolayısıyla makineleşmenin ilk dönemlerinde görülen yabancılaşma, sanayi toplumunun ve günümüzde bilgi

toplumunun çeşitli uygulamaları sonucunda kısmen de olsa hafiflemiştir. Bununla birlikte yabancılaşmadan tamamen kurtulmanın da oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Ne var ki, bu güçlükler mevcut yabancılaşma sorunlarının en aza indirilmesi veya yabancılaşmanın işlevsel kılınmasına yönelik çalışmaları engellememelidir. İşte bu nedenle gerek günümüzde var olan ve gerekse gelecekte ortaya çıkma olasılığı bulunan yabancılaşma türlerini veya etmenlerini saptayabilmek önemlidir. Bu gün işletme yöneticilerine düşen görev, yabancılaşma olgusunu işlevsel kılabilmek, yarar sağlayabilecek seviyelere indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak için mücadele etmektir (Şimşek vd., 2006: 577).

1.3.1. İşletmelerde Örgütsel Yabancılaşma Nedenleri

Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan hızlı değişim; işletmelerin, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapılarında ve bunlara bağlı olarak tüm yönetim sistemlerinde temel değişimlere yol açmıştır. Doğal olarak bütün bu değişimler işletme yönetiminde bir takım çağdaş sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan kaynaklanan olgular; gelişmişlik düzeyleri ve arasındaki farklılıklar ne olursa olsun, değişik görünümde, her işletme ve örgütte varlığını hissettirmektedir. Bu olguların başında yabancılaşma gelmektedir. Çünkü bu değişim ve dönüşüm süreçlerinde, örgütleri ayakta tutan istikrar ve denge öğeleri giderek azalmaktadır (Yeniçeri, 2009:96). Öte yandan kültürel ve tarihsel paylaşım kayboldukça da, bunların yeri maddi öğelerle ikame edilir olmaktadır. Geçmişte egemen olan kavramların, yerlerini başkalarına bırakması doğal karşılanabilse de; bu değiş-tokusun niteliği ve kapsamı, insanları kendilerine ve çevresine yabancılaştırmakta, aradığı anlamı bulamayan insan, gittikçe içine kapanmakta ve yalnızlaşmaktadır. Meydana gelen değişikliklerden en çok etkilenen öğelerin başında ise; örgütler gelmektedir. Örgütler, kendilerini değişen çevre koşullarına uydurmak ve bu koşullara uygun yönetimler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu yönetim tarzlarının uygulanması da her şeyden önce örgüt içi öğelerin birbirleriyle uyum içinde olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütteki uyum, yabancılaşmanın yönetilmesiyle doğrudan ilgilidir. Örgütteki bireylerin yönetimi, yönetim politikası ve insan anlayışı ile örgütün yabancılaşmayı algılama ve yönetme tarzı arasında doğrudan ilişkiler kurulmaktadır. Yabancılaşmanın yarattığı olumsuz koşullar, örgütü

oluşturan bireyleri etkilemekte, dolayısıyla örgüte zarar verebilmektedir. Bu noktada işletme yönetimi yabancılaşma ile mücadelede araç görevi üstlenebilmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi içinse öncelikle yabancılaşmanın nedenlerini iyi belirlemek gerekmektedir. Yabancılaşma kaynaklarını tespit etmeden bu süreci yönetmek mümkün değildir (Durcan, 2007:7-8).

İşletmelerde yabancılaşmayı dolaylı veya dolaysız olarak etkileyen bir takım etmenler söz konusudur. Bu nedenle işletmelerde çalışmakta olan işçi ve işverenlerin yabancılaşmasına neden olan etmenler çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Bu yorumları, kendi içinde psikolojik ve sosyolojik etmenler olarak sınıflandırmak mümkündür. Mevcut literatüre bakıldığında bu faktörlerin yabancılaşmayı işletme hayatında değişen oranlarda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Büyükyılmaz, 2007:44).

Bazı araştırmacılar yabancılaşmanın nedenlerini psikolojik açıdan ele almakta iken, bazıları ise bu nedenleri sosyolojik bir bakış açısıyla yorumlamaktadır. Fakat konunun sadece bireysel veya örgütsel açıdan ele alınamayacağını, sosyo-psikolojik bir bakış açısının yabancılaşmanın nedenlerini daha doğru bir şekilde ortaya koyabileceği de öngörülmektedir. Çünkü yabancılaşmaya neden olan tüm faktörlerin bağımsız ve farklı düzeylerde etkisi olduğunu belirtmek mümkündür. Fakat yabancılaşmanın tüm bu faktörlerin bir bileşeni olarak ortaya çıktığını söylemek daha doğru bir ifade olacaktır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Bayındır (2002: 9-10) çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları çalışmaları inceleyerek bireylerin iş yaşamlarındaki yabancılaşmalarının nedenlerini şu başlıklar altında toplamıştır:

- *Çağın Özellikleri:* Günümüz toplumlarında yaşanan sanayileşme sürecine bağlı hızlı kentleşmenin birey üzerinde yarattığı baskı, çevre kirliliğinin yol açtığı tahribat, teknolojiye hızlı gelişmeler vb. gibi özelliklerin bireyler üzerindeki etkisi yabancılaşmaya yol açmaktadır.
- *Günlük Yaşam Koşulları:* Bireylerin oturdukları veya çalıştıkları yere bağlı olarak karşılaştıkları güçlükler (işin eve uzak olması ve buna bağlı olarak işe geliş ve gidişlerin yarattığı stres vb.), oturulan yerdeki kültürel yapı, ailenin

yapısı, sağlık sorunları (örneğin sürekli bir hastalık durumu) bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

- *Çalışılan Kurumun Niteliği:* Çalışılan kurumdaki katı bürokratik yapı, görevin kapsamı veya iş bölümü, yöneticiler ve diğer çalışanlarla ilişkiler, iş yerinin fiziksel yapısı (gürültülü, ısınma sorunları vb.) kazanılan paranın miktarı gibi etmenler bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir.
- *Yapılan İşin Niteliği:* Sabit bir işte çalışma, çalışma zamanı ve süresi, aşırı iş yükü, sevilmeyen bir işi yapma, kararlara katılamama, yönetime öneriler götürmemesi, işin sonuçlarını denetleyememesi gibi etmenler yabancılaşmaya yol açabilmektedir.
- *Kişisel Özellikler:* Bireyin iş yaşamından ve toplumsal yaşamından beklentileri, fiziksel ve psikolojik yapısı, yaşam algısı ve yasama bakış açısı, sosyal ve iletişim becerileri, toplumsal ve mesleki doyum anlayışı, gereksinmelerini karşılayamaması vb. etmenler bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

Yabancılaşma kavramını farklı bakış açıları ile açıklayan düşünürler, yabancılaşmanın nedenlerini de farklı yaklaşımlarla açıklamaktadırlar. Yabancılaşmanın nedenlerini çeşitli şekillerde sınıflayabilmek mümkündür. Aile, eğitim ve çevreye bağlı nedenler, kültürel değişime bağlı nedenler, kentleşme ve teknolojik gelişime bağlı nedenler, örgütsel yapılanma ile ilgili nedenler vb. şeklinde sıralanabilir (Fettahlıoğlu, 2006:36).

1.3.2. İşletmelerde Örgütsel Yabancılaşma Sürecinin Yönetimi

Yabancılaşma yönetimi, işletmede ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşmaya karşılık, yabancılaşmaya neden olabilecek çeşitli etmenlerin belirlenerek değerlendirilmesi ve ortaya çıkabilecek zararın en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Ayrıca günümüzde işletmelerde yabancılaşma yönetimine verilen önemin artması da, yabancılaşmanın boyutlarının belirlenip engellenmesi yönünde önlemler alınması açısından önem arz etmektedir. İşletme ve örgütler açısından yabancılaşmaya yol açan örgütsel ve çevresel etmenlerin saptanması ve bunların önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılacak başlıca yöntemlerin

belirlenmesi örgütlerin etkin yönetilebilmesi açısından oldukça önemlidir (Şimşek vd., 2006). Ayrıca yabancılaşma olgusu, ancak amaca uygun yöneltildiği takdirde, hem personel, hem de örgüt açısından oldukça önemli yararlar elde edilebilecektir.

Yabancılaşmanın önlenmesinde işletme yöneticilerine ve bu yöntemleri uygulayacak görevlilere büyük bir toplumsal sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle gerek işletme yöneticilerinin sorumlu yöneticilik anlayışıyla hareket edebilmeleri, gerekse örgüt bünyesinde yabancılaşmanın önlenmesi açısından işletme içi oto-kontrol mekanizmasının işlerlik kazanabilmesi de gerekmektedir (Kaplan vd 2011: 56). Bu mekanizmanın çalışabilmesi ise kurum bünyesinde çalışanlar ile yönetim arasında iletişim kanallarının çift yönlü olarak etkin bir şekilde oluşturulmasına bağlıdır. Çalışanların beklentilerine uygun çalışma koşullarının sağlanmasında yabancılaşmanın önlenmesine ek olarak iletişim kanallarının da etkin bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki bir işletmede gerçek anlamda yabancılaşmanın önlenmesi; çalışanların ve sorumlu yöneticilerin işbirliği içinde hareket etmesi ile sağlanabilecektir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Yabancılaşmanın yönetimi çerçevesinde öncelikle yapılması gereken işletme bünyesinde yabancılaşma yönetimi uygulamasının gerçekleştirilmesidir. Yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sisteminin yönetim tarafından oluşturulması yabancılaşma yönetimi çerçevesinde yapılması gereken bir uygulama olarak önerilmektedir. Ayrıca stres yönetimi ve çatışma yönetiminin kurum içerisinde benimsenmesi yabancılaşmanın erken teşhisine olanak tanıyarak önlemlerin alınmasını ve uygulanmasını hızlandıracaktır (Aslan, 2001: 109). Yabancılaşmayı önleyici yöntemler çerçevesinde çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması ve personeli güçlendirme olarak ifade edilen çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olabilmelerinin sağlanması da yabancılaşmayı azaltabilecek veya engelleyebilecektir (Şahin, 2006:65: Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Aslında bu yöntemleri yönetsel-örgütsel ve fiziksel-çevresel stratejiler olarak sınıflandırmak mümkündür (Duran ve Gümüş, 2010: 178). Bu ayrım ve sınıflandırma aslında işletme yapısında yer alan çalışanın bireysel ve örgütsel yabancılaşma kaynaklarına göre yapılması daha anlamlıdır. Bu kapsamda sınıflandırma ne şekilde olursa olsun her çalışan kendi yabancılaşmasının

kaynaklarına göre bir strateji geliştirmelidir. Aynı şekilde yöneticiler de konuya bu şekilde yaklaşmak durumundadırlar. Aksi takdirde olasılık hesaplarına göre yapılan muhtemel düzenlemeler örgüt içinde var olan yabancılaşma sendromuna çare olmayacağı gibi önleme stratejilerini de işlevsiz kılacaktır.

1.3.2.1.Örgütsel Yabancılaşma Yönetimine İlişkin Stratejiler

Yabancılaşmayı yönetme amacı ile geliştirilen örgütsel stratejilerinin birbirleriyle koordineli bir şekilde kullanılması çok önemli bir konudur (Şahin, 2006). Zira bu yöntemlerin birbirinin yerine ikame edilebilir yöntemler olarak değil, birbirini tamamlayıcı yöntemler olarak kullanılmasının, işletme açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmada yabancılaşmanın önlenmesi amacıyla kullanılacak örgütsel yöntem ve stratejiler yabancılaşma yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, yönetime katılma ve personeli güçlendirme olarak belirlenmiştir.

Yabancılaşmanın engellenmesi yolunda yapılabilecek organizasyonel müdahalelerden önce yöneticilerin, yabancılaşma sinyallerini tespit edilebilmesi gerekmektedir. Birçok yönetici kendi yönetim deneyimleri ile bu gibi problemleri hissederek problemi algılar. Ancak çok büyük işletmelerde ve çok fazla kişiyi aynı anda yönetmesi gereken yöneticilerin her bireye ayırdıkları ilgi ve dikkat seviyesi azaldıkça bu durum gözden kaçabilir (Kaplan vd., 2011: 52).

Bu nedenle yöneticilerin yabancılaşma ile ilgili bilgili olması ve çalışanlarında ne gibi etkileri gözlemlenmesi gerektiği konusunda dikkatlerini geliştirmeleri gerekir. Günümüzde bu tarz büyük işletmelerde örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi sürekli izleyerek yabancılaşmayı doğuracak unsurları anında yönetime ulaştırabilecek bir bilgi akış sistemi oluşturması gerekmektedir (Samadov, 2006:33-36). Bu bilgi akış sistemi sayesinde yabancılaşmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek, engellenmesi yönünde çalışanı destekleyici stratejiler geliştirilebilecektir. Bu sistem sayesinde örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin bir erken uyarı sistemi de kurulmuş olacaktır. Görsel his ve önsezi sahibi olan bir örgüt yöneticisi, yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sinyallerini rahatça alıp, bu yönde etkinlik sağlayacak sistemler geliştirmelidir. Aynı zamanda bu departmanda yabancılaşmaya ilişkin program ve stratejik politikalar da üretilmelidir (Büyükyılmaz, 2007:84)

Böylece de bir yandan, yabancılaşma ile başa çıkma konusunda önceden hazırlanmış çözüm paketleri ve stratejik politikalar üretilirken, öte yandan da yabancılaşma etkenleri sürekli takip altında tutulabilmektedir. Ayrıca bu yönetim kademesince çalışanların mutabakatı ile yabancılaşmayı önlemeye yönelik sosyal bir politika geliştirilmelidir. Böylece bu departman yabancılaşmaya neden olabilecek etmenlerin doğru şekilde belirlenmesi ve bu etmenlerin çalışanlar üzerinde ortaya çıkarabileceği zararların engellenebilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır (Kaplan vd., 2011: 52).

Bu nedenle kurum içinde görsel his ve önseziye sahip olan bir yöneticinin görevlendirilerek yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sisteminin kurulması yararlı olacaktır. Çünkü yüksek bir dinamizm ve dönüşümlerle sarsılan bir toplumda işletme yönetiminin en kritik ihtiyacı faaliyette bulunduğu çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ekonominin de ötesinde olmalıdır (Samadov, 2006:42). Yöneticilerin toplumsal baskılar, olası krizler, nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler ile beraber politik kargaşayı bilmesi ve uygun karar vermesi için bunları çok erken sezmesi önem taşımaktadır. Ayrıca yönetimin yabancılaşmaya neden olan diğer sosyo psikolojik etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini sürekli analiz etmesi de yabancılaşmanın azaltılması veya önlenmesinde fayda sağlayacaktır.

1.3.2.1.1. Stres Yönetimi ve Stratejileri

İş ortamı strese her zaman elverişlidir ve stres işletme yönetimi açısından da ele alınması gereken bir kavramdır. Çünkü stres çalışanları doğrudan etkilemekte onların davranışlarını, verimliliklerini ve diğerleriyle olan ilişkilerini belirlemektedir. Bu doğrultuda stresi ortaya çıkaran faktörlerin, stresin farklı aşamalarının ve örgütsel stresle başa çıkmada gereken önlemlerin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Ataman, 2002: 485).

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün

olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (Baltaş ve Baltaş, 2004: 147).

Öte yandan iş stresi üzerine yapılan deneysel çalışmaların sonuçlarına göre, iş stresinin, aynı zamanda çalışan üzerinde yabancılaşmayı arttırıcı etkisinin bulunduğu da ortaya konulmuştur (Agarwal, 1993:723). Bu nedenle stres yönetimi uygulanması ve stresi önlemek amacıyla çeşitli yöntemlerin geliştirilmesi de yabancılaşmanın azaltılabilmesi açısından önem taşıyan bir stratejidir (Alanyalı, 2006:59). Örgüt içinde bir stres yönetimi merkezi açılarak stres düzeylerini iyileştirme programları ve çalışanlara yardım programları düzenlenerek, kurum içerisinde stresin azaltılmasında yardımcı olunabilir.

Ayrıca hem üst ve orta yönetimi, hem çalışanları tehdit eden ve onların giderek yaptıkları işe yabancılaşmalarına neden olan stres ile başa çıkabilmek amacıyla işletme içerisinde bir birim oluşturulmasında fayda bulunmaktadır (Alanyalı, 2006:71). Oluşturulacak birimin hem üst yönetime hem de çalışanlara yakın olan, insan ilişkileri güçlü orta kademe yöneticilerden seçilmesinde yarar görülmektedir. Stres yönetimi çerçevesinde kurum bünyesinde işkolunun özelliklerini iyi bilen uzman psikologların da istihdam edilmesi önerilebilecek diğer bir uygulamadır (Duran ve Gümüş, 2010:172).

1.3.2.1.2. Çatışma Yönetimi ve Stratejileri

İşletme içinde var olan bireyler arası rol çatışmasının büyük bir bölümü örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Örgüt yapısından kaynaklanan çatışma nedenlerini de iletişim bozuklukları, rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt politikaları, örgütsel değişim, adil olmayan ödüllendirme sistemi ve fonksiyonel bağımlılık şeklinde sıralamak mümkündür (Eren, 2011:611–617).

Günümüz işletmelerinde birey, üstlendiği role göre belirli davranışlar ortaya koymaktadır. Bu davranış, öğrenilen bir davranıştır. Rol davranışının öğrenilmesi hem örgütsel hem de bireysel faktörler tarafından etkilenebilen belirli bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Rol öğrenme sürecinde iki önemli rol problemi ortaya çıkar; bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Kaplan vd., 2011: 49-68).

Rol belirsizliği, is performansına ilişkin beklentilerin bilinmemesidir. Rol çatışması ise çelişkili rol beklentileri ile karşı karşıya kalma, bireyin kişiliği ile rolünün çelişki göstermesi ve bireyin üstlenmesi gereken roller arasında çelişki olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2003:22). Rol belirsizliği ve rol çatışması duygusal tepkiler oluşturabildiği gibi, iş ortamında da birtakım olumsuz tepkilere neden olabilmektedir. Bu tepkiler sonucu çalışan performansında dş gözlenmekte, iş tatmini ile örgüte ve işe bağlılık da azalabilmektedir. Bu bulgular, rol belirsizliği, rol çatışması ve yabancılaşma arasında bir ilişki kurulabileceği düşüncesinin oluşmasına neden olmuş; bununla birlikte, rol belirsizliği ve rol çatışmasının doğrudan yabancılaşma üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır. Bireyin iş yaşamında belirsizlik ve çelişki içinde olması, iş sürecini etkin bir Şekilde kontrol edememesine neden olmaktadır. Bu yönde yaşanan güçsüzlük duygusu, çalışanın yaptığı işler arasında bağ kuramamasına, bununla birlikte işinde anlam bulamamasına neden olmaktadır. Ayrıca belirsizlik ve çelişki durumlarının yaşanması, çalışanın işteki kuralların farkına varamama veya bunları benimseyememesine ve bununla birlikte işinden uzaklaşmasına neden olabildiği gibi, bu ortama uyum sağlamaya çalışırken bireyin savunma mekanizmalarını aşırı kullanması, kendinden de uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Behar, 2007:52). Aşırı rol yükleme ise, otomasyona benzer bir durum yaratıp yaşam ritmini bozduğu, sosyal ilişkileri kısıtladığı, tükenme duygusunu arttırarak yabancılaşmayı hızlandırdığı görülmektedir (Behar, 2007:32-41; Durcan, 2007:65).

İletişim sürecinde işletmenin tüm birimleri arasında bilgi alışverişi gerçekleşmektedir. Bu süreçte yaşanan sorunlar, işletme içinde bazı tıkanıklıklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Anlama güçlükleri, algıda seçicilik, dinlememe sorunları, yetersiz iletişim gibi nedenler işletme içi etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalara neden olabilen iletişimle ilgili sorunlar olarak sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4). İşletmelerde çatışmalara neden olan diğer bir faktör de kişisel farklılıklardır. Örgüt içi bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahip olması kişisel çekişmelerin ve dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. atışmaya yol açan bireysel davranışlara ilişkin nedenler; kişilik

uyuşmazlığı, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engelleme, stres olarak sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:5, Büyükyılmaz, 2007:13).

Çatışma sonucunda bireyin standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana gelmekte ve bu nedenle de birey, çeşitli alternatifler arasından uygun olanının seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar yaşamaktadır (Eroğlu, 2004:383–384). Çatışma olgusu da yabancılaşmaya neden olan faktörlerden biri olarak sayılabilir. Gerek örgütsel gerek bireysel nedenlerle ortaya çıkabilecek olan sorunlar çatışmaya ve daha ileriki adımda da yabancılaşmaya yol açmaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

İşletme içerisinde meydana gelebilecek çatışmaların engellenmesi amacıyla yönetim tarafından çeşitli stratejiler belirlenmesi de yabancılaşmayı azaltıcı bir faktör olarak değerlendirilebilir. Karşılıklı etkileşim ve iletişimin ödüllendirilmesi, çalışanlar arasındaki çıkar ilişkilerinin ve farklılıkların üzerinde durulması, çalışanlar arasında aykırı düşünen insanların belirlenmesi, meydana gelen çatışma durumlarında tarafsız davranılması, çatışmaların zararlarının çalışanlara açıkça belirtilmesi kurum yöneticilerinin çatışmayı önlemek amacıyla uygulayabileceği diğer yönetsel stratejiler arasında sayılabilir (Kuru, 2009:52).

1.3.2.1.3. Katılımcı Yönetim ve Stratejileri

Yönetime katılma çalışanların örgütsel yönetim faaliyetlerine ve karar verme sürecine dahil edilmeleri anlamına gelir. Yönetime katılma tam anlamıyla Marx'ın bahsettiği tip yabancılaşmada işçinin emeği üzerindeki kontrolü ile ilgili alınan karar verme yetkisi ve kontrolün geri verilmesidir (Durcan, 2007:21-28). Ancak sanayi işletmelerinde birçok işçinin bir arada ve iş bölümü halinde çalıştığı üretim ortamlarında karar sürecine kim katılırsa katılsın üretilen karar o karara katılmayan azınlığın da uygulaması gerekecek bir karar olacaktır. Bu durumda yönetime katılım eşitlikçi bir fikir alma ve fikirler arasında iyi olanı tercih ederek ve bazı durumlarda fikri kabul edilen çalışanlara ödüller verilerek grup içinde onurlandırılması faaliyeti olmaktadır (Duran ve Gümüş, 2010:172).

Bununla birlikte işletme bünyesinde yabancılaşmayı önleyici bir diğer yöntem olarak kurum içerisinde yönetime katılımın gerçekleştirilmesi ve bu anlayışın

çalışanlara tam olarak aktarılması önerilebilir. Böylece çalışan performansında, verimliliğinde ve memnuniyetinde artış sağlanacaktır (Kuru, 2009:28). Bu noktada önemli olan, bireyin çalıştığı işletmede önemli kararların alınmasında bizzat söz sahibi olması ve kurumsal yapıda değişim yaratmaya yönelik tüm faaliyetlere katılmasının sağlanmasıdır (Durcan, 2007:36). İşletme içerisinde yönetime katılım, hedeflerin belirlenmesi, problemlerin çözümü ve kurumsal değişim amacıyla alınacak kararlarda çalışanların fikirlerine önem verilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir.

1.3.2.2. İş Koşulları ve Fiziksel Çevre Stratejileri

Örgütler büyüyüp geliştikçe çevresi ile ilişkileri daha karmaşık, daha yoğun ve daha yönlü olarak artar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevre ile olan ilişkilerindeki düzene ve bu konuda gösterdikleri özene bağlıdır (Kuru, 2009:12). Devamlı değişen aktif çevreye ayak uydurmak zorunda olan örgütler bunu başaramadıkları takdirde örgütün yaşamı sona ermiş olur (Fettahlıoğlu, 2006:78). Buradan da anlaşılacağı gibi yabancılaşmanın bireysel ve toplumsal düzeyde yaşanması, doğrudan örgütleri etkilemekte, örgütlerin yabancılaşmaya karşı önlem almasını gerektirmektedir.

Bir örgütte çalışanlar, hem kendi yararları hem de görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, çalışanların aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları, görüşleri, uygulamaları gerektirmektedir. Birlikte davranan çalışanlar, bu eylemlerini yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgüt içinde kültürel bir yapı oluşur. Örgüt, kendi amaçlarına en etkili ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini çalışanlarına kabul ettirmeye çalışırken, çalışan da kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayarak, ona karşı direnmektedir. Örgütte bulunan bazı yöneticiler ve/veya çalışanlar eski değerlere sıkıca sahip çıkmaya çalışırken, örgütte oluşan bu kültürel değişim beraberinde yabancılaşmayı ve duyarsızlığı da getirmektedir. Bu durumda örgütte görülen bir takım etkileri olmaktadır. Örneğin, Seeman yabancılaşmış çalışanlar üzerine yaptığı bir araştırmada, bu tür çalışanların daha çok para ve statü ile ilgilendiklerini, bunların, yabancılaşma duygusunun

oluşturduğu boşluğu doldurduğunu belirtmiştir (Seeman, 1967:12, Fettahlıoğlu, 2006:64, Durcan, 2007).

Bu örnekten de anlaşılacağı üzere örgüt içinde ayrıca iş genişletme, iş değiştirme, iş zenginleşme ve işin yeniden tasarımı uygulamaları da yabancılaşmanın önlenmesi veya azaltılmasında yararlı olabilecektir. Bu amaçla çalışanların tek bir iş üzerinde uzmanlaşmaları yerine birkaç işi birden öğrenmeleri gerekmektedir (Davis, 1988:79-85). Çalışanlara farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırılmalıdır. Ayrıca işyerinin fiziki koşullarının her yönüyle işyeri ve çalışanlar açısından uygun hale getirilmesi, çalışma ve dinlenme saatlerinin ayarlanarak, işletme bünyesinde zaman yönetimin benimsenmesi yabancılaşmanın engellenmesi veya azaltılması açısından önem taşıyan uygulamalardır (Kuru, 2009:42, Büyükyılmaz, 2007:134). Aşağıdaki başlıklarda bu stratejilere kısaca değinilmiştir.

İş Genişletme ve İş Tanımlama

Bilindiği üzere çalışanların içinde bulunduğu işletmede etkili ve verimli çalışabilmek için rolü hakkında açık ve net bilgiye ihtiyaç duymakta ve işe başladığı andan itibaren bilgi edinme süreci içine girmektedir. İş tanımlayan bu bilgilendirme süreci, biçimsel ve biçimsel olmayan çeşitli şekillerle olmaktadır. Üst astına bilgi verebilmekte, eş çalışanlardan bilgi alınabilmekte ya da örgütteki kişilerden bağımsız, biçimsel yapıdan yararlanılabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, işin yeniden tanımlanmasının yabancılaşma üzerinde doğrudan etkili olmasından çok, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgüte bağlılık kavramları aracılığıyla etki ettiği sonucuna varılmıştır (Ones vd, 2009:244-246).

Öte yandan çalışanın tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek, bir arada yapması anlamına gelmektedir. Bu yolla iş monotonluğu azaltılabilir ve çalışanın psikolojik yorgunluğu giderilebilir. Ayrıca tek bir konuda uzmanlaşmış çalışanı iş alanını genişleterek bir kaç çeşit işi dönüşümlü olarak yapabilmesi ve bu geçişlerdeki kararları kendi başına verebilmesi çalışanın motivasyonu ve işe karşı hissettiği yabancılaşma düzeyini düşürecektir.

İş Değiştirme

İş görene farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırmaya dayanır. Ayrıca eğer çalışan mevcut pozisyonunda tamamen tükenmiş ise farklı bir işe de atanabilir. Bu yolla iş gören değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmekte, farklı alanlarda beceri kazanmakta, ürünün ortaya çıkmasında kendi payını daha iyi hissedebilmektedir (Özmen ve Topaloğlu, 2010:78).

Rotasyon metodu da denilen bu uygulamayı yoğun olarak kullanan bazı işletmeler tüm çalışanlara yaptıkları işin tümünü öğretmek ve bu konuda vizyonlarını genişletebilmek için çalışanlarını yaptıkları işin tüm unsurları üzerinde eğitmekte ve belirli süreler belirli pozisyonlarda çalıştırmaktadır. Bu şekilde ilk pozisyonuna geri dönen çalışan diğer konulardaki iş arkadaşları ile çok daha anlamlı ilişkiler kurabilmekte ve örgütün bütününün hedefleri çok daha iyi anlamaktadır.

İş Zenginleştirme

Çalışana yaptığı işin derinlemesine sorumluluklarının verilmesi anlamına gelir. İşin derinliğine genişletilmesi anlamına gelmektedir. Çalışana kendi performansı ile ilgili planlama ve yürütme, kontrolünde ise otonomi ve sorumluluk sağlar. Böylece çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte, iş deneyimi ve işten tatmin düzeyi arttırılmaktadır (Davis, 1988:79-85).

Bu uygulamada çalışan kendi kararlarını alır ve giderek daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olur. Belirli bir süre sonunda kişi yönetime karşı sadece sonuçlardan sorumlu olacağı bir duruma kadar ilerleyebilir. Bu tekniği çok fazla kullanan bazı işletmelerde çalışanlar evlerinden çalışıp işe gelmemekte, ofislerini diledikleri gibi dekore etmekte diledikleri program uyarınca çalışmalarını organize etmektedirler (Kohn, 1976:128). İşleri üzerindeki fiziksel unsurlar üzerinde bu seviyede yüksek bir kontrol bireylere yaptıkları işin hâkimiyeti konusunda da aynı inisiyatifleri almaya yöneltir. Bu durum iş tatminini ve çalışanın işe bağlılığını da arttırır (Ones vd, 2009:186). Tabii ki bu çeşit bir çalışma ortamında da hedefler ve birlikte çalışma ve iş bölümünü mümkün kılacak kurallar ve son tarihler mevcuttur.

İş Koşullarının Yeniden Tasarımı

İş yerinin fiziki koşullarının her yönüyle iş ve çalışan açısından uygun şekilde tasarımı ve düzenlenmesi, dinlenme ve çalışma saatlerinin ayarlanması, iş görene isinde kendini gerçekleştirme olanağının verilmesi, çalışanın ise olan bağlılığını arttırarak, iş tatmin düzeyini yükseltmektedir (Özmen ve Topaloğlu, 2010).

Yabancılaşma yönetimi uygulaması çerçevesinde ayrıca yabancılaşmaya ilişkin program ve stratejiler üretilerek çalışma yaşam kalitesinin arttırılması gerekmektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması ise çalışanların genel yaşam kalitesine doğrudan yansıtacaktır. Özellikle çalışma koşullarının ağır olduğu işkollarında da yabancılaşma duygusunun oluşması ihtimali son derece kuvvetlidir. Bu nedenle yabancılaşma duygusunun önlenmesi ve çalışanların iş hayatı kalitesinin arttırılabilmesi için yabancılaşmayı önleyici yöntemlerin birbiriyle koordineli bir şekilde işletme bünyesinde kullanılması büyük önem taşımaktadır.

1.4.ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

İşletme biliminde ve yönetiminde yabancılaşma olgusu ile dolaylı irtibatı olan etmenlerden önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Bu dolaylı etmenlerin en önemlileri olarak örgütsel süreçlerin bazılarının da hem yabancılaşma yönetimi hem de yabancılaşma kaynaklarının tespiti bağlamında incelenmesi yerinde olacaktır.

Bu kapsamda ele alınan işe bağlılık, örgütsel bağlılık, motivasyon ve liderlik modelleri sayılabilir. Gerçekten de bu örgütsel süreçlerin tanımlandığında ve incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ile ilişkileri daha net olarak görülecektir. Böylece de örgütsel yabancılaşmanın yapısal analizi ve yönetilmesi konusu tam anlamı ile açıklanmış olacaktır.

1.4.1. İşe Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma

İşe bağlılık, örgütlerde yabancılaşma olgusunun bir başka değerlendirme boyutudur. İşe kavramı ile ilgili yaklaşımları iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta ise bağlılık, performans ve özsaygı yakınlığı çerçevesinde ele alınmakta, iyi bir performans gösterimi sonucunda bireyin özsaygısının artması anlamını taşımaktadır. İkinci grupta ise benlik imajının bir ögesi olarak görülmekte, bireyin kişiliğinde merkez olma derecesi olarak kabul edilmektedir. Yabancılaşma ve

ise bağıllık birbirinin zıttı iki kavram gibi algılansa da, işe bağıllık, bireyin işiyle ne kadar bütünleştiğini gösteren, yabancılaşma ise sonuçta işten uzaklaşma isteğini ifade eden kavramlardır. Aslında bu iki kavramın karıştırılması nedenlerini ve ilişkilerini beş madde altında toplamak mümkündür (Durcan, 2007:63):

1. Yabancılaşma bazen grup, bazen birey temelinde ele alınmakta, birey temelinde ele alındığı zaman yabancılaşma ise bağıllıkla karıştırılabilmektedir.

2. Yabancılaşmanın ölçümü iki yönlüdür. Bazı araştırmacılar yabancılaşmaya neden olan koşulları ele alarak, bazıları ise bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumu ölçerek incelemişler, psikolojik durumu incelerken iki kavramın karıştırılmasına neden olmuşlardır.

3. İşe bağıllığın azalması yabancılaşmaya neden olan bir durumdur.

4. Her iki kavram da duygusal olduğu kadar bilişsel bir durumdur.

5. Her iki olgunun nedenleri benzerdir; her iki kavram da iş ortamından ve bireysel değişkenlerden etkilenmektedir (Avcı ve Kılıç, 2010: 290-318).

Birey, işiyle bütünleşememiş olabilir; fakat bu durum yabancılaşmış olmasını gerektirmemekte, işini yaşamının önemli bir parçası olarak görmeyen birey çalışma ortamında kendini güçsüz hissetmeyebilmekte, işinde belli açılardan anlam bulabilmekte ve kendini bir şekilde ifade edebilmektedir. Aynı şekilde de bu durum, yani çalışanın işiyle bütünleşmemiş olmasının yabancılaşma üzerinde etkisi olmadığı anlamına da gelmemektedir (Özmen ve Topaloğlu, 2010:98).

1.4.2. Örgütsel Bağıllık ve Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel bağıllık, işe bağıllık ile benzerlik gösteren bir kavramdır. Nasıl ki; işe bağıllıkta, bireyin, işini yaşamının önemli bir parçası olarak görmesi söz konusu ise, örgüte bağıllıkta da çalışma yaşamını sürdürdüğü örgütün çalışan tarafından benimsenmesi söz konusudur.

Örgütsel bağıllık, hem iş karakteristikleri ve örgüt yapısından, hem de bireysel değişkenlerden etkilenen bir kavramdır. İş tatmini ve işe bağıllıkta olduğu gibi, örgüte bağıllığın azalması halinde, örgüt açısından olumsuz davranışsal sonuçlar görülmektedir. Yapılan araştırmalar, örgüte bağıllığın iş bırakma,

devamsızlık, işe geç gelme ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaların sonuçları göstermektedir ki bireyin iş yaşamını sürdürdüğü örgütü benimsemesi ve iş ortamındaki olumsuzlukları görmezden gelebilmesini sağlayabilmektedir (Avcı ve Kılıç, 2010: 292).

Sonuçta örgütün başarısını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanın işe bağlılığı artmakta, iş ortamında kendini güçlü hissederek, kendini gerçekleştirebilmektedir. Yabancılaşmanın önlenmesi konusunda örgüte bağlılık kavramı, bir tatmin aracı görevi görmektedir. Henüz yabancılaşma oluşmadan, bu aracı durumdaki kavramın bilinmesi ve kullanılmasıyla olumsuzlukların giderilmesi daha az zaman almakta ve daha kolay olabilmektedir (Kohn, 1976:115). Aksi takdirde iş yaşamında sürekli olarak sıkıntılarla karşı karşıya kalan çalışanların, örgütsel bağlılık geliştirmeleri pek mümkün olamazken yabancılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Çünkü örgütsel bağlılığı düşük düzeyde bulunan ve işlerine yabancılaşan çalışanlar farklı bir alternatifle karşılaştıklarında ya da yaşadıkları sıkıntılarla başa çıkamadıkları noktada işten ayrılma eğiliminde olacaklardır. (Avcı ve Kılıç, 2010: 311; Durcan; 2007).

Çalışanların yabancılaşma düzeyleri üzerinde en fazla etkili olan örgütsel bağlılık boyutu, duygusal bağlılıktır. Örgütsel bağlılık düzeyinde en fazla etkili olan yabancılaşma boyutu ise kendine yabancılaşmadır. Çünkü yabancılaşan birey özellikle duygusal olarak güçsüzleşmekte, hareketlerinin anlamını takip edememekte, ait olduğu işletmenin doğrularını sorgular hale gelmektedir. Bu sorgulama süreci bireyin kendi doğrularını belirleyip içinde yaşadığı toplum, kültür veya örgütten farklı normlarla hayatına ve davranışlarına yön vermesi ile sonuçlanır. Bu süreç doğal bir ayrılık ve uzaklaşma, farklılaşma tanımıdır. Bu farklılaşma kaçınılmaz olarak bireyin bağlılık seviyesini düşürmektedir (Mottaz, 1981:522). Ayrı faktörler göz önünde bulundurulduğunda duygusal bağlılık güçsüzleşmeden, devam bağlılığı (görev ve işten ayrılma eğiliminin yanı sıra) kendine yabancılaşma ve özerklik eksikliğinin getirdiği güçsüzleşmeden ve normatif bağlılık da yabancılaşmanın anlamsızlaşma dışındaki tüm faktörlerinden etkilenmektedir.

Tüm işletmeler çalışanlarının bağlılığına önem verirler. Yabancılaşmanın işletme içindeki sebeplerinin tespiti için atölyeler arasında öncelikle fiziksel

faktörlerden başlayan bir inceleme yapılmalı atölyelerin ses, ısınma, titreşim, gürültü gibi fiziksel stres kaynaklarının kabul edilebilir düzeylerde olup olmadığı kontrol edilmelidir. Bundan sonra bölümlerin ve çalışanların iş yetiştirme baskısı, iş bölümü ve birlikte çalışma konularındaki belirsizlikler, örgütsel çatışma konularında problemleri olup olmadığı tespit edilmelidir (Avcı ve Kılıç, 2010: 298). Bu tespitler sonucunda oluşacak yabancılaştırıcı etkenler listesinde tüm seviyeler kabul edilebilir düzeylere getirildikten sonra işletmelerde iş zenginleştirme ve rotasyon gibi yabancılaşma ile mücadelede kalıcı bazı önlemler uygulamaya konulabilir.

1.4.3. Motivasyon ve Örgütsel Yabancılaşma

İşletme biliminde çalışanlarının işe doyum ve güdülenme düzeylerini yükseltmek yönetimin birincil hedefleri arasındadır. Bu anlamda doktrinde yapılan pek çok araştırma, çalışanın, işine kendinden bir şeyler katabilmesinin, kendini gerçekleştirebilmesinin önemli bir güdeleyici etken olduğunu savunmaktadır (Şimşek vd., 2006).

Bu kapsamda Douglas Mc Gregor'a göre; yöneticiler klasik iş anlayışına sadık kaldıkları sürece, çalışana saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamamaktadır. Çünkü klasik iş anlayışı, katı mantığı nedeniyle, insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamakta, insanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. Buna karşın insan iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye de hazır hale gelmektedir. Aksi durumda ise yani insanın kendini makineden farksız olarak algılaması yabancılaşmasına neden olmaktadır (Kohn, 1976:111-130; Eren, 1996:33 Özmen ve Topaloğlu, 2010). Mc Gregor, X –Y Kuramı bilimsel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması şeklinde ifade edilmekte, çalışanları güdülemenin en iyi yolunun onlara kendini gerçekleştirme fırsatı vermek olduğunu vurgulamakta, bunun da ancak öz denetimin kuvvetlenmesi ve yabancılaşmanın iyi yönetilmesi ile sağlanabileceğini savunmaktadır. Zira bu kurama göre, insanlar işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışmaktadır. Çalıştığı işletmede yabancılaşan insanlar açısından ise bu durum tam tersi bir etki gösterecektir (Şimşek vd., 2006, Eren,

1996:34; Durcan, 2007:60). Motivasyonu basitten karmaşığa giden gereksinmeler hiyerarşisi ile açıklayan Maslow, kendini gerçekleştirme gereksinmesini en üst düzey olarak ele almıştır. Bu ihtiyaçların biri doyurulmadan, diğerinin ortaya çıkamayacağını savunan Maslow, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı olduğunu dile getirmektedir. Bu ihtiyaçların doyurulmaması, çalışanda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratmaktadır. Çalışanı uyumsuzluğa itmekte, çalışanın güvensizlik ve güçsüzlük duygularına kapılmasına neden olmaktadır. Bu durum da çalışanın motivasyonunu yükseltmekte, yabancılaşmadan uzaklaşmasına yardımcı olmaktadır (Durcan, 2007: 61).

Sonuç olarak güdülenme ve yabancılaşma arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bireyin motive edilmesi için yabancılaşma sürecinden başarı ile çıkartılması gereklidir.

1.4.4. Liderlik ve Örgütsel Yabancılaşma

Liderlik, neo-klasik teori ile birlikte liderlik önem kazanmış ve hangi tip liderin, çalışanları daha iyi motive edeceği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda lider davranışı açıklanırken “iş odaklı” ve “insan odaklı” şeklinde iki farklı bakış açısından incelendiği görülmektedir (Dalgın ve Topaloğlu, 2010:193)

İş odaklı lider, grubun biçimsel amaçlarına ulaşması için kendinin ve astlarının rollerini belirlemekte ve kurumsallaştırmaktadır. Bu tip lider, işlerin zamanında bitmesini istemekte, performans için kesin standartlar koymakta ve bu standartlara uyulmasını beklemektedir. İnsan odaklı lider ise astlarına arkadaşça yaklaşmakta, onlara destek vermekte, gruptaki üyelerin ihtiyaçlarına ve isteklerine önem vermekte, karar alırken astlarına danışmaktadır. Genellikle insan odaklı liderin astlar üzerinde olumlu etki yaptığı ve bu modelin çalışanların iş tatminini yükselttiği görülmektedir. İş odaklı liderler ise rol belirsizliğini azalttığı için motive edicidir fakat çalışanları ile olan ilişkisinin zayıf ve sorunlarla dolu olduğu bilinmektedir (Eren, 2011:362)

Görüldüğü gibi; lider davranışı astların yabancılaşma duygusu üzerinde doğrudan etkili olmasından çok, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işe bağlılık aracılığı ile

etki etmektedir. Liderin birey yönelimli davranışının yetersiz olması, astlar üzerinde sevgi ve saygı görme isteklerinin karşılanması açısından olumsuz yönde etki yaratabilmekte, liderin astı üzerinde oluşturduğu bu engelleme, çalışanın örgütten uzaklaşması, işini benimseyememesi sonucunu doğurabilmektedir. Liderin insan odaklı olması ise, bireyde özerklik gereksinmesinin engellenmesi olarak görülüyor ise olumsuz duygulanımlara yol açabilmektedir (Koçel, 2011:462)

Öte yandan modern sonrası döneme ait “dönüşümsel liderlik” olarak adlandırılan lider tipi günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında gittikçe önem kazanmaktadır. Bu liderliği gelecekte daha da öneminin artacağı ve kuruluşlar için gerekli olacağını düşünülmektedir. Bu liderlik tarzını anlamak için dönüşümsel liderliği üç temel noktada ele almak gerekmektedir. Bunlardan ilki dönüşümsel liderin değişim ihtiyacının fark edilmesini gerektirdiğidir. Dönüşümsel lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Yabancılaşmanın bir nedeninin değişim hızına ayak uydurmada yaşanan güçlük olduğu hatırlanırsa dönüşümsel liderin önemi daha rahat anlaşılacaktır (Dalgın ve Topaloğlu, 2010:193-220). İkinci olarak dönüşümsel lider vizyon oluşturur. Vizyon oluşturmak dönüşümsel liderliği diğer liderlerden ayıran en önemli özelliktir. Örgütlerde vizyon “görülmeyen şeyleri görme sanatı” olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişim yönünü belirler. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklayan bir belirlemedir. Liderin rolü vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmaz, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında da grup üyelerinin fikirlerinden yararlanır. Bu durumda ekibi oluşturan diğer çalışanlar, takım ruhunu kazanmakta ve yabancılaşmadan kurtulabilmektedirler (Dalgın, ve Topaloğlu, 2010:211)

Son olarak dönüşümsel lider meydana gelen değişimi kurumsallaştırmaktadır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan

güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekmektedir. Sonuç olarak dönüşümsel liderin bu üç özelliği yabancılaşma ile mücadelede örgüte yardımcı olabilmektedir

2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışma yaşamında bireyler bir yönden değişimin, diğer yönden de, çalışma ortamlarında düşük destek, stres ve gerilimin baskısı altındadırlar. Aynı şekilde emek yoğun bir sektör olması nedeniyle insan unsurunun büyük önem taşıdığı otel işletmelerinde, işgören psikolojisinin iyi olması verimliliği, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Ancak bireysel stres bütün işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde çalışan işgörenleri de olumsuz etkilemektedir (Aşık, 2005). Turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde, iş görenler yerine getirdikleri hizmetleri genellikle müşteriyle yüz yüze gelerek sunmaktadır. Dolayısıyla, iş görenlerin psikolojik durumları ve davranışları müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Olumsuz ruhsal bir durum ve davranış içerisinde olan çalışanın müşteri tatminini sağlama konusunda başarılı olamayacağı açıktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışma ortamı ve koşulları sonucunda ortaya çıkan stres etmenlerinin belirlenip ortadan kaldırılmalarının zorunlu bir hale gelmiştir (Akova ve Işık, 2008: 41).

Otel işletmelerinde çalışan işgörenler hizmetin bir parçası olarak müşterilerle direkt ilişki içerisinde olduğundan, müşteri memnuniyetinin oluşmasında konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetler kadar işgörenin davranış biçimi ve kişisel özellikleri de etkilidir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, sevgi ve saygı, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve davranışların düzeyi ve kullanılma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır. Müşteri ile birebir ilişkinin bu kadar yoğun yaşandığı otel işletmelerinde hizmetin en önemli parçası olan işgörenin psikolojik olarak rahat olması son derece önemlidir. Bireysel ve örgütsel stres işgören davranışlarını doğrudan etkilemekte, bu da işletmenin mal ve hizmet kalitesine yansımaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde stres kaynaklarının en aza indirilmesi ve iyi bir örgüt iklimi yaratılması gerekmektedir (Aşık, 2005).

İşletme içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltacaktır. Buna karşın olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler, davranışların kısıtlanması, amaçlarla çatışan politikalar işletmeler içerisinde önemli stresler oluştururlar. İşletme yapısı bireylerin görüş ve düşüncelerini dikkate almayan bir biçimdeyse, onlara işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çeşitli politikalar çalışma özgürlükleri ve davranışları böyle bir ortamda stres yaratıyor olabilir. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informal iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması işletmenin iç ortamını etkiler, buda stres olarak çalışanlara yansır (Moreau, 2002: 192).

Literatür taramasında otel işletmelerinde stres yaratan faktörlerin diğer sektörlerden farklı olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bu nedenle, stres yaratan faktörlere ilişkin farklı sektörlerde yapılan araştırma bulgularına şu şekilde yer verilmiştir:

Otel işletmelerindeki örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik Aydın (2004)' in araştırmasında, otel çalışanları üzerinde stres yaratan en önemli ilk beş etmen olarak “yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, aşırı iş yükü, çalışma saatlerindeki belirsizlik, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı ve iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu” belirtmiştir (Aydın, 2004:1-21).

Gümüştekin ve Öztemiz (2004)' in yaptığı çalışanların stres kaynaklarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, belirlenen stres kaynakları; iş yerinde yeterince internet imkanının olmaması, işin çok fazla kırtasiye gerektirmesi, istihkakların zamanında alınamaması ve alınan istihkakların ölçüsünün olmaması, maaş artışlarından memnun olmama, işle ilgili yeni gelişmeler konusunda eğitim alamama, iş yükünün fazla ve işin yorucu oluşu, işlerin görülmesinde zaman sıkıntısı, araç-gereç ve teçhizat yetersizliği, hak ettiği biçimde ödüllendirilmeme, iş nedeni ile aileye ve sosyal hayata yeteri kadar zaman ayıramama gibi nedenler de diğer önemli stres kaynakları olarak belirlenmiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:61-85)

Akova ve Işık (2008)'in otel işletmelerinde stres yaratan faktörler, çalışanların bunlara verdikleri tepkiler ve baş etme stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmada, stres yaratan faktörlerin; cinsiyetleri, yaşları ve çalıştıkları

bölümler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, farklı kurumsal yapılarda çalışanlar ve stres yaratan etmenler arasında anlamlı farklılıklara rastlanırken, farklı kurumsal yapılarda çalışanlar ile stres durumundaki tepki ve stresle baş edebilme yöntemleri arasında çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Aşık (2005) otel işletmelerinde stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da stresin azaltılması için yöneticilerce bazı önlemler alınması gerektiğini şu şekilde vurgulamıştır:

- Çalışanların görev dağılımında yaşanan belirsizlikleri giderecek açık ve uyumlu bir örgüt şeması oluşturulmalı,
- Aşırı iş yükünü azaltmak için gerekli önlemleri almak ve işgörenin yetenek ve becerisine uygun iş yükü planlaması yapılmalı,
- Çalışma alanlarını ergonomi, güvenlik ve hijyen yönünden gözden geçirilmeli ve işin yapısına uygun ortamlar yaratılmalı,
- Çalışanlar sürekli teşvik edilmeli, işgörenler arasında grup çalışmaları desteklenmeli,
- Ücret seviyelerinin yükseltilmesi ve ödemelerin zamanında yapılması
- Çalışanların kendilerini geliştirmesine fırsat verilmesi ve kararlara katılmalarının sağlanması,
- Çalışanlar için organizasyonlar yapılması ve tüm işgörenlerin etkin katılımını sağlanması,
- Stres içindeki çalışanlar için stres yönetimi hizmetlerinin desteklenmesi ve profesyonel danışmanlık hizmeti verilmesi,
- Bütün çalışanların stres kaynaklarının neler olduğunu öğrenme ve mücadele edilmesini sağlayacak eğitim çalışmaları yapılması gerekmektedir.

Nitekim stres bir sorun olarak değerlendirilebileceği gibi bir sorunun belirtisi olarak da değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, stresi doğal bir sorun olarak görmek yerine, bir iyileşme fırsatı olarak görmek gerekmektedir. Bu nedenle stresin otel yönetimleri tarafından, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında gerekli olabilecek bir değişimin belirtisi, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde en önemli etkenler olarak ifade edilebilecek performans ve verimlilik düzeyinin artırılması yönünde yardımcı bir gösterge olarak ele alınıp, gerekli müdahaleleri zamanında yapmak için

bir fırsat olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Bu sayede otel işletmeleri yöneticileri alacakları önlemler ve yapacakları iyileştirmeler ile performanslarını ve verimliliklerini artırarak işletmelerini daha güçlü bir yapıya kavuşturabileceklerdir (Akova ve Işık, 2008: 42).

Turizm işletmeleri her ne kadar gelişen dünyaya ayak uydurarak daha modern ve kaliteli tesisler faaliyete geçirerek hizmette kaliteyi en üst noktaya çıkarmaya çalışsa da, işletme içindeki çalışanların tutum ve davranışlarındaki yaşanabilecek olumsuzluklar bütün çabaları boşa çıkarabilir. Bu nedenle yöneticilerin, işletme içinde çalışan tüm işgörenlerin örgütsel değerleri ve amaçları içselleştirmelerini sağlayabilmelidir. İşletme içinde yaşanacak olası bir yabancılaşma hissi zamanla artarak işletme için büyük tehditler doğurabilir. Örgüt içinde var olan yabancılaşma, işletmenin verimliliğini ve dolayısıyla işletme içi sosyal maliyetleri olumsuz olarak etkilemektedir. Yabancılaşan işgörenler işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesiyle ilgilenmemekte, daha çok kendilerine sunulan iş sürecinin olumsuz yanlarını düşünmektedir. Bu durum da işletme içi bir çatışma ortamının oluşmasına neden olmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması ve işletmelerin örgüt kültürü çerçevesinde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi amacıyla yapılması gereken, işgörenlerin yaşam standartlarının yükseltilmesi ve örgüt değerlerini içselleştirilmesinin sağlanmasıdır (Babür, 2009 :9-11).

İşletmelerde yabancılaşmanın sosyopsikolojik etkilerini belirlemeye yönelik Büyükyılmaz (2007) araştırmasında; bireysel faktörlerin, psikolojik faktörlerin ve sosyolojik faktörlerin yabancılaşma üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Babür (2009) turizm sektöründe yabancılaşma isimli araştırmasında, demografik özelliklerin, eğitim durumunun, gelir düzeyinin, sektörde çalışma süresinin ve çalışılan departmanın yabancılaşma üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir.

Fettahlıoğlu (2006) özel işletmelerde ve kamu kuruluşlarında çalışanların yabancılaşmasını örgütsel ve çevresel etmenler açısından incelediği araştırmasında, yöneticilerin davranışları, yönetim tarzı, yetki ve denetim uygulamaları, iletişim, çalışma temposu gibi etmenlerin yabancılaşma üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Görüldüğü üzere örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma üzerine otel işletmeleri açısından örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisine yönelik araştırmaların çok fazla olmadığı belirtilebilir. Özellikle emek-yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde birçok bölümden ve çok sayıda iş görenden oluşan otel işletmelerinde başta müşteri ile etkileşimi olan çalışanların, örgütsel stres algılarını ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri ortaya koymak önem taşımaktadır. Bu sebeple Afyonkarahisar ve Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek ve bir takım sonuçlara ulaşmak amacıyla yapılan söz konusu çalışmanın, izleyen bölümde elde edilen verilerin analizi ve sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK AFYONKARAHİSAR VE ANTALYA'DA BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde uygulaması yapılan çalışmayla ilgili amaç, önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmesi ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin tespit edilmesinin hem konu ile ilgili literatüre katkı sunması hem de ilgili işletme yöneticilerine önemli veri kaynağı oluşturması beklenmektedir.

Otel işletmelerinin emek-yoğun bir özellik taşıması nedeniyle teknolojinin sürekli gelişmesine rağmen nitelikli işgücüne ihtiyaç hep olacaktır. Bu nedenle özellikle otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stresten uzak olmaları örgütlerine karşı yabancılaşma yaşamamaları konusunda son derece önemlidir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde eğitim bilimleri alanında yabancılaşmaya ilişkin çalışmaların (Mercan, 2006; Kınık, 2010; vb.) çoğunlukta olduğu buna karşılık işletme alanında yapılan çalışmaların ise sınırlı sayıda olduğunu belirtmek mümkündür. İlgili literatüre katkı sağlamak amacıyla özellikle işletme alanında yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde birçok bölümden ve çok sayıda işgörenden oluşması bu işletmelerde başta müşteri ile etkileşimi olan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri ortaya koymayı daha önemli hale getirmektedir.

Buna karşılık, örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durum olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 1995: 12). Özellikle bir çok stres kaynağı ile karşı karşıya kalan otel çalışanları örgüte karşıda yabancılaşma hissedebilecektir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmada, örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili çalışmaların yetersiz olması, yapılacak bu çalışmayla birlikte örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıyla ve özellikle turizm işletmeleri yöneticilerine önemli bir katkıda bulunacağı da düşünülmüştür.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı verilerine (2012) göre araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar ilinde 2012 yılı itibariyle Afyonkarahisar merkezde 4 adet, Antalya ilinde ise 249 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve maliyet sınırlılığından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otel işletmeleri ve Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde evreni oluşturan çalışanların sayısı on binden büyük olduğundan, Özdamar (2001: 257) tarafından sınırsız evrenler ($N > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$$

İlgili formülde standart sapma değeri 40 kişilik pilot uygulama sonucunda 1 olarak belirlenmiş olup, anlamlılık düzeyi (α) 0.05 olarak ve evren ile örneklem ortalaması arasındaki izin verilebilir maksimum fark olan etki genişliği değeri (d) 0.1 alınmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05’e karşılık gelen Z teorik değeri 1.96 alındığında ve

diğer parametreler formülde yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi 384 olarak hesaplanmaktadır.

Buna göre, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2006: 41) kullanılarak geri dönmeyecek, hatalı ve eksik anket olabileceği düşünülerek Afyonkarahisar'da 300 ve Antalya'da 300 olmak üzere toplam 600 anket dağıtılmış olup bunlardan Afyonkarahisar'daki dört adet beş yıldızlı otel için 246 adet ve Antalya ili Alanya ilçesinde iki, kemer ilçesinde bir ve Antalya merkezde iki olmak üzere beş yıldızlı beş otel işletmesindeki toplam 219 adet anket değerlendirmeye değer görülmüştür. Bu kapsamda her iki ilde toplam 465 adet anket analize tabi tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur.

Hipotez: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı (önemli) bir ilişki vardır.

Yukarıda amaç ve hipotez doğrultusunda bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres algıları nedir?
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri nedir?
- Katılımcıların örgütsel stres algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Katılımcıların örgütsel stres algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yukarıdaki sorulara verilecek cevapların konuyla ilgili literatüre, turizm sektörüne, otel işletmelerine ve turizm sektöründeki yöneticilere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, zamanın sınırlı olması ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıya diğer bir ifadeyle daha profesyonel bir örgütlenme yapısına sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir. Yapılan çalışma ile ilgili araştırmaların azlığı, kaynakların kısıtlı sayıda olması ve ulusal literatürde konuyla ilgili fazla çalışma olmaması gibi sınırlılıklar karşılaşılan sorunlardır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu kısımda sunulmuştur.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma hakkında literatür taraması yapılmış ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel stres algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 2011 yılının 26 Haziran ve 14 Eylül tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulaması çerçevesinde veri toplama tekniği olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, çalışanların örgütsel stres algısını, üçüncü bölümü ise örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve maddeler olumsuzluk içerdiği için; “5=Hiç Katılmıyorum”, “4=Az Katılıyorum”, “3=Orta Düzeyde Katılıyorum”, “2=Çok Katılıyorum”, “1=Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır. Böylece maddelere ilişkin aritmetik ortalamanın yüksek olması olumlu, düşük olması ise olumsuz durumu yansıtmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların

örgütsel stres algısının ölçülmesi için Solakoğlu (2007)'nin farklı araştırmacılarından (Gümüştekin ve Öztemiz 2004; Davis ve Newstorm 1988; Kreitzer ve Kinicki 1989) yararlanarak oluşturduğu 28 madde ve “yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları (7 madde)”, “yönetici ile ilgili stres kaynakları (5 madde)”, “mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları (5 madde)”, “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları (5 madde)” ve “iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları (6 madde)” olmak üzere toplam beş boyuttan oluşan ölçek; örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi için ise Mottaz (1981)'in oluşturduğu 21 madde ve “güçsüzleşme/powerlessness (7 madde)”, “anlamsızlaşma/meaninglessness (7 madde)” ve “kendine yabancılaşma/ self estrangement (7 madde)” olmak üzere toplam üç boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışanların görüşlerine göre örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yorumlanmasında $0 < r < 0.19$ “çok zayıf”, $0.20 < r < 0.39$ “zayıf”, $0.40 < r < 0.59$ “orta”, $0.60 < r < 0.79$ “kuvvetli” ve $0.80 < r < 1.00$ “çok kuvvetli” şeklinde niteleme yapılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 248). Örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki neden-sonuç ilişkisinin açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmalarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında iki grup için (cinsiyet, destinasyon) bağımsız örneklem için t-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenler için ise (yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, aylık gelirleri, turizm eğitimi alma durumları, görev, çalıştıkları bölümler, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı) tek faktörlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Çalışmada gerek ilişkilerin tespiti, gerekse yapılan karşılaştırmalarda, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerine ilişkin genel puanın elde edilmesi için tüm

maddelerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Bununla birlikte araştırmada örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler *SPSS 14.01 for Windows* paket programıyla analiz edilmiştir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın izleyen bölümünde, çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiş olup katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

6.1.GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Araştırmada, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre, gerek örgütsel stres ve gerekse örgütsel yabancılaşma ölçekleri ve alt boyutlarına yönelik Cronbach's Alpha katsayılarının 0.755 ile 0.923 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 1. Örgütsel Stres ve Yabancılaşmaya İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Alt ölçekler (boyutlar)	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Stres	Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları	7	0.842
	Yönetici ile ilgili stres kaynakları	5	0.768
	Mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları	5	0.821
	Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları	5	0.857
	İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları	6	0.801
	GENEL	28	0.923
Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzleşme	7	0.831
	Anlamsızlaşma	7	0.755
	Kendine yabancılaşma	7	0.821
	GENEL	21	0.882

Çalışmada örgütsel stres ölçeğine yönelik güvenilirlik katsayısı 0.923 iken, örgütsel yabancılaşmaya ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.882 olarak belirlenmiştir.

6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümü uygulama kapsamında araştırmaya dahil edilen otel işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiki verilerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	185	39.8
Erkek	280	60.2
Toplam	465	100.0

Tablo 2'ye göre, araştırmaya katılan 465 kişiden 185'i kadın, 280'i erkektir. Kadın çalışanlar grubun %39.8'ini oluştururken erkek çalışanlar ise %60.2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	30	6.5
21-30 arası yaş	228	49.0
31- 40 arası yaş	154	33.1
41 yaş ve üzeri	53	11.4
Toplam	465	100.0

Tablo 3'e göre, yaş grupları incelendiğinde katılımcılardan 21-30 yaş arasının 228 (%49.0) kişiden oluştuğu ve katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturduğu belirlenirken 31-40 yaş arası çalışanların da 154 kişi ve % 33,1 gibi bir oranla ikinci olarak yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Evli	238	51.2
Bekâr	195	41.9
Dul-Boşanmış	32	6.9
Toplam	465	100.0

Tablo 4’te katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre ankete katılanların %51.2’si (f=238) evli, %41.9’u (f=195) bekar ve %6.9’u (f=32) dul-boşanmıştır.

Tablo 5. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
500 TL ve altı	45	9.7
501- 1000 TL	311	66.9
1001- 1500 TL	71	15.3
1501- 2000 TL	19	4.1
2001 TL ve üzeri	19	4.1
Toplam	465	100.0

Katılımcıların aylık gelir durumlarını gösteren Tablo’5 incelendiğinde 500 TL ve altı gelir elde eden çalışanlar 45 kişi (%9.7), 501-1000 TL arasında gelir elde eden 311 kişi (%66.9), 1001-1500 TL arasında gelir elde eden 71 kişi (%15.3), 1501-2000 TL gelir elde eden 19 kişi (%4.1) ve 2001 TL ve üzeri gelir elde edenler ise 19 kişidir (%4.1).

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim ve altı	147	31.6
Ortaöğretim	222	47.7
Yükseköğretim	96	20.6
Toplam	465	100.0

Tablo 6’ya göre katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, ortaöğretim mezunu çalışanlar 222 (%47.7) kişiyle katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı 147 (%31.6) ve yükseköğretim 96 (%20.6) kişiden oluşmaktadır. Turizm eğitimi alma durumları incelendiğinde, çalışanlardan büyük çoğunluğunun (%54.6, f=254) turizm eğitimi almadıkları görülmektedir. Önlisans düzeyinde %8.8 (f=41), lisans düzeyinde %5.2 (f=24), lisansüstü eğitim veren üniversitelerde turizm eğitimi alan çalışanlar %3.0 (14) iken, turizm otelcilik ve meslek lisesinde turizm eğitimi alanlar %17.2’dir. Ayrıca çeşitli kurslarda ve Turem’de turizm eğitimi alan çalışanlar da katılımcıların %11.2 (f=52)’sini oluşturmaktadırlar (Tablo 7).

Tablo 7. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Almadı	254	54.6
Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	80	17.2
Turizm Önlisans	41	8.8
Turizm Lisans	24	5.2
Turizm Lisansüstü	14	3.0
Diğer (Kurs, Turem vb.)	52	11.2
Toplam	465	100.0

Katılımcıların çalıştıkları departmana (bölüm) ilişkin Tablo 8’de verilen yüzde ve frekans dağılımlarına göre; %3.4’ü (f=16) üst kademe yönetici, %4.9’u (f=23) orta kademe yöneticidir. Çalışanların %11.8’ini (f=55) alt kademe yöneticiler oluşturmakta olup, katılımcıların %79.8 (f=371) çoğunluğunu oluşturan diğer seçeneğindeki muhasebe, insan kaynakları, satış-pazarlama, spa, kür merkezi vb. departmanlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu bu departmanlarda çok fazla çalışanın olmaması nedeniyle bu departmanlar “diğer” başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Üst kademe yönetici	16	3.4
Orta kademe yönetici	23	4.9
Alt kademe yönetici	55	11.8
Diğer personel	371	79.8
Toplam	465	100.0

Tablo 9’da katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları sunulmuştur. Bu dağılımlara göre katılımcıların çoğunu oluşturan 146 (%31.4) kişi kat hizmetleri, 122 (%26.2) kişi yiyecek ve içecek, 48 (%10.3) kişi ön büro, 21 (%4.5) kişi teknik servis, 20 (%4.3) kişi satış-pazarlama, 18 (%3.9) kişi muhasebe ve 10 (%2.2) kişi insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Ayrıca grup başlığı altında diğer seçeneğindeki 80 (%17.2) katılımcı spa, kür merkezi, güvenlik, animasyon vb. departmanlarda çalışmaktadırlar. Söz konusu bu departmanlarda çok fazla çalışanın olmaması nedeni ile bu departmanlar “diğer” başlığı adı altında toplanmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	48	10.3
Yiyecek ve içecek	122	26.2
Kat Hizmetleri	146	31.4
Muhasebe	18	3.9
Teknik Servis	21	4.5
Satış Pazarlama	20	4.3
İnsan Kaynakları	10	2.2
Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	80	17.2
Toplam	465	100.0

Katılımcıların işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıldan az 55 (%11.8) kişi, 1-3 yıl arası tecrübeye sahip 246 (%52.9) kişi, 4-6 yıl arası 89 (%19.1) kişi, 7-9 yıl arası 26 (%5.6) kişi, 10-12 yıl arası 27 (%5.8) kişi ve 13 yıl ve üzeri süredir bağlı buldukları işletmede çalışan sayısı 22 (%4.7)'dir (Tablo 10).

Tablo 10. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	55	11.8
1-3 yıl arası	246	52.9
4-6 yıl arası	89	19.1
7-9 yıl arası	26	5.6
10-12 yıl arası	27	5.8
13 yıl ve üzeri	22	4.7
Toplam	465	100.0

Tablo 11'de katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %11.2 (f=52)'si 1 yıldan az, %23.4 (f=109)'ü 1-3 yıl arası, %28.2 (f=131)'i 4-6 yıl arası, %12.3 (f=57)'ü 7-9 yıl arası, %11.4 (f=53)'ü 10-12 yıl arası ve %13.5 (f=63)'ü 13 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar.

Tablo 11. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	52	11.2
1-3 yıl arası	109	23.4
4-6 yıl arası	131	28.2
7-9 yıl arası	57	12.3
10-12 yıl arası	53	11.4
13 yıl ve üzeri	63	13.5
Toplam	465	100.0

İş değiştirme sıklıklarına göre çalışanların yüzde ve frekans dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %15.5 (f=72)'i hiç, %19.4 (f=90)'ü bir kez, %18.1 (f=84)'i iki kez, %22.4 (f=104)'ü üç kez, %12.0 (f=56)'si dört kez ve %12.7'si 5 kez ve üzeri iş değişikliğinde bulunmuşlardır.

Tablo 12. Katılımcıların İş Değiştirme Sıklıklarına Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Hiç	72	15.5
1 kez	90	19.4
2 kez	84	18.1
3 kez	104	22.4
4 kez	56	12.0
5 kez ve üzeri	59	12.7
Toplam	465	100.0

6.3.KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES'E İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel stres alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13'te araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, yapılan işin özelliği boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 13'teki dağılım ve ortalamalara göre, yapılan işin özelliği boyutunda belirtilen ifadeler arasında stres algısının en yüksek olduğu konu, iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olmasıdır ($\bar{x}=2.72$). Nitekim "İş

yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum” ifadesine çalışanların %31.5’i “tamamen katılıyorum”, %13.1’i “çok katılıyorum”, %22.8’i “orta düzeyde katılıyorum”, %17.2’si “az katılıyorum” ve %15.3’ü “tamamen katılıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama (\bar{X} =2.72) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, katılımcıların iş yüklerinin çok fazla ve iş tempolarının yorucu olması stres algısını arttırdığını göstermektedir.

Tablo 13. Yapılan İşin Özelliğine Bağlı Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
1	İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	f	146	61	106	80	71	2.72	1.45
		%	31.5	13.1	22.8	17.2	15.3		
2	Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	f	93	61	104	88	119	3.17	1.46
		%	20.0	13.1	22.4	18.9	25.6		
3	Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	f	97	66	104	72	125	3.13	1.48
		%	20.9	14.2	22.4	15.5	26.9		
4	İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	f	111	52	94	83	125	3.13	1.52
		%	23.9	11.2	20.2	17.8	26.9		
5	Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	f	87	50	91	93	144	3.34	1.48
		%	18.7	10.8	19.6	20.0	31.0		
6	İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	f	90	59	103	98	113	3.18	1.44
		%	19.4	12.7	22.2	21.2	24.4		

Yapılan işin özelliği boyutu ile ilgili ikinci bir ifade olarak verilen “benden kapasitemi aşan işler bekleniyor” ifadesine çalışanların %20.0’si “tamamen katılıyorum”, %13.1’i “çok katılıyorum”, %22.4’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %18.9’u “az katılıyorum” ve %25.6’sı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.17 olarak hesaplanmıştır.

Yine yapılan işin özelliği boyutu ile ilgili olarak verilen “çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır” ifadesine çalışanların %20.9’u “tamamen katılıyorum”, %14.2’si “çok katılıyorum”, %22.4’ü “orta düzeyde katılıyorum”, %15.5’i “az katılıyorum” ve %26.9’u “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.13) katılımcılar işlemede çalışma koşullarının ağır ve çalışma sürelerinin fazla olduğu görüşüne orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım” ifadesine çalışanların %23.9’u “tamamen katılıyorum”, %11.2’si “çok katılıyorum”, %20.2’si “orta düzeyde katılıyorum”, %17.8’i “az katılıyorum” ve %26.9’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.13 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre katılımcılar işlerini yaparken zaman baskısı yaşadıkları görüşüne orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir..

“İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum” ifadesine çalışanların %19.4’ü “tamamen katılıyorum”, %12.7’si “çok katılıyorum”, %22.2’si “orta düzeyde katılıyorum”, %21.2’si “az katılıyorum” ve %24.4’ü “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.18 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 13’teki dağılım ve ortalamalara göre, yapılan işin özelliği boyutunda belirtilen hususlar arasında stres algısının en düşük olduğu konu, yıllık izinlerin tam ve zamanında kullanılmamasıdır ($\bar{x}=3.34$). “Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum” ifadesine çalışanların %18.7’si “tamamen katılıyorum”, %10.8’i “çok katılıyorum”, %19.6’sı “orta düzeyde katılıyorum”, %20.0’si “az katılıyorum” ve %31.0’i “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum” ifadesi katılımcıların stres algısını düşük düzeyde etkilemektedir.

Tablo 14. Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
7	İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	f	82	66	112	99	105	3.17	1.39
		%	17.7	14.2	24.1	21.3	22.6		
8	Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	f	140	58	102	87	77	2.79	1.46
		%	30.2	12.5	22.0	18.8	16.6		
9	İşyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.	f	114	62	95	96	94	2.99	1.47
		%	24.7	13.4	20.6	20.8	20.4		
10	Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	f	76	71	126	79	112	3.17	1.39
		%	16.4	15.3	27.2	17.0	24.1		
11	Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	f	70	42	115	100	136	3.41	1.39
		%	15.1	9.1	24.8	21.6	29.4		
12	Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	f	61	54	93	76	180	3.56	1.43
		%	13.1	11.6	20.0	16.4	38.8		

Tablo 14'te araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 14'teki dağılım ve ortalamalara göre, yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen ifadeler arasında stres algısının en yüksek olduğu konu, benden sürekli başarılı olmam bekleniyordur ($\bar{x}=2.79$). “Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor” ifadesine çalışanların %30.2'si “tamamen katılıyorum”, %12.5'si “ok katılıyorum”, %22.0'si “orta düzeyde katılıyorum”, %18.8'i “az katılıyorum” ve %16.6 “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=2.79$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, katılımcıların sürekli başarılı olmaları beklenmesi stres algısını arttırdığını göstermektedir.

İkinci bir ifade olarak verilen “işimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.” ifadesine çalışanların %17.7'si “tamamen katılıyorum”, %14.2'si “ok katılıyorum”, %24.1'i “orta düzeyde katılıyorum”, %21.3 “az katılıyorum” ve %22.6'sı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.17 olarak hesaplanmıştır.

Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “işyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.” ifadesine çalışanların %24.7'si “tamamen katılıyorum”, %13.4' “ok katılıyorum”, %20.6'sı “orta düzeyde katılıyorum”, %20.8'i “az katılıyorum” ve %20.4' “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıldığı üzere (2.99) alışanların işyerlerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu olmaları stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Yine yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.” ifadesine çalışanların %16.4' “tamamen katılıyorum”, %15.3' “ok katılıyorum”, %27.2 “orta düzeyde katılıyorum”, %17.0'si “az katılıyorum” ve %24.1'i “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıldığı üzere (3.17) yöneticilerin astların duygularını fazla önemsememeleri stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

“Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım” ifadesine ankete cevap verenlerin %15.1'i “tamamen katılıyorum”, %9.1'i “ok katılıyorum”,

%24.8'i "orta düzeyde katılıyorum", %21.6'sı "az katılıyorum" ve %29.4'ü "hiç katılmıyorum" şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamaya da yansdığı üzere (3.41) çalışanların yöneticileri ile etkili iletişim kuramamaları stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Tablo 14'teki dağılım ve ortalamalara göre, yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen hususlar arasında stres algısının en düşük olduğu konu, Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmamasıdır ($\bar{x}=3.56$). "Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor." ifadesine çalışanların %13.1'i "tamamen katılıyorum", %11.6'sı "çok katılıyorum", %20.0'si "orta düzeyde katılıyorum", %16.4'ü "az katılıyorum" ve %38.8'i "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre "bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor." ifadesi katılımcıların stres algısını düşük düzeyde etkilemektedir.

Tablo 15. Mesleki İlerleme Terfi ve Taktir ile İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
13	Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	f	97	73	93	97	102	3.07	1.45
		%	21.0	15.8	20.1	21.0	22.1		
14	Yapılan terfilerden memnun değilim.	f	98	54	108	81	122	3.16	1.47
		%	21.2	11.7	23.3	17.5	26.3		
15	İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	f	99	57	109	83	116	3.13	1.46
		%	21.3	12.3	23.5	17.9	25.0		
16	İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	f	104	74	109	84	91	2.97	1.43
		%	22.5	16.0	23.6	18.2	19.7		
17	İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	f	102	68	113	93	89	3.00	1.41
		%	21.9	14.6	24.3	20.0	19.1		

Tablo 15'te araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 15'teki dağılım ve ortalamalara göre, yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen ifadeler arasında stres algısının en yüksek olduğu konu, insanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezlerdir ($\bar{x}=2.97$). "İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler" ifadesine çalışanların %22.5'i "tamamen katılıyorum",

%16.0'ı “çok katılıyorum”, %23.6'sı “orta düzeyde katılıyorum”, %18.2'si “az katılıyorum” ve %19.7'si “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=2.97$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, insanların bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler ifadesinin stres algısını arttırdığını göstermektedir.

Diğer bir ifade olarak verilen “işimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum” ifadesine çalışanların %21.9'u (f=102) “tamamen katılıyorum”, %14.6'sı (f=68) “çok katılıyorum”, %24.3'ü (f=113) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.0'ı (f=93) “az katılıyorum” ve %19.1'i (f=89) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.00 olarak hesaplanmıştır.

Mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum” ifadesine çalışanların %21.0'i (f=97) “tamamen katılıyorum”, %15.8 (f=73) “çok katılıyorum”, %20.1'i (f=93) “orta düzeyde katılıyorum”, %21.0'i (f=97) “az katılıyorum” ve %22.1'i (f=102) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamaya yansıdığı üzere (3.07) çalışanların gösterdiği çabalar karşılığında hakettiği gibi ödüllendirildiklerini sanmamaları stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Verilen diğer bir ifadede “işyerimde erken terfi eden arkadaşlarımın benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum” ifadesine çalışanların %21.3'ü (f=99) “tamamen katılıyorum”, %12.3'ü (f=57) “çok katılıyorum”, %23.5'i (f=109) “orta düzeyde katılıyorum”, %17.9'u (f=83) “az katılıyorum” ve %25.0'i (f=116) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamaya yansıdığı üzere (3.13) çalışanların işyerinde erken terfi eden arkadaşlarının kendilerinden daha başarısız olduğunu düşünmeleri stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Tablo 15'teki ortalamalara göre, mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen hususlar arasında stres algısının en düşük olduğu konu, yapılan terfilerden memnun olunmadığı ifadesidir ($\bar{x}=3.16$). “Yapılan terfilerden memnun değilim” ifadesine çalışanların %21.2'si (f=98) “tamamen katılıyorum”, %11.7'si (f=54) “çok katılıyorum”, %13.3'ü (f=108) “orta düzeyde katılıyorum”, %17.5'i (f=81) “az katılıyorum” ve %26.3'ü (f=122) “hiç

katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “yapılan terfilerden memnun değilim” ifadesi katılımcıların stres algısını düşük düzeyde etkilemektedir.

Tablo 16. Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
18	Maaş artışından memnun değilim.	f	154	51	101	83	76	2.73	1.48
		%	33.1	11.0	21.7	17.8	16.3		
19	Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	f	134	63	95	83	89	2.85	1.49
		%	28.9	13.6	20.5	17.9	19.2		
20	İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.	f	109	68	110	102	76	2.93	1.40
		%	23.4	14.6	23.7	21.9	16.3		
21	İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	f	125	64	104	100	72	2.85	1.42
		%	26.9	13.8	22.4	21.5	15.5		
22	İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	f	109	68	124	86	77	2.90	1.39
		%	23.5	14.7	26.7	18.5	16.6		

Tablo 16’da araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 16’daki dağılım ve ortalamalara göre, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen ifadeler arasında stres algısının en yüksek olduğu konu, maaş artışından memnun değilimdir ($\bar{X}=2.73$). “Maaş artışından memnun değilim” ifadesine çalışanların %33.1’i (f=154) “tamamen katılıyorum”, %11.0’i (f=51) “çok katılıyorum”, %21.7’si (f=101) “orta düzeyde katılıyorum”, %17.8’i (f=83) “az katılıyorum” ve %16.3’ü (f=76) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}=2.73$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların maaş artışlarından memnun olmamalarının stres algısını arttırdığını göstermektedir.

İkinci bir ifade olarak verilen “emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır” ifadesine katılımcıların %28.9’u (f=134) “tamamen katılıyorum”, %13.6’sı (f=63) “çok katılıyorum”, %20.5’i (f=95) “orta düzeyde katılıyorum”, %17.9’u (f=83) “az katılıyorum” ve %19.2’si (f=89) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 2.85 olarak hesaplanmıştır.

Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “işimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe

karşı gelmemektedir.” ifadesine katılımcıların %26.9’u (f=125) “tamamen katılıyorum”, %13.8’i (f=64) “çok katılıyorum”, %22.4’ü (f=104) “orta düzeyde katılıyorum”, %21.5’i (f=100) “az katılıyorum” ve %15.5’i (f=72) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (2.85) çalışanların işlerinin karşılığı olarak onlara sağlanan kazanç ve diğer imkanların harcadıkları emeğe karşı gelmemesi stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Verilen diğer bir ifadede “işimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim” yargısına çalışanların %23.5’i (f=109) “tamamen katılıyorum”, %14.7’si (f=68) “çok katılıyorum”, %26.7’si (f=124) “orta düzeyde katılıyorum”, %18.5’i (f=86) “az katılıyorum” ve %16.6’sı (f=77) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (2.90) çalışanların işlerinin sağladığı maddi imkanlardan memnun olmamaları stres algısını arttırdığını göstermektedir.

Tablo 16’deki dağılım ve ortalamalara göre, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen hususlar arasında stres algısının en düşük olduğu konu, işyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir (\bar{x} =2.93). “İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir” ifadesine çalışanların %23.4’ü (f=109) “tamamen katılıyorum”, %14.6’sı (f=68) “çok katılıyorum”, %23.7’si (f=110) “orta düzeyde katılıyorum”, %21.9’u (f=102) “az katılıyorum” ve %16.3’ü (f=76) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “işyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir” ifadesi diğer faktörlere göre katılımcıların stres algısını düşük düzeyde etkilemektedir.

Tablo 17’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 17’deki dağılım ve ortalamalara göre, iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen ifadeler arasında stres algısının en yüksek olduğu konu, birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorumdur (\bar{x} =3.10). “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum” ifadesine çalışanların %19.2’si (f=89) “tamamen katılıyorum”, %14.5’i (f=67) “çok katılıyorum”, %24.4’ü (f=113) “orta düzeyde

katılıyorum”, %20.5’i (f=95) “az katılıyorum” ve %21.4’ü (f=99) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=3.10$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların birlikte çalıştığı insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmamalarının stres oluşumunu artırdığı ifade edilebilir.

Tablo 17. İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
23	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	f	73	51	126	94	121	3.30	1.38
		%	15.7	11.0	27.1	20.2	26.0		
24	Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	f	85	63	118	89	106	3.15	1.40
		%	18.4	13.7	25.6	19.3	23.0		
25	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	f	89	67	113	95	99	3.10	1.40
		%	19.2	14.5	24.4	20.5	21.4		
26	Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	f	70	64	109	99	120	3.29	1.38
		%	15.2	13.9	23.6	21.4	26.0		
27	Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	f	77	54	106	86	141	3.34	1.44
		%	16.6	11.6	22.8	18.5	30.4		
28	İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmaktadır	f	89	69	112	61	133	3.17	1.47
		%	19.2	14.9	24.1	13.1	28.7		

Bir başka ifade olarak verilen “birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.” ifadesine katılımcıların %18.4’ü (f=85) “tamamen katılıyorum”, %13.7’si (f=63) “çok katılıyorum”, %25.6’sı (f=118) “orta düzeyde katılıyorum”, %19.3’ü (f=89) “az katılıyorum” ve %20.3’ü (f=106) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.15 olarak hesaplanmıştır.

İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmaktadır” ifadesine katılımcıların %19.2’si (f=89) “tamamen katılıyorum”, %14.9’u (f=69) “çok katılıyorum”, %24.1’i (f=112) “orta düzeyde katılıyorum”, %13.1’i (f=61) “az katılıyorum” ve %28.7’si (f=133) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.17) çalışanların iş arkadaşlarının arasında çok fazla sürtüşme bulunması stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Verilen “birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.” ifadesine katılımcıların %15.2’si (f=70) “tamamen katılıyorum”, %13.9’u (f=64) “çok katılıyorum”, %23.6’sı (f=109) “orta düzeyde katılıyorum”, %21.4’ü (f=99) “az katılıyorum” ve %26.0’i (f=120) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere (3.29) çalışanların birlikte çalıştıkları insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünmeleri stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilgili olarak verilen “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır” ifadesine çalışanların %15.7’si (f=73) “tamamen katılıyorum”, %11.0’i (f=51) “çok katılıyorum”, %27.1’i (f=126) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.2’si (f=94) “az katılıyorum” ve %26.0’sı (f=121) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.30) çalışanların birlikte çalıştıkları insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunması stres algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Tablo 17’deki dağılım ve ortalamalara göre, iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutunda belirtilen hususlar arasında stres algısının en düşük olduğu konu, birlikte çalıştıkları insanlara güvenmiyor olmalarıdır (\bar{x} =3.34). “Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum” ifadesine katılımcıların %16.6’sı (f=77) “tamamen katılıyorum”, %11.6’sı (f=54) “çok katılıyorum”, %22.8’i (f=106) “orta düzeyde katılıyorum”, %18.5’i (f=86) “az katılıyorum” ve %30.4’ü (f=141) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum” ifadesi diğer faktörlere göre katılımcıların stres algısını düşük düzeyde etkilemektedir.

Örgütsel stres alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, yapılan işin özelliği boyutunda stres algısının en yüksek olduğu konu, iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olması, en düşük olduğu konu ise yıllık izinlerin tam ve zamanında kullanılmaması; yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu konu, çalışandan sürekli başarılı olmasının beklenmesi, en düşük olduğu konu ise çalışana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmaması olmuştur. Mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları

boyutunda stres algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edememeleri, en düşük olduğu konu ise çalışanların yapılan terfilerden memnun olmamaları ifadesidir. Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların maaş artışından memnun olmamaları, en düşük olduğu konu ise çalışanların işyerlerinde elde ettikleri maddi imkanların diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir ifadesi; iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu konu, birlikte çalıştıkları insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmamaları., en düşük olduğu konu ise birlikte çalıştıkları insanlara güvenmemeleri olmuştur.

6.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına (güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kendine yabancılaşma) ilişkin algılarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18. Güçsüzleşme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
1	İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissetmiyorum.	f	127	58	100	95	84	2.89	1.46
		%	27.4	12.5	21.6	20.5	18.1		
2	İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım yoktur.	f	92	77	104	104	87	3.04	1.39
		%	19.8	16.6	22.4	22.4	18.8		
3	Yaptığım işle ilgili hiç yetkim/kontrolüm yoktur.	f	97	50	103	95	120	3.20	1.46
		%	20.9	10.8	22.2	20.4	25.8		
4	İşimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım.	f	159	55	94	91	65	2.67	1.46
		%	34.3	11.9	20.3	19.6	14.0		
5	İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.	f	131	76	98	77	81	2.79	1.46
		%	28.3	16.4	21.2	16.6	17.5		
6	İşimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor.	f	97	71	109	90	97	3.04	1.42
		%	20.9	15.3	23.5	19.4	20.9		
7	Çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum.	f	62	53	125	102	121	3.36	1.34
		%	13.4	11.4	27.0	22.0	26.1		

Tablo 18’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, güçsüzleşme boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 18'deki dağılım ve ortalamalara göre, güçsüzleşme boyutunda belirtilen ifadeler arasında yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların işleriyle ilgili kararlarının tamamında üstlerine danışmak zorunda olmalarıdır (\bar{x} =2.67). “İşimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım.” ifadesine çalışanların %34.3’ü (f=159) “tamamen katılıyorum”, %11.9’u (f=55) “çok katılıyorum”, %20.3’ü (f=94) “orta düzeyde katılıyorum”, %19.6’sı (f=91) “az katılıyorum” ve %14.0’ü (f=65) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama (\bar{x} =2.67) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların işleriyle ilgili kararlarının tamamında üstlerine danışmak zorunda olmaları, yabancılaşma düzeyini arttırdığını göstermektedir.

“İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim” ifadesine ankete katılanların %28.3’ü (f=131) “tamamen katılıyorum”, %16.4’ü (f=76) “çok katılıyorum”, %21.2 (f=98) “orta düzeyde katılıyorum”, %16.6 (f=77) “az katılıyorum” ve %17.5 (f=81) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 2.79 olarak hesaplanmıştır.

Güçsüzleşme boyutu ile ilgili olarak verilen “işimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissetmiyorum” yargısına çalışanların %27.4’ü (f=127) “tamamen katılıyorum”, %12.5’i (f=58) “çok katılıyorum”, %21.6’sı (f=100) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.5’i (f=95) “az katılıyorum” ve %18.1’i (f=84) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalama da görüldüğü gibi (2.89) çalışanların işleriyle ilgili görevlerini yerine getirirken kendilerini özgür hissetmemeleri yabancılaşma düzeyini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

“İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım yoktur” ifadesine otel çalışanlarının %19.8’i (f=92) “tamamen katılıyorum”, %16.6 (f=77) “çok katılıyorum”, %22.4 (f=104) “orta düzeyde katılıyorum”, %22.4 (f=104) “az katılıyorum” ve %18.8’i (f=87) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama da yansıdığı üzere (3.04) çalışanların işlerini yaparken kendi kararlarını uygulama imkanlarının olmaması yabancılaşma algısını orta düzeyde etkilemektedir.

“İşimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor.” ifadesine katılımcıların %20.9’u (f=97) “tamamen katılıyorum”, %15.3’ü (f=71)

“çok katılıyorum”, %23.5’i (f=109) “orta düzeyde katılıyorum”, %19.4’ü (f=90) “az katılıyorum” ve %20.9’u (f=97) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. Buna göre çalışanların günlük faaliyetlerine kendilerinden başka kişilerce karar veriliyor olması yabancılaşma algısını orta düzeyde etkilediği belirtilebilir.

Güçsüzleşme boyutu ile ilgili olarak verilen “yaptığım işle ilgili hiç yetkim/kontrolüm yoktur” yargısına katılımcıların %20.9’u (f=97) “tamamen katılıyorum”, %10.8’i (f=50) “çok katılıyorum”, %22.2’si (f=103) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.4’ü (f=95) “az katılıyorum” ve %25.8’i (f=120) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalama da görüldüğü gibi (3.20) çalışanların yaptığı işle ilgili hiç yetkisinin/kontrolünün olmaması yabancılaşma algısını orta düzeyde etkilemektedir.

Tablo 18’deki dağılım ve ortalamalara göre, güçsüzleşme boyutunda belirtilen hususlar arasında yabancılaşma algısının en düşük olduğu konu, çalışma alanında kendi kararlarını verememeleri durumudur ($\bar{x}=3.36$). “Çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum” ifadesine katılımcıların %13.4’ü (f=62) “tamamen katılıyorum”, %11.4’ü (f=53) “çok katılıyorum”, %27.0’si (f=125) “orta düzeyde katılıyorum”, %22.0’si (f=102) “az katılıyorum” ve %26.1 (f=121) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum” ifadesi diğer ifadelere göre en olumlu görüş belirttikleri yargı olmuştur.

Tablo 19’da araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, anlamsızlaşma boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 19’daki dağılım ve ortalamalara göre, anlamsızlaşma boyutunda belirtilen ifadeler arasında yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların kendi yaptıkları işin gerçekten ne öneminin olduğunu sorgulamalarıdır ($\bar{x}=3.54$). “Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu sorguluyorum” ifadesine katılımcıların %13.4’ü (f=62) “tamamen katılıyorum”, %11.4’ü (f=53) “çok katılıyorum”, %19.0’u (f=88) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.3’ü (f=94) “az katılıyorum” ve %36.0’si (f=167) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{x}=3.54$) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 19. Anlamsızlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
8	Bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum.	f	66	41	82	97	178	3.60	1.43
		%	14.2	8.8	17.7	20.9	38.4		
9	Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	f	49	43	76	106	189	3.74	1.35
		%	10.6	9.3	16.4	22.9	40.8		
10	Benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum.	f	52	57	85	77	190	3.64	1.41
		%	11.3	12.4	18.4	16.7	41.2		
11	Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu sorguluyorum.	f	62	53	88	94	167	3.54	1.42
		%	13.4	11.4	19.0	20.3	36.0		
12	Benim görevim işletmedeki işin çok azını karşılamaktadır.	f	42	42	104	122	152	3.65	1.27
		%	9.1	9.1	22.5	26.4	32.9		
13	Bu işletmenin genel işleyişinde rolümün katkısı göremiyorum.	f	42	37	91	101	191	3.78	1.31
		%	9.1	8.0	19.7	21.9	41.3		
14	Benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum.	f	56	37	77	90	201	3.74	1.40
		%	12.1	8.0	16.7	19.5	43.6		

Diğer bir ifade olarak verilen “bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum” yargısına ankete katılanların %14.2’si (f=66) “tamamen katılıyorum”, %8.8’i (f=41) “çok katılıyorum”, %17.7’si (f=82) “orta düzeyde katılıyorum”, %20.9’u (f=97) “az katılıyorum” ve %38.4’ü (f=178) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.60 olarak hesaplanmıştır.

Anlamsızlaşma boyutu ile ilgili olarak verilen “benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum” yargısına çalışanların %11.3’ü (f=52) “tamamen katılıyorum”, %12.4’ü (f=57) “çok katılıyorum”, %18.4’ü (f=85) “orta düzeyde katılıyorum”, %16.7’si (f=77) “az katılıyorum” ve %41.2’si (f=190) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.64) çalışanların yarısından fazlasının kendi yaptıkları işin önemli ve/veya değerli olduğuna inandıkları tespit edilmiştir.

“Benim görevim işletmedeki işin çok azını karşılamaktadır” ifadesine katılımcıların %9.1’i (f=42) “tamamen katılıyorum”, %9.1’i (f=42) “çok katılıyorum”, %22.5’i (f=104) “orta düzeyde katılıyorum”, %26.4’ü (f=122) “az

katılıyorum” ve %32.9’u (f=152) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.65) çalışanların kendi görevlerinin işletmedeki işin çok azını karşılaması yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

“Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor” ifadesine katılımcıların %10.6’sı (f=49) “tamamen katılıyorum”, %9.3’ü (f=43) “çok katılıyorum”, %16.4’ü (f=76) “orta düzeyde katılıyorum”, %22.9’u (f=106) “az katılıyorum” ve %40.8’ (f=189) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası bu ifadeye olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Anlamsızlaşma boyutu ile ilgili olarak verilen “benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum” ifadesine cevaplayıcıların %12.1’i (f=56) “tamamen katılıyorum”, %8.0’i (f=37) “çok katılıyorum”, %16.7’si (f=77) “orta düzeyde katılıyorum”, %19.5’i (f=90) “az katılıyorum” ve %43.6’sı (f=201) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.74) çalışanların kendi işlerinin, iş arkadaşlarının işleri ile uyumlu olduğunu düşünmemeleri yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

Tablo 19’deki dağılım ve ortalamalara göre, anlamsızlaşma boyutunda belirtilen hususlar arasında yabancılaşma algısının en düşük olduğu konu, çalışılan işletmenin genel işleyişinde rolünün katkısını görememeleridir (\bar{x} =3.78). “Bu işletmenin genel işleyişinde rolümün katkısını göremiyorum” ifadesine katılımcıların %9.1’i (f=42) “tamamen katılıyorum”, %8.0’i (f=37) “çok katılıyorum”, %19.7’si (f=91) “orta düzeyde katılıyorum”, %21.9’u (f=101) “az katılıyorum” ve %41.3’ü (f=191) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre “Bu işletmenin genel işleyişinde rolümün katkısını göremiyorum” ifadesi diğer yargılara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 20’de araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, kendine yabancılaşma boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 20’e göre, kendine yabancılaşma boyutunda belirtilen ifadeler arasında örgütsel yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların yaptıkları işte gerçek yeteneklerini kullanma fırsatlarının olmaması durumudur (\bar{x}

=3.42). “Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanma fırsatım olmuyor” ifadesine katılımcıların %15.3’ü (f=71) “tamamen katılıyorum”, %10.2’si (f=47) “çok katılıyorum”, %22.0’si (f=102) “orta düzeyde katılıyorum”, %22.2’si (f=103) “az katılıyorum” ve %30.2’si (f=140) “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama (\bar{x} =3.42) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların yaptıkları işte gerçek yeteneklerini kullanma fırsatlarının olmaması durumu kendine yabancılaşma durumunu artırdığını göstermektedir.

Tablo 20. Kendine Yabancılaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{x}	s.s.	
		Tam (1)	Çok (2)	Orta (3)	Az (4)	Hiç (5)			
15	Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	f	54	46	83	78	202	3.71	1.41
		%	11.7	9.9	17.9	16.8	43.6		
16	Benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir.	f	45	43	91	91	194	3.75	1.34
		%	9.7	9.3	19.6	19.6	41.8		
17	İşim bana tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermiyor.	f	46	49	101	108	160	3.62	1.32
		%	9.9	10.6	21.8	23.3	34.5		
18	Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanma fırsatım olmuyor.	f	71	47	102	103	140	3.42	1.41
		%	15.3	10.2	22.0	22.2	30.2		
19	İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor.	f	42	42	84	102	193	3.78	1.32
		%	9.1	9.1	18.1	22.0	41.7		
20	İşim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.	f	61	44	94	98	165	3.57	1.40
		%	13.2	9.5	20.3	21.2	35.7		
21	İşim kendimi geliştirme imkanı sunacak zorlukta değildir.	f	60	48	103	113	139	3.48	1.36
		%	13.0	10.4	22.2	24.4	30.0		

Kendine yabancılaşma boyutu ile ilgili olarak verilen “işim kendimi geliştirme imkanı sunacak zorlukta değildir” ifadesine çalışanların %13.0’ü (f=60) “tamamen katılıyorum”, %10.4’ü (f=48) “çok katılıyorum”, %22.2’si (f=103) “orta düzeyde katılıyorum”, %24.4’ü (f=113) “az katılıyorum” ve %30.0’u (f=139) “hiç katılmıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.48) çalışanların işlerinin kendilerini geliştirme imkanı sunacak zorlukta olmaması yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

Tablo 20’de “İşim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor” yargısına çalışanların %13.2’si (f=61) “tamamen katılıyorum”, %9.5’i (f=44) “çok katılıyorum”, %20.3’ü (f=94) “orta düzeyde katılıyorum”,

%21.2'si (f=98) "az katılıyorum" ve %37.7'si (f=165) "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalama 3.57 olarak hesaplanmıştır.

"İşim bana tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermiyor" ifadesine katılımcıların %9.9'u (f=46) "tamamen katılıyorum", %10.6'sı (f=49) "çok katılıyorum", %21.8'i (f=101) "orta düzeyde katılıyorum", %23.3'ü (f=108) "az katılıyorum" ve %34.5'i (f=160) "hiç katılmıyorum" şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.62) çalışanların işlerinin kendilerine tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermemesi yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

İlgili boyuta ilişkin başka bir ifade olan "Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum" yargısına çalışanların %11.7'si (f=54) "tamamen katılıyorum", %9.9'u (f=46) "çok katılıyorum", %17.9'u (f=83) "orta düzeyde katılıyorum", %16.8'i (f=78) "az katılıyorum" ve %43.6'sı (f=202) "hiç katılmıyorum" şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.71) çalışanların yaptıkları işte herhangi bir başarı hissi duymamaları yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

Kendine yabancılaşma boyutu ile ilgili olarak verilen "Benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir" ifadesine katılımcıların %9.7'si "tamamen katılıyorum", %9.3'ü "çok katılıyorum", %19.6'sı "orta düzeyde katılıyorum", %19.6'sı "az katılıyorum" ve %41.8'i (f=194) "hiç katılmıyorum" şeklinde ifade etmişlerdir. İlgili yargıya ilişkin aritmetik ortalamayada yansıdığı üzere (3.75) çalışanların kendileri için işlerinin en tatmin edici özelliğinin sadece aldıkları ücret olması yabancılaşma algısını az düzeyde etkilemektedir.

Tablo 20'deki bulgulara göre, kendine yabancılaşma boyutunda belirtilen hususlar arasında yabancılaşma algısının en düşük olduğu ifade, işimi yapıyor olmaları genellikle kendilerini memnun etmemesidir ($\bar{x}=3.78$). "İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor" ifadesine katılımcıların %9.1'i (f=42) "tamamen katılıyorum", %9.1'i (f=42) "çok katılıyorum", %18.1'i (f=84) "orta düzeyde katılıyorum", %22.0'si (f=102) "az katılıyorum" ve %41.7'si (f=193) "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre "İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor" ifadesi bu boyutta yer alan diğer yargılara göre en olumsuz görüş bildirdikleri yargı olmuştur.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, güçsüzleşme boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların işleriyle ilgili kararlarının tamamında üstlerine danışmak zorunda olmaları, en düşük olduğu konu ise çalışma alanında kendi kararlarını veremiyor olmalarıdır. Anlamsızlaşma boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların yaptıkları işin gerçekten ne önemini olduğunu sorgulamaları, en düşük olduğu konu ise çalıştıkları işletmenin genel işleyişinde rollerinin katkısını görememeleri; kendine yabancılaşma boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların yaptıkları işte gerçek yeteneklerini kullanma fırsatlarının olmamaları, en düşük olduğu konu ise işlerini yapıyor olmaları genellikle onları memnun etmiyor olmasıdır.

Tablo 21. Örgütsel Stres, Yabancılaşma ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Alt ölçekler (boyutlar)	\bar{X}	s.s.
Örgütsel Stres	Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları	3.12	1.04
	Yönetici ile ilgili stres kaynakları	3.19	0.96
	Mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları	3.06	1.10
	Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları	2.85	1.15
	İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları	3.23	0.84
	GENEL	3.09	0.82
Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzleşme	2.99	1.01
	Anlamsızlaşma	3.67	0.97
	Kendine yabancılaşma	3.62	0.95
	GENEL	3.43	0.80

Örgütsel stres, örgütsel yabancılaşma ve bunlara ilişkin alt boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21’de sunulmuştur. Tablo 21’deki bulgulara göre genel örgütsel stres düzeyi orta düzey olan 3 puan ($\bar{X}=3.09$) civarında hesaplanmış olup, örgütsel stres boyutlarından “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları” boyutunun ($\bar{X}=2.85$) en olumsuz dolayısıyla stres düzeyinin en

yüksek olduğu boyut olduğu, bununla birlikte “iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları” boyutunun ($\bar{x}=3.23$) en olumlu veya en düşük stres düzeyine sahip olan boyut olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel yabancılaşma düzeyinin örgütsel strese göre daha yüksek ($\bar{x}=3.43$) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde “güçsüzleşme” boyutunun ($\bar{x}=2.99$), diğer boyutlara göre en az olumsuz görüş bildirdikleri faktör olmuştur.

6.5. ÖRGÜTSEL STRES İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Örgütsel Stres ile Örgütsel Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Örgütsel Yabancılaşma
Örgütsel Stres	r	0.623
	p	0.000*
	n	465
	R ²	0.388

* $p<0.01$ r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Tablo 22’deki bulgulara göre, örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Korelasyon katsayısı $r=0.623$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($0.60<r<0.79$) tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel stres düzeyi arttıkça örgütte çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Bu bulguya göre, araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stres algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Daha özet bir ifade ile korelasyon analizine ilişkin bu bulgular, örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 22’deki belirlilik (determinasyon) katsayısı ($R^2=0.388$) örgütsel

yabancılaşma düzeyindeki değişimlerin %38.8'inin örgütsel stres düzeyine bağlı olduğu göstermektedir.

Örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşmayı oluşturan boyutlar (faktörler) arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) Tablo 22'de sunulmuştur. Tablo 22'deki bulgulara göre, örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmayı oluşturan boyutların (faktörlerin) tamamı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.01$).

Tablo 23. Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarının İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Güçsüzleşme	Anlamsızlaşma	Kendine Yabancılaşma
Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları	r	0.414	0.494	0.537
	p	0.000*	0.000*	0.000*
	n	465	465	465
Yönetici ile ilgili stres kaynakları	r	0.332	0.380	0.480
	p	0.000*	0.000*	0.000*
	n	465	465	465
Mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları	r	0.360	0.349	0.485
	p	0.000*	0.000*	0.000*
	n	465	465	465
Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları	r	0.341	0.256	0.364
	p	0.000*	0.000*	0.000*
	n	465	465	465
İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları	r	0.279	0.379	0.435
	p	0.000*	0.000*	0.000*
	n	465	465	465

* $p < 0,001$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Tablo 23'teki bulgulara göre örgütsel stres düzeylerini oluşturan boyutlar ile en yüksek düzeyde ilişkili olan örgütsel yabancılaşma boyutu "kendine yabancılaşma" boyutu olmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel stres düzeylerine yönelik boyutlar diğer örgütsel yabancılaşma boyutlarına (güçsüzleşme, anlamsızlaşma) göre en fazla bireyin (çalışanın) "kendine yabancılaşma" faktörünü etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel yabancılaşma boyutlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili olan örgütsel stres boyutunun "Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları" olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışanların örgütlerine olan yabancılaşmalarını en fazla etkileyen stres kaynağının yapılan işin özelliği olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	Anlamlılık
Sabit	1.575	0.126	12.479	0.000	F=58.290 p=0.000***
Yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları	0.296	0.038	7.782	0.000	
Yönetici ile ilgili stres kaynakları	0.113	0.042	2.717	0.007	
Mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları	0.072	0.043	1.653	0.099	
Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları	0.014	0.037	0.394	0.694	
İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları	0.096	0.046	2.087	0.037	

***p<0,001

Örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi Tablo 24’te sunulmuştur. Örgütsel strese ilişkin “yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları”, “yönetici ile ilgili stres kaynakları”, “mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları”, “iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları” boyutlarının, Regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu (p<0.05), buna karşılık “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları”, boyutunun ise model üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı (p>0.05) belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılar incelendiğinde örgütsel yabancılaşmayı etkileyen en önemli örgütsel stres boyutunun “yapılan işin özelliği” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

6.6. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 25’te katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin illere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla

yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Tablu 25'teki t testi sonuçlarına göre örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile çalıştıkları iller arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$). Diğer bir ifadeyle Afyonkarahisar ve Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanlarının gerek örgütsel stres algısı gerekse örgütsel yabancılaşma düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur.

Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İllere Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	İl	\bar{X}	s.s	t	p
Örgütsel Stres	Afyonkarahisar	3.07	0.87	0.596	0.551
	Antalya	3.11	0.77		
Örgütsel Yabancılaşma	Afyonkarahisar	3.40	0.86	0.821	0.412
	Antalya	3.46	0.73		

Tablo 26'da katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Tablu 26'daki t testi sonuçlarına göre örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 26. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Örgütsel Stres	Kadın	3.12	0.77	0.638	0.524
	Erkek	3.07	0.85		
Örgütsel Yabancılaşma	Kadın	3.43	0.80	0.068	0.946
	Erkek	3.42	0.81		

Örgütsel stres ile yapılan çalışmalardan biri olan, Sökmen (2005) tarafından konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörünün belirleyici olup olmadığını tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada t-testi sonuçlarına göre cinsiyet ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen benzer bir sonuçta Babür (2009) tarafından hazırlanan turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel yabancılaşma düzeylerini ve yabancılaşmalarına neden olan faktörleri ortaya

koymak amacıyla beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan çalışmada elde edilmiştir. Buna göre örgütsel yabancılaşma boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 27’de katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 27’deki t testi sonuçlarına göre örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$). Diğer bir ifadeyle de çalışanların yaş gruplarının gerek örgütsel stres algısı gerekse örgütsel yabancılaşma düzeyleri birbirine yakın bulunmuştur.

Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Değişken	Yaş	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	20 ve altı	3.33	0.98	1.104	0.347
	21-30 arası	3.08	0.83		
	31-40 arası	3.10	0.81		
	41 ve üzeri	2.99	0.71		
Örgütsel Yabancılaşma	20 ve altı	3.17	1.08	1.315	0.269
	21-30 arası	3.44	0.80		
	31-40 arası	3.47	0.74		
	41 ve üzeri	3.37	0.80		

Aydın (2004) işgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada katılımcıların yaşları ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Büyükyılmaz (2007) yabancılaşmanın boyutlarını oluşturan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma seviyesini belirleyebilmeyi, yabancılaşmanın sosyopsikolojik nedenlerini ortaya koyabilmeyi ve yabancılaşmanın boyutları üzerinde hangi nedenlerin daha etkili olduğunu ölçtüğü araştırmasında yaş ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir.

Tablo 28’te çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	\bar{X}	s.s.	F	p
Örgütsel Stres	Evli	3.03	0.81	4,808	0.009*
	Bekâr	3.21	0.84		
	Dul-Boşanmış	2.78	0.73		
Örgütsel Yabancılaşma	Evli	3.41	0.78	2,669	0.070
	Bekâr	3.49	0.82		
	Dul-Boşanmış	3.15	0.84		

* $p<0,05$

Tablo 28’deki bulgulara göre, katılımcıların örgütsel strese ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Buna göre dul-boşanmış çalışanlar örgütü daha stresli görürken ($\bar{x}=2.78$), bekar çalışanlar ise örgütü daha az stresli bulmaktadırlar ($\bar{x}=3.21$). Evli ve dul-boşanmış olanların daha stresli olmaları, iş açısından ve özel hayat açısından bekarlara göre daha sorumluluk yüklü olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Katılımcıların örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmemektedir.

Buna karşılık Gök (2009) örgütsel stres kaynaklarını ortaya koymak ve günümüzde yaşanan iş güvencesizliği yaratabilecek ekonomik gelişmeler içinde, çalışanların örgütsel stres faktörlerine ilişkin algılarını değerlendirmek amacıyla yaptığı çalışmada kişilerin medeni durumları ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği Elma (2003) tarafından yapılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından belirlendiği çalışmada görülmüştür.

Bireylerin medeni durumlarının çalıştıkları örgütlerde örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 29’da katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına ait yapılan varyans analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde çalışanların örgütsel stres ile ilgili görüşleri ile katılımcıların elde ettikleri gelir arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile aylık gelir düzeyleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ait varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	500 TL ve altı	2.75	0.76	4.128	0.003*
	501-1000 TL arası	3.09	0.82		
	1001- 1500 TL arası	3.28	0.80		
	1501- 2000 TL arası	3.78	0.67		
	2501 ve üzeri	3.36	0.91		
Örgütsel Yabancılaşma	500 TL ve altı	2.85	0.81	8.853	0.000**
	501-1000 TL arası	3.45	0.78		
	1001- 1500 TL arası	3.57	0.74		
	1501- 2000 TL arası	3.37	0.93		
	2501 ve üzeri	3.94	0.67		

* $p<0,01$, ** $p<0,001$

Tablo 29’e göre 500 TL ve altı aylık gelir ve altında çalışanlar çalıştıkları örgütü, 501 TL ve üzerinde çalışanlara göre örgütü daha stresli bulmaktadırlar ($\bar{X} =2.75$). Çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri incelendiğinde 500 TL ve altı gelir elde edenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri 501 TL ve üzeri gelir elde edenlere göre daha fazladır ($\bar{X}=2.85$). Buna karşılık 2501 TL ve üzeri gelir elde edenler örgüte en az yabancılaşan gruba oluşturmaktadır ($\bar{X} =3.94$). Düşük gelir grubuna ait katılımcıların stres ve yabancılaşma düzeyinin daha

fazla olması, motivasyon araçlarının önemli bir bileşeni olan ücretin beklenen bir etkisini ortaya koymuştur.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara benzer sonuçlarda Tokmak, Kaplan ve Türkmen (2011) tarafından bulunmuştur. Sağlık çalışanlarında, iş koşullarının strese yol açıp açmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında gelir durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte Er (2007) çalışanlar açısından toplam kalite yönetimi ile yabancılaşma ilişkisini ortaya çıkarmak için yaptığı araştırmada katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların gelir düzeyleri azaldıkça örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinde yükseldiği belirtilebilir.

Tablo 30’da çalışanların örgütsel stres ile ilgili görüşlerine ilişkin varyans analizi sonucunda $p=0.041$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre işletmede çalışanların örgütsel stresine ilişkin tutumları çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. İlköğretim ve altı eğitim durumuna sahip olanlar örgütü daha stresli bulmaktadır ($\bar{x}=2.95$). Buna karşılık yükseköğretim seviyesinde eğitim durumuna sahip kişiler ise örgütü diğerlerine göre daha az stresli bulmaktadırlar ($\bar{x}=3.21$).

Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	\bar{x}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	İlköğretim	2.95	0.84	3.217	0.041*
	Ortaöğretim	3.13	0.77		
	Yükseköğretim	3.21	0.89		
Örgütsel Yabancılaşma	İlköğretim	3.24	0.79	8.260	0.000**
	Ortaöğretim	3.45	0.76		
	Yükseköğretim	3.66	0.86		

* $p<0,05$, ** $p<0,001$

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerine ilişkin varyans analizi sonucunda $p=0.000$ hesaplanmıştır. İlköğretim ve altı eğitim durumuna sahip olan kişiler örgüte yabancıyken ($\bar{x}=3.24$), yükseköğretim ve üzeri eğitim durumuna

sahip olan kişiler ise diğerlerine göre örgütü daha az yabancılaşan grubu oluşturmaktadır ($\bar{x}=3.66$).

Bu araştırmada elde edilen bulgulara karşılık Karahan, Gürpınar ve Özyürek (2007) tarafından cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin stres kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada cevaplayıcıların eğitim durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Kılıç (2009) lise öğretmenlerinde yabancılaşmanın sosyo-ekonomik değişkenlere göre hangi boyutlarda farklılaştığını belirlemeyi amaçlayan çalışmasında katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Fakat araştırmamızda tam tersi bir sonuç çıkmıştır. Otel işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyleri düştükçe örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin yükseldiği söylenebilir.

Tablo 31. Katılımcıların Örgüt Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Turizm Eğitimi	\bar{x}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Almadı	3.01	0.84	2.043	0.071
	Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	3.15	0.69		
	Turizm Önlisans	3.16	0.85		
	Turizm Lisans	3.50	0.77		
	Diğer (Kurs, Turem vb.)	2.91	1.06		
	Turizm Lisansüstü	3.18	0.83		
Örgütsel Yabancılaşma	Almadı	3.38	0.80	3.252	0.007*
	Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	3.35	0.86		
	Turizm Önlisans	3.67	0.77		
	Turizm Lisans	3.87	0.81		
	Diğer (Kurs, Turem vb.)	3.05	0.98		
	Turizm Lisansüstü	3.47	0.56		

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel stres ile ilgili görüşlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Varyans Analizi (Anova) sonuçlarına göre (Tablo 31) çalışanların turizm eğitimi almama ve meslek lisesi, üniversite düzeyinde, kurs, Turem vb., lisansüstü

turizm eğitimi alma durumları ile örgütsel stres ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 31’de görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel yabancılaşma ile ilgili görüşlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre varyans analizi sonuçlarına göre ise, turizm eğitimi almama, meslek lisesi, üniversite düzeyinde, kurs, Turem vb. ve lisansüstü turizm eğitimi alma durumları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Kurs, Turem vb. gibi turizm eğitimi almış kişiler örgüte daha çok yabancılaşan gurubu gösterirken ($\bar{x}=3.05$), lisans düzeyinde turizm eğitimi almış kişilerin ise örgüte daha az yabancılaşan gurubu oluşturmaktadır ($\bar{x}=3.87$).

Tablo 32’de katılımcıların örgütsel strese ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır ($p>0,05$). Yine katılımcıların örgütsel yabancılaşmaya ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır ($p>0,05$).

Tablo 32. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Değişken	İşletmedeki Görev	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Üst kademe yönetici	3.02	1.03	0.156	0.926
	Orta kademe yönetici	3.04	1.82		
	Alt kademe yönetici	3.03	1.79		
	Diğer personel	3.10	1.82		
Örgütsel Yabancılaşma	Üst kademe yönetici	3.55	0.83	0.306	0.821
	Orta kademe yönetici	3.45	0.86		
	Alt kademe yönetici	3.50	0.77		
	Diğer personel	3.41	0.81		

* $p<0,05$

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre karşıt sonuçlarda Akgün (2010) tarafından bulunmuştur. Buna göre örgütsel stresin çalışan kadınların verimliliğine etkisi üzerine yaptığı çalışmada çalışanların örgütteki görevi ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Er (2007)

çalışanlar açısından toplam kalite yönetimi ile yabancılaşma ilişkisini ortaya çıkarmak için yaptığı araştırmada cevaplayıcıların görevleri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Bu çerçevede çalışanların örgüt içindeki görevlerinin örgütler değişiklik gösterdikçe örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerinde farklılık gösterebileceği belirtilebilir.

Tablo 33'teki bulgulara göre, katılımcıların örgütsel strese ilişkin görüşlerinin çalıştıkları bölümlere göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi (Anova) sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p<0.001$). Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar çalıştıkları örgütün diğer bölümlerin çalışanlarına göre örgütü stresli bulan gruptur ($\bar{X}=2.88$). Satış pazarlama bölümünde çalışanlar ise diğer bölümlerin çalışanlarına göre örgütü daha az stresli bulan gruptur ($\bar{X}=3.53$).

Tablo 33. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Önbüro	3.11	0.82	3.899	0.000**
	Yiyecek ve içecek	3.06	0.84		
	Kat Hizmetleri	2.88	0.67		
	Muhasebe	3.50	0.92		
	Teknik Servis	3.49	0.93		
	Satış Pazarlama	3.53	1.00		
	İnsan Kaynakları	3.40	1.06		
	Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	3.16	0.83		
Örgütsel Yabancılaşma	Önbüro	3.55	0.95	3.021	0.004*
	Yiyecek ve içecek	3.47	0.76		
	Kat Hizmetleri	3.21	0.71		
	Muhasebe	3.60	0.75		
	Teknik Servis	3.45	0.68		
	Satış Pazarlama	3.82	0.95		
	İnsan Kaynakları	3.35	1.28		
	Diğer (Güvenlik, Animasyon, Spa, Kür merkezi, vs.)	3.57	0.80		

* $p<0.05$, ** $p<0.001$

Tablo 33'te çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin çalışılan bölümlerle ilişkisi incelendiğinde, örgüte en çok yabancılaşan kat hizmetleri bölümündeki

çalışanlar olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3.21$). Satış pazarlama bölümünde çalışanlar ise diğer bölümlerin çalışanlarına göre örgüte daha az yabancılaşan gruptur ($\bar{x}=3.82$).

Bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte Aydın (2004) tarafından işgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Buna göre katılımcıların çalıştıkları bölüm ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Babür (2009) turizm sektöründe hizmet veren konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel yabancılaşma düzeylerini ve yabancılaşmalarına neden olan faktörleri ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmada katılımcıların çalışılan bölüm ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Buna göre otel işletmeleri yöneticilerinin çalışanların örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin çalıştıkları bölümlere göre farklılık gösterdiğinin bilincinde olması ve bölümlerde bu algıların azaltılmasını sağlaması için gerekli tedbirleri alması önemli bir husustur.

Tablo 34. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	İşletme Tecrübeleri	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	1 yıldan az	3.19	1.03	1.961	0.083
	1-3 yıl arası	3.13	0.72		
	4-6 yıl arası	2.91	0.82		
	7-9 yıl arası	3.19	0.96		
	10-12 yıl arası	2.86	0.87		
	13 yıl ve üzeri	3.31	1.01		
Örgütsel Yabancılaşma	1 yıldan az	3.50	1.12	1.253	0.283
	1-3 yıl arası	3.44	0.71		
	4-6 yıl arası	3.26	0.78		
	7-9 yıl arası	3.46	0.77		
	10-12 yıl arası	3.61	0.88		
	13 yıl ve üzeri	3.52	0.83		

Tablo'34 katılımcıların çalıştıkları işletmedeki tecrübeleriyle örgütsel strese ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonuçlarını içermektedir. Bu sonuçlara göre gruplar

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de işletmedeki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tiritoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada ise bu araştırmada elde edilen bulgulara karşıt sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre turizm sektöründe çalışma ortamının yarattığı stres faktörlerini ortaya koymak ve bu faktörlerin iş bırakma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Arslan ve Özdemir (2010) araştırma görevlilerinin iş başarımlarını etkileyen örgütsel stres kaynaklarını tespit etmek amacıyla oluşturdukları araştırmalarında katılımcıların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Aslan (2008) endüstri meslek liselerinde kültür dersleri öğretmenlerinin mesleğe ve kuruma yabancılaşma düzeylerini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada katılımcıların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 35. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Tecrübe Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Tecrübe Süresi	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	1 yıldan az	3.14	0.98	1.81 3	0.109
	1-3 yıl arası	3.17	0.76		
	4-6 yıl arası	3.03	0.73		
	7-9 yıl arası	3.27	0.81		
	10-12 yıl arası	3.86	0.92		
	13 yıl ve üzeri	3.07	0.87		
Örgütsel Yabancılaşma	1 yıldan az	3.36	1.04	1.18 2	0.317
	1-3 yıl arası	3.44	0.80		
	4-6 yıl arası	3.32	0.69		
	7-9 yıl arası	3.55	0.80		
	10-12 yıl arası	3.44	0.80		
	13 yıl ve üzeri	3.56	0.80		

Tablo 35 katılımcıların çalıştıkları turizm sektöründeki tecrübeleriyle örgütsel strese ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek

amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonuçlarını içermektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de turizm sektöründeki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Aydın (2004) tarafından işgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların sektörde çalışılan süre ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre bu araştırmada elde edilen bulguları desteklememektedir.

Tablo 36. Katılımcıların Örgütsel Stres ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Görüşlerinin İş Değiştirme Sayısına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Değiştirme sayısı	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Stres	Hiç	3.20	0.94	1.165	0.325
	1 kez	3.12	0.80		
	2 kez	3.15	0.86		
	3 kez	2.94	0.80		
	4 kez	3.14	0.73		
	5 ve üzeri	3.03	0.76		
Örgütsel Yabancılaşma	Hiç	3.52	0.83	0.522	0.760
	1 kez	3.43	0.88		
	2 kez	3.48	0.78		
	3 kez	3.34	0.80		
	4 kez	3.42	0.69		
	5 ve üzeri	3.40	0.82		

Tablo 36 katılımcıların çalıştıkları iş değiştirme süreleriyle örgütsel strese ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonuçlarını içermektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). bununla birlikte katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de iş değiştirme sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu araştırmada elde edilen bulguları destekler nitelikte bir çalışmada Tiritoglu (2006) tarafından yapılmıştır. Buna göre turizm sektöründe çalışma ortamının yarattığı stres faktörlerini ortaya koymak ve bu faktörlerin iş bırakma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada iş değiştirme

durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Aydın (2004) işgörenlerin karşılaştıkları stres faktörlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada katılımcıların iş değiştirme durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Araştırmada ise iş değiştirme sıklığının örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Fakat araştırma yapılan örgütler ve yapılarına göre değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler olması nedeniyle teknolojinin sürekli gelişmesine rağmen sürekli nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple özellikle otel işletmelerinde çalışanların örgütsel stresten uzak olmaları örgütlerine karşı yabancılaşma yaşamamaları da önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durum olarak ifade edilebilir (Pehlivan, 1995: 12). Bu çerçevede bir çok stres kaynağı ile yüzyüze olan otel çalışanları aynı zamanda örgüte karşıda yabancılaşabilecektir. Özellikle emek-yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde birçok bölümden ve çok sayıda iş görenden oluşan bu işletmelerde başta müşteri ile etkileşimi olan çalışanların, örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda konuyla ilgili araştırma Afyonkarahisar ve Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri Afyonkarahisar'da dört, Antalya'da beş adet otelden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmadaki beş yıldızlı otel çalışanlarının çoğunluğunu; cinsiyeti erkek (%60.2), medeni durumu evli (%51.2), gelir düzeyi 501-1000 TL (%66.9) arasında olan, yaşları 21-30 (%49.0) arasında değişen, eğitim durumu ortaöğretim mezunu (%47.7) olan ve turizm eğitimi almayanların (%54.6) oluşturduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların işletme tecrübelerinin çoğunlukla 1-3 yıl (%52.9) arasında olduğu görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların genelinin genç yaşta oldukları ve dolayısıyla çalıştıkları işletmede tecrübelerinin az olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma genel olarak değerlendirildiğinde; dul-boşanmış çalışanların stres algıları daha yüksek iken, kadın çalışanların stres düzeyleri daha düşüktür. Gelir düzeyleri de bireylerin çalıştıkları örgütün stres algısını etkileyen

önemli bir etken olarak görülmektedir. Buna göre 500 TL ve altı aylık ücretle çalışanların stres algıları daha yüksektir. Diğer taraftan çalışanların yaşları arttıkça örgütü daha az stressiz bir örgüt olarak değerlendirdikleride elde edilen bulgular arasındadır. Otel işletmelerinde çalışılan bölümlerdeki kişilerinde örgütsel stres ile ilgili görüşleri incelendiğinde kat hizmetleri bölümünün örgütü en stresli gören departman olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan örgütsel yabancılaşmayla ilgili elde edilen bulgular sonucunda dul-boşanmış çalışanlar bekarlara göre örgüte daha çok yabancılaşırken alt ve üst kademedeki çalışanlarında örgüte daha az yabancılaştığı görülmektedir. Gelir düzeyi 500 TL ve altı ücret grubunda olan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarının arttıkça örgüte olan yabancılaşma düzeylerinin de azaldığı görülmektedir. Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar çalıştıkları örgüte en çok yabancılaşan gruba oluştururken buna karşılık satış-pazarlama bölümünde çalışanlar ise örgüte en az yabancılaşan gruba oluşturmaktadır.

Çalışmada örgütsel stres, yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları, yönetici ile ilgili stres kaynakları, mesleki ilerleme-terfi-taktir ile ilgili stres kaynakları, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları, iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutlarıyla ele alınırken; örgütsel yabancılaşma da güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel stres alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, yapılan işin özelliği boyutunda stres algısının en yüksek olduğu ifade, “iş yükünün çok fazla ve iş temposunun yorucu olması” iken, en düşük olduğu yargı ise “yıllık izinlerin tam ve zamanında kullanılmaması” olmuştur. Bununla birlikte yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu ifade, “çalışandan sürekli başarılı olmasının beklenmesi”, en düşük olduğu yargı ise “çalışana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmaması”; mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu ifade, “çalışanların bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edememeleri”, en düşük olduğu yargı ise “çalışanların yapılan terfilerden memnun olmamaları” olmuştur. Aynı zamanda

maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu yargı, “çalışanların maaş artışından memnun olmamaları”, en düşük olduğu ifade ise “çalışanların işyerlerinde elde ettikleri maddi imkanların diğer mesleklerin sağladığı kadar olmaması” durumu olmuştur. Bununla birlikte iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutunda stres algısının en yüksek olduğu ifade, “birlikte çalıştıkları insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmamaları”, en düşük olduğu yargı ise “birlikte çalıştıkları insanlara güvenmemeleri” olmuştur.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlara göre, güçsüzleşme boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların işleriyle ilgili kararlarının tamamında üstlerine danışmak zorunda olmaları, buna karşılık en düşük olduğu konu ise çalışma alanında kendi kararlarını veremiyor olmaları şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel yabancılaşma boyutlarından biri olan anlamsızlaşma boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların yaptıkları işin gerçekten ne öneminin olduğunu sorgulamaları, en düşük olduğu konu ise çalıştıkları işletmenin genel işleyişinde rollerinin katkısını görememeleri olmuştur. Kendine yabancılaşma boyutunda yabancılaşma algısının en yüksek olduğu konu, çalışanların yaptıkları işte gerçek yeteneklerini kullanma fırsatlarının olmamaları, en düşük olduğu konu ise işlerini yapıyor olmaları genellikle onları memnun etmemesi olmuştur.

Örgütsel stres boyutlarından maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutunun stres düzeyinin en yüksek olduğu boyut olduğu, buna karşılık iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutunun en düşük stres düzeyine sahip olan boyut olduğu belirlenmiştir. Yabancılaşma genel düzeyinin örgütsel strese göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde güçsüzleşme diğer boyutlara göre yabancılaşmayı daha fazla etkileyen boyut olmuştur.

Örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada örgütsel stres ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifade ile, örgütsel stres düzeyi arttıkça örgütte çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri de buna bağlı olarak

artmaktadır. Ayrıca çalışmada örgütsel yabancılaşma düzeyindeki değişimlerin %38.8'inin örgütsel stres düzeyine bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadaki bulgulara göre, örgütsel stres düzeylerini oluşturan boyutlar ile en yüksek düzeyde ilişkili olan örgütsel yabancılaşma boyutu kendine yabancılaşma boyutu olmuştur. Başka bir ifade ile örgütsel stres düzeylerine yönelik boyutlar diğer yabancılaşma boyutlarına (güçsüzleşme, anlamsızlaşma) göre en fazla bireyin kendine yabancılaşma faktörünü etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel yabancılaşma boyutlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili olan örgütsel stres boyutunun yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütlerine olan yabancılaşmalarını en fazla etkileyen stres kaynağının yapılan işin özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerinde pozitif ve kuvvetli bir ilişkiye sahip olması otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yabancılaşmayı azaltmak için çalışmalar yapması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan örgütsel stres boyutlarından yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları boyutunun örgütsel yabancılaşma üzerinde önemli bir etkiye sahip olması ise şu şekilde yorumlanabilir. Otel işletmelerinde çalışılan bölümlere göre iş yükü değişmektedir. Bu işletmeler hizmetlerini sunarken zaman unsuruyla birlikte bir sistem bütününde işlemektedirler. Sistemin işlemesi içinde otel bölümlerinde çalışanların görevlerini belirtilen zaman aralıklarında gerçekleştirerek hizmetlerini sunmak zorundadırlar. Bölümlerin kendi içlerindeki yapısına görede iş yükü ve zorluk derecesi değişmektedir. Bu da kişilerin stres algısını önemli derecede etkilemektedir. Örgütsel stresin yapılan işin özelliği boyutu ile ilgili olarak yöneticilerin, çalışanların iş yükünü ve iş temposunu çalışma kapasiteleri kapasiteleri doğrultusunda değerlendirmesi, çalışma sürelerini standartlarda tutulması, çalışanların işlerini yerine getirirken zaman baskısı etkisinin hafifletilmesi, çalışanların izinlerinin tam ve zamanında kullanılması ve çalıştıkları ortamda kişiliklerinden ödün vermelerinin engellenmesi gibi faaliyetlerde bulunmaları çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerini azaltacağı yönünde yorumlanabilir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisini (Kuru, 2009), örgütsel

değer uyumunun örgütsel adanma ve örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi (Yıldırım, 2009), örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma eğiliminin ile örgütsel yabancılaşma ile ilişkisi (Uysaler, 2010), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile örgütsel yabancılaşma ile ilişkisi (Kılıç, 2010), toplam kalite yönetimi ile yabancılaşma ilişkisi (Er, 2007), örgütsel adaletsizlik ve örgütsel bağlılık ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki (Ceylan, Sulu ve Kaynak, 2010), liderlik ve yabancılaşma ilişkisi (Sarros vd., 2002), sosyal farkındalık ile yabancılaşma ilişkisi (Holian, 1972) arasındaki ilişkiyi araştıran yerli ve yabancı birçok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak özellikle otel işletmeleri açısından örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisine yönelik araştırmaların çok fazla olmadığını belirtmek mümkündür.

Araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde otel işletmelerine/sektöre/yöneticilere yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Örgütsel stres boyutlarının her biri ile ilgili somut adımların atılması, gerek yöneticilerin uygulamalarında gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında ve en önemlisi otel işletmelerinde örgütsel yabancılaşma düzeyini azaltabilecek, çalışanların sevdikleri ve sadık oldukları bir örgüt iklimi içerisinde olmalarını sağlayabilecektir. Bu bağlamda;

- Çalışanların gelir düzeyleri azaldıkça örgüt içindeki stres algıları artmakta ve örgüte yabancılaşma düzeylerini de etkilemektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin çalışanların ücretlerini ülke koşulları içinde değerlendirmeleri, maaş artışlarını zamanında gerçekleştirmeli, işletme içindeki personelin gelecek ve emeklilik kaygılarını/streslerini azaltmaları nitelikli işgücünü ve çalışanların işletmeye olan katkılarını arttıracaktır.
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler oldukları için her zaman genç ve dinamik bir yapıya sahip olmaktadır. Bu sebeple işletme çalışanlarının büyük bir bölümü genç çalışanlardan oluşmaktadır. Fakat araştırmalar doğrultusunda genç çalışanların yaşlarının arttıkça stres algısının ve yabancılaşma düzeyinin azalmakta olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinin bu doğrultuda kişilerin çalışma kapasitelerini değerlendirmeleri ve kapasitelerine göre iş yapmaları beklenmelidir. Ayrıca çalışma sürelerinin eşit ve dengeli şekilde dağıtılması gerekmektedir.

- Özellikle otel içinde müşteriden uzak olan kat hizmetleri bölümünde çalışan kişilerin daha stresli olması ve örgütlerine yabancılaşmış olması bu konuya daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Çünkü söz konusu bölümün hizmetini zamanında yerine getirmesi adı üzerinde olan otel işletmelerinin asıl görevini yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri yöneticileri, otel bölümlerinde ve özellikle kat hizmetleri bölümünde çalışanların beklentilerini dikkate almalı ve gerekli ortam sağlanmalıdır.
- Diğer taraftan, yapılan işin özelliği boyutu ile ilişkili olarak, iş yükünün azaltılması ve iş temposunun buna bağlı olarak ayarlanması sağlanmalıdır.
- Yönetici ile ilgili stres kaynakları boyutuyla ilgili olarak, çalışandan sürekli başarılı olması beklenmemeli, gerekirse iş dağılımı tekrar düzenlenmeli ve ihtiyaç doğrultusunda eğitim verilmelidir.
- Mesleki ilerleme terfi ve taktir ile ilgili stres kaynakları boyutuyla ilgili olarak, çalışanların terfi ve takdir durumlarının zamanında ve yerinde yapılmasına özen gösterilmelidir.
- Maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları boyutuyla ilgili, maaş artışların günümüz şartları koşullarında yapılmasına özel gösterilmelidir.
- İş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları boyutu ile ilişkili olarak, kişilerin çalışma ortamı içinde aşırı samimiyetinin engellenmesi ve diğer çalışanların bu konuda etkilenmemelerinin sağlanmasına dikkat edilmelidir.
- Güçsüzleşme boyutu ile ilgili olarak, çalışanların işiyle ilgili basit kararları alırken üstlerine danışma zorunluluğunun hafifletilmesi gerekmektedir. Bu durumda işin yerine getirilmesinde zaman kaybetme sorunu yaşanmayacaktır.
- Anlamsızlaşma boyutu ile ilişkili olarak, kişilere yaptıkları işin öneminin ve işletmeye olan etkilerini anlamaları sağlanmalıdır. Bu durumda kişi onunla birlikte işlerin yürüdüğünü ve örgütün ona ihtiyacı olduğunu farkında olacaktır.
- Çalışanlara dağıtılan görevlerde kendi yeteneklerini kullanma imkanı verilmelidir. Gerçektende kişiler herhangi bir konuda daha pratik bilgilere sahipken, sadece verilen kurallar doğrultusunda işlerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bunun sağlanması durumunda kişilerin sahip olduğu

yetenekler bilinecek ve işletme/örgüt için daha faydalı konumlarda görevlerini gerçekleştirebileceklerdir.

Bulguları ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen ve önerileri yukarıda sunulan bu çalışmada Beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel stresin örgütsel yabancılaşmaya etkisi konusu kapsamında beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir uygulamaya yer verilmiş ve konuyla ilgili, şu ana kadar yapılan çalışmaların ve böyle bir çalışmanın alana katkısı çerçevesinde yürütülmüştür. Bu çerçevede, konuyla ilgili olarak araştırma yapacak olan araştırmacı/akademisyenlerin gelecekteki araştırmalarında dikkate almalarında yarar görülen araştırma önerilerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bu araştırma, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde örgütsel stres ve örgütsel yabancılaşmayı irdeleyecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle söz konusu işletmelerin amaçlarına ulaşmalarına ve söz konusu işletme türlerine göre karşılaştırma yapmak açısından oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.
- Çalışanların istek, fikir ve beklentileri dikkate alınarak faaliyete geçirilecek uygulamalar, uzun vadede işletmelerin faydasına olacaktır. Bu sebeple çalışanların stresten uzak, beklentilerinin tatmin edildiği ve fikirlerinin dikkate alındığı işletmelerde motivasyon yüksek olup çalışanlardan tam anlamıyla verim alınacak ve örgütsel yabancılaşmadan uzak bir çalışma ortamı sağlanacaktır.
- Özellikle, otel işletmeleri yönetimleri tarafından engellenen örgütsel stres etkenlerinin çalışanların örgüte olan yabancılaşma düzeylerini azaltacak ve pozitif bir ortam sağlayacaktır. Yabancılaşmayı etkileyen lider davranışları, motivasyon, örgüte bağlılık vb. konularda çalışmaların hazırlanması otel işletmeleri içerisindeki örgütsel yabancılaşmayı en düşük düzeye getirmesinde fayda sağlayacağı gibi konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin hizmet sürecindeki en önemli unsurlardan birisi sahip olduğu çalışanlarıdır. Çünkü otel işletmeleri hizmetlerini çatısı altında barındırdığı çalışanları ile sunmaktadır. Hizmeti sunduğu

kişilerin konaklamaları süresince memnun kalmaları için çalışanların sunduğu kaliteli hizmet ve işgücü önem arz etmektedir. Bu sebeple otel işletmeleri yöneticileri çalışmada yer alan örgüt içerisindeki örgütsel stres algısını en aza indirerek ve dolayısıyla çalışanların örgüte yabancılaşmalarını engelleyerek, otel işletmelerinin hedefledikleri vizyon ve misyona ulaşmalarında önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Admi, H., Moshe-Eilon, Y. (2010). Stress Among Charge Nurses: Tool Development and Stress Measurement, *Nursing Economics*, Vol:28, Number:3, pp.151-158.
- Agarwal, S. (1993), Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp.715–739.
- Akar, C., ve Tansoy, Y. Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler:Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 10, S:9, ss.97-113.
- Akçay, A. D. (2002). *Kariyer Geliştirmenin Güdülenmedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgün C. H., Kavuncubaşı, Ş. (2010). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İzmir.
- Akova, O. ve Işık, K. (2010). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.39, S.1, ss.125-140.
- Alanyalı, K. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik Ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Bursa.
- Alkan, T., Ergil, D. (1980). *Siyaset Psikolojisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Altuntaş, E. (2011). *Stres Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım ve Dağıtım.

- Arikian, P. and Veronica L. (2001). *A Model of Alienation From Nursing Work*, Virginia Common Wealth University Richmond, Virginia, August.
- Arslan S., Özdemir, Ş. (2010). *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları Ve Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*, Uluslar Arası 8. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, S. 1209-1229, 28-31 Ekim, 2010, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2001) Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması Gazi Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.21, S.1, ss.91-109.
- Aslan, Ş. (2004). Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.11 S.1, ss.294-350.
- Aslan, Ş. (2008). Bireyler Arası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyi İle İlişkilerinin Araştırılması, *K.M.D. İ.İ.B.F Dergisi*, Yıl:10, Sayı:15, Aralık.
- Aşık, N. (2005). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları Ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:8, Sayı: 91, Temmuz.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Kütahya.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, U. ve Kılıç, B. (2010). Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi 02-05 Aralık 2010*, Kuşadası Ed: Çolakoğlu O.E., Detay Yayınları, No: 384, ss.290-318, Ankara.
- Aydın, M. (2004). *Eğitim Yönetimi*, 7. Baskı, Hatipoğlu Yayın Evi, Ankara.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, s. 49–74.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler Ve Yabancılaşma Ethosu, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 15, S: 2, ss. 319-348, Elazığ.
- Aytaç, S. (2002). *İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları*, <http://www.isguc.org./saytac3.htm> (Erişim, 10.11.2011).
- Aytaç, S. (2003). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C.27 no:1 109-120
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Antalya.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 21. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barnard, C. (2003). *Language, Ideology and Japanese History Textbooks*, Routledge: Curzon, Contemporary Review Company Ltd.
- Barutçugil, İ. (2003). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1998). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayındır, B. (2002). *Ortaöğretim Dal Öğretmenlerinin Mesleğe Yabancılaşmaları ile Öğretme-Öğrenme Sürecindeki Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eskisehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskisehir.
- Behar, R. (2007). *Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının, İş Görenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul.
- Beşe, A. (2004). Yabancılaşma: Düş, Gerçeklik, Yanılsama, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 33, s. 205–213.
- Bilgi Merkezi. (2011). <http://www.bil-merk.com/stres>, (Erişim, 13.12. 2011).

- Bolaç, V. (1995). *Strese En Kolay Çözüm*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Braham, J. B. (2002). *Ateş Altında Sakin Kalmak*, Stres Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Brigham, K. H., De Castro, J.O., Shepherd, D. A. (2007), *A Person- Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands*, Baylor University, T&P Blackwell Publishing, N:1042 V:2587.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri Ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Zonguldak.
- Ceseroğlu, C.M., Hamarat, B. ve Tükeltürk, Ş.A. (2010). İş Görenler Açısından Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *11. Ulusal Turizm Kongresi 02-05 Aralık 2010*, Kuşadası Ed: Çolakoğlu O.E., Detay Yayınları, No: 384, ss.564-587, Ankara.
- Connor, P.E. ve Worley C.H. (1991). *Managing Organizational Stres*, Business Quarterly, V.56, No.1, pp.61-63.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İletişim Donanımları*, 21.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi:
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Bolu İli Örneği*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dalgın, T. ve Topaloğlu, C. (2010). Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris'de Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, *11. Ulusal Turizm Kongresi 02-05 Aralık 2010*, Kuşadası Ed: Çolakoğlu, O.E., Detay Yayınları, No: 384, ss.193-220, Ankara.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çev.: Kemal Tosun), 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 199, İstanbul.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1988). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey: Mc Graw-Hill, Inc.

- Demiral, Y. (2004). Çalışma yaşamında psikososyal etmenler, *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, ([http://web.deu.edu.tr/isamer/\(D16\)%20psikososyal%20etmenler.pdf](http://web.deu.edu.tr/isamer/(D16)%20psikososyal%20etmenler.pdf)).
- Dinçer, Ö. Fidan, Y. (2003). *İşletme Yönetimine Giriş*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duyguların Yönetimi Sorunu*11. Ulusal Turizm Kongresi 02-05 Aralık 2010, Kuşadası Ed: Çolakoğlu, O.E., No: 384, ss.169-178, Ankara: Detay Yayınları.
- Durcan, N. M. (2007). *Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İzmir.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü*, (Çev.: Özer Ozankaya), İstanbul: Cem Yayınevi.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Er, K. (2007). Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayi Örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C:4, S:1, ss.303-534.
- Ercan, H. (2000). *Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2011). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 21. baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ertekin, Y. (1993). Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993.
- Fettahlioğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Garipoğlu, E. (2007). *Stres Yönetimi Ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Niğde.
- Genetik Bilimi. (2011). <http://www.genetikbilimi.com/>, Erişim: 03.10.2011.
- Gillam, R. (1981). White Collar from Start to Finish: C. Wright Mills in Transition, *Theory and Society*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 1-30.
- Gök, S. (2009). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, S: 91-109.
- Güçlü, N. (2009). Stres Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2, ss.333-359.
- Gümüştekin, E. G. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, S:61- 85.
- Hay, D. M. (1988) Obesity and urinary incontinence in women, *Br J Obstet Gynaecol*, January, Vol:95, No:1, pp. 91–96.

- Himmetoğlu B. (1994). *Personel Yönetimi: Fonksiyon ve Teknikleri*, No:162, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Himmetoğlu, B.ve Kırel, Ç. (2004). *Stres Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İzmir.
- Holian, J. (1972). Alienation And Social Awareness Among College Students, *The Sociological Quarterly*, 13(1), pp.114-125.
- Iwancevich, J. M., Matteson M. T. (1993). *Organizational Behavior and Management*, Richard D. Irwin Inc., Third Edition: USA.
- Kaplan, B. (2009). Halk Sağlığı İle İlgili Güncel Sorunlar ve Yaklaşımlar: Stres ve Korunma, *Ankara Tabip Odası*, Mart, Ankara.
- Kaplan, Ç., Tokmak, C. ve Türkmen, F. (2011). *İşyeri İzleme Faaliyetlerinin İş Tatmini, Stres Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.3, S.1, ss. 49-68.
- Karabıyık, S. ve Ergün, İ. (2011). *Stres Yönetimi*, <http://www.veribaz.com/viewdoc.html?stres-yonetimi-385657.html>, Erişim, 06.10.2011.
- Karahan, A., Gürpınar, K., Özyürek, P. (2007). Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Ayon İl Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Cerrahi Hemşirelerin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 3:27-44.
- Kerman, S. T. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara. (acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/273/565.pdf)
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Kılıç, H. (2009). *Sosyo Ekonomik Değişkenler Açısından Eğitimde Yabancılaşma Olgusu Ve Öğretmen*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Mersin.
- Kınık, F.Ş. (2010). *Öğretmenlerin Yabancılaşma Alguları*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kızanlıklılı, M. M. (2008). *Otel İşletmelerindeki Bölüm Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yollarının Ve Kontrol Odaklarının Belirlenmesi Ankara İli Uygulaması*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ankara.
- Kızılcı, S. (1992). *Sosyoloji Teorileri*, Cilt. 2, Konya: Kuzucular Ofset.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kohn, L. M. (1976). Occupational Structure And Alienation, American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 1 (jul.), pp. 111-130.
- Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kreitner, R. ve Kinicki A. (1989), *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc.
- Kuru, F. (2009). *Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul.

- Küçük, F. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı, *Journal of Yasar University*, 2(7), pp. 795-808.
- Marx, K. (2003). Yabancılaşma, (Der.: Barışta Erdost), 2. Baskı, Ankara: Sol Yayınları.
- Megeb. (2007). <http://www.megeb.meb.gov.tr/ortak/archive/arsivhaber1.html>, (Erişim, 2011).
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Mills, C. W. (2000). *Toplum Bilimsel Düşün*, (Çev.: Ünsal OSKAY), İstanbul: Der Yayınları.
- Moreau, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*, (Çeviri Editörleri: Belgin Ayvack, Melike Sayıl), Türk Psikologları Derneği, s.501.
- Mottaz, C.J. (1981). Some Determinants Of Work Alienation, *The Sociological Quarterly*, 22 (4) Pp. 515-529.
- Nielsen, Wayne, H. (1968). *Notes on Marx's Theory of Alienation*, Mosaic, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 125–129.
- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C.10, S.1, ss. 113-144.
- Ones, D.S., Sinangil, H.K. ve Visveswaran, C. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, II.Cilt: Örgüt Psikolojisi*, Literatür Ders Kitapları, İstanbul.
- Overend, T. (1975). Alienation: A Conceptual Analysis, *Philosophy and Phenomenological Research*, Cilt: 35, Sayı: 3, s. 301–322.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara:Ekin Kitapevi.

- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdemir, E. (2011), *Örgütlerde Yabancılaşma ve Yönetimi*, <http://emrahozdemir.wordpress.com/projem/> (Erişim, 01.01.2012).
- Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları: İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E.A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* ss.125-138.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ekin Kitapevi.
- Özmen, Ö. ve Topaloğlu, C. (2010). *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim, Turizm İşletmelerinden Örnek ve Uygulamalar*, İstanbul:Beta Basım Yayım.
- Öztaş, B. (1987). *Stres Fizyolojisi Ve Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler*, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx'a ve Tönnies'e Dayalı Bir Yorum*, (Çev.: Salih Ak), Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Parsıl, A. M. (2007). *Sınıf Örgütünde Yabancılaşma*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynaklar*, 1.Baskı, No:16, Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2005). *İş Yaşamında Stres* (5.baskı), İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2008). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Peterson, C L. (1999). *Stress as a psychophysiological process*. In Peterson CL., ed. *Stress at work: a sociological perspective*, pp 11-27. Baywood Publishing Co. Inc.

- Piasentin, K. A. (2007). *How do Employees Conceptualize Fit?Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit*, University of Calgary, A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, Dep. of Psychology, Calgary, Alberta, Library and Archives Canada, Pub. Heritage Branch, Ottawa, S: (8-9)
- Rowshan, A. (2008). *Stres Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, T. E. (2008). *Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:23 Sayı:1, Yıl:2008, ss:35-49.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlık, (2011). *İş Yaşamında Stres ve Zararları*, <http://www.sagliknet.saglik.gov.tr/giris.htm>, (Erişim 05.10.2011).
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İzmir.
- San, C. (2003). Yabancılaştırma-Yabancılaşma, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 36, Sayı:3, s.1-7.
- Sarros J.C. , Tanewski G. A. , Winter R.P. , Santora J.C. and Densten I.L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership, *British Journal of Management*, Vol.13, pp.285–304.
- Sayers, S. (2003). Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx, *Historical Materialism*, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 107–128.
- Schacht, R. (1989). Social Structure, Social Alienation and Social Change, Alienation Theories and De-Alienation Strategies, (Ed.: D. Schweitzer and R. F. Geyer), *Science Review Ltd.*, Middlesex.
- Schafer, W. (1987). *Stress Management For Wellness*, New York: Mc Graw Hill.

- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, Sanfrancisco.
- Schneider, B. (2000). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation, *American Sociological Review*, Cilt: 24, Sayı: 6, s. 783–791.
- Seeman, M. (1967). Powerlessness and Knowledge: A Comparative Study of Alienation and Learning, *Sociometry*, Cilt: 30, Sayı: 2, s. 105–123.
- Seeman, M.(1959). On The Meaning of Alienation, *American Sociological Review*, Cilt: 24, Sayı: 6, s. 783–791.
- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the disease of adaptation, *J Clin Endocrino l*; 6: 117-230
- Selye, H. (1974). *Stress Without Distress*, J.B. Lippincot, New York.
- Shepard, J. M. (1973). Technology, Division of Labor and Alienation, *The Pasific Sociological Review*, Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 61–88.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi Ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sökmen, A. (2005). *Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, güz, C.1, S.1, ss.1-27
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). *Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, s. 1–22.

- Şahin, N. (2006). *Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Atatürk Üniversitesi İİBF, 14. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum.
- Tanova, C., ve Karatepe, T. (2004). *Sınır Birim İş görenleri ve Duygusal Yorgunluk: K.K.T.C. Konaklama Sektörü Üzerinde Görgül Bir Çalışma*, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.194-199, Bursa.
- Tezman, N. (1987). *Stres ve İnsan*, TÜSSİDE Stres Yönetimi Semineri, Gebze.
- Tiritoğlu, E. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İş Gören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Sakarya.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç. ve Türkmen, F. (2011). *İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi 3/1, S: 49-68.
- Torrington, D., and Hall, L. (1987). *Personnel Management, A New Approach*, Prentice Hall- Englewood Cliffs, New Jersey.
- Turizm Bakanlığı. (2012). www.kultur.gov.tr. (Erişim 12..01.2012).
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Türkçe sözlük (2011). <http://www.turkcesozluk.org/>, (Erişim:07.12.2011).
- Tüzünkan, D. (2007). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi Ve Yöneticilerin Müdahale Teknikleri, Thomas Modeline İlişkin Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara.

- Ulutaş, M. (2011). *Birey Örgüt Uyumunun İş Stresi Ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, cilt: 14, Sayı: 1-2.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysaler, A. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Kocaeli.
- Violette, G.R., and Violette J.A. (1990). Employee Welness is Good Business, *The CPA Journal*, pp. 103-104.
- Webdictionary (2011). <http://www.merriam-webster.com/>, Erişim:07.12.2011.
- West, E. G. (1969). The Political Economy of Alienation: Karl Marx and Adam Smith, *Oxford Economic Papers*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 1–23.
- Xiaojun, W. ve Shizong, L. (2010). *The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit*, IEE, Computer Society, N:120.
- Yalçın, Ö. (2009). *Ekolojik İkiyemlere İlişkin Tutum, Toplumsal Sorumluluk ve Yabancılaşmanın Toplumsal Değer Yönelimi Açısından İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Yıldırım, T. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel Ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi*, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Uşak.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma Ve Yönetimi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ss.303-534 C:4, S:1, ss.267-283.

EKLER

EK-1: Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** () Bay () Bayan
2. **Yaşınız:** () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
3. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar () Dul-Boşanmış
4. **Aylık Gelir Düzeyiniz:** () 500 TL ve altı. () 501-1000 TL () 1001-1500 TL
() 1501-2000 TL () 2001 TL ve Üzeri
5. **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim ve altı () Ortaöğretim () Yükseköğretim
6. **Hangi Düzeyde Turizm Eğitimi Aldınız?**
() Almadım () Turizm ve Otel. Mes. Lisesi () Turizm Önlisans
() Turizm Lisans () Turizm Lisansüstü () Diğer.....(Lütfen belirtiniz).
7. **İşletmedeki Göreviniz:**
() Üst Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Alt Kademe Yönetici
() Diğer Personel
8. **Çalıştığınız Bölüm:**
() Ön Büro () Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri () Muhasebe
() Teknik Servis () Satış-Pazarlama () İnsan Kaynakları () Diğer.....(Lütfen belirtiniz)
9. **Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay** (Lütfen belirtiniz)
10. **Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay**(Lütfen belirtiniz)
11. **Son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?.....** (Lütfen belirtiniz)

2.BÖLÜM ÖRGÜTSEL STRES ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (5=HİÇ KATILMIYORUM, 4=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 2=ÇOK KATILYORUM, 1=TAMAMEN KATILYORUM) BU İŞLETMEDE;	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	AZ KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1-İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2-Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	1	2	3	4	5
3-Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	1	2	3	4	5
4-İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	1	2	3	4	5
5-Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	1	2	3	4	5
6-İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7-İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
8-Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	1	2	3	4	5
9-İşyerinde birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.	1	2	3	4	5
10-Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	1	2	3	4	5
11-Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	1	2	3	4	5
12-Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	1	2	3	4	5
13-Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
14-Yapılan terfilerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
15-İşyerimde erken terfi eden arkadaşlarımdan benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16-İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	1	2	3	4	5
17-İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	1	2	3	4	5
18- Maaş artışından memnun değilim.	1	2	3	4	5
19-Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20-İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.	1	2	3	4	5
21-İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	1	2	3	4	5
22-İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	1	2	3	4	5
23-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
24-Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
25-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
26-Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27-Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	1	2	3	4	5
28-İş arkadaşlarımdan arasında çok fazla sürtüşme bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (5=HİÇ KATILMIYORUM, 4=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 2=ÇOK KATILYORUM, 1=TAMAMEN KATILYORUM) BU İŞLETMEDE;	TAMAMEN KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1-İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken kendimi özgür hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
2-İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım yoktur.	1	2	3	4	5
3-Yaptığım işle ilgili hiç yetkim/kontrolüm yoktur.	1	2	3	4	5
4- İşimle ilgili kararlarımın tamamında üstlerime danışmak zorundayım.	1	2	3	4	5
5- İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.	1	2	3	4	5
6-İşimdeki günlük faaliyetlerime benden başka kişilerce karar veriliyor.	1	2	3	4	5
7-Çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum.	1	2	3	4	5
8-Bu işletmenin başarısında benim işimin katkısı olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
9-Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
10-Benim yaptığım işin önemli ve/veya değerli olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
11-Benim yaptığım işin gerçekten ne önemi olduğunu sorguluyorum.	1	2	3	4	5
12-Benim görevim işletmedeki işin çok azını karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
13-Bu işletmenin genel işleyişinde benim rolümün katkısını göremiyorum.	1	2	3	4	5
14-Benim işimin, iş arkadaşlarımla işleri ile uyumlu olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15-Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5
16-Benim için işimin en tatmin edici özelliği sadece aldığım ücrettir.	1	2	3	4	5
17-İşim bana tam olarak kişisel bir tatmin hissi vermiyor.	1	2	3	4	5
18-Yaptığım işte gerçek yeteneklerimi kullanma fırsatım olmuyor.	1	2	3	4	5
19-İşimi yapıyor olmak genellikle beni memnun etmiyor.	1	2	3	4	5
20-İşim oldukça rutin ve monoton olup, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.	1	2	3	4	5
21-İşim kendimi geliştirme imkanı sunacak zorlukta değildir.	1	2	3	4	5