

67504

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN
TEORİK VE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

HAZIRLAYAN
Abdullah SOYSAL

KONYA-1997

ÖZET

Günümüz insanı kendinden bağımsız ve hızlı bir şekilde değişen bir dünyada yaşıyor. Öyle bir dünya ki; bireyi kendi çarkı içinde istediği her şekle sokabiliyor. İnsan işte böyle bir yapıda hayat mücadelesi vermeye ve kendini bu yapı içerisinde en fazla faydayı verebilecek bir çaba içerisinde hayatını sürdürmeye çalışıyor.

İnsanlar genelde örgütler içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler. Örgütler ise, kendilerine göre amaçları ve bu amaçlarına ulaştıracak belirli ilke ve kuralları olan birer yapısal süreçtirler. Bireyler örgütün bu değişmez yapısı içerisinde kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştırmak zorundadırlar. Aksi takdirde ortaya ne örgütün nede örgüt bireyinin hiçte kabul edemeyecekleri olumsuz sonuçlar ortaya çıkacak ve bu durum ise örgütün verimli ve etkin çalışmasını engelleyecektir. İşte bu sonuçlardan biri de yabancılaşma olgusudur.

Yabancılaşma, genel olarak; kişinin kendinden, değerlerinden, kurumlardan ve toplumsal oluşumlardan uzaklaşması halidir.

Örgütler açısından yabancılaşma ise; örgütteki bireylerin örgüt kurallarına, yapılarına ve ilişkilerine uzaklaşması durumudur.

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşmayı gerek çevresel etmenler ve gerekse örgütsel etmenler açısından saptamak ve bunların giderilmesine yönelik önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla yabancılaşma ile ilgili kavramlar, yabancılaşma kavramı ve kapsamı, örgütlerde yabancılaşmanın temel etmenleri ve örgütlerde yabancılaşmanın türleri, örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi ve örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılacak başlıca yöntemler ele alınmıştır. Ayrıca, konunun daha kapsamlı algılanabilmesi amacıyla teorik yapı ile beraber örgütlerde yabancılaşmaya neden olan çevresel ve örgütsel etmenlerin sanayi işletmelerinde karşılaştırmalı uygulamasına da yer verilmiştir.

İNGİLİZCE ÖZET

(ABSTRACT)

Today's people have been living in the world that is independent from then and the world is changing very rapidly. The effects of the world an people cause to shape the people. In this point, the people resist to all these conditions and they try to live in this environment to get more benefit.

Usually, the people are in some organizations .Besides, these organizations have their own purposes and principles to reach their aims. Also, it can be called structured process. The people who are in unchangeable organizations are to co-ordinate their aims and the organizations' purposes each other.

Otherwise, some negative results can be created and these results cannot be accepted by individuals and organizations. As a result, these factors affect organizations productivity and working environment very badly. If we like to indicate one of these negative results, it is alienations.

In general term, we can define the alienation as escaping people from them, their belief system, their organizations and their social area.

If we like to explain this concept in term of business field alienation means people being in organizations resist on organizational principles, structures and relations ships.

This study is to determine then alienation factors which are created by organizations and environment circumstances and it is to make recommendations to solve that problem. For this purpose, some main methods were applied to build functional ways to solve organizations allocations matters in organizations. It includes allocation concept, basic factors for this problem, the types of alienation matters management of this alienation crisis and protecting this problem for all organizations. Besides that, to understand this study very well primarily and secondary research was done to present factors which create alienation in organizations.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
	<u>No.</u>
ÖZET	II
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT)	III
İÇİNDEKİLER	IV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YABANCILAŞMA KAVRAMI,KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

1.1. Yabancılaşma İle İlgili Kavramlar	5
1.1.1. Kuralsızlık (Anomi)	5
1.1.2.Şeyleşme (Fetişizm)	8
1.2.Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı	9
1.2.1. Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi	10
1.2.1.1. Marks Öncesi Dönemde Yabancılaşma	11
1.2.1.1.1.Hegel ve Yabancılaşma	11
1.2.1.1.2. Feuerbach ve Yabancılaşma	12
1.2.1.2. Marks ve Yabancılaşma	13
1.2.1.3. Yabancılaşma Kavramının Çağdaş Yorumları.....	16
1.2.1.3.1.Herbet MARCUSE ve Yabancılaşma.....	16
1.2.1.3.2. Charles Wright MILLS ve Yabancılaşma	17
1.2.1.3.3. Melvin SEEMAN ve Yabancılaşma	17
1.2.1.3.4. Veblen ve Yabancılaşma	18

1.2.2. Yabancılaşmanın Kapsamı, Türleri ve Özellikleri	19
1.2.2.1. Yabancılaşmanın Kapsamı.....	19
1.2.2.2. Yabancılaşmanın Türleri.....	19
1.2.2.2.1. Güçsüzlük	20
1.2.2.2.2. Anlamsızlık.....	21
1.2.2.2.3. Kuralsızlık (Normlessness).....	21
1.2.2.2.4. Toplumsal Yalıtım (Social Isolation)	21
1.2.2.2.5. Kendine Yabancılaşma	22
1.2.2.3. Yabancılaşmanın Özellikleri.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA VE TEMEL ETMENLERİ

2.1. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı Ve Kapsamı.....	24
2.1.1. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı	24
2.1.2. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı.....	25
2.1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Türleri.....	27
2.1.3.1. Örgüt Bireyinin Güçsüzlüğü	28
2.1.3.2. İşgörenlerde Anlamsızlık	28
2.1.3.3. Örgütte Kuralsızlık.....	28
2.1.3.4. Örgüt İçi Sosyal Tecrit	29
2.1.3.5. İşgörenin Kendine Yabancılaşması	29
2.1.4. Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları	29
2.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri	29
2.2.1. Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler	31
2.2.1.1. Ekonomik Yapı	32
2.2.1.2. Teknolojik Yapı	34
2.2.1.3. Toplumsal Ve Kültürel Yapı.....	37
2.2.1.3.1. Toplumsal Yapı	37
2.2.1.3.2. Kültürel Yapı	39
2.2.1.4. Sanayileşme , Kentleşme ve Sosyal Çözülme	42
2.2.1.4.1. Sanayileşme	42

2.2.1.4.2. Kentleşme	44
2.2.1.4.3. Sosyal Çözülme	47
2.2.1.5. Politik ve Hukuki Yapı	49
2.2.1.5.1. Politik Yapı.....	49
2.2.1.5.2. Hukuki Yapı.....	52
2.2.1.6. Sendikal Örgütlenmeler	53
2.2.1.7. Kitle İletişim Araçları	56
2.2.2. Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler	58
2.2.2.1. Yönetim Biçimi.....	58
2.2.2.2. Örgütsel Büyüklük.....	62
2.2.2.2.1. Büyümeden Kaynaklanan Sorunlar	63
2.2.2.3. Bilgi Akışı.....	63
2.2.2.4. Grup Özellikleri ve Modüler ilişkiler.....	67
2.2.2.4.1. Grup Özellikleri	67
2.2.2.4.2. Modüler İlişkileri	68
2.2.2.5. Üretim Biçimi İşbölümü ve Çalışma Koşulları	69
2.2.2.5.1. Üretim Biçimi	69
2.2.2.5.1.1. Birim İmalat	69
2.2.2.5.1.2. Seri İmalat	70
2.2.2.5.1.3. Aralıksız İmalat	72
2.2.2.5.2. İşbölümü	73
2.2.2.5.3. Çalışma Koşulları	75
2.2.2.5.3.1. Gürültü	76
2.2.2.5.3.2. Yüksek Çalışma Temposu ve Yorgunluk.....	77
2.2.2.5.3.3. Can Sıkıntısı ve Monoton Çalışma.....	77
2.2.2.5.3.4. İzole Edilme	78
2.2.2.5.3.5. Çalışma Saatleri.....	78
2.2.2.5.3.6. Sabit Bir Yerde Çalışma Zorunluluğu.....	79
2.2.2.5.3.7. Katılım ve İnsan İlişkileri.....	79
2.2.2.6. Ahlaki Ve Törel Yapı.....	79
2.2.2.7. İnanç ve Tutumlar	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN YÖNETİMİ

3.1 Örgütlerde Yabancılaşmanın Ortadan Kaldırılması veya Azaltılması.....84

3.2.Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi veya İşlevsel

Getirilmesinde Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler87

3.2.1. Yabancılaşma Yönetimi 87

3.2.1.1 Yabancılaşmaya İlişkin Bir Erken Uyarı Sisteminin Kurulması88

3.2.1.2 Çevresel ve Örgütsel Etkenlerin Sürekli Analizi88

3.2.1.3 Yabancılaşmaya İlişkin Program veya Staretejik Politikalar

Oluşturulması89

3.2.2. Çatışma Yönetimi91

3.2.2.1..Örgütsel Çatışma Kavramı ve Etkileri91

3.2.2.2. Örgütsel Çatışmanın Yönetimi92

3.2.3..Stres Yönetimi93

3.2.3.1.Stres Kavramı.....93

3.2.3.2.Stresin Nedenleri.....94

3.2.3.3.Stresin Sonuçları.....96

3.2.3.4.Stresi Ortadan Kaldırma Stratejileri.....97

3.2.4.Yönetime Katılma98

3.2.5.Moral Yönetimi100

3.2.6.Sosyal Politika.....103

3.2.7.Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....106

4.2. Araştırmanın Kapsamı.....106

4.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler106

4.3.1. Bağımlı Değişken.....	106
4.3.2. Bağımsız Değişkenler.....	106
4.4. Araştırmanın Metodolojisi.....	107
4.4.1. Hipotezler	107
4.4.2. Varsayımlar	108
4.5. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	109
SONUÇ.....	119
EKLER.....	123
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	126



GİRİŞ

Günümüzde İnsanlar, sanayi devrimi ile başlayan ve her alana yayılan hızlı bir değişimin toplumsal ve ruhsal düzeyde yarattığı bunalımların köklü bir rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan bu hızlı değişim sosyal örgütlerde, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde de temel dönüşümlere yol açmıştır. Ancak bu dönüşümlere koşut olarak insanın doğa, diğer insanlar ve toplumla ilişkilerinde gözlenen bunalım ve hatta mutsuzluk hali giderek ön plana çıkmakta, maddi refahın tek başına yeterli olamayacağı düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Bu çağdaş bunalım, siyasal rejimleri, gelişmişlik düzeyleri ve aralarındaki kültürel farklılıklar ne olursa olsun, değişik görünüşler altında, her toplumda, örgüt yapılarında varlığını hissettirmektedir.

Biz bu bunalıma yabancılaşma açısından yaklaşmak istedik. Dolayısıyla örgütlerde ortaya çıkan bu yabancılaşma halini çeşitli fizyologlar, sosyologlar ve psikologlar diğer bilim adamları sorunu kavramaya çalışmışlar, yapısal, felsefi ve tarihsel çözümlemelere girişmişler ve bazı çözüm yolları önermişlerdir.

Yabancılaşma ilk olarak 1960'lı yıllarda Amerikan toplumbilim sözlüğüne girmeye ve yabancılaşma üzerine görgül araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Bu düşünürlerden biri olan Durkheim'e göre yabancılaşmanın temelinde değer sistemlerinin ve toplumsal normların, insanların davranış ve isteklerini yönlendirici ve belirleyici özelliğini yitirmesi yatmaktadır.

Marks'a göre ise yabancılaşma; meta toplumunun kapitalist sistem içerisinde hızla evrimleşmesiyle değişim değerinin kullanım değeri üzerinde giderek büyüyen bir egemenlik kurması ve bunun sonucunda, insanın ürününe, emeğine, topluma ve kendi varlığına yabancılaşması, uzaklaşması, bunları kontrol etme gücünü yitirmesidir.

Hegel ise yabancılaşmayı, marazi değil doğal bir olgu olarak görmekte ve ona göre doğa, insan ve toplum var oldukça, yabancılaşma da var olacaktır.

Yabancılaşmayı çağdaş olarak yorumlayanlardan biri olan Charles Wright Mills, özellikle ücretlilerin yabancılaşması üzerinde durarak, ücretlileri(işçilerin) elinden çok arzu ettiği ve hiç bir zaman sahip olamayacağı çok şey geçmesine rağmen,kendisi bizzat yaratmamakta üretememektedir.Böylece işçi emeğinin ürününe dolaylı olarak yabancılaşmaktadır.Çağdaş yorumculardan bir diğeri olan Melvin Seeman ise, yabancılaşmanın beş ayrı boyutunu belirlemiştir:Güçsüzlük,anlamsızlık,kuralsızlık,tecrit olgusu ve kendine yabancılaşmadır.Bütün bu görüşlerden sonra yabancılaşma kavramının tanımını vermekte fayda var.

Genel olarak yabancılaşma,"bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması hali" şeklinde tanımı verilebilir.Yani kısaca yabancılaşma;bir kimsenin kendi toplum ve kültüründen uzaklaşması, soğuması hissidir.

Örgütsel anlamda yabancılaşma ise: genel düzeyde bireylerin var olan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması halidir.

Örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelmiş insanlardan oluşur.Amaç ortaklığı insanları birbirine bağlı kılar.Böyle bir örgüt ortamında insanın davranışları daha özel bir nitelik gösterir.

Genellikle örgütü oluşturan kişiler, çalıştıkları işin gereklerine uyarlar, ancak, alışılmış iş düzeni değiştirilir veya diğer örgüt üyelerinin davranışları farklılaşırsa buna paralel olarak bir dizi sorunlar ortaya çıkacaktır.

Böylece örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, kağıt üstünde planlanandan farklı bir dinamik getirecektir.

İşte örgütlerinde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendileri sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa, veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterirler.

Bunların yanısıra örgütlerde eksik gücün hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe karşı bağlılığın azalması gibi durumlar bir işgörenin iç dünyasında önemli olduğunda işgören örgüte karşı yabancılaşır.

Öte yandan; işyerindeki doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği, çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilerek sonuçta yabancılaşmayı doğurabilir.

