



## **Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma<sup>1</sup>**

*The Effect of Organizational Climate on Work Alienation: A  
Research for Gazi University Rectorate*

**Fatma DEMİREZ**

Gazi Üniversitesi Rektörlüğü  
Bilim Uzmanı  
Ankara, Türkiye  
[fydemirez@gmail.com](mailto:fydemirez@gmail.com)

**Nuray TOSUNOĞLU**

Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Ankara, Türkiye  
[nguneri@gazi.edu.tr](mailto:nguneri@gazi.edu.tr)

### **Özet**

İşe yabancılaşma, örgüt içerisinde bulunan bir personelin, fiziksel ya da psikolojik anlamda kendisini örgütten soyutlaması veya uzaklaşmasıdır. İşe yabancılaşan bir kişinin motivasyonu düşmekte, iş stresi artmakta ve tüm bunların sonucu olarak işten ayrılmak istemektedir. Bu nedenle işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu faktörlerden biri olarak değerlendirilen örgüt iklimi, iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özelliklerdir.

Bu araştırmanın amacı örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma ilişkisel desene sahip nicel bir araştırmadır. Çalışmanın evrenini Gazi Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı birimlerde çalışan idari personel oluşturmaktadır. Yapılan örnekleme sonucunda toplam 238 kişi ile araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın verileri anket yöntemi aracılığı ile toplanmıştır. Anket, demografik bilgiler, örgüt iklimi ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, örgüt ikliminin işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek için ise doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasında anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=-0,23$ ;  $p<0,01$ ), örgüt iklimi pozitif olduğunda işe yabancılaşmanın azalacağı bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda örgüt iklimini açıklayan anlamlı bir regresyon modeli bulunmuş (İşe Yabancılaşma =  $-0,350$  Örgüt İklimi +  $4,056$ ;  $R^2=0,053$ ;  $p<0,05$ ) ve personelin işe yabancılaşmada yaşadıkları değişimin %5'inin örgüt iklimi ile açıklanabileceği belirlenmiştir. Örgüt iklimi, işe yabancılaşmayı araştıran çalışmalarda etkili bir faktör olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt, İşe yabancılaşma, Örgüt iklimi, Üniversite

<sup>1</sup> Bu çalışma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde, Fatma DEMİREZ tarafından, Yrd. Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

### Abstract

The work alienation is abstraction or departure of an employee from the organization in a physical or psychological sense. It is important to determine the factors that affect the alienation of the work. The organizational climate, which is regarded as one of these factors, is a measurable characteristic that the business environment is assumed to be directly or indirectly perceived by people living and working in the environment and will affect their motivations and behavior.

The aim of this research is to explain the relationship between organizational climate and work alienation. Research is a quantitative research with relational. The population of the work is staff working in units affiliated to Gazi University Rectorate. As a result of the sampling, a total of 238 people were surveyed. The data of the survey was collected by the survey method. The survey consists of demographic information, organizational climate scale and work alienation scale. The Pearson correlation coefficient was calculated to determine the degree of relationship between organizational climate and work alienation. Linear regression analysis was performed to determine the effect of organizational climate on work alienation.

As a result of the analysis, there is a significant, negative and medium-level relation between organizational climate and work alienation ( $r=-0.23$ ;  $p<0.01$ ) and when the organizational climate is positive the work alienation would diminish. According to regression analysis, a significant regression model explaining the organizational climate was found (Work Alienation =  $-0.350$  Organizational Climate +  $4.056$ ;  $R^2 = 0.053$ ;  $p<0.05$ ) and the changes that the staff goes through in work alienation can be explained by the 5% of the organizational climate. Organizational climate can be considered as an effective factor in studies investigating work alienation.

**Key words:** Organization, Work alienation, Organizational climate, University

### 1. Giriş

İşin gerektirdiği roller ile personelin kişisel özellikleri arasında gözlenen uyumsuzluk işe yabancılaşma kavramını ifade etmektedir. Yabancılaşma, bireyin içinde yaşadığı çevre, arkadaş ve ailesi ile kişisel özelliklerine kadar uzanan bir dizi faktörden ileri gelmektedir. Uzaklaşma duygusunu ya da bireyin işinden, öz varlığından veya çevresinden ayrılma hissini ifade eden yabancılaşma kavramı; bireysel olarak ele alındığında kurumsal yapılardan, kendi benliğinden, değer yargılarından ya da toplum ve organizasyonlardan uzaklaşma olarak da nitelendirilebilir (Şimşek vd., 2006). Yabancılaşma hissini meydana gelmesinde önem taşıyan faktörler arasında kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, çalışma süresi, istek ve beklentiler, inanç ve düşünceler gösterilmektedir (Bayındır, 2002). İşe yabancılaşma, bireyin örgüt içerisindeki çalışma konumu ile çalışma ortamındaki beklentilerinin gerçekleşmemesi ile yaşadığı duyguların bir yansımasıdır (Geyer, 1980). Personelin iş yaşamındaki hareketlilik ve rollerin değişmesi, işe yabancılaşmaya sebep olabilmektedir. Hayatının önemli bir bölümünü çalışmayla geçirmiş bireyin mutluluğu, örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlayan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşan birey kendi ile ilgili bir takım sorunlar yaşamakta, kendini yönetebilme ve anlama güçlükleri çekmekte, çoğu zaman kendini güçsüzlüğün ortasında bulmaktadır (Fromm, 1991). Aynı şekilde işe yabancılaşmanın meydana geldiği örgütlerde de; iş tatmininin olmadığı, hayatın sıradanlaştığı, üretkenliğin düştüğü, motivasyonun eksildiği, yüksek iş stresi

hissedildiği, iş ve örgüte karşı bağlılık duygusunun azaldığı, iş gücü devri ve işten kaçmanın arttığı, işe karşı soğukluk hissedildiği, işten uzaklaşıldığı gibi sonuçların yaşandığı görülmektedir (Çalışkan, 2005). Sayılan bu olumsuzlukların yaşanmaması adına işe yabancılaşmanın örgütlerce dikkate alınması önemlidir.

Örgüt içerisinde bulunan bir personel, fiziksel ya da psikolojik anlamda örgütten kendisini soyutluyor veya uzaklaşıyor ise işe yabancılaşma gerçek anlamda kendisini gösteriyor demektir. Bir personelin işe yabancılaşmasının iş ortamındaki çalışma şartları ile doğrudan ilgisi bulunmaktadır (Di Pietro ve Pizam, 2008).

İş hayatındaki çalışma koşulları ile ilgili bir kavram örgüt iklimidir. İklim kavramı sıcaklık ve basınç gibi olayları içerisine alan bir tanımlama olmasının yanında aynı zamanda yönetim alanında örgüt bünyesinde yaşanan iç çerçeveyi de ifade etmektedir. Kişiler arasında yaşanan iletişim neticesinde meydana gelen ortak değerler ve normlar, örgüt içerisinde kabul gören sembolik anlamlara dönüşür. İş hayatının karakterini ortaya çıkaran duygular ve tutumlar da örgüt iklimini ifade eder (İşcan ve Karabey, 2007). Örgüt yapısında var olan baskı, karşısında yine baskın grupların oluşmasına neden olur. Baskı karşısında oluşan bu güç, örgüt içerisindeki yönetsel seviyeye göre bir ya da birden çok kişi tarafından biçimsel ya da biçimsel olmayan yollar ile oluşabilir. Örgüt içerisinde oluşmuş üstünlük ve baskı, örgüt personelinin bazılarını imtiyazlar sağlarken, ayrıcalıklardan yararlanamayan diğer örgüt personeli ise, örgüte bağlılığın azalması, isteksizlik ve işe yabancılaşma eğilimleri gösterirler (Slade, 2008).

Bu araştırma örgüt ikliminin, işe yabancılaşma üzerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, örgüt personelinin işten soğumalarına ve uzaklaşmalarına sebep olan etkenlerin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Personelin işe yabancılaşması sonucunda, motivasyonları azalacak, işe bağlılıkları zayıflayacak ve hatta bu durum işten ayrılmalarına sebep olacaktır (Sulu vd., 2010; Ünsar ve Karahan 2011). Bu amaçla, Gazi Üniversitesi Rektörlüğü' ne bağlı merkez birimlerinde çalışan personel ile bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işe yabancılaşma, üçüncü bölümünde ise örgüt iklimi kavramlarına ilişkin teorik çerçeve verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanmış ve beşinci bölümde araştırmaya ilişkin bulgular yer almıştır. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular ışığında işe yabancılaşma ve örgüt iklimi konularına yönelik sonuçlar verilerek işe yabancılaşmanın azaltılması için öneriler geliştirilmiştir.

## 2. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişiliğin parçalanması sonucu kimlik kaybı yaşanmasıyla ilgili psikolojik bir süreç olarak nitelendirilmekte (Akyıldız ve Dulupçu, 2003) ve kişinin kendisini bütün olarak hissedememesine ve bilincine yönelik bölünmelere sebep olan eylemler ve deneyimler olarak tanımlanmaktadır. İşe yabancılaşma ise, çalışmaya karşı ilgili olmamak şeklinde tasvir edilmiştir (Hirschfeld ve Feild, 2000).

Yabancılaşma kavramı üzerinde çalışan Thornstein Veblen, insanın yabancılaşmasına zemin hazırlayan iki zaafı bahsetmektedir. Bu zaafın ilki, insanın olay ve nesnelere insan vasfı yüklemesi ve böylece toplumun akıl yolu ile idrakinin imkânsız hale gelmesidir. Sonraki ise toplumun çalışmaya karşı küçümseme duygusudur (Ergil, 1978; Alkan ve Ergil, 1980).

Günümüz dünyasında yabancılaşma kavramı özellikle gündelik konuşma ve insan iletişiminde sıkça kullanılan bir kavram vasfı kazanarak çeşitli şekillerde ortaya çıkmıştır. Yabancılaşma; toplumun yabancılaşması, kültürün yabancılaşması, dil, din, siyasetin yabancılaşması, insanın kendine yabancılaşması gibi farklı şekillerde konuşulmaya başlanmıştır. Tüm bu tasvirler 21. yüzyılın sanayi toplumunu; insanların, verilen görevi robot misali, duygulardan soyutlanmış bir şekilde, insani değerlerden uzak olarak yapmaya çalıştığını ifade etmektedir. Seeman (1959; 1975; 1983) yabancılaşmayı genel bir kavram şeklinde incelemekten çıkartıp, boyutları olan bir kavram olarak ele almıştır. Buna göre yabancılaşma kavramı beş boyutta incelenmiştir: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma. Güçsüzlük, bireyin ürettiği ürün ve bu süreçteki faaliyetleriyle alakalı olarak söz hakkının olmaması durumudur. Anlamsızlık, insanın kendini gerçek boyutlarıyla değerlendirme yeteneğinden yoksun olması ve davranışlarını şekillendiren iradenin başka bir kişiye ait olduğu düşüncesinin yarattığı uyumsuzluk halidir. Normsuzluk, kişinin toplumda var olan ve davranışları düzenleyen değerlerin ölçülerini anlamsız bulması, başka bir ifade ile kişinin toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelmesidir. Topluma yabancılaşma, kişinin, kendisine biçilen toplumsal rollere karşı kendini yabancı hissetmesidir. Kendine yabancılaşma ise kişinin davranışlarının, geliştirdiği değer, norm, gereksinim ve taleplerine dayanmaması, geleceğe yönelik beklentileri ile uyumsuzluğu ve kişinin beklentilerin dışına çıkmak suretiyle farklı davranış sergilemesidir (Seeman, 1983; Uysaler, 2010).

İşe yabancılaşma konusunu araştıran çalışmalar, iş tatmininin olmadığı, hayatın sıradanlaştığı, üretkenliğin düştüğü, motivasyonun eksildiği, iş stresinin yüksek olduğu, iş ve örgüte karşı bağlılık duygusunun azaldığı, yüksek oranlarda iş gücü devri ve işten kaçmanın olduğu, işe karşı soğukluk hissedildiği, işten uzaklaşıldığı gibi sonuçların yaşandığını ortaya koymuştur (Kanungo, 1992; Tutar, 2010).

İşe yabancılaşma kişiyi olumsuz yönde etkilediği gibi, kişi üzerinden çevresini ve hizmet ettiği örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde işe yabancılaşma ile karşı karşıya kalan bir personel, işe yabancılaşma ile birlikte; iş tatminsizliği, sessizlik, örgüte karşı yabancılaşma ve kendisini soyutlama ile örgüte olan bağlılığının azalması gibi olumsuzlukların tamamını ya da birkaçını yaşayabilmektedir. İşe yabancılaşma ile birlikte iş tatminsizliği yaşayan bir personel yapacağı işlere kendisini veremeyerek, motivasyon eksikliği ile birlikte işine karşı ulaşması gereken doyumluğa da ulaşamayacaktır. Bu durum, örgütün personelinden gerekli verimi alamamasına ve bu personel ile diğer çalışanlar arasında hem iş ilişkileri hem de sosyal ilişkiler açısından olumsuz sonuçların doğmasına sebep olacaktır (Çalışkan, 2005). İşe karşı yabancılaşma içerisinde olan bir personelin, örgüte olan bağlılığında da kopmaların yaşanması görülebilir. İşe yabancılaşan personel, bir süre sonra örgütün değerlerini ve kurallarını dikkate almayacak tutumlarda bulunabilir. Bu durum örgüte olan bağlılıktaki azalmayı daha da aşağılara çekecektir. Bu sebeple örgüt, örgüt personelinin örgüte olan bağlılıklarını artırmak adına işe yabancılaşma meydana gelmeden gerekli tedbirleri almalı veya müdahale etmelidir (Bayram, 2005).

Yabancılaşmanın sonuçları iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki kişisel sonuçlardır. Bunları; sosyal ortamlardan soyutlanma, yaşam arzusunun kaybolması, yaratıcılığın kaybolması, zihinsel bir takım hastalıkların ortaya çıkması, kötü alışkanlıklar sonucu intihar olaylarının artması, düzensiz yaşam tarzı, sosyal değer

yargılarına ve normlara kayıtsız kalınması veya karşı çıkma eğilimleri, sorgusuz itaat ve robotlaşma, tüketim çılgınlığı ve bencillik, boyun eğme gibi sıralamak mümkündür. Toplumsal boyut açısından yabancılaştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde; yabancılaştırılan kişi ya aşırı bir uyum ya da normsuzluk davranışları sergilemektedir. Hem sosyolojik açıdan hem de psikolojik açıdan güçlü olana karşı en iyi savunma mekanizması geri çekilmedir. Toplum kurallarına adapte olamamış bireyler, toplum karşısında kendi normlarını ortaya koyamayınca geri çekilerek savunma mekanizmasını tercih edecektir (Kızmaz, 2005: 155). Bunun nedeni ise yabancılaştırma yaşayan bireyin mücadele etme gücünü yitirmiş olmasıdır. Kişi, karamsarlık, yetersizlik ve ümitsizlik gibi duygularla hareket etmektedir (Rosner ve Mittelberg, 1989).

İşe yabancılaştırmanın ilişkili olduğu bazı kavramlar tükenmişlik, iş stresi, çatışma, iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimidir (Shepard, 1971; Graham, 1999; Tuğrul ve Çelik, 2002; Eren, 2003; Barutçugil, 2004; Morrisson, 2004; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; Demir, 2007; Büyükyılmaz, 2007; Ehtiyar ve Yanarda, 2008; Demirel, 2009; Yılmaz, 2009).

### 3. Örgüt İklimi

Örgüt personeli, biçimsel kurallara göre düzenlenmiş bir yapı içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında bulunmaktadır. Sermayesi insan olan örgütler, bireylerden yeterli verimi almak için verimliliği ve etkinliği artıracak ortamları ve koşulları sağlamak zorundadır (Kundu, 2007). İklim sözlük anlamı olarak; havanın sıcaklık, basınç, nem, rüzgâr gibi koşullarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kavram köken olarak Yunanca’da eğilim anlamına gelmektedir. Yönetim açısından iklim, örgüt üyesi olan bir bireyin gözünden iç çevreyi ifade eder. Bu bağlamda iklimin psikolojik bir anlam da içerdiği görülmektedir (Ertekin, 1977).

Litwin ve Stringer (1968:1) örgüt iklimi konusunda geniş bir çalışma yapmışlar ve bu kavrama şu tanımları getirmişlerdir: “*Örgüt iklimi, iş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir.*” Endüstriyel psikoloji konuları arasında yer alan örgüt iklimi, en kapsamlı ifade ile çalışma ortamına ait birden çok özelliktir. Çalışma ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, personelin işlerini daha istekli yapmalarını, daha iyi performans göstererek verimli olmalarını ve üretimi arttırmalarını sağlayacaktır (Arslan, 2004). Lewin, Lippit ve White’in (1939) çalışması, örgüt ikliminin en eski kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Kaynak, sosyal iklim ve liderlik tipi arasındaki bağı irdelemektedir. Ancak örgüt iklimi kavramının kuramsal çerçevesini veya ölçüm tekniğini belirtmemektedir. (Kundu, 2007). 1939 yılında liderlik iklimini açıklayan Fleishman, örgüt iklimi kavramına doğrudan bir tanım getirmemektedir. 1958 yılında Argyris, örgüt iklimi kavramını kapsamlı bir biçimde tanımlamıştır. Argyris, bankalardaki grup dinamiğini örgüt iklimi ile açıklamış, bu kavramı, personel ihtiyaçları, resmi örgüt politikaları, değerler ve kişilik kavramları ışığında ele almıştır (Kundu, 2007).

Örgüt iklimi konusunda yapılan çalışmalar kavramsal çalışmaların yanında örgüt iklimini etkileyen faktörler ve örgüt ikliminin etkilediği faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi yönünde de olmuştur. Örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar Halphin’ in örgütün tıpkı bireyler gibi bir kişiliği olduğunu ifade ettiği çalışması ile önem kazanmıştır (Dinibütün, 2013). Pritchard ve Karasick (1973) örgüt ikliminin iş tatminine etkisini;

Payne ve Mansfield (1973) örgüt iklimi ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi; Adler ve Borys (1996) örgüt iklimi ile örgüt stratejilerinin etkinliğinin artırılabilirliğini incelemişlerdir (Dinibütün, 2013). Ertekin (1978) Devlet Su İşleri ve İç İşleri Bakanlığı'nın örgüt iklimi tiplerini incelemiştir; Batlis (1980) örgüt ikliminin iş tatmini, ayrılma eğilim ve iş odaklı kaygı düzeyine etkisini araştırmıştır. Örgüt iklimine ilişkin Türkçe alanyazın incelendiğinde iklimin bazı örgütsel kavramlarla ilişkisini inceleyen çalışmaların varlığı gözlenmiştir (Ergeneli, 1995; Arslan, 2004; Çekmecelioğlu, 2005; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008, Gün ve Söyük, 2017, Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Psikolojinin konusu olan iklim kavramı bireylerin algısıyla meydana gelmektedir. Örgüt iklimi soyut bir kavramdır. Yani hissedilebilmekte ancak somut olarak tanımlanamamaktadır. Örgüt personelinin duygu, düşünce, tutum ve davranışları örgütün profilinin şekillenmesine ve örgüt hakkında oluşan genel kanıya ilişkin bilgi vermektedir. Soyut ve algısal oldukları için başka psikolojik kavramlar gibi algıların benzer ilkelerinin konusunu içine alabilmektedirler (Gürkan, 2006: 65).

Örgüt ikliminin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Tagiuri, 1968): İklim insan kaynaklı soyut bir kavramdır ve durumsal değişkenlerin önemli bir yapılandırılmasıdır, iklimde devamlılık vardır ama kültürde olduğu kadar uzun soluklu değildir, iklimin potansiyel davranışsal sonuçları vardır ve iklim aynı olsa bile bileşenleri değişiklik gösterebilir.

Örgütü diğer örgütlerden ayıran örgüt iklimi, kendine özgü içsel çevresinin özelliklerinden meydana gelmektedir. Örgüt iklimini diğerlerinden ayıran nitelikleri Pritchard ve Karasick şöyle sıralamıştır (Batlis, 1980): Örgüt iklimi örgütün üyelerinin davranışlarının ve hareket tarzlarının sonucunda oluşur, personelin algılarına dayanır, iş ortamının yorumlanmasına hizmet eder ve etkinlikleri yönlendiren bir baskı kaynağı olarak hareket eder.

Örgüt ikliminin boyutları, örgüt iklimi tanımlamaları ve açıklamalarının ardından örgüt iklimi kavramının sınıflandırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sınıflandırma en sade şekilde örgüt yapısı, bireysel sorumluluk ve performans standartları, ödüllendirme ve destek, çatışma ve çatışma için tolerans, risk, ılımlılık ve örgütsel özdeşleşme olarak sıralanabilir (Litwin ve Stringer, 1968; Carroll, 1994; Spreitzer, 1996; Barutçugil, 2002; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008, Gioai ve Thomas, 1996'dan aktaran Çağlar, 2008).

Bireysel, örgütsel ve çevresel etken ve unsurlar örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynamakta ve personelin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak şekillendirmektedir. Örgüt iklimini etkileyen faktörler örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel çevre, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim ve personelin özellikleridir. (Ertekin, 1978; Newman, 1982; Yıldız, 1993; Dengiz, 2000; Koçel, 2001; Barutçugil, 2002; Aytaç, 2003; Arslan, 2004, Koçel, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005; Özdemir, 2006; Özkanan, 2009).

Örgüt iklimi örgüt içerisinde bulunan liderleri ve liderlerin tarzlarını, örgüt yapısını, örgüt kültürünü ve örgüt personelinin kişisel özelliklerini etkilediği gibi, yine örgüt personelinin işe yönelik duygularını, işe olan tutumlarını ve eylemlerini de etkilemektedir (Aytaç, 2003). Örgüt ikliminin etkisi altına aldığı bu durumlar örgütü de olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Sağlıklı bir örgüt ikliminde, örgüt açısından

verimlilik ve etkinlik yüksek olacaktır. Personel açısından ise kişiler yüksek motivasyona sahip olacaklar ve işe olan bağlılıkları da olumlu yönde artacaktır (Çekmecelioğlu, 2005, Yüksekbilgili ve Küçüközkan 2017). Olumlu bir örgüt iklimini yakalamış olan yapılar daha rahat ve sağlam bir şekilde hedefledikleri başarılarla ulaşırlar.

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ortaya koyan birçok bilim insanı örgüt iklim tiplerini farklı şekillerde sınıflandırmıştır. En yaygın olarak bilinen ve kabul edilen örgüt iklimi tipleri (John ve Taylor, 1999) Tablo 1’de açıklanmıştır:

**Tablo 1: Örgüt İklimi Tipleri**

Örgüt Tipi	Özellikleri
Açık İklim	Örgüt yöneticileri ile örgüt personeli olumlu bir ahenk ve mutabakat içindedir. Örgüt yapısında kişiler arasında fazlaca uyuşmazlık ve tartışma ortamları gözlenmez. İş ortamını paylaşan personel arkadaşlık kavramını yerine getirmeye çalışır ve kurulan ilişkiler samimidir. Örgütte iş doyumunu üst seviyelerdedir. Ayrıca örgüt personeli örgüt yapısından memnundur ve örgüt içerisinde bulunmaktan mutludurlar.
Bağımsız İklim	Örgüt personelinin motivasyon ve moral seviyeleri açık iklim tipi düzeylerinde olmasa da yüksek denilebilecek seviyelerdedir. Bağımsız iklim tipinde sosyal doyum ve sosyal gereksinimler kendisini gösterir. Örgüt yapısında bazı baskı grupları vardır, ancak küçük denilebilecek seviyelerde oldukları için genel ve mevcut uyumu bozamazlar.
Kontrollü İklim	Bu iklim tipinde ön planda olan kavram görevdir. Örgüt yapısında personelin moral ve motivasyonları, açık ve bağımsız iklim tiplerine göre daha düşüktür. İş ilişkisi dışında iş görenler sosyal ve arkadaşlık ilişkilerine girmezler. Yöneticiler ise baskın ve emredici bir profil çizer.
Samimi İklim	Gerek örgüt personeli gerekse örgüt yöneticileri arkadaşlık ilişkilerini sağlarlar. Sosyal ilişkiler de yaşanmaktadır. Örgüt personelinin moral ve motivasyon seviyeleri orta denilebilecek seviyelerdedir. Yöneticiler ise örgüt personeline örgütün bir aile olduğuna ilişkin algı verirler.
Babaerkil İklim	Yönetici ön plandadır. Örgüt yöneticisi gerektiğinde personeli denetler, kontrol eder. Gerektiğinde ise sosyal ilişkiler içerisine girme çabasındadır. Fakat iki eylemde de etkili ve başarılı olamazlar. Esasında kapalı iklim tipine yakın özellikler mevcuttur. Örgüt personeli çok fazla uyum içerisinde hareket edemezler. Yöneticiler her konuya hâkim olmak istediklerinden iş ortamında her işe dâhil olmak isteyerek, kontrolcü ve gözetleyici davranır.
Kapalı İklim	İklim tipi başlığından da anlaşılacağı üzere; örgüt yapısında uyuşmazlıklar ve tartışmalar mevcuttur. Örgüt personelinin moral ve motivasyonu ile iş doyumları, iş arkadaşlarının sosyal ilişkileri ve samimiyet en düşük seviyelerdedir. Yönetici ise baskın ve emredici bir profil olarak kendisini gösterir. Yönetici, örgüt personelinin başarılı olabilmesi adına ekstra bir kolaylık ortamı yaratmaz. Verimlilik üzerine bir algı ortaya konmaktadır, fakat buna rağmen verimlilik düzeyi oldukça düşüktür.

Örgüt ikliminin ilişkide olduğu kavramlar motivasyon (Düren, 2000), verimlilik (Varol, 1990), iş tatmini (Valentine, 2001) ve işe yabancılaşmadır (Kakabadse, 1986; Di Pietro ve Pizam, 2008).

#### 4. Yöntem

##### 4.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Hipotezi

Bu çalışma örgüt ikliminin işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen açıklayıcı amaçlı ilişkisel nicel bir araştırmadır. Çalışmanın araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Örgüt ikliminin, personelin işe yabancılaşmalarına etkisi vardır.

##### 4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Gazi Üniversitesi Rektörlüğü' ne bağlı birimlerde çalışan personel oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısı yaklaşık 500'dür. Çalışmada örneklemeye gidilmiştir. Örneklem hesabı için; araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmadığından bir bireyin örnekleme seçilme olasılığını ifade eden p değeri 0,5 olarak alınmıştır. Örneklemeden kaynaklanan hata oranı  $\pm 0,05$  seçilmiştir. Güven düzeyi 0,95 (anlamlılık seviyesi  $\alpha=0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Buna göre örnekleme yer alacak birey sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'ın çalışmalarında yer alan " $\alpha= 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri" tablosundan yararlanarak yaklaşık 217 olarak hesaplanmıştır.

Örnekleme yer alacak bireyler basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilmiştir. 217 sayısına ulaşabilmek için toplam 250 anket uygulanmıştır. Ancak kayıp veri kontrolleri neticesinde 12 anket kayıp veri içerdiğinden analizlere dâhil edilmemiştir. Buna göre çalışma toplam 238 kişi ile yürütülmüştür.

##### 4.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler katılımcılara araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde sırasıyla işe yabancılaşma ve örgüt iklimi düzeylerini belirlemek amacıyla iki ölçek bulunmaktadır.

İşe yabancılaşmaya ilişkin ölçek Parsak (2010)'dan alınmıştır. Ölçek beşli Likert tipinde düzenlenmiş 7 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek tek yapıda değerlendirilmiştir (Yapı geçerliği: KMO: 0,715;  $\chi^2$ : 230,956; df: 21; p: ,000; Varyans açıklama oranı: %53,92). Analizler için ölçeğin ortalama puanı kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen ortalamanın düşük olması işe yabancılaşmanın düşük olduğunu, yüksek olması ise yabancılaşmanın yüksek olduğunu göstermektedir. İşe yabancılaşma ölçeğinin güvenilirlik derecesi Cronbach Alfa Katsayısının hesaplanması ile elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,77'dir.

Örgüt iklimini ölçmek için Tunçay (2013)'ın kullandığı örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipinde düzenlenmiş 24 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte yer alan 24 maddeden 14'ü olumlu anlam içermekte iken 10 madde olumsuz anlam içermektedir. Verilerin kodlanmasında olumsuz anlam içeren bu soruların ters kodlanmasına dikkat edilmiştir. Veri analizinde ölçeğin ortalama puanı esas alınmıştır. Ölçek tek yapıda değerlendirilmiştir (Yapı geçerliği: KMO: 0,793;  $\chi^2$ :



1082,142; df: 276; p: ,000; Varyans açıklama oranı: %55,41). Ölçekten hesaplanan ortalama düşük ise örgüt ikliminin olumsuz olduğunu, yüksek ise örgüt ikliminin olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik derecesini belirlemek için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0,71 olarak bulunmuştur.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için betimleyici istatistik analizlerinden yararlanılmış olup frekans ve yüzdeleri frekans analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan personelin örgüt iklimi ve işe yabancılaşma düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (s) istatistiklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma hipotezinin test edilebilmesi için öncelikle örgüt iklimi ve işe yabancılaşma değişkenlerinin ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi ile normallik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki değişkene ilişkin değerler de normal dağılıma uygun bulunmuştur (örgüt iklimi değişkeni için K-S Z değeri= 0,733 p=0,655>0,05; işe yabancılaşma değişkeni için K-S Z değeri= 1,038 p=0,232>0,05).

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi, örgüt ikliminin işe yabancılaşmaya etkisini belirlemek için ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Ankete katılan 238 personele ilişkin demografik bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır. Ankete katılan personelin %42,4’ ü kadın, %57,6’sı erkektir. Kurumda çalışan erkeklerin sayısı kadınların sayısından fazladır.

Personelin %16,8’i 18-27 yaş, %39,5’i 28-37 yaş, %35,7’si 38-47 yaş, %6,7’si 48-57 yaş, %1,3’ü ise 58 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 28-37 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. 58 yaş üstünde olanların sayısı çok azdır.

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların %65,5’inin evli, %34,5’inin ise bekâr olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir bölümü evlidir.

Personelin eğitim düzeylerine bakıldığında %1,3’ünün ilköğretim mezunu olduğu, %24,8’inin lise mezunu olduğu, %18,9’unun ön lisans mezunu olduğu, %43,7’sinin lisans mezunu olduğu, %11,3’ünün yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse yarısı lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. İlköğretim mezunu olanların sayısı oldukça azdır.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %23,1’inin 1-5 yıl arasında, %9’unun 6-10 yıl arasında, %10,5’inin 11-15 yıl arasında, %21,8’inin 16-20 yıl arasında, %17,6’sının 20 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 2: Ankete Katılan Personelin Demografik Bilgileri**

Demografik Özellikler	Frekans (f)	%f
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	101	42,4
Erkek	137	57,6
<b>Yaş</b>		
18-27 yaş	40	16,8
28-37 yaş	94	39,5
38-47 yaş	85	35,7
48-57 yaş	16	6,7
58 ve üstü yaş	3	1,3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	156	65,5
Bekar	82	34,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	3	1,3
Lise	59	24,8
Ön Lisans	45	18,9
Lisans	104	43,7
Y.Lisans/Doktora	27	11,3
<b>Hizmet Yılı</b>		
1-5 Yıl	55	23,1
6-10 Yıl	64	26,9
11-15 Yıl	25	10,5
16-20 Yıl	52	21,8
20 Yıl ve Üzeri	42	17,6

Ankete katılanların işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin bulguları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama 3,63 ile “eğer bir imkânım olsaydı farklı bir işte çalışmak isterdim” olmuş, en düşük ortalama ise 2,51 ile “işler yolunda gittiği müddetçe yapılan işin doğru ya da yanlış olması önemli değildir” olmuştur. Örgütün işe yabancılaşmaya ilişkin ortalama değeri 2,99 bulunmuş, bu sonuç kurumda orta düzeyde yabancılaşma yaşandığını göstermiştir.

**Tablo 3: Ankete Katılan Personelin İşe Yabancılaşma Düzeyleri**

Görüşler	$\bar{X}$	S
1.Sıradan bir iş gününde işimle ilgili bağımsız karar alma şansımın olmadığını düşünüyorum.	2,95	1,19
2.İşimle ilgili günlük faaliyetlerimin, gerçek ilgilerimi ve değerlerimi yansıtmadığını düşünüyorum.	3,15	1,22
3.Bazen bu dünyada kendimi yapayalnız hissediyorum.	2,74	1,17
4.Birçok önemli konuda çevremdeki insanlardan farklı düşünüyorum.	3,40	1,09
5.İşler yolunda gittiği müddetçe yapılan işin doğru ya da yanlış olması önemli değildir.	2,51	1,23
6.Çalıştığım kurumda uygulamaya girmiş olan bir şeyin doğru ya da yanlışlığı için mücadele etmem.	2,52	1,10
7.Eğer bir imkânım olsaydı farklı bir işte çalışmak isterdim.	3,63	1,32
<b>İşe Yabancılaşmaya İlişkin Ortalama Değeri</b>	<b>2,99</b>	<b>0,69</b>

Katılımcıların örgüt iklimine ilişkin ortalamaları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: Ankete Katılan Personelin Örgüt İklimine İlişkin Algıları**

Görüşler	$\bar{X}$	$s$
1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	3,67	1,87
2. Bu bölümde üstlerimiz onlara her şeyi danışmamızdan yana değildir; bu doğrultuda, yapacaklarımızın doğru olduğunu düşünüyorsak, işimize bu yönde devam ederiz.	3,14	1,69
3. Bu bölümde çalışanlar birbirine güvenir.	3,40	1,54
4. Bu bölümde işler açıkça tanımlanmış ve mantıklı bir şekilde yapılandırılmıştır.	3,11	1,35
5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	2,29	1,27
6. Teşvik ve ödüller, eleştiri ve tehditten daha fazladır.	2,42	1,42
7. Bu bölümde performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	2,61	1,23
8. Bu bölümde karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	3,51	1,54
9. Çalışma alanımda ilgili kimi konularda, hangi üstüme karşı sorumlu olduğumdan emin olamıyorum.	3,31	1,18
10. Bu bölümde yöneticilerimiz yapılan bir işin sürekli geliştirilmesini istemektedir.	3,14	1,15
11. Genellikle belirlenen hedeflere çok bağımlıyım.	3,66	1,27
12. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için sürekli baskı hissedirim.	3,27	1,10
13. Bu bölümde kişisel yargılara güvenilmez, emin olmak için hemen her şey iki kez kontrol edilir.	2,89	1,13
14. Bu bölümde hata yaptığınızı, üst yönetim tarafından pek hoş görülmezsiniz.	2,89	1,19
15. Bu bölüme ait olduğumdan dolayı gurur duyarım.	3,27	1,21
16. Zor bir görev üstlendiğim zaman, üstlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olacaklarına inanırım.	3,37	1,15
17. Bir işi iyi yaptığımda fark edilir ve takdir edilirim.	2,95	1,17
18. Bu bölümün yönetim anlayışına göre kişiler kendi problemlerini kendileri çözmelidir.	3,06	1,13
19. Bu bölümde en iyilerin yükselmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	2,35	1,31
20. Düzenli bir sistemin ve planlamanın olmaması, verimliliğimizin düşmesine zaman zaman neden oluyor.	2,89	1,26
21. Bu bölümde neler olup bittiği benim için gerçekten önemli değil.	3,44	1,15
22. Kendi başınıza bir şey yapmaya çalışmadığınız sürece bu bölümde ilerleyemezsiniz.	2,96	1,20
23. Görebildiğim kadarıyla bu bölümde, çalışanların çok fazla sadakati yoktur.	3,02	1,10
24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	2,71	1,14
<b>Örgüt İklimine İlişkin Ortalama Değeri</b>	<b>3,06</b>	<b>0,47</b>

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların örgüt iklimine yönelik verdikleri cevaplar üzerinden yapılan analize göre en yüksek ortalama 3,67 ile “iyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim” olmuş, en düşük ortalama ise 2,29 ile “çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir” olmuştur. Örgüt iklimine ilişkin ortalama değeri 3,06 bulunmuştur. Bu değer çalışanların, örgüt iklimini ne olumlu ne de olumsuz gördüklerini ortaya koymaktadır.

Araştırmada örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken	1	2
1. Örgüt İklimi	1,00	
2. İşe Yabancılaşma	-0,23**	1,00

\*\*p<0,01

Korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında anlamlı, negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r=-0,23$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuca göre örgüt ikliminin pozitif olmasının işe yabancılaşmayı az da olsa düşüreceği söylenebilir.

Çalışmanın araştırma hipotezini oluşturan örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo6: Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşmaya Etkisi- Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,056	0,297		13,665	0,000**
Örgüt İklimi	-0,350	0,096	-0,231	-3,643	0,000**
R=-0,231	R <sup>2</sup> =0,053				
F <sub>(1, 236)</sub> =13,272	p=0,000**				

\*\*p<0,01

Regresyon analizi sonucunda işe yabancılaşma ve örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir model kurulmuştur ( $F_{(1, 236)}=13,272$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre işe yabancılaşmayı örgüt iklimi ile açıklayan tahmin modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşe Yabancılaşma} = -0,35 \times \text{Örgüt İklimi} + 4,05$$

Bu modele göre örgüt ikliminde yaşanacak bir birimlik artışın işe yabancılaşmayı 0,35 kat azaltacağı söylenebilir. Örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasında kurulan tahmin modelinin açıklama katsayısı  $R^2=0,05$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç işe yabancılaşmada yaşanan değişimin %5’inin örgüt iklimi ile açıklanabileceğini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütlerin sermayesi esasında insandır ve örgütler, bu sermayeden doğru faydalanabilmek adına personelin verimliliğini ve etkinliğini artırabilecek ortam ve koşulları sağlamak durumundadır. Örgütlerin geleceklerini örgüt personeli doğrudan etkilemektedir ve örgüt yapısını ulaştırmak istediği hedefe taşıyarak başarıya götürecektir.

olan personeldir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan rekabetçi iş ortamları ve koşulları örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri adına büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt personelinin iş ortamları, koşulları ve örgütün ortaya koydukları hedefler belirleyici olabilmektedir.

İşe yabancılaşma kavramını araştırma konusu edinen birçok çalışmada, işe yönelik tatminsizlik, rutin hayat tarzları, üretkenlik ve motivasyon problemleri, işe ve örgüte yönelik olumsuz duygular, yine örgüte ve işe karşı bağlılığın azalması ve iş ile örgüte karşı isteksizlik gibi sorunların meydana geldiği görülmektedir.

Bu çalışmada örgüt iklimi ve işe yabancılaşma kavramları bir arada araştırma konusu edilmiş ve örgüt ikliminin işe yabancılaşma düzeyine etkisi bahsi geçen evren kapsamında irdelenmiştir. Örgüt ikliminin, Gazi Üniversitesi Rektörlüğü' ne bağlı merkez birimlerinde çalışan personelin işe yabancılaşma düzeyine olan etkisi istatistiksel bilgiler ile ortaya konulmuş ve bu etkinin varlığı istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.

Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucuna göre bu örgütte örgüt iklimi pozitif olduğunda işe yabancılaşmanın azalacağı söylenebilir. Benzer şekilde regresyon analizi sonucunda ortaya konulan modele göre araştırmaya konu olan örgütte örgüt iklimi algısının 1 puan olması durumunda işe yabancılaşmanın 3,7 gibi yüksek bir düzeyde olacağı diğer bir ifade ile personelin işe oldukça fazla yabancılaşacağı görülür. Buna ek olarak işe yabancılaşmanın örgüt iklimine %5 oranında bağlı olduğu söylenebilir.

Kanungo (1992) çalışmasında, iş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi, iş genişletme ve iş zenginleştirme programları, amaçlara yönelik yönetim gibi örgütsel koşulların yeniden düzenlenmesinin, yabancılaşma duygusunun azaltılmasında önem taşıdığını belirtmektedir. Slade (2008) örgüt içerisinde baskıcı bir iklimin yaşanmasının örgüt personelinin işe yabancılaşmasına sebep olacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Di Pietro ve Pizam (2008), personelin işe yabancılaşmasının, çalıştığı ortamdaki şartlarla ilgisi olduğunu söylemektedir. Personel mesleki eğitimler verilmesi, kararlara katılma ve görevde yükselebilmek imkânları tanınması, personelin örgüte bağlılığının artmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma örgüt ikliminin olumlu şekilde yönetilmesinin işe yabancılaşma problemini azaltacağını ortaya koymuştur. Bunun dışında örgüt ikliminde somut olarak görülecek bir birimlik olumlu seyrin dahi, işe yabancılaşmayı 0,35 kat azalttığı görülmüştür. Buna göre Gazi Üniversitesi Rektörlüğü' nün, personelinin işe yabancılaşmasını önlemek için, bu araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak, örgüt ikliminin olumsuz olarak algılanan öğelerini geliştirebilecek önlemleri alması önerilebilir. Bu önlemlere ilişkin öneriler şöyle verilebilir:

- Personelin performansları oranında ödüllendirilebilmesi için gerekli düzenlemeler yapılabilir.
- Terfi sistemi yeniden gözden geçirilip düzenlenebilir.
- Personelin performanslarıyla ilgili bir standart geliştirilebilir.
- Personel kişisel yargılarına güvenilmediğini düşünmektedir. Bu algının ortadan kaldırılması için personelin kendisine güven duyulduğunu hissetmesi sağlanabilir.
- Personel hata yaptığında üst yönetim bunu anlayışla karşılayabilir.

- Personel bir işi iyi yaptıklarında fark edilerek takdir edilebilir.

Ural (2014)'ın, Gazi Üniversitesi personelinin örgüt iklimine ilişkin algılarını belirlediği çalışmasında da benzer sonuçların olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, Ural (2014)'ın çalışması ile beraber değerlendirilerek, personelin işe yabancılaşmasını önleyecek gerekli tedbirler alınabilir.

### **Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler**

Çalışma zaman ve kaynak kısıtlılığı nedeniyle Gazi Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı merkez birimleri ile sınırlı tutulmuştur ve bulgular bu sınırlılık dikkate alınarak yorumlanmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin tek boyutlu olması da çalışmanın bir diğer sınırlılığı olarak görülebilir.

Bu çalışma; örgüt iklimi ve işe yabancılaşma alanında daha sonra yapılacak çalışmalara bir kaynak olarak görülebilir. Araştırma gelecekte farklı örgütlerde yinelenebilir ve bu ilişkiyi güçlendirecek sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca işe yabancılaşmayı belirleyen faktörlerin ele alınacağı araştırmalarda örgüt iklimi, etkili bir değişken olarak değerlendirilerek çok değişkenli istatistik analizleri yapılabilir.

### **KAYNAKÇA**

- Adler, P.S. and Borys B. (1996). "Two Types of Bureucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, Vol 41, USA.
- Akyıldız, H. ve Dulupçu, M. (2003). "Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-42.
- Alkan, T. ve Ergil, D. (1980). *Siyaset Psikolojisi*, Turhan, Ankara.
- Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İlimi Hakkında Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Aytaç, S. (2003). "Çalışma Psikoloji Alanında Yeni Bir Yaklaşım", *Örgütsel Sağlık, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi, Kariyer*, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer*, İstanbul.
- Batlis, N. (1980). "The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity To Leave", *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma", *Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi*, 59, 125 – 139.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Carroll, A. (1994). "What's Behind "E" Word: Myths About Empowerment And Why You Need It", *Interaction Design*: 1-18.
- Çağlar, M. E. (2008). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, Malatya.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü İİBF Dergisi 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. Ve Keleş, Ö. (2008). “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı, ODTÜ, KKTC Kampüsü.
- Demir, N. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (15), 115-132.
- Dengiz, G. M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus, Ankara.
- Dinibütün, S.R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dipietro, R. B. and Pizam, A. (2008). “Employee Alienation in The Quick Service Restaurant Industry”, Journal Of Hospitality and Tourism Research, 32 (1): 22-39.
- Düren, A. Zeynep. (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa, İstanbul.
- Ehtiyar, R. ve Yanarda, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”, Tourism And Hospitality Management, 14(1), 51-68.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul.
- Ergeneli, A. (1995). “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50 (1), 187-199.
- Ergil, D. (1978). Türkiye’de Toplumsal Gelişme ve Siyasal Bunalım, TİB, Ankara.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi, TODAİE, Ankara.
- Fromm, E. (1991). Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırlılığı (Çeviren A. Arıtan). Arıtan, İstanbul.
- Geyer, R. (1980). Alienation Theories: A General Systems Approach, Pergamon Press, New York.
- Gioia, D. A. Ve Thomas, J. B. (1996). “Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia”, Administrative Science Quarterly, 41, 370- 403.
- Graham, H. (1999). Stresi Kendi Yararınıza Kullanın (Çeviren M. Sağlam ve T. Tezcan), Alfa, İstanbul.
- Gün, İ. ve Söyük, S. (2017). “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, ACU Sağlık Bil. Dergisi 1, 40-48.

- Hirschfeld, Robert R. ve Hubert S. Feild (2000). "Work Centrality And Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment To Work", *Journal Of Organizational Behavior*, 21(7), 789–800.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C.N. (2007). "Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2),180-193.
- John, C. and Taylor J. (1999). "Leadership Style, School Climate And The Institutional Commitment Of Teachers", *International Forum*, 2(1), 25-56.
- Kakabadse, A. (1986). "Organizational Alienation And Job Climate", *Small Group Research*, 17(4), 458-471.
- Kanungo R.N. (1992). "Alienation And Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal Of Business Ethics*, 11(5-6), 413-423.
- Kızmaz, Z. (2005). "Sosyolojik Suç Kuramlarının Suç Olgusunu Açıklama Potansiyelleri Üzerine Bir Değerlendirme", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 149-174.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon*. Beta, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar*. (10. Baskı), Arıkan, İstanbul.
- Kundu, K. (2007). "Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate". *Vidyasagar University Journal Of Commerce*, 12, 99-108.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). "Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1968). "Motivation and Organizational Climate", *Division Of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States of America, Boston*, 29-146.
- Morrison, R. (2004). "Informal Relationships in The Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organizational Commitment Aad Turnover Intentions", *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.
- Newman, V. H. (1982). *Sevk ve İdare*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özkanan, A. (2009), *Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parsak, (2010). *Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Payne, R. L. and Mansfield, R. (1973) "Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position", *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.



- Pritchard, R. D. and Karasick, B.W. (1973). "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Rosner, M. and Mittelberg D. (1989). "The Dialectic of Alienation And De-Alienation: The Case of Kibbutz Industrialization". pp: 73-141 in Schweitzer, D. and Geyer, R.F. eds., *Alienation Theories and De-Alienation Strategies*, Northwood, Middlesex Science Reviews.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa, Bursa.
- Seeman, M. (1959). "On The Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Seeman, M. (1975). "Alienation Studies", *Annual Review Of Sociology*, 1, 91-122.
- Seeman, M. (1983). "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of The Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Shepard, J.M. (1971). "Automation and Alienation, A Study Of Office And Factory Workers", The MIT Press, 25.
- Slade M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory*. Yayınlanmış Doktora Tezi, George Washington Üniversitesi.
- 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*, 1, 1-22.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). "Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Injustice And Organizational Commitment: Implications For Healthcare Professionals", *International Journal Of Business And Management*, 5 (8): 27-38.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. and Fettahlıoğlu, T. (2006). "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Tagiuri, R. (1968). "The Concept Of Organizational Climate", pp:11-32 in R. Tagiuri and H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations Of A Concept*. Division of Research Graduate School Of Business Administration, Printed United States of America.
- Tunçay, (2013). *The Role Of Leadership Style İn The Relationship Between Organizational Climate And Burnout*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 1-11.

- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65,1-19.
- Ural, A. (2014). “Gazi Üniversitesi’nde Örgütsel İklim”, Amme İdaresi Dergisi, 47(2), 145-165.
- Ünsar, A. S. ve Karahan, D. (2011). “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,15 (21): 361-379.
- Valentine, S. (2001). “Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring”, Sex Roles: A Journal of Research, 5, 571-580.
- Varol, M. (1989). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi, 44(1-2), 195-222.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, Y. (1993). A Study on The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya P. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 314-333.
- Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017). “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8 (17), 24-46.

## **The Effect of Organizational Climate on Work Alienation: A Research for Gazi University Rectorate**

**Fatma DEMİREZ**

Gazi Üniversitesi Rectorate  
Master of Sciences  
Ankara, Turkey  
[fydemirez@gmail.com](mailto:fydemirez@gmail.com)

**Nuray TOSUNOĞLU**

Gazi University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Ankara, Turkey  
[nguneri@gazi.edu.tr](mailto:nguneri@gazi.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **1. Introduction**

Alienation comes from a number of factors ranging from the environment in which the individual lives, to friends and family, to personal characteristics. The concept of alienation can be described as a departure from the self, from the judgments, or from society and organizations (Şimşek et al, 2006). Important factors in the alienation are personal characteristics, age, gender, duration of work, desires and expectations, beliefs and thoughts (Bayındır, 2002). Work alienation is the change of mobility and roles in the business life that occupies an important place in the life of the individual. The alienated person has some problems about himself (Fromm, 1991). In organizations where the work alienation takes place, it seems that there are some consequences such as lack of job satisfaction, decreased productivity, decreased motivation, feeling of high work stress, decreased feelings of work and adaptation to the addiction, increased labor force turnover and escape from work (Çalışkan, 2005). It is important to take into account the work alienation in order to avoid these negativities.

If a personnel is moving away from the organization in terms of physical or psychological sense, it means that the personnel is alienating to work. Work alienation is directly related to working conditions in the work environment (Di Pietro ve Pizam, 2008).

A concept related to working conditions is organizational climate. The concept of climate is not only a description of events such as temperature and pressure, but also the internal framework of management within the organization. Emotions and attitudes that reveal the character of business life also represent organizational climate (İşcan ve Karabey, 2007). The pressure existing in the structure of the organization leads to the formation of dominant groups. This pressure causes the work alienation (Slade, 2008).

#### **2. Method**

This study is an exploratory relational quantitative research aimed at determining the effect of organizational climate on work alienation. The research hypothesis of the study is as follows:

H<sub>1</sub>: Organizational climate has an effect on the alienation of employees.

The population of the work is staff working in units affiliated to Gazi University Rectorate. As a result of the sampling, a total of 238 people were surveyed. The data of the survey is collected by the survey method. The survey consists of demographic

information, organizational climate scale and work alienation scale. The scale of work alienation is taken from Parsak (2010) (KMO: 0,715;  $\chi^2$ : 230,956; df: 21; p: ,000; Cronbach  $\alpha$ = 0,77). The scale for the organizational climate is taken from Tunçay (2013) (KMO: 0,793;  $\chi^2$ : 1082,142; df: 276 p: ,000; Cronbach  $\alpha$ = 0,71).

### 3. Findings

The Pearson correlation coefficient was calculated to determine the degree of relationship between organizational climate and work alienation. As a result of analysis, the relationship between the variables was found to be  $r = -0,23$  ( $p < 0,01$ ). Linear regression analysis was performed to determine the effect of organizational climate on work alienation. As a result of the analysis, a significant regression model explaining the organizational climate was found (Work Alienation =  $-0,350$  Organizational Climate +  $4,056$ ;  $R^2 = 0,053$ ;  $p < 0,05$ ).

In consequence of the findings, there is a significant, negative and medium-level relation between organizational climate and work alienation and when the organizational climate is positive, the work alienation would diminish. In addition to this, the changes that the staff goes through in work alienation can be explained by the 5% of the organizational climate. Organizational climate can be considered as an effective factor in studies investigating work alienation.

### 4. Conclusion and Discussion

In this study, the concepts of organizational climate and work alienation were studied together. The effect of the organizational climate on the level of work alienation has been examined. The effect of the organizational climate on the level of alienation of the personnel of Gazi University Rectorate is shown statistically.

In this study, the concepts of organizational climate and work alienation were studied together. The effect of the organizational climate on the level of work alienation has been examined. The effect of the organizational climate on the level of alienation of the personnel of Gazi University Rectorate is shown statistically.

As a result, this study revealed that managing the organization's climate in a positive way would reduce the problem of work alienation. According to this, it is suggested that the Rectorate of Gazi University should take measures to prevent the alienation, based on the results of this research, to improve the organization's climate. Proposals can be given as follows:

- Personnel can be rewarded for their performance.
- The promotion system can be edited.
- A standard measure can be developed for the performance.
- The personnel thinks that their personal judgments are not trusted. It can be ensured that the staff is feeling confident to be removed from the scene.
- Personnel can be recognized and appreciated when they do a good job.