Örgütlerde bu faktörler sonucu ortaya çıkan yabancılaşma çalışanların uzun dönemde strese girmelerine yol açmakta ve böylece ortaya verimde azalma, devamsızlık yada yüksek işçi devri gibi olumsuz sonuçlar çıkmaktadır.

Günümüzde örgütlerde yabancılaşma kavramı genel olarak bilinmekte fakat pek önemsenmemektedir.Bu durum ise işgörenlerin giderek örgüte karşı güven duygularını yitirmelerine neden olmaktadır.

Her ne biçimde olursa olsun örgütlerde yabancılaşma unsuru büyüyerek devam edecektir.Çünkü bu kavram örgütle onun doğrudan ilişkide bulunduğu işgörenin devamlı bir uyum içinde olunamayacağını gelişen teknoloji, kültür farklılığı, sanayileşme hızlı değer ve tutum değişimleri gibi çevresel etmenlerin yanısıra. Örgütlerin farklı yönetim biçimleri, çalışma koşulları, büyüklükleri, üretim biçimleri, ahlaki yapıları ve inanç ve tutum farklılıkları gibi örgütsel etmenler göstermektedir.

Bu çalışmamızda örgütlerde ortaya çıkabilecek yabancılaşmayı gerek çevresel gerekse örgütsel etmenler açısından tespit etmek ve bunların giderilmesine yönelik önerilerde bulunmak istedik.Bu amaçla K.Maraş,G.Antep ve Adana illerinde bulunan büyük özel işletme örgütlerinde birer anket uygulaması yapılarak, örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma unsurlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda bulunulmuştur.

Çalışmamız dört bölüm içinde düzenlenmiştir.Birinci bölümde; yabancılaşma kavramı, kapsamı ve temel boyutları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; örgütlerde yabancılaşma ve temel etmenleri olarak çevresel etmenler ve örgütsel etmenler açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma unsurunun ortadan kaldırılması veya azaltılması veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılabilir başlıca yöntemler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölüm; örgütlerde yabancılaşmaya yol açan başlıca örgütsel ve çevresel etmenlerin tespitine yönelik olarak büyük özel işletme örgütlerinde yapılan uygulama ile ilgilidir. Bu bölümde öncelikle uygulamanın amacı, kapsamı ve metodolojisi üzerinde durulmuş sonunda, uygulama sonuçlarının genel bir değerlendirmesi ve öneriler ile beraber, çalışmanın bütünü için varılan sonuçlar sıralanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YABANCILAŞMA KAVRAMI,KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

Bu bölümde; yabancılaşıma ile ilgili kavramlar,yabancılaşıma kavramının tanımı,yabancılaşıma kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi ve yabancılaşımanın kapsamı,türleri ve özellikleri üzerinde duracağız.

1.1. Yabancılaşıma İle İlgili Kavramlar

Yabancılaşıma kavramını ele almadan önce, yabancılaşıma ile yakın ilişki içinde gözüken anomî (kualsızlık) ve şeyleşme (fetişizm) kavramlarının tanımlanması gerekmektedir.

1.1.1. Kualsızlık (Anomî)

Anomî; kuralları geçerliliğini yitirmiş herkes tarafından benimsenecek yeni kuralları yaratamamış bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması haline denir.⁽¹⁾

Mertan'a göre toplumca tanımlanmış hedeflere ulaşmak için tanımlanmamış davranışlara başvurulmasının zorunlu olduğu durumlarda toplumsal yapı ile kültürel yapı arasında beliren uyumsuzluk anomîye yolaçmaktadır.

Bireylik bilincinin toplumsal bilinci giderek daha başka etkilemesini, zayıflatmasını ve bireyleri bütünleştirmede toplumun yetersiz kalışını vurgulayan ve açıklayan "anomî" olgusunu ilk olarak kavramlaştıran Durkheim olmuştur.⁽²⁾ Durkheim için, kualsızlık işbölümünün "doğal yön"ünden saptığı ve dayanışmadan uzaklaştığı vakit ortaya çıkmaktadır.⁽³⁾ Durheim;"Toplumsal İşbölümü Üzerine" ve "İntihar" adlı yapıtlarında anomîden söz etmiştir.

Durkheim'ın işbölümündeki verilerine göre üç halde anomî vardır:⁽⁴⁾

- 1- Ekonomi dünyasında iflasların çoğalması halinde,
- 2- Ekonomik faaliyetler içinde işveren-ücretli ilişkileri düzeyinde,

¹ Barlas Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, Ankara:Savaş Yay.,1983,s.248.

² Tolan,*Toplumbilimlerine Giriş*, s.25.

³ Pars Esin,*İşbölümü,Yabancılaşıma ve Sosyal Politika*, Ankara:SBF Yay.,1982,s.94.

⁴ Tolan,*Toplumbilimlerine Giriş*, s.26.

3- Bilimlerin aşırı parçalanması ve uzmanlaşması sonucu bilgi alanında.

Durkheim'e göre "toplumsal yaşam içinde anominin kronik olarak var olduğu kesim, ticaret ve sanayi dünyasıdır."Kuralsızlık (anomi) Durkheim'e göre, işbölümünün tabii yönden saptığı ve dayanışmadan uzaklaştığı vakit ortaya çıkmaktadır.⁽⁵⁾

Durkheim'e göre anomi, toplum kurallarının artık bireylerin davranışlarını yönlendirme gücünü yitirmesi durumudur.Kuralsızlığın bir kaynağı olarak endüstriyel toplumun eleştirisi işçilerin çalışmaları konusunda daha açık ve seçik ortaya çıkmaktadır.⁽⁶⁾ Burada Durkheim açıkça çalışanlarla işgörenler, çalışanlarla çalışanlar, ya da çalışanlarla tüm toplumun örgütlenmesi arasındaki ayrılık, bölünmüşlük durumundan ve dolayısıyla bu durumun çalışanları çalışmalarının anlamını kavrama olanağından uzaklaştırdığından söz etmektedir.

Durkheim'e göre kuralsızlık, toplumsal yapının kökten değişmesiyle değil de, iş bölümünün patolojik biçimlerini aşmaya yarayan etkili çareler arayarak ortadan kaldıracak bir şeydir.⁽⁷⁾Kuralsızlık yaklaşımının günümüzde önde gelen kuramcısı Merton'a göre kuralsızlık; amaçlara ulaşmaya yönelik uygun amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanamaması durumudur. Yani insanların benimsenen araçlardan beklenen tatmini sağlayamaması durumudur.⁽⁸⁾

Parsons ise, anominin analitik özelliklerini belirtirken, bireyin toplumsal yapıya uyum sağlayamamasını vurgulamıştır.. Ona göre uyum güçlüğü'nün başlıca dört göstergesi bulunmaktadır: I) Hedeflerin belirlenmemiş olması, II) Davranış örgütlerinin belirsiz ve kararsız niteliği, III) Çatışma beklentilerinin varlığı, IV) Açık bir biçimde ortaya konmuş somut simgelerin kullanılmaması.

Srole sıralamayı ölçülebilir hale getirmek için kendi adı ile anılan bir ölçek (Srole Scale) geliştirmiştir.Buna göre;⁽⁹⁾

1-Birey toplumda bağını sağlayan önderlere güvenmemekte.

2-Birey geleceğe karşı bir güvensizlik içindedir ve bugünü düzensiz ve gelecekte kopuk olarak algılamaktadır.

⁵ Mustafa Erkal, Sosyal Meselelerimiz ve Sosyal Değişme, Ankara:Mayaş Yay.,1984,s.129.

⁶ Esin , s.100.

⁷ Esin, s.100.

⁸ Türker Alkan ve Doğu Ergil, Siyaset Psikolojisi, Ankara:Turhan Kitabevi,1980,s.220.

⁹ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş, s.84.

3-İnsanların bugün içinde buldukları ekonomik ve toplumsal konumu aşamayacakları düşüncesi öne sürülmektedir.

4-İnsanların toplumsal değerler ve normlara inançlarını yitirmekte oldukları ve yaşamı anlamsız buldukları yargısı.

5-Çağımızda insanlar bireylerarası ilişkiler açısından doyumsuzluk, huzursuzluk ve güvensizlik içindedirler.

Anomi, bir açıdan, toplumsal kuralların yokluğu ya da yetersizliği sonucunda değer sistemleri ile bireylerin arasındaki ilişkinin bunalımlı bir görüntü alması, toplumsal dayanışmanın çatlaması anlamına gelir. Bir diğer açıdan ise, çağdaş toplumda kişiler arasındaki ilişkilerin gayrişahsi niteliğini gösteren anomilik olgusunun bir uygarlık hastalığı olarak bireysel düzeyde yansımaları demektir.⁽¹⁰⁾

Anomi yıkıcı olmasının yanı sıra, belirli bir dönemin veya belirli bir toplum türünün ötesinde yeni bir çağın veya yeni bir toplumun önceden yaşanmasını da içerir.⁽¹¹⁾

Kuralsızlık kavramını yabancılaştırma kavramına yaklaştırmak istenirse, yabancılaşmayı toplumun üyelerinin yürürlükteki normatif sistemin dışına düşmeleri biçiminde algılamak gerekmektedir.

Yabancılaşma yada kuralsızlık kavramları bir nesnel toplumsal durumları suçlamak için aynı sonla karşılaşmışlardır.Marks'a göre yabancılaşma bireylerin kapitalist toplumdaki durumudur, Durkheim'e göre ise kuralsızlık toplumsal bir olaydır ve böylece dışardan ve zorlayarak bireylere yükümlenir.Bunlar daha sonraki incelemelerle psikolojik ya da hiç olmazsa psilolojik-toplumbilimsel kategoriler haline getirilmiştir.⁽¹²⁾ Yabancılaşma ve kuralsızlık kavramlarına açıklık getirmek isteyen bir görüşe göre kuralsızlık toplum hayatında normsuzluk olarak anlaşılmakta, yabancılaşma ise, birey psikolojisi ile açıklanmaktadır. Burada, kuralsızlık yabancılaşmanın bir şekli olmaktan çok, yabancılaşmadan farklı.bir kavram olarak düşünülmemektedir.⁽¹³⁾

¹⁰ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş,s.26.

¹¹ Barlas Tolan,Çağdaş Toplumun Bunalımı:Anomi ve Yabancılaşma,Ankara:İ.T.İ.A. Yay.,No.132,1980,s.224.

¹² Esin,s.102.

¹³ Erkal,Sosyal Meselelerimiz s.130.

1.1.2. Şeyleşme (Fetişizm)

Şeyleşme kavramını ilk olarak çözümlemelerin merkezine yerleştiren Lukacs olmuş ve onu Fransa'da L. Goldmann izlemiştir. Lukacs şeyleşmeyi daha çok kapitalist sistemin en temel ve yaygın niteliği olarak değerlendirmiştir. Kapitalist toplumda şeyleşme, gerçek toplumsal ilişkilerin, eşyalar arasındaki bir ilişki niteliğinde belirmesi ve algılanmasıdır. Şeyleşme böylece gerçek ekonomik ve toplumsal ilişkiler üzerindeki bilinçlenmeyi de engellemiş olmaktadır. Şeyleşme, burjuva toplumunun bütününe kapsayan yapısal ve temel bir olgudur. Lukacs'a göre biçim ve parçanın, içerik ve bütünlük üzerinde giderek büyüyen bir egemenlik kurması, şeyleşmenin belirtilerinden biridir. Biçim ve parçanın bu üstünlüğü aynı zamanda burjuva bilimin de temel özelliğidir. Şu halde şeyleşme, eşyalar arasındaki ilişkilerin toplumsal ilişkilerin gerçek içeriğini maskeleyişinden kaynaklanmaktadır.⁽¹⁴⁾

Marks Kapital'de, kapitalist toplumda değişim değerinin kullanım değeri üzerindeki egemenliğini ve parasal ilişkilerin yüceltilmesi yoluyla insani ilişkilerin ve kullanmadan doğan yararın yok olması olgusunu "Meta Fetişizmi" olarak nitelirmektedir.

Marks'ın burada açıkça belirlediği gibi, insan emeğinin ürünleri, pazar ilişkilerinin tümüyle egemen olduğu, her şeyin alınıp satılabildiği kapitalist toplum biçiminde, insanın kullanımı dışında da bir varlık kazanmakta ve insana rağmen kendi aralarında da ilişkide bulunabilmektedirler. Başka bir anlatımla insanlar arasındaki ilişkiler giderek şeyler arası ilişkilere dönüşmektedir.⁽¹⁵⁾

Lefebure ise, yabancılaşma kavramını şeyleşme ve fetişizm kavramları ile ikame etmeyerek, fakat yabancılaşmanın en köklü belirtileri olarak değerlendirmiştir.

Fetişizm ya da şeyleşme, yabancılaşmanın en son evresi olarak değerlendirilebilir, ancak onunla özdeşleştirilemez, zira bu düzeye ulaşamayan başka yabancılaşma türleri de bulunmaktadır.

Şeyleşmede, insanın yarattığı değerlerin kendisinden bağımsız ve onun kontrolü dışında varlığını sürdürdüğü bir dünya sözkonusudur. Bunun başka nedeni de

¹⁴ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.316.

¹⁵ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.294.

teknolojinin hızlı gelişmesi ve giderek merkezileşen bir otorite tarafından denetlenmesidir.⁽¹⁶⁾

1.2. Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Yabancılaşma kavramını ilk olarak Karl Marks kullanmıştır. Marks, yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir etkinlikmiş gibi görünmesi anlamında kullanmıştır. Örgüt olumsuz koşullarıyla, işçinin emeğinin ürününü kendine yabancılaştırmaktadır. Ürettiği ürüne yabancılaşan işçi de giderek, kendine yabancılaşmaktadır.⁽¹⁷⁾

Yabancılaşma kavramı üzerine Faunce şunu belirtmektedir; “yabancılaşma terimi o kadar çeşitli biçimlerde kullanılmıştır ki, bu terim adeta modern insanın sosyo psikolojik hastalıklarının kısaltılmış bir ifadesi şekline bürünmüştür.”⁽¹⁸⁾

1960 dolaylarında “yabancılaşma” terimi Amerikan toplumbilim sözlüğüne girmeye ve yabancılaşma üzerine görgül araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

İlk olarak Hegel insanın toplumda karşı karşıya kaldığı durumu betimlemek için bu terimi (yabancılaşma) ileri sürmüştür. Kişi doğa dünyasına ve kendi doğasına yabancılaşmaktadır.⁽¹⁹⁾

Yabancılaşma kavramının tanımını tam olarak yapmak oldukça güçtür. Çünkü gelişen toplumumuzda, dünyamızda, işyerlerimizde v.b. yerlerde insan ilişkileri ve insanlar değişirler. Bu da yabancılaşmayı tanımlamada oldukça zorluk çıkarabilmektedir.

Yabancılaşma kavramının çok çeşitli tanımları yapılabilecektir.

Genel olarak yabancılaşmanın “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim-

¹⁶ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.242.

¹⁷ İbrahim E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Gül Yay., 1992, s.228.

¹⁸ Robert B. Denhardt, “Alienation and the Challenge of Participation”, Personnel Administration, September-October, 1971, ss.25-32’den Emine Örs, “Yabancılaşma ve Katılma Sorunu”, Amme İdaresi Dergisi, C.ilt.5.Sayı.2, 1972, s.93.

¹⁹ Esin, s.106.

uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” biçiminde tanımlandığı ve algılandığı görülmektedir.⁽²⁰⁾

Yabancılaşma bazı insanların kendileri ve başkaları hakkında veya sosyal çevreleri hakkında belli anlayış ve duyguları ima eden bir terimdir.⁽²¹⁾ Eğer bir tanımda da yabancılaşma; İdeal duyguların yerini fiili olguların, amaçların yerini araçların alması ile beliren hakimiyet yerine tabiyet getiren, kişinin kendinden, değerlerinden, kurumlardan ve toplumsal oluşumlardan uzaklaşması halidir.⁽²²⁾

Yabancılaşma toplumsal sistemdeki kişilerin kendi davranışlarının elde elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançlarıdır.⁽²³⁾

Ve nihayet yabancılaşma “insanın emeği tarafından yaratılan şeyin aynı insana, kendisini köleleştiren yalancı bir öz olarak geri dönme süreci” olarak tanımlanabilir.⁽²⁴⁾

Demek oluyor ki yabancılaşma “üye olduğu toplumdaki uzaklaştırılmış aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre düşman kılınmış” bireyin durumudur.⁽²⁵⁾

Yabancılaşma kişinin his, duygu ve nasıl olduğunun veya onun belli durumlar altındaki davranışlarının sonuçlarının bir ölçüsüdür.⁽²⁶⁾

1.2.1. Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Yabancılaşma bir çok ideolojik yaklaşımda merkezi bir yer işgal etmesine rağmen, bugün bile üzerinde en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Yabancılaşma gerçeğinin insanlık tarihiyle yaşıt olmasına rağmen, yabancılaşma konusunda yeterince açık ve genel kabul görmüş bir anlayış birliği yoktur. Bu yaklaşımların farklı olmalarının sebebi her ideolojinin, her çıkar grubunun ve her

²⁰ Emre Kongar, *Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Ankara: Bilgi Yayinevi, 1979, s.464.

²¹ Ronald V. Urick, *Alienation*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970, America, s.7.

²² Özcan Yeniçeri, “Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü”, (Basılmamış Y.Lisans Tezi, Uludağ Üniv. Sosyal Bilimler Enst., 1987), s.5.

²³ M.Ceyhan Aldemir, “Yöneticilerin Güç Tipleri ile İş’e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.16.Sayı.1, 1983, s.67.

²⁴ Tolan, *Çağdaş Toplumun Bunalımı*, s.86.

²⁵ Esin, s.107.

²⁶ R.Felix Geyer and David R. Schweitzer, *Theories of Alienation*, Netherlands: Martinius Nijhoff, Social Sciences Division, 1976, s.190.

kültürün olguyu kendi varoluş gerekçesine haklılık kazandıracak bir boyutta değerlendirmesindedir. Diğer bir sebep olarak da yabancılaşmanın teknolojik ve sosyal hayattaki değişmeye bağlı olarak biçim ve nitelik açısından farklılaşması gösterilebilir.⁽²⁷⁾

Özellikle topumbilim yapıtlarında işlenen yabancılaşma konusu felsefeye Hegel ile, iktisat ve siyaset alanına Marks ile girmiştir. Bu düşünürlerin etkisiyle de sosyal bilimlerin pek çok disiplininde temel konulardan biri olmuştur.⁽²⁸⁾

1.2.1.1. Marks Öncesi Dönemde Yabancılaşma

Marksist kuramın ortaya konduğu 1920'lerden başlayarak özellikle "resmi" literatürde yabancılaşmanın genellikle yadsındığını, bu kavram yerine sömürünün ve buna bağlı olarak uygulamaya dönük kavramların ön plana çıkarıldığını izliyoruz. Marksizmin bürokratlaştırılmış ve katılaştırılmış "resmi görüşü"ndeki bu dışlamaya tepki olarak son yirmi yılki özellikle Amerika'da ve bazı Avrupa ülkelerinde yabancılaşma kavramı yeniden irdelenmeye başlanmıştır.⁽²⁹⁾

Batı'da yabancılaşma kavramı ilk kez Eski Ahid'de puta tapma ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu kendi yaşamı ile ilgili özel nitelikleri nesnelere aktarmakta ve kendini gerçekleştirerek aşma yerine, kendi varlığı ile ancak puta tapma yoluyla ilişki kurabilmektedir. İnsan böylece kendi gücüne ve kendisinde var olan potansiyelin gücüne yalnız kalmakta ve kendi varlığının özelliklerine ancak putların yaşamına boyun eğerek dolaylı yoldan ulaşabilmektedir.⁽³⁰⁾

1.2.1.1.1. Hegel ve Yabancılaşma

İlk defa Hegel tarafından kullanılan yabancılaşma kavramına göre insan, tabii ve sosyal çevresi ile yabancılaşmakta, kendisini seven, hisseden ve düşünen bir yaratık olarak değil fakat, yarattığı ve ürettiği mal ve eşya dolayısıyla hatırlanır hale geldiğini görmektedir. Fert kendi anlamını ve değerini yitirdiği düşüncesine sahip

²⁷ Özcan Yeniçeri, "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s.92.

²⁸ Alkan ve Ergil, s.189.

²⁹ Tolan, *Topumbilimlerine Giriş*, s.282.

³⁰ Tolan, *Topumbilimlerine Giriş*, s.283.

olmaktadır.Hegel'e göre yabancılaşma kavramı fiziki anlamda insanın varoluşu ile ruhi anlamda varlığı arasındaki mesafeye dayanmaktadır.⁽³¹⁾ Hegel'in felsefesi "Mutlak Ruh"un yabancılaşması üzerine kurulmuştur. Diyalektik süreç içinde "Mutlak Ruh"un hareketi, bir "yabancılaşma ve yabancılaşmadan kurtulma" hareketidir.⁽³²⁾

Hegel düşüncesinde insan, bir yandan "Mutlak Ruh"un yabancılaşma sürecindeki bir görüntüsü olurken, diğer yandan da "Mutlak Ruh"un bilgisine ulaşma olarak ifade edilen "dealienation" sürecinde bir "araç" durumundadır.

Hegeli yabancılaşma anlayışında,yabancılaşma marazi değil,doğal bir olgudur.Doğa,insan ve toplum var oldukça,yabancılaşma da var olacaktır.

Yabancılaşma "Mutlak Ruh"un kendisini dışsallaştırması sürecindeki bir oluşumun ifadesi olarak zorunludur ve gene "Mutlak Ruh" tarafından kendine dönme sürecinde aşılacaktır.⁽³³⁾

Hegel'e göre; Yabancılaşma ancak insanlar tümüyle öz-bilinçlerine kavuştukları, kendi çevrelerinin ve kültürlerinin ruh'tan kaynaklandığını anladıkları zaman son bulacaktır. Özgürlük bu anlayışta yatmaktadır ve özgürlük tarihin amacıdır.⁽³⁴⁾

1.2.1.1.2. Feuerbach ve Yabancılaşma

Feuerbach, Hegel'in ortaya koyduğu sistemi tersine çevirerek yorumlamıştır. Hegel'de "kendine yabancılaşan" "Mutlak Ruh", kendisini doğa ve insanda ortaya koymaktaydı. Feuerbach'a göre ise "Mutlak Ruh" yani Tanrı Hegel'in söylediğinin aksine, insanın yabancılaşmasının bir ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır: "insan, öznel olan, yani yalnızca düşüncesinde, hayalinde var olan şeyi, düşüncesi ve hayali dışında bir şey haline getirmektedir." Hegel'in "Mutlak Ruh"u yani Tanrı, Feuerbach'ın "kendine yabancılaşmış" insandır.⁽³⁵⁾

Yani Feuerbach, Hegel'in felsefesinin tıpkı din gibi yabancılaştırıcı bir güç olduğunu vurgulamıştır.⁽³⁶⁾

³¹ Erkal, s.126.

³² Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*,ss.284-285. ✓

³³ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*,s.93. ✓

³⁴ Alkan ve Ergil, ss.190-191.

³⁵ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*,s.286. ✓

³⁶ Alkan ve Ergil,s.192.

Feuerbach insanın kendi özünü, insan olarak kavraması gerektiğini ve bu yolla yabancılaşmanın aşılacağını belirlemiştir. Yani insanın kendi özünü irade, akıl ve sevgiyle kavraması gerekmekte ve yabancılaşma da ancak bu yolla aşılabilmektedir.⁽³⁷⁾

1.2.1.2. Marks ve Yabancılaşma

Marks'a gelinceye kadar yabancılaşma, evrensel bir insan özüne dayalı bir düşünce biçiminde gelişmiştir⁽³⁸⁾. İnsan, Marks açısından hem "doğal" hemde "toplumsal" yani türsel bir varlıktır. Marks kuramını, evrensel, değişmez bir insan doğası üzerine değil, çevresini değiştirirken aynı zamanda çevresiyle birlikte değişen bir insan kavramı üzerine temellendirmiştir.⁽³⁹⁾

Marks'ın yabancılaşma kuramının anahtarını iş oluşturmaktadır. İnsanın işi ile ilgisinden ortaya çıkan yabancılaşma, Marks'a göre diğer her türlü etkinliğe damgasını vurmakta ve, bunları yabancılaşmış ilişkilere dönüştürebilmektedir.⁽⁴⁰⁾

Hegel'in ve Feuerbach'ın yaklaşımlarından farklı olarak Marks, emeğin yabancılaşması üzerinde durmaktadır. Emeğin üretimde verimliliği arttırdığı oranda, emek, üretim süreciyle yabancılaşmakta ve kapitalist sistem buna sebep olmaktadır. İşçilerin ürettiği değerler işçiye düşman hale gelmektedir. Emeğin kendi insani özüne dönmesi şarttır.⁽⁴¹⁾

Marks için emek ve işbölümü yabancılaşmanın bir göstergesi olmaktadır. İşçi yaşamını nesneye koyar, ama artık hayatı kendisine değil, nesneye aittir. Emeğin ürünü kendisi değildir. Onun için bu ürün ne kadar büyükse kendisi de o kadar küçüktür. Emek artık işgücünün doğasının bir parçası olmaktan çıktığı için yabancılaşmış bulunmaktadır⁽⁴²⁾. Emek ve emeğin ürünleri giderek insandan, onun irade ve arzularından farklılaşmış ve bağımsızlaşmış birer varlık olmaktadır.

Emek artık işçinin doğasının bir parçası olmaktan çıktığı için yabancılaşmış bulunmaktadır. Yani "çalışma işçinin dışındadır" bu nedenle çalışırken kendini inkâr eder, mutlu değil mutsuzdur, fiziksel ve zihni enerjisini serbesçe geliştiremez; bedenini

³⁷ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.287.

³⁸ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.287.

³⁹ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.287.

⁴⁰ Sezgin Kızılcılık, *Sosyoloji Teorileri 2*, Konya: Kuzucular Ofset, 1992, s.256.

⁴¹ Erkal, *Sosyoloji Meselelerimiz* s.126.

⁴² Kızılcılık, s.256.

harcar ve zihnini yok eder. Onun için işçi ancak çalışma dışında kendine gelir, çalışırken kendinde değildir. Bu nedenle çalışması gönüllü değil, zorlamadır; zorla çalıştırılır.

Marks'a göre işçiler işi bir yaratma değil, baskı süreci olarak deneyimlerler. Zora dayanan emek bir "yabancılaştırıcı araç" olan paranın bütün yüklenmesi ve insanın değerini düşürmesi nedeniyle kişisel değerleri insanlık dışı kalır.⁽⁴³⁾

Marks insanlık tarihinde her zaman var olmuş olan emeğin yabancılaşması olayının, kapitalist toplumda en uç noktasına ulaştığını ve işçi sınıfının diğer sınıflardan daha fazla yabancılaşmış olduğunu vurgulamaktadır. Bu yargının dayandığı temel, işçinin, üretimin örgütlenmesi, planlanması ve kontrolünde hiç bir etkisi olmaması ve bir makina niteliğinde değerlendirilerek istihdam edilmesi nedeniyle sermayeye bağımlı bir "şey"e dönüştürülmüş olması düşüncesidir.⁽⁴⁴⁾

Yabancılaşmış insan yalnızca diğer insanlara yabancılaşmış bir insan da değildir; doğası, ruhu ve özünden soyutlanmış türsel varlığına da yabancılaşmıştır.⁽⁴⁵⁾

Marks Paris Elyazmalarında (1844) "yabancılaşmış emek" kavramı üzerinde durur. Ona göre insan öz-varlığını çalışmada bulan bir canlı türüdür. Fakat denetleyemediği iş sürecinde yer almak durumunda kalırsa, ya da buna zorlanırsa, bu özü kendisinden uzaklaştırılır.

Yabancılaşmış emek ve onun içinde hapsoldüğü ürünler giderek gerçek üreticinin kendisini tanımayamayacağı bir dünya oluşturur. Bu durumun doğal sonucu şudur; insan mülk edindikçe kendinden uzaklaşır ve yabancılaşır.⁽⁴⁶⁾

Marks insansal özün yabancılaşmasının sonuçları olarak:"yabancı kılınmış,yabancılaşmış emek aracılığıyla,işçi bu emek ile ona yabancı ve onun dışında bulunan bir insanın ilişkisini oluşturur.İşçinin emek karşısındaki ilişkisi,kapitalistin,kendisine verilen ad ne olursa olsun,emeğin efendisinin ilişkisini oluşturur".⁽⁴⁷⁾Bu yabancılaşma yalnızca emeği olan kişiler arasında olmaz; onların

⁴³ Alkan ve Ergil,s.192.

⁴⁴ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş,s.289.

⁴⁵ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş,s.291.

⁴⁶ Alkan ve Ergil, s.193.

⁴⁷ Esin ,s.35.

ilişkilerde bulunduğu nesnelere ve üretim durumunda da yabancılaşma ve düşmanlaşma olur.⁽⁴⁸⁾

Marks'ın üzerinde durduğu diğer bir yabancılaşma unsuru; özel mülkiyettir. Yabancılaşmış emek kavramının doğal etkenlik kavramının yerine geçirilmesi, ekonomik mekanizmanın işleyişinden hareketle özel mülkiyet içindeki çelişmeleri açıklamaya olanak vermiştir.⁽⁴⁹⁾

Özel mülkiyet yabancılaşmış emeğin nedeni veya kaynağı olarak gözükmektedir. Bu gerçekten çok önemlidir, kesin olarak başlangıçta, mallarda olduğu gibi nedeni değildir fakat kişinin aklının karıştırılmasının sonucudur.⁽⁵⁰⁾

Yabancılaşma tarihin başlangıcından bu yana özel mülkiyetin temel taşlarından biri olmuştur, aşılmasının koşulları ise karşıtlığın güncel oluşmasıyla varılan çözümlerinde, çelişmesinde bulunmaktadır.⁽⁵¹⁾ Tarihsel süreç karşımıza yabancılaşmanın ve bunun aşılmasının tarihi olarak çıkıyorsa, yabancılaşmanın bağlamı, özel mülkiyetin tarihiyle örtüşmektedir demek mümkündür.⁽⁵²⁾

Marks, insan yabancılaşmasının bir başka koşulunun da işbölümü olduğu görüşündedir. Marks'ın burada söz konusu edilecek işbölümü görüşü, onun "gerçek işbölümü" dediği el ve kafa çelişmesinin kesin sınırlarla ayrıldığını öne sürdüğü ve üretim biçiminin son derece karmaşık bir yapıya bürünmesi aşamasında beliren işbölümüdür.⁽⁵³⁾

Mallar ve insanın temel özelliği olan emek dahil tüm şeylerin parasal ilişkiler aracılığıyla nesnelleşmesi ve doğrudan insanların kullanımını yerine değişimin temel amaç olması, Marks için yabancılaşmanın bir görünümüdür. Bu anlamda yabancılaşma, kullanım değerinin yerini değişim değerinin alması olgusudur. Marks'a göre, bu sürecin en gelişmiş hali ile yabancılaşmanın bir diğer etkeni işbölümü ve uzmanlaşma, kapitalist

⁴⁸ David J. Burrows-Frederick R. Lapidés, *Alienation A Casebook*, "Estranged Labour" dan Karl Marx, New York: Thomas Y. Crowell Company, 1970, s.47.

⁴⁹ Esin, s.37.

⁵⁰ Burrows and Lapidés, s.48.

⁵¹ Esin, s.39.

⁵² Esin, s.37.

⁵³ Kızılcılık, s.257.

toplum biçiminde, birlikte en üst düzeye ulaşırlar. Ancak işbölümü ve uzmanlaşma salt olumsuzluk yüklü bir durum olarak da ele alınmamalıdır.⁽⁵⁴⁾

Marks en yabancılaşmış toplumsal sınıfın işçi sınıfı olduğunu, dolayısıyla öncelikle kurtarılması ve özgürlüğe kavuşturulması gereken sınıfın da bu sınıf olduğunu savunmuştur. Yabancılaşmanın, insanların büyük bir çoğunluğunun ortak yazgısı haline gelecek ölçüde yaygınlaşacağını öngörememiştir. Fromm'a göre "küçük veya büyük memur satıcı, esnaf veya tüccar özellikle hizmetler sektöründe çalışanların hemen tümüne yakını bugün nitelikli işçiden çok daha büyük bir yabancılaşma içinde yaşamaktadırlar."⁽⁵⁵⁾

1.2.1.3. Yabancılaşma Kavramının Çağdaş Yorumları

1.2.1.3.1. Herbert MARCUSE ve Yabancılaşma

Marcuse çağdaş kapitalist toplumu irdelemiş ve işçi sınıfının Marks'ın beklediği doğrultuda yabancılaşmayı sona erdirebilecek güç olmaktan artık uzaklaşmış olduğunu vurgulamıştır. Marcuse özel olarak yabancılaşmanın ve genel olarak ileri derecede sanayileşmiş kapitalist toplum sorunlarının aşılmasında, işçi sınıfından çok toplumdaki marjinal kesimlere ağırlık verir.⁽⁵⁶⁾

Marcuse'ye göre hızla gelişen otomasyon nedeniyle el emeği giderek artan oranlarda makinayla ikame edildiği gibi, makina da daha az iş görene gereksinim duymaktadır. Bu sürede el emeğinin azalması, büyük ölçüde artan denetim gerektirmektedir. Bu da giderek insanların köleleşmesine yol açmaktadır.⁽⁵⁷⁾

Son olarak Marcuse'nin yabancılaşma hakkında görüşlerinden çıkarılacak sonuç şöyle belirlenebilir: Teknolojik düzenlemenin egemen olduğu toplum, sistemin muhafazası ve idamesine yönelik olarak bütün öge ve değerlerin bütünleşmesiyle kapalı ve güdümlü bir toplum haline dönüşmektedir. İşçi sınıfının da karşı çıkma ve aşma gücünü yitirmesiyle silahsız kalmış bu toplum, böylece "tek boyutlu toplum" olarak nitelemektedir.⁽⁵⁸⁾

⁵⁴ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.293.

⁵⁵ Tolan, *Çağdaş Toplumun Bunalımı*, s.158.

⁵⁶ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, s.158.

⁵⁷ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, s.160.

⁵⁸ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.301.

1.2.1.3.2. Charles Wright MILLS ve Yabancılaşma

Mills, hizmetler sektöründe çalışan, sayıları giderek artmasına rağmen oluşturdukları toplumsal gücün bilincinde olmayan ücretlilerin özellikle yabancılaşma koşulları üzerinde durmaktadır. Onun temel amacı bu kitlenin neden bağımsız bir sınıf oluşturamadıkları niçin toplumsal konjoktüre göre başka sınıfların egemenliğini kabul ettikleridir.⁽⁵⁹⁾

Mills çağımız bunalımının nedenlerini şöyle açıklamaktadır. İnsanların her alanda (politika, aile, ekonomi vb.) sarsılmaz gerçekleri ya yıkılmış yada sarsılmıştır, buna karşılık yeni toplumsal değerler üretilmemiştir, bu sınıf kendi öz benliğini oluşturabilecek bir kültür ve inanç sisteminden de yoksun bulunmaktadır.⁽⁶⁰⁾

İşçinin elinden, çok arz ettiği ve hiç bir zaman sahip olamayacağı çok şey geçmesine rağmen, kendisi bizzat yaratamamakta, üretememektedir. Emeginin ürününe görel olarak yabancılaşmış olduğundan ne gerçek alanda sükunet bulabilmekte, ne de dinlenebilmektedir. İşi onu sıkmakta, eğlenceleri onu sinirlendirmekte, bu kısır döngü ise onu tüketmektedir.⁽⁶¹⁾

Bunun yanında Mills'e göre birey kendini güvenceye kavuşturacak ve kendini güçlü hissetmesini sağlayacak kuruluşlardan yoksun bulunmakta ve bu nedenle kitle toplumda birey için gerçekten canlı, anlam taşıyan bir örgütsel mücadele olanağı kalmamaktadır.

Mills yabancılaşmayı “ toplumsal bireyin keşfedilmemiş gücünü uygulamaya koymasının sağlıksız bir sonucu” olarak düşünmektedir.⁽⁶²⁾

1.2.1.3.3. Melvin SEEMAN ve Yabancılaşma

Seeman'a göre yabancılaşmanın beş ayrı boyutu; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, tecrit olgusu ve bireyin kendinden uzaklaşmasıdır.

Bu beş boyuta göre Seeman şöyle bir sonuca varmıştır. Toplumsal yapıya ilişkin koşulların yabancılaştırıcı etkileri olduğu varsayılabilir ve bunlar bireysel tutum ve

⁵⁹ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.162.

⁶⁰ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.162.

⁶¹ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.163.

⁶² Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı. ss.164-165.

davranışlarda belirleyici sonuçlar yaratabilir.⁽⁶³⁾ Ayrıca Seeman insan davranışlarında görülen sahteciliğin temel sonuçlarından birinin de rol dönüşümü olduğunu vurgulamıştır. Sahtecilik, uyarıları “dondurur”, “kalıplaştırır” ve böylece bireyin doyumunu önler. Birey sosyal çevresine yabancılaşır.⁽⁶⁴⁾

Seeman’ın amacı toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemektir. ⁽⁶⁵⁾Seeman’ın belirlemiş olduğu yabancılaşmanın beş ayrı boyutundan ilki güçsüzlüktür. Bu bireyin varmak istediği amaçlara varamamasının doğurduğu duyumlarla ilişkilidir. İkincisi etkinliğin olumlu sonuç verebilmesi olasılığına ilişkin olarak, bireyin kendi etkinliğine bir anlam verememesidir. Olumlu sayılan amaçlara varma olasılığı olsa bile etkinlik anlam kazanmamaktadır. Seeman bu durumu anlamsızlık olarak nitelirmektedir. Üçüncü görünüm kuralsızlıktır; ama bu kişisel beklentiler bakımından tanımlanmıştır. Yani burada söz konusu olan, istenen amaçlara ulaşmak için caiz olmayan yollara başvurma gerekliliği hakkındaki inançtır. Dördüncüsü, üyesi bulunan grubun ya da toplumun tipik ilkelerine yeterli olmayan biçimde katılma yada bu ilkelere yabancılaşma anlamında soyutlanma olmaktadır. Beşinci görünüm ise kendi kendine yabancılaşmadır.⁽⁶⁶⁾

1.2.1.3.4. Veblen ve Yabancılaşma

Veblen, insanın gerçekte kavrayamadığı bir dünyada madde üzerinde çalıştığına inanır. Fakat bilimsel ilerleme için çok gerekli olan büyüenden arınmış bir doğa, insan için o kadar soğuk ve iticidir ki, o kendi yarattığı olan nesnelere ve kurumlara insana benzer (kendime yakın) nitelikler, yorumlar atfetmeye başlar. Böylece de doğal ve değişebilir olanı kutsal ve değişmez kılar. O halde çalışma kendi içinde yabancılaşmanın tohumlarını taşır.

Veblen’e göre yabancılaşma olgusu bir de, insanların birbirini verimlilik konusunda kıskandıkları zaman ve durumlarda ortaya çıkar. O zaman insan emeğini üretmek için değil daha üst düzeyde statü kazanmak için kullanmaya başlar. Daha üstün bir statünün kazanılması da mallara sahip olmak ve onları biriktirmekten geçtiği için barışçıl yaşamdan (kültürden) rekabet ve çekişme haline varılır.

⁶³ Alkan ve Ergil, s.218.

⁶⁴ Alkan ve Ergil, s.219.

⁶⁵ Esin, s.108.

⁶⁶ Esin, s.109.

Böylece insanın yabancılaşmasına neden olan iki temel zaaf belirlemiştir; Veblen'e göre ilk zaaf animizmin* etkisidir. İkinci zaaf ise toplumun çalışmaya karşı olan küçümseme duygusudur.⁽⁶⁷⁾

Veblen insanın (toplumun) yabancılaştırıcı iki zaafından ve onların yol açtığı ikilimlerden kurtulma yollarını aramıştır. Ona göre kurtuluş makina sürecindedir. Makina, düşünceden insan benzeri niteliklerin tortusunu atar; işi çalışana değil, çalışanı işe uymaya zorlar.⁽⁶⁸⁾

1.2.2. Yabancılaşmanın Kapsamı, Türleri ve Özellikleri

1.2.2.1. Yabancılaşmanın Kapsamı

Yabancılaşma kavramı üzerine belirtilmiş olan düşünceler tekrar dikkatle okunduğunda, yabancılaşmanın ne kadar geniş bir kapsama sahibolduğu görülür.⁽⁶⁹⁾ Yabancılaşma gerek geçmiş yıllarda gerekse günümüzde örgüt yapılarında, kurumlarda, biçimsel ve biçimsel olmayan grublarda v.b.gibi insanların beraber yaşadığı, birbirlerine daima ihtiyaç duydukları örgütlerde her zaman ortaya çıkmış ve bundan sonrada çıkmaya devam edecek bir olgudur. Bu durumda yabancılaşma olgusu kendisini geniş olarak tüm örgüt yapılarında hissettiren bir kavram olmaktadır.

1.2.2.2. Yabancılaşmanın Türleri

Yıllarca, işgörenin kişilik özelliklerinin işe etkisi incelenmiştir. Bu konuda bir çok bulgu vardır. Ama bulgular birbirinden çoğu kez ayrılık göstermektedir. Bulgular, ayrı kavramlar da getirmektedir. Bu çalışmalar yabancılaşmanın altı değişik adını yada türünü ortaya çıkarmıştır.

Bunlardan Seeman'ın yabancılaşma sınıflandırması bilinenlerin en iyileri arasındadır. ⁽⁷⁰⁾ Bunlar Şekil 1' deki gibi gösterilebilecektir.

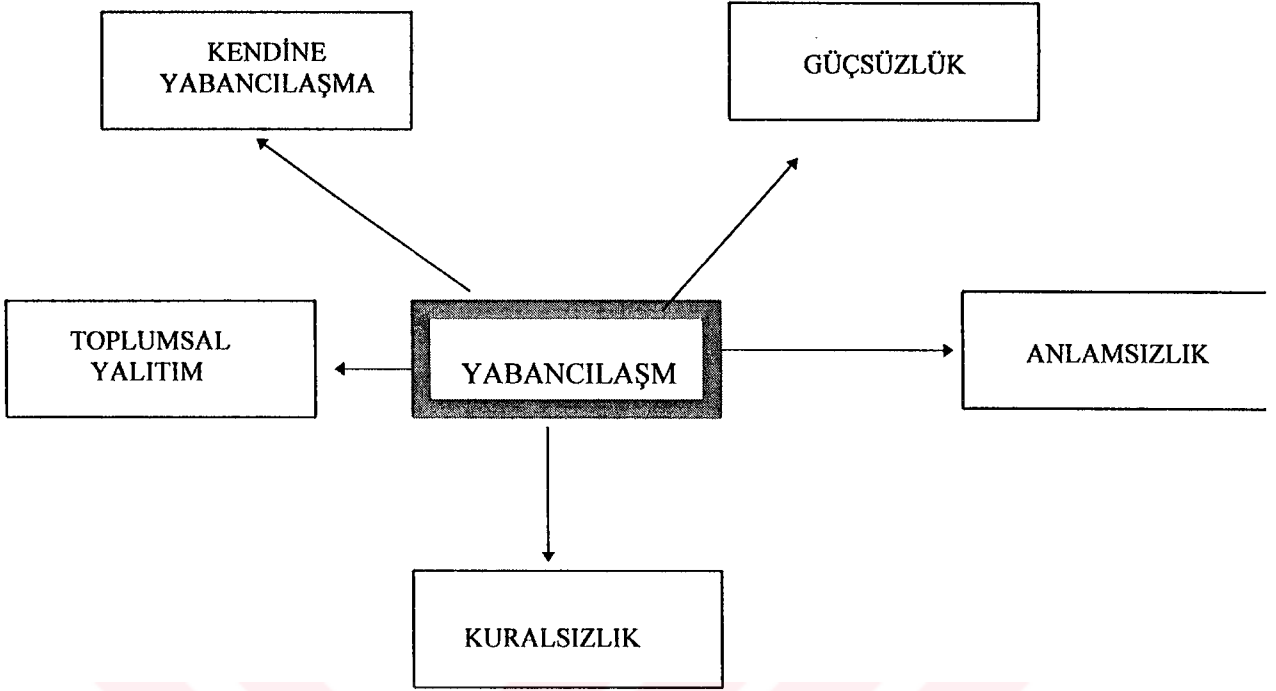
⁶⁷ Alkan ve Ergil ,s.203.

*Animizm:İnsan aklının maddeye aracılık etmesi,bu yüzden gerçeklerin nesnel olarak benimsenmesini önleyen zaafıdır insanın.

⁶⁸ Alkan ve Ergil, s.204.

⁶⁹ Tolan, **Toplumbilimlerine Giriş**, s.305.

⁷⁰ Tolan, **Çağdaş Toplumun Bunalımı**, s.228.



Şekil-1 : Yabancılaşma Türleri

Şekil 1’de yer alan unsurların ayrı ayrı tanımlanmasında yarar olacaktır.

1.2.2.2.1. Güçsüzlük

Güçsüzlük, birisinin davranışları hakkındaki kararı sonuçlandırmaksızın beklemesi.⁽⁷¹⁾ veya olaylar üzerinde denetimini yitirme duygusu şeklinde tanımlanabilir. Yani kişinin, olayların kendini sürüklediği; olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılması halidir.⁽⁷²⁾ Bir başka tanımda ise güçsüzlük; insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesidir. ⁽⁷³⁾

Pearlin bir hastanede uyguladığı yabancılaşma çalışmasında , güçsüzlüğün yabancılaşmada etkili olduğunu gözlemlemiş, bunun nedeninin ise yönetimin kurallarındaki eksiklikten veya yönetim alanının büyüklüğünden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. ⁽⁷⁴⁾

⁷¹ George Victor, *Invisible Men Faces of Alienation*, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1973, s.13.

⁷² Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.229.

⁷³ Denhardt, "Alienation and the Challenge", s.93.

⁷⁴ Geyer and Schweitzer, s.285

1.2.2.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık, grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar.⁽⁷⁵⁾ yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi halidir. Yani bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamama durumudur.⁽⁷⁶⁾

G.Viktor'a göre ise anlamsızlık, karar vermek için gerekli ölçünün açık olmayışı ve önceden bildirilen sonucun yeteneksizliği (eksikliği)dir.⁽⁷⁷⁾

1.2.2.3. Kuralsızlık (Normlessness)

Davranışı yöneltecek ilke, kural ve ölçümler bulamamak, amaca ulaşmak için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Toplumun davranışını düzenleyen değer ve düzgülerinin kişiye anlamlı gelmemesi halidir.⁽⁷⁸⁾

Yani kısaca kuralsızlık ve normsuzluk; toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşmak için toplum tarafından onaylanmayan davranışların benimsenmesi anlamına gelmektedir.⁽⁷⁹⁾

Başka bir tanım da ise norm yetersizliği; sosyal yönden kabul edilmiş araçlarla, değer yargılarını ihtiva eden amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıklar halidir.⁽⁸⁰⁾

1.2.2.4. Toplumsal Yalıtım (Social Isolation)

Toplumsal yalıtım hali; kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusu, kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaması ya da kurmaktan çekinmesi durumudur.⁽⁸¹⁾ Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, onlara bağlı olmayan ve devamlı onlarla bir ilişki içinde olmayan bir "ada" gibi

⁷⁵ Denhardt, s.93.

⁷⁶ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.303.

⁷⁷ Victor, s.13.

⁷⁸ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.229.

⁷⁹ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.303.

⁸⁰ Denhardt, s.93.

⁸¹ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.229.

götr. Bu sosyal tecritin bir çeşididir. ⁽⁸²⁾Yani bireylerin toplumsal değerlerinden uzaklaşması halidir.

Sonuç olarak, kişinin ilgisi zayıf ise, yaşamının anlamsız olduğuna inanıyor, kendisini diğerlerine (arkadaşlarına) göre nispeten herhangi bir şey yapmayan biri olarak görüyor, “ben kimim ? ” sorusuna cevap vermek kendisi için zor geliyorsa, bu durumda kişinin duyguları toplumsal bakımdan izole olmuş ve yabancılaşmıştır. ⁽⁸³⁾

1.2.2.2.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma, gelecekte umulan ödüller üzerinde kişinin davranışlarının dışına çıkarak farklı davranmasıdır. Sonucu doğuran şartlardaki değerlerde olduğu gibi birinin iş yapıyormuş gibi davranması halidir. ⁽⁸⁴⁾

Bu yabancılaşma türlerinden örgüt için en önemli olanları güçsüzlük, anlamsızlık ve özsoğumadır. Öteki yabancılaşma türleri örgüt için dolaylı olarak önemlidir. Ama hangi türde olursa olsun işgörenin yabancılaşması, kendine yaşamı tatsız kılarak uyum zorlukları oluşturur ⁽⁸⁵⁾

1.2.2.3. Yabancılaşmanın Özellikleri

Yabancılaşma bir kavram ilişkisidir; birinin veya birşeyin birisinden veya birşeyden yabancılaşmasının meselesidir. İlk tecrübeli birisinin içindeki mutsuzluğu gösterirken, diğer (sonraki) hizmetinde olduğu kişinin şahsi olmayan karakter durumunu gösterir. ⁽⁸⁶⁾

Yabancılaşmış olan bir kişi bize, şaşırtıcı, hiçbir şeyle bağlantısı olmayan, amaçsız veya evsiz olan birisini hatırlatır. ⁽⁸⁷⁾

Yabancılaşma konusunda farklı yazarların eğilimleri 3 kategoride incelenebilir:

- a) Yabancılaşma insan yaşamının tabiatında vardır.
- b) Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.

⁸² Ronald V. Urick, *Alienation*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1970, s.7.

⁸³ Urick, *Alienation*, s.8.

⁸⁴ Victor, s.13.

⁸⁵ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.229.

⁸⁶ Geyer, *Alienation*, s.62.

⁸⁷ Victor, s.1.

c) Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri tarafından üretilmiştir.⁽⁸⁸⁾

Yabancılaşmanın modern biçimi, kişiler ve onun çevresi arasında son zamanlarda hızlandırılmış farklı güçlüklerin sonucu olarak görülebilir.

Yabancılaşma durumunda daha fazla rekabetlilik, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık gibi farklı insan ilişkilerine rastlanır. ⁽⁸⁹⁾



⁸⁸ Geyer, *Theories of Alienation*, s.205.

⁸⁹ Geyer, *Alienation*, s.132.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA VE TEMEL ETMENLERİ

Bu bölümde; örgütlerde yabancılaşma kavramı ve kapsamı ile örgütlerde yabancı-laşmanın temel etmenleri üzerinde duracağız.

2.1.Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı Ve Kapsamı

Bu kısımda;örgütlerde yabancılaşma kavramı,örgütlerde yabancılaşma kavramının ortaya çıkışı,örgütlerde yabancılaşmanın türleri ve örgütlerde yabancılaşma sorunları ve sonuçları üzerinde duracağız.

2.1.1. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramı

Bir örgüt önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelmiş insanlardan oluşur. Amaç ortaklığı insanları birbirine bağımlı kılar. Böyle bir örgüt ortamında insanın davranışları daha güzel bir nitelik gösterir. ⁽⁹⁰⁾

Genellikle örgütü oluşturan kişiler, çalıştıkları işin gereklerine uyarlar, ancak, alışılmış iş düzeni değiştirilir veya diğer örgüt üyelerinin davranışları farklılaşır buna paralel olarak bir çok sorun ortaya çıkacaktır.

Böylece örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, kağıt üstünde olanlardan farklı bir dinamik getirecektir.⁽⁹¹⁾

Örgüt kararlarını ve fikirlerini benimsemek, benimseterek uygulamak zorundadır. İşgören örgütte kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak zorundadır. Gerek iş ve gerekse ilişkilerine, kendinden birşeyler ilave etmek olanağına sahip değildir.⁽⁹²⁾

Örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir.

⁹⁰ İbrahim E.Başaran, *Örgütsel Davranış* Ankara:Gül Yay., 1991,s.27.

⁹¹ Ayşe Öncü, *Örgüt Sosyolojisi*, Ankara:Sevinç Matbaası, 1976, s.65.

⁹² Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları",s.33.

İşte örgütlerde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerden katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterebilirler.⁽⁹³⁾

Bunların yanısıra örgütlerde eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlar bir işçinin iş dünyasında önemli olduğunda işçi örgüte karşı yabancılaşır.⁽⁹⁴⁾

O zaman örgütsel yabancılaşma kavramını açıklığa çıkarmakta, tanımlamakta fayda var.

Örgütlerin üyeleri veya yapılarında yabancılaşmayı doğuran bir biçim veya unsur “Örgütsel Yabancılaşma” veya “Örgütsel İlişkilerin Yabancılaşması” terimi ile anlatılır.⁽⁹⁵⁾

Örgütsel yabancılaşmanın farklı birçok tanımı yapılmış olup, birkaçını burda vermekte fayda var.

Örgütsel yabancılaşma, bölünme ve sınıfsal bürokrasinin özelliklerinin bir bütün olarak toplumda görülmesi gibi benzer olayların örgüt içindeki görülen sonucudur.⁽⁹⁶⁾

Bir diğer tanıma göre; örgütlerde yabancılaşma, genel düzeyde bireylerin var olan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı beklentiler, değerler, kurallar, ve ilişkilerden uzaklaşması hali şeklinde tanımlanabilir.⁽⁹⁷⁾

2.1.2. Örgütlerde Yabancılaşma Kavramının Ortaya Çıkışı

Sanayi öncesi toplumda çalışma ilişkileri, örgüt sahibi olan ustalar ile diğer çalışanlar (kalfa ve çıraklar) arasında birebir ilişki düzeyinde gerçekleştiğinden ferdi ilişkilere dayanmakta olan toplumun manevi yapısına uygun bir şekilde ve uyum içerisinde yürütebilmekteydi. Bu sosyo-ekonomik yapıda çalışanlar manen de tatmin

⁹³ Dursun Bingöl, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1990, s.176.

⁹⁴ Keith Davis and John W. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, North America: Mc Graw hii Inc., 1993, s.338.

⁹⁵ Geyer and Schweitzer, *Alienation*, s.253.

⁹⁶ Geyer and Schweitzer, *Alienation*, s.253.

⁹⁷ Alkan ve Ergil, s.214.

olmaktaydılar. İlişkiler daha sıcak ve insani olup çalışanlar emeklerine yabancılaşmamıştı.⁽⁹⁸⁾

Sanayi devrimiyle birlikte örgütlerdeki çalışma ilişkilerinde de belirli bir biçimde farklılık gözlenmiştir.Çalışma hayatındaki eski işçi-işveren (yatay ve dikey) dayanışmasının yerini ortaya çıkan yeni iki sınıf işçi-patron arasında dikey çatışma, bir diğeri ise işçi yatay dayanışması almıştır.⁽⁹⁹⁾

Artık farklı mahallelerde oturan, işyerinde olduğu gibi birbirinden sosyal olarak farklılaşan işverenler ve işçiler birbirileri ile ekonomik, sosyal, siyasal hatta sınıfsal bir mücadele içindedir.

Ayrıca örgütlerde son derece fazla sınıflaşmanın olması, amaç ve düzeyden daha ileri kişisel kararlar alınması, örgütteki işçinin emeğinin üretimden daha fazla yabancılaşması vb. unsurlar yabancılaşma eğilimini arttırmıştır.

Örgütlerde çalışanlar arasında kişisel ilişkiler zamanla çalışma koşulları, kurallar, örgüt içi ve dışı etmenler nedeniyle azalır. İşte örgütlerde kişisel ilişkilerin azalması, anlamsızlaşması yabancılaşma eğilimini arttıran diğer bir unsurdur.⁽¹⁰⁰⁾

Örgütte çalışanların-sınıflar arasında olduğu gibi kendi emeklerine de yabancılaşması söz konusudur.

Verimliliği artıracağı düşünülerek geliştirilen aşırı işbölümü neticesinde çalışanlar, üretim sürecinde sürekli olarak işin tek bir parçasını yapmakta ve böylece adeta makinanın bir dişlisi haline gelerek yaptığı işe yabancılaşmaktadır. Çalışanların hep aynı işi tekrarlamalarının yol açtığı monotonluk yüzünden uzun dönemde strese, tatminsizliğe, işe ve emeğe yabancılaşmaya ve genelde performans düşüklüğü gibi sorunlara neden olduğu görülmüştür. İlave olarak, işyerinde dikey ilişkilerde yetersiz olup, işin sahibi patron işyerinde çalışmamakta, işe farklı bir tarzda ve özel arabalarla gidip gelmektedir.⁽¹⁰¹⁾Bu anlamda manidar bir örnek vardır;“Zengin bir adam yakınında

⁹⁸ Yusuf Balcı, “Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri”,MÜSİAD ÇerçeveDergisi, Yıl.5.Sayı.17,1996,s.77.

⁹⁹ Balcı,s.79.

¹⁰⁰ Geyer, *Alienation*,s.254.

¹⁰¹ Balcı,s.80.

bir konak inşa edinceye kadar işçi küçük evinde mutlu bir şekilde yaşıyordu. Bundan sonra, Marx'a göre, işçinin evi nazarında bir kulube oldu ve aradaki farka içerledi.”⁽¹⁰²⁾

Örgütlerde gerek işyeri düzeni ve disiplini sağlanmaz, gerekse işveren ve işçi beklentileri gerçekleşmezse , işyerinde huzursuzluklar ortaya çıkar. Bu huzursuzluklar, işçi ve işverenlerin bazı davranışlarını etkiler ve olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olur.⁽¹⁰³⁾

Sorunun diğer tarafına bakarsak; işyerinde doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği, çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir.⁽¹⁰⁴⁾

Bu durumda da çalışanların uzun dönemde strese girmelerine yol açmakta ve böylece ortaya verimde azalma, devamsızlık yada yüksek işçi devri gibi olumsuz sonuçlar çıkabilmektedir.

Bütün bunlar örgütlerde gerek çalışanlar gerekse çalıştıranlar açısından çeşitli sıkıntılara yol açmıştır. Örgütte çalışanlarda yalnızlık, kendine ve işine soğuma, yaptığı üretimin bir anlamını görememe işin artık tatmin vermediği, bir zevk haz alınmadığı ve tüm bunların sonucunda yabancılaşmanın kendini gösterdiği bir durum ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde yabancılaşma kavramı genel olarak bilinmekte fakat pek önemsenmemektedir. Bu durum ise işgörenlerin giderek örgüte karşı güven duygularını yitirmelerine neden olmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun örgütlerde yabancılaşma unsuru büyüyerek devam edecektir. Örgütle onun doğrudan ilişkide bulunduğu işgörenin devamlı bir uyum içinde olamayacağı gelişen teknoloji, kültür farklılığı, sanayileşme, hızlı değer ve tutum değişimleri gibi etkenlerce doğrulanmaktadır.

2.1.3. Örgütlerde Yabancılaşmanın Türleri

Yabancılaşma konusunda yapılan araştırmalarda nispeten değişmeyen bir çekirdek oluşturan örgütlerde yabancılaşmanın genelde beş türü vardır. Bunlar; örgüt bireyinin güçsüzlüğü, işgörenlerde anlamsızlık, örgütte kuralsızlık, örgüt içi sosyal tecrit

¹⁰² Orhan Türkdoğan, *Sosyal Şiddet ve Türkiye Gerçeği*, Ankara: Mayaş Yay., 1985, s.164.

¹⁰³ Bingöl, *İşyeri Disiplini*, s.176.

¹⁰⁴ Bingöl, *İşyeri Disiplini*, s.177.

ve işgörenin kendine yabancılaşmasıdır. O halde örgütlerdeki yabancılaşmanın türlerine şöyle bir göz atmakta yarar var.

2.1.3.1. Örgüt Bireyinin Güçsüzlüğü

Bu kavram, bireyin kendi ürünleri ve üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde kontrol hakkının olmaması anlamında kullanılmıştır. Bu duygu bireyin yalnız başına bir şey yapmayacağı başaramayacağı duygusu olarak tanımlanabilir.⁽¹⁰⁵⁾

Yani çalışma süreci üzerinde her türlü yönetim ve denetim ahenginde yoksunluk, yönetimi etkileme gücünün bulunmaması, üretilen nesne karşısında dışsallık ve ona sahip olamama durumu olarak tanımlanır. Örgütte bulunan bireyler bu tür duygulara kapıldıklarında yabancılaşma onlar için kaçınılmazdır.

2.1.3.2. İşgörenlerde Anlamsızlık

Ferdin davranış neticelerini yorumlayan ve yargıda bulunmasını sağlayan kesin bir inanç sisteminin eksikliği olarak tanımlanır.⁽¹⁰⁶⁾ Yani bireysel ve toplumsal olayları anlayamama duygusudur.⁽¹⁰⁷⁾ Bu yolla olan yabancılaşma insan yaşamının önemli bir niteliği olan “anlam anlayışı” ve şeyler/olaylar üzerinde denetim sağlama isteğiyle bağlantılıdır.⁽¹⁰⁸⁾

Eğer birey örgütsel sistemin nasıl işlediğini anlayamaz ve yöneticilerin niçin belirli şekillerde davrandıklarını kavrayamaz ise, örgüt sistemi ona düzensiz, raslantısal ve denetlenemez bir olay ya da olaylar zinciri gibi görünecektir.

2.1.3.3. Örgütte Kuralsızlık

Bireysel davranış üzerindeki sosyal normların gücünü düzenlemede beliren bozulmalardır. Yani örgütte bulunan bireyler örgütün belirlediği kurallara ve normlara karşı ilgisiz kalmaları, onları benimsememeleri halidir. Böylece kabul edilmiş

¹⁰⁵ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, ss.302-303.

¹⁰⁶ Türkdoğan, *Sosyal Şiddet*, s.59.

¹⁰⁷ Başaran, *Yönetimde İnsan*, s.229.

¹⁰⁸ Alkan ve Ergil, s.253.

kurallardan bireylerin soğuması, ilgisiz kalması yabancılaşmanın bir anlamını gösterir.⁽¹⁰⁹⁾

2.1.3.4. Örgüt İçi Sosyal Tecrit

Kısaca toplumdan ayrılma duygusudur. Genel olarak tecrit olma duygusu temel yerleşik değer ve kuralları benimsememiş ya da ancak kısmen benimsemiş olan insanlarca duyulur.⁽¹¹⁰⁾

Toplumsal yalnızlık duygusu olarak da anlaşılan tecrit, bürokratik bir yapı içerisinde üretim ilişkilerinin anonim niteliği, otmosyonun geliştiği fabrikada işçilerin birbirleri ile ilişkilerinin azlığı şeklinde kendini gösterir.⁽¹¹¹⁾

2.1.3.5. İşgörenin Kendine Yabancılaşması

Kişinin davranışlarının kendinin geliştirdiği gerçek değer, düzgü, gereksinme ve isteklerine dayanmaması halidir.⁽¹¹²⁾ Yani bireyin kendi yetenek ve özgülçlerini kendisi dışında, kendine yabancı görmesi olarak betimlenebilir.⁽¹¹³⁾

Kısaca özyabancılaşma, insanın yaptığı eylemlerini, davranışlarını sanki kendisi değilmiş gibi görmesi ve yaptığı eylemlerin, denetimi altına girmesi durumudur.

Bütün bu yabancılaşma türleri örgüt içindeki işgörenleri örgütten ve onun unsurlarından uzaklaştırarak verimli ve üretken olmasını önler. Örgütsel hayatı tatsızlaştırır.

2.1.4. Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları

Örgütlerde çalışanların yabancılaşma sorunlarıyla,örgütün etkinliği ve verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Günümüzde yabancılaşmanın kabullenilmesi değil, aşılması yolunda yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Bu yaklaşımın ana sebebi insanı çatışmaya, isyana, stres ve ruhsal yorgunlğa sürükleyen unsurların halihazırdaki ve sayısındaki tahammülü imkansız artışlardır.

¹⁰⁹ Urick, *Alienation*, s.8.

¹¹⁰ Alkan ve Ergil, s.254.

¹¹¹ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.312.

¹¹² Başaran, *Yönetimde İnsan*, s.229.

¹¹³ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.303.

Genelde tüm insanlar hayatlarının üçte ikisini örgütlerde geçirirler. Bu sebeble örgütlerde yabancılaşma sorunları bütün insanları ilgilendiren olguların başında gelmektedir. Diğer yandan insan içinde yaşadığı sosyal kültürel çevre, yabancılaşma sorununu geliştiren ya da en az olmasını sağlayan yapıda olabilir.⁽¹¹⁴⁾

Belirli gereksinimler karşılanmadığında yabancılaşma olur. Eğer batı toplumu bütünüyle incelenir ve Maslow'un tanımladığı birey gereksinimleriyle karşılaştırılırsa insanların ısı, yiyecek ve korunma gibi "alt" düzey gereksinimlerinin çoğunlukla karşılandığı görülür.

Bu gereksinimler yeterince karşılandığında insanlar daha yüksek düzeyde gereksinimler duyarlar. İşte bu gereksinimler karşılanmadığı takdirde yabancılaşma olayı görülür.⁽¹¹⁵⁾

Endüstrileşmenin başlangıcından beri her işyerinde sözkonusu olabilen ve toplumsal yapıyada bulaşan çalışma huzursuzlukları, zaman zaman yoğunluk kazanmış, fakat ihtiyaçlarının tatmini oranında bu huzursuzluklar en aza indirilmiş, özellikle refah dönemlerinde işçi-işveren arasında barışçıl ve işbirlikçi ilişkiler oluşmuştur. Ancak insan ihtiyaçlarının sosyal ve ekonomik yaşamdaki değişimler doğrultusunda farklılık göstermesi, tatminsizliklerin daha değişik türde ve boyutlarda devam etmesine neden olmuştur. Dolayısıyla işyerinde mükemmel bir uyum sağlanması mümkün olmamış ve bunun sonucu olarak da hem işyeri barışını, hemde sosyal barışı tehdit eden işe devamsızlıklar, geç kalmalar, iş değiştirmeler, şikayetler, moral bozuklukları, iş kavgaları çeşitli tahribatlar, grevler, işi yavaşlatmalar gibi hareketler endüstrinin ayrılmaz bir parçası olarak günümüzde de devam etmektedir.⁽¹¹⁶⁾

Bunlar arasındaki çatışma sonunda, işgörenlerin işten ve örgütten yabancılaşmasına; soğumasına, işin onun bakımından anlamsız hale gelmesine yol açabilir. Bunun iki sonucuda şunlar olur: a) Verimlilik çıktısının azalması, b) Beşeri girdinin sosyal mahiyetinin artışı.

¹¹⁴ Ethem Levent, *Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri*, Ankara:1990, s.17.

¹¹⁵ Richard I. Drake ve Peter J. Smith, *Sanayide Davranış Bilimleri*, çev. K. Tosun, İstanbul:İst.Üniv.Yay. No.2459, s.34.

¹¹⁶ Bingöl, *İşyeri Disiplini*, s.179.

Bu çatışmayı çözmenin yolunu yönetim bulmak durumundadır. Nasıl çözüleceğinin ipuçlarını şimdiye kadarki açıklamalarımız kısmen vermekle birlikte, mativasyon kuramlarını da bilmek gerekmektedir.

Yabancılaşan birey/işgören bir süre sonra a) işi iş dışı amaçlara ulaşma yolu olarak değerlendirmeye başlayabilir. Bir başka deyişle, o örgüt ve o iş onun için birincil önemini yitirmiştir, b) İş rolüne göre,kendine verdiği değer bakımından, kendi yeterliliğine güvenemez hale gelebilmiştir, c) Örgütsel amaçlara bağlılı azalır ya da yok olabilir. O zaman o işyerinin adına değer vererek, verimliliğiyle ilgilenme gibi bir duygu, kaygı veya davranıştan da uzaklaşabilir.⁽¹¹⁷⁾

2.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Temel Etmenleri

Örgütler insanlar var oldukça onların ve kendilerinin amaçlarını yerine getirmek için devgamlı faaliyet içinde olacaklardır. Örgütler işte bu faaliyetlerini yerine getirirken hem iç hem dış çevreden etkilenirler. Bu etkilenme örgütlerin yapılarına göre olumlu ve olumsuz şekilde olabilir.

İşte örgütlerde çalışanların yabancılaşması hem örgütsel öğelerden hemde çevresel öğelerden bunların zaman içerisindeki değişimlerinden etkilenmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.Biz burda örgütlerin yabancılaşmasında temel olan etmenleri iki ana başlık altında inceleyeceğiz. Bunlar çevresel ve örgütsel etmenlerdir.

2.2.1. Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler

Her örgüt bir çevre içerisinde yaşar. Çevre örgütün içinde yaşadığı ortamdır. Bu ortam elverişli olduğunda örgüt yaşamasını sürdürebilir. O zaman örgütün çevresi nedir? Çevre, kontrol edilmesi ve etkilenmesi zor olan fakat buna mukabil örgüt yapısını örgüt faaliyetlerini,yönetimini etkileyebilen dış faktörlerin bütünüdür.⁽¹¹⁸⁾

Örgütün çevresi ise içinde yaşadığı toplumdur. Toplumun kültürel yapısı, siyasal düzeni, yönetsel birimleri, ekonomik yapısı, toplumsal değişim ve eğilimleri,

¹¹⁷ Muharrem Varol,Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara: A.Ü. İletişim Fak. Yay.,No.2,1993,s.101.

¹¹⁸ Herbert G.Hicks,Örgütlerin Yönetimi:Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, çev. O. Tekok ve B. Aytek, 3.b., Ankara:Turhan Kitabevi, 1979, .ss.106-107.

kaynakları, yasal düzenlemeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmişliği gibi pek çok değişkenleri dolaylı ve dolaysız olarak örgütü etkiler.

Ne tür bir özelliğe sahip olursa olsun her örgüt, daima kendisine kaynak sağlayacak bir çevre içinde yaşar. Örgüt ve çevresi birbirinden soyutlanamazlar. Çevre ile olan ilişkiler örgütün boyutlarını aşip ülke geneline yayılabildiği gibi bu uluslararası hüviyette kazanabilir.

Örgütler büyüyüp geliştikçe çevresi ile ilişkileri daha karmaşık daha yoğun ve daha da çok yönlü olarak artar. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çevre ile olan ilişkilerindeki düzene ve bu konuda gösterdikleri özenli dikkate bağlıdır. Devamlı değişen aktif çevreye ayak uydurmak zorunda olan örgütler bunu başaramadıkları takdirde örgütün yaşamı sona ermiş olur. İşte bu bakımdan örgütler çevreye direk olarak bağlıdır.(¹¹⁹)

Örgütlerde ne tür faaliyetlerin geçerli olacağına çevre şartlarının özellikleri dikkate alınmak sureti ile karar verilmelidir.

Örgüt çevresine iki biçimde tepkide bulunabilir: a) çevre şartlarına pasif tepkide bulunarak uyum sağlamaya kendini zorlar. b) Çevreyi kendine uydurarak kendi amaçları doğrultusunda değiştirme çabası verir.(¹²⁰)

İşte çevresel etmenlerin örgütlerde yabancılaşmayı ne derecede ve ne şekilde etkilediğini aşağıda ki çevresel unsurları tek tek inceleyerek görmeye çalışacağız.

2.2.1.1. Ekonomik Yapı

Çeşitli kuruluşların, belirli kaide ve kuralların ışığı altında üretim, dağıtım mal ve servislerin kullanımı ile ilgili davranış biçimlerini tayin eden ekonomi, sistem içerisinde yer alan örgütlerin ne üreteceği, nasıl üreteceği ve üretilen mal veya hizmetin gelire bağlı olarak nasıl bir dağılım göstereceğini belirleyen çevre, örgütün ekonomik çevresini oluşturur.(¹²¹)

¹¹⁹ M.Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: A.Ü. İşletme Fak. Yay., No.71, 1975, ss.20-30.

¹²⁰ Hicks, s.307.

¹²¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi :Genel Esaslar*, İstanbul:İstanbul Üniv.İşl. İktisadı Enst. Yay., No.120, 1990, s.1.

İşletmenin kendisinde ekonomik sistemin bir alt sistemi olması nedeniyle, işletme ile ekonomik çevre arasında çok sıkı ilişkiler vardır.⁽¹²²⁾

Örgütlerin faaliyetlerin başarısı herşeyden önce, ürettiği mal veya hizmetlerin uygun bir fiyatla satmasına; bu ise genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır.⁽¹²³⁾

Gerek örgüt içi, gerek örgüt dışı düzeydeki ekonomik koşulların gelişme yön ve eğilimleri, örgütlerin yapılarını büyük oranda etkilediği gibi çok çeşitli nedenlerle oluşan ekonomik değişimler, örgüt yöneticilerini bu koşulları dikkatle izlemeye ve incelemeye zorlamaktadır. Özellikle hakim olan ekonomik sistem örgütlerin yapısı üzerinde önemli etkiler yapabilmektedir.⁽¹²⁴⁾

Toplumdaki derin değişikliklerin çok hızlı olması milyonlarca insan üzerinde sayısız etkisinin görülmesine yol açar. Böyle bir toplum bireyleri evlerini daha sık değiştirirler, daha sık terfi edilirler, daha sık aşağı seviyeye indirilirler, daha sık boşanırlar, daha sık tekrar evlenirler. Bu durumlarında ekonomi üzerinde doğrudan bir etkisi görülür.⁽¹²⁵⁾

Ekonominin seyrini ve sistemin yapısını etkileyen insanın kendini güçsüz hissetmesi veya baskıya maruz kaldığını, faaliyetlerinin yeteneksizlik olarak anlaşıldığını hissetmesi, sistemin kendini haksız görmesi veya onlar mantıklı, mantıksız ideolojik herhangi bir sebep yüzünden sistem tarafından muhalif veya yumuşak olarak görülmesi durumları yabancılaşma olduğunun kanıtlarıdır.⁽¹²⁶⁾

Yabancılaşmayı meydana getiren ekonomik sistem ilişkileri, bütünsel olmayan davranış tiplerinin bir çeşidi olarak da düşünülebilir.⁽¹²⁷⁾

İnsanın kendi kendini uyarlaması olanakları çoktur, ne varki temel gereklilikleri tatmin etmeyen olanaklar yabancılaşmaya yol açmaktadır. Buna göre, Marx'a göre olduğu gibi, Fromm'a göre de insanın en insanca gerekliliklerine cevap vermeyen bir yaşam sürdürmesine yol açan kapitalist toplumun ekonomik yapısıdır.⁽¹²⁸⁾

¹²² Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989, s.21.

¹²³ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3.b., İstanbul: Beta Yay., 1996, s.53.

¹²⁴ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1993, s.130.

¹²⁵ Alvin Toffler, *Ekonominin Çöküşü*, çev. Mete Akçok, İstanbul: İnsan Yay., 1991, s.46.

¹²⁶ Geyer, *Alienation*, s.63.

¹²⁷ Geyer, *Alienation*, s.63.

¹²⁸ Esin, s.104.

2.2.1.2. Teknolojik Yapı

Teknoloji, bir örgütün girdilerini çıktılarını dönüştürmede kullandığı temel teknikler veya süreçlerdir.⁽¹²⁹⁾

Günümüzde örgütlerin içinde yaşadığı çevre ve bilimsel çalışmaları ile yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına, böylece teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi birikimini artırırken bir yandan örgütlerin üretim teknolojisini etkilemekte bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri gerektirmektedir.⁽¹³⁰⁾

Teknolojinin üretkenlik etkisine ek olarak, örgüt çalışmalarında önemli olmasının başka bir nedeni de vardır. Bu neden teknolojinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisidir. Teknoloji, grup oluşumu, grup iriliği, toplumsal etkileşme örgütlerini ve kişisel eylemlerin bireysel kontrolünü etkilemektedir.⁽¹³¹⁾

Mekanik ihtilalin insan-makina ilişkisini kurmasıyla etki bağlarından kurtulan toplumların hayatında yeni bir dönem başlamıştır. Bir görüşe göre, teknik ilerleme insanları daha hür, daha zengin, daha mutlu yapabilmektedir. Onları ağır bedensel çalışmalardan, açlık ve sefaletten kurtarıp boş zamanlarını arttırabilmektedir. Bu sayede ise büyük kitlelerin refaha kavuşması gerçekleşmiştir. Diğer bir görüşe göre ise teknik ilerleme çalışmanın anlamını yitirmesine yol açmaktadır. İnsan makinanın kölesi, bir robot, kendi iradesi olamayan tüketici ve reklamların elinde oyuncak durumuna düşerbilmektedir.⁽¹³²⁾

Günümüzde,son hızıyla gelişen ve yayılan teknolojinin yol açtığı bir yabancılaşma en dramatik biçimiyle yaşanmaktadır. Teknoloji insanlar için hayatı kolaylaştırıcı ve güvenlik sağlayıcı bir donanım işlevine sahip görülüyor. Teknolojinin muhtemel olumsuzlukları ise onu kullanma biçimindeki kusurlarda arıyor. Tam da böyle bir bakış açısı içinde insan teknolojiye masumiyet atfetmesiyle birilikte teknolojinin insan üzerindeki egemenliği gerçekleşmeye başlıyor.⁽¹³³⁾

¹²⁹ M.Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya:Atlas Basın Yay., 1994, s.186.

¹³⁰ Ülgen,s.130.

¹³¹ Ceyhan Aldemir, *Örgütler ve Yönemi*,İzmir: Bilgehan Basımevi,1985,s.163.

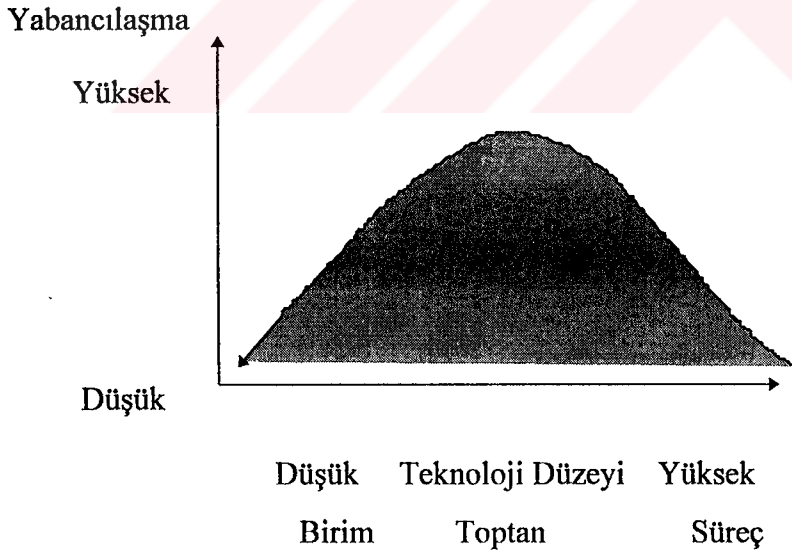
¹³² Orhan Tuna ve Nusret Ekin, *Otomasyon ve Sosyal Meseleler*,İstanbul:İ.Ü. Yay.,1970,s.16.

¹³³ Ali K. Metin, "Yabancılaşma ve Teknoloji", *Y.Şafak*,3 Eylül 1996,s.8.

Teknolojinin doğal sonucu olarak, işin otomotikleşmesi, çalışmanın bütün iş süresince tek hareket haline gelmesi ve bunun neticesi olarak bıkkınlığın yorgunluğun artması, tik, baş ağrısı, gibi bazı hastalıkların işçinin zihinsel ve ruhsal varlığını kemirmesine önyak olmuştur. Zincirleme üretim içinde çalışan işçi, kendisini en yavaş hareket eden işçinin süratine ayarlaması mecburiyetinde bırakıldığından, şahsi çalışma ritmini feda etmekte, bu yüzden yorgunluk, faaliyetleri için en yüksek verimlilik prensibi üzerinde insan unsurunun zararına birleşmeleri ve teşkilatlanmaları, modern teknolojinin ileri hamlelerine göre düzenlenmiş olan toplumlar için büyük tehlikeler arz etmektedir.⁽¹³⁴⁾

Araştırmalar, yüksek teknoloji süreci endüstrilerinde yabancılaşmanın düşük, oysa mekanize montaj hattı faaliyetlerinde yüksek olduğunu göstermektedir.

Woodwards'un sınıflandırmasında birim üretiminde yabancılaşma düşük eğilimli, buna karşın seri üretimde yabancılaşma yüksektir. Şekil 2'de gösterildiği gibi ilişkiler eğilimlidir. Bu ilişkiler göstermektedir ki bir çok modern endüstride seri üretim safhasında yabancılaşma yüksek, ileri teknolojilerde yabancılaşma daha az olmaktadır. Bu anlamda ileri teknoloji işçilerin lehine olacaktır.⁽¹³⁵⁾



Şekil.2. Yabancılaşma ve Teknoloji Düzeyi Arasındaki İlişki (Kaynak: Davis, s.338-339.)

¹³⁴ Kamil Turan, *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: A.İ.T.İ.A. Yay., 1973, s.16.

¹³⁵ Davis and Newstrom, *Organizational Behavior*, ss.338-339.

Teknolojinin en göze çarpan yanı olan makinalar, insanları, kendi hızlarına uymaları için peşlerinden sonu gelmez bir yarışa itmiş durumdadır. Yönlendirme gücü, insanlardan makinalara geçmiştir. İnsanın bir ürünü ya da gölgesi olan teknoloji, insanla açıklanacağı ve anlam kazanacağı yerde insan teknolojiyle açıklanır ve değerlendirilir hale gelmiştir. Teknoloji ile insan arasında koparılmaz bağlar oluşmuş, yeni güç ilişkileri ortaya çıkmıştır. Teknolojinin insan ve toplum üzerindeki gücü büyürken, gizli ve açık tehlikeleride hızla artmaktadır.⁽¹³⁶⁾

Teknolojik değişimin hızı sosyal hayattaki etkileri bakımından önem kazanmaktadır. Günümüzde, teknolojinin benzeri görülmemiş bir hızla gelişmesi, yeni teknoloji türlerinin öncekilerden bariz şekilde farklı olması gibi sebeplerin yanında yıllar boyunca işçilerin yabancılaşması (worker alienation), işyerindeki stres ve belli çalışma şartlarına çalışanların uyum sağlaması gibi alanlarda yapılan yoğun çalışmalar sonucu yeni teknolojinin insanla daha uyumlu ve kullanımı kolay olmasının da etkisi vardır.⁽¹³⁷⁾

Bu güne kadar daha çok, insanın doğayla ilişkisini etkilemiş ve denetlemiş olan teknoloji, şimdi insanın insanla ilişkisini denetlemeye başlamış görünüyor.

Yabancılaşmanın farkına varmak teknolojiye karşı alacağımız tavırda önemli bir referans sağlayacaktır. Teknolojikleşen dünyanın oluşturduğu tüketim kalıplarını değiştirebilmek, tüketim ideolojisinin ekonomik temellerini sorgulamanın yanında, yabancılaşma olgusunu toplumsal ve kültürel boyutlarını da açıklamakla mümkündür.⁽¹³⁸⁾

Endüstri toplumlarının bir vasfı olan yabancılaşma, teknolojinin üretim hayatındaki yerinin genişlemesi oranında artmıştır. Teknoloji ilerlemenin seviyesinde yeniden düzenlenemeyen toplumların ortak bir derdi haline gelmiştir. Gittikçe etkili olan ve hakim hale gelen teknoloji, getirdiği üretim imkânları sayesinde insanların üzerinde egemenliğini sağlamlaştırmıştır. Üretim sahasında yerini pekiştiren makine, insanı gittikçe kenara itmektedir.⁽¹³⁹⁾

¹³⁶ Ersin Gürdoğan, *Kirlenmenin Boyutları*, İstanbul: İz Yay., 1993, s.44.

¹³⁷ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yay., 1996, ss.131-132.

¹³⁸ Metin, s.8.

¹³⁹ Turan, s.24.

2.2.1.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

2.2.1.3.1. Toplumsal Yapı

Toplumsal çevre, bir örgütün içinde bulunduğu toplumun özellikleri, ekonomik sosyal, teknolojik, kültürel v.b. koşullardır. En geniş anlamıyla, toplumsal çevre, örgütün içinde bulunduğu toplumun sosyal yapısıdır. Bu sosyal yapının çeşitli özellikleri, toplumdaki tüm kuruluşları etkileyen ve şekillendiren ortak etmenlerdir.⁽¹⁴⁰⁾

Bir toplum olarak örgüt, içinde yaşadığı büyük toplumun hemen tüm toplumsal öğelerini ve niteliklerini taşır. Ancak her örgütün bu toplumsal yapısında kendine özgü özellikleri bulunur. Bu özellikler örgütü başka örgütlerden değişik bir kimliğe kavuşturur.⁽¹⁴¹⁾

İnsanlar kendi kendilerine yetmedikleri ve başkalarının her çeşit yardımlarına gereksinimleri olduğu için toplum halinde yaşarlar ve hizmet üreten kuruluşlar oluşturarak, onlar aracılığı ile işbirliği ve beraberliğinde bulunurlar. Gerek toplum halinde yaşamak gerek kuruluşlar meydana getirip geliştirmek için onları oluşturan birey ve kişilerin iyi bir geçimin sonucu olan belli bir uyum, birlik ve beraberlik içinde olmaları gerekir.⁽¹⁴²⁾

İyi geçim ve işbirliğinin önemi meydanda iken, toplum ve kurumlardaki uygulamalara baktığımızda geçimsizlik, saygısızlık, sevgisizlik, kavga, döğüş, çatışma ve benzeri her tür kötü davranışın eğemen olduğunu üzüntü ile gözlemlemekteyiz.

Çeşitli toplumsal hastalıklar biyolojik hastalıkların yerini almaktadır. Teknolojik gelişmeler üretim gücümüzün pek çok artırdığı halde, bundan yararlanmak ve herkese minimum bir refah düzeyi sağlamak için gerekli olan psikolojik, toplumsal ve siyasal ve ekonomik koşulları sağlamış değiliz. Bunun sonucu olarak, büyüyen toplum ve kuruluşlar içinde birey, gün geçtikçe yalnızlaşmış ve yabancılaşmıştır. Öyle ki, şiddetli gereksinim duyulan işbirliği, karşılıklı yakınlaşma ve bağlanma yerine anlaşmazlık, ayrılık, uzaklaşma ve yabancılaşma yer almıştır. Bu da bazı düşünürlerin belirttiği gibi,

¹⁴⁰ Öncü, s.53.

¹⁴¹ Başaran, *Örgütsel Davranış*, s.239.

¹⁴² Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İşletme Fak. Yay., 1990, ss.600-601.

toplumsal zayıflama ve çözülme oluşturmaktadır. Birey artık, diğer kişilerle psikolojik ve toplumsal doyum sağlayacak bir derinlik ve yoğunluktaki beşeri ilişkiler yerine yüzeysel, bencil ve doyumsuz bir takım mekanik ilişkiler içinde kendini bulmaktadır.⁽¹⁴³⁾

Batılı kapitalist ülkelerde teknolojik gelişmenin ve buna bağlı olarak gelişen yeni üretim örgütlenmesi ve bunun sonucunda toplumsal düzeydeki örgütlenme ve düzenlemeler, insanları kurulu düzenin bir dışlisi biçimine indirgemiş bulunmaktadır. Bunun sonucu insani etkinliklerini kendi dışındaki güçlerin yönlendirmesine ve denetimine terketmek zorunda kalan bireyler giderek yalnızlaşmakta ve tüm örgütlere ve demokratik görünelere karşın yığınların içinde yalnız kalmaktadırlar.

Kapitalist toplumun pazar ekonomisinde, nesnelerin yanı sıra ilişkilerin, yaratıcılığın hatta sevginin, dostluğun bile şeyleşmesi, insanları bu yapıya tepki duymaya ve onu ehlileştirip, insanlaştırmaya yöneltmektedir.⁽¹⁴⁴⁾

Modern toplumda sadece yalnızlık ve sosyal tecrit değil, kuralsızlık kendine yabancılaşma ve kültürel yabancılaşmada toplumun meydana getirdiği başlıca sorunlardandır.⁽¹⁴⁵⁾

Kurum ve işletmeler çoğaldıkça, büyüdükçe,örgütte işbölümü ve uzmanlaşma çoğaldıkça, işyeri veya çalışma hayatı'nda toplumsal gücünü yitirmektedir. Çünkü kalabalık ilişkinin kalitesini düşürmekte, uzmanlaşma ise bireylerin birbirlerini anlamalarını ve dostça ilişkiler kurmasını zorlaştırmaktadır.⁽¹⁴⁶⁾

Prodüktivizm ve rasyonalizm ideolojisi, pazar koşulları içerisinde en fazlayı üretmeyi amaçlayan bir toplumsal örgütlenme biçimini geliştirirken, bu örgütlenme içerisinde insanlar, yalnızca makinaların bir parçası, ya da doğrudan bir üretim, ama çoğunlukla tüketim aracı niteliğine dönüşürler.Artan tüketimin amacı, insanların insani yönü geliştirmeye yönelik olmaktan çok, onları düşünmekten, yaratmaktan alıkoyan ve yabancılaştıran bir kısır döngü haline gelir.

¹⁴³ Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.601.

¹⁴⁴ Tolan, Toplum Bilimlerine Giriş, s.282.

¹⁴⁵ Geyer, Theories of Alienation, s.288.

¹⁴⁶ Tosun, Yönetim ve İşletme., s.779.

Böylece yabancılaşmış gereksinimlerinin öznesi, hatta kölesi durumuna indirgenen insan, artık zihinsel ve fiziksel bakımdan tüm insani yeteneklerinden yoksun kılınmış, “kendi bilincinde ve kendi kendine etkin olan bir meta”dan farksız olmuştur.⁽¹⁴⁷⁾

2.2.1.3.2. Kültürel Yapı

Bir örgütte işgörenler, hem kendi yararları hem de görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, işgörenlerin aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları, görüşleri, uygulamalarını, gerektirir. Birlikte davranan işgörenler, bu eylemlerini yüceltici haklı gösterici, yargılayıcı ölçüler geliştirirler. Böylece örgüt içinde kültürel bir yapı oluşur.⁽¹⁴⁸⁾

O halde örgüt kültürü şöyle tanımlanır : Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür ve bunlara uzun süre tahammül edilir.⁽¹⁴⁹⁾

Örgüt kültürünü Smircisch ise şöyle tanımlar; “örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler” bütünüdür.⁽¹⁵⁰⁾

Her örgütün kendi tecrübelerini, geleneklerini ve göreneklerini bunlarla da kültürünü ve buna dayalı örgüt iklimini oluşturduğu söylenebilir. Bu kültür ise örgütün elemanlarına ortam ve koşulları yorumlama gücü sağlar. ⁽¹⁵¹⁾

Kültür, örgüte, diğerlerinden farklı özellikler veren biçimleri, artırılmış değerleri, sanat biçimlerini, giyim ve stilleri, davranış biçimlerini ve daha bir çok standartları birbirine bağlar. Bunlara ek olarak, bir örgüte kimliğini vermekten dolayı da, örgüt kültürü, o örgüt üyesine kendisini tanıtmaya ve uyum sağlama olanakları verir. Eğer üye örgütteki pozisyonundan hoşnut ise güven duyacak, kabul edecek ve anlayışlı davranacaktır.⁽¹⁵²⁾

İnsan davranış repertuarını o kültür içinde görülen davranışlar saptar. Kültürün temel özelliklerinden biri üyelerine, edinecekleri davranışı gelişigüzel seçme şansını

¹⁴⁷ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, ss.292-297.

¹⁴⁸ Başaran, *Örgütsel Davranış*, s.241.

¹⁴⁹ Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.180.

¹⁵⁰ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: A.Ü. Yay., No.732, 1994, s.58.

¹⁵¹ Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.180.

¹⁵² Hicks, *Örgütlerin Yönetimi*, s.210.

vermeyişidir. İnsanların hayat görüşü ve başarı anlayışı büyük ölçüde kültürün içinde oluşur.⁽¹⁵³⁾

Bir örgütte ve işletmede görev alan bir kişi, tüm kişilik nitelikleriyle birlikte kültürel değer sistemini de beraberinde getirir ve görevindeki karar ve davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak her örgütün kendi , örgütsel, yönetsel ve toplumsal koşullarının eseri olan ayrı bir kültürü vardır. Bu nedenle örgüt personelinin kültürü ile kendi oluşturduğu kültür arasında bir temas ve çatışma alanı oluşturur. Örgüt, kendi amaçlarına en etkili ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini personele kabul ettirmeye çalışırken, personel de kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayarak, ona karşı direnerek ve böylece, mikro anlamda bir çatışma (etki ve tepki) mekanizması harekete geçecektir. Bu çatışma sonunda nasıl bir bağdaşma durumu ve dolayısıyla nasıl bir ortalama kültür doğacağı konusunda kesin bir şey söylenemez.⁽¹⁵⁴⁾

Toplumdaki etkili unsurlar arasında kültür çevresi ve kültürel değerlerin büyük bir ağırlığı vardır. Sanayi devriminden sonra ve özellikle otomasyon çağı olarak adlandırılan ikinci sanayi döneminde, bu değerlerin algılanması ve buna göre davranış kalıplarının oluşmasında, büyük farklılıklar ve problemlerin odak noktasını, insanın makinayla beraberliği teşkil etmiş; bu da insanın kendisine ve kendi değerlerine karşı “yabancılaşma” sı sonucunu doğurmuştur.⁽¹⁵⁵⁾

Kültürel yabancılaşmanın tarihsel analizi pek bilinmemekle birlikte, Regin “yabancılaşma, alternatifler karşısında kararsızlığın kötü durumudur” şeklinde belirtmiştir. Yerleşmiş olan fikirlerde kültürel yabancılaşmaya rastlanılmamakla birlikte, kültürel yabancılaşmada çatışma değerleri ve karşı kültür unsurları kayda değer etmenler olarak alınabilir.⁽¹⁵⁶⁾

Her örgütte bulunan bazı yöneticiler veya çalışanlar eski değerlere sıkıca inatçı bir şekilde sarılırlarken, bazılarıda aldırış etmezler. Kısa zamanda örgütteki kültürel değişim, yabancılaşma ve duyarsızlığı da beraberinde getirir.⁽¹⁵⁷⁾

¹⁵³ James D. Thompson, *Örgütler Çalışırken*, çev. U. Sözen-T. Üçok, New York: Mc Graw Hill Co., Kalite Matbaası, 1976, s. 125.

¹⁵⁴ Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s. 147.

¹⁵⁵ Levent, *Bilim ve Kültür.*, s. 21.

¹⁵⁶ Geyer, *Theories of Alienation*, s. 291.

¹⁵⁷ Burros and Lapidés, *Alienation A Casebook*, s. 13.

İnsanın içinde yaşadığı kültürel çevre, ya da sosyo kültürel sistem, yabancılaştırma problemini taşımayan veya en az taşıyan bir çevre olabileceği gibi; çoğunlukla iddia edildiği şekilde modern toplumda görülen yabancılaştırmanın yaygın olarak yaşandığı bir kültürel çevre de olabilir. Birinci şekliyle gerçeklik kazanan bir kültürel çevre, insanın orjinine yabancılaştırmasını gündeme getirir. Bu şekliyle belirginleşmiş bir modern toplumda, kültürel kapsamın temel bir belirleyicisi olan çalışma hayatı ile insan arasındaki bir çelişki bir uzlaşmama hali, açık-gizli farklı düzeylerde yaşanır hale gelir.⁽¹⁵⁸⁾

Bütünleşmiş bir sosyo-kültürel sisteme sahip bir toplumda, çalışma hayatı ve içerisinde taşıdığı insan ilişkileri de, mantıklı bir çerçeveye oturtulmuştur. Böyle bir toplumda egemen kültürlerin ahlaki değerleriyle üretim düzeni içerisinde yer alan insanın “hak” anlayışı arasında, bir mutabakat sağlandığından, iş ortamına yabancılaştırma riski en aza indirilmiştir.⁽¹⁵⁹⁾

Kısaca yabancılaştırma, stres, anomi v.b. problemlerle çok yoğun bir şekilde yüzyüze olan yeni sanayi toplumunda, işyeri ortamınca bu risklerin ortadan kaldırılıp insan doğasına uygun bir çalışma ortamı oluşturmak ve iş dışı boş zamanları, yabancılaştırmaya karşı en uygun alternatifleri kullanarak tanzim etmek, çok önemli bir mesele olarak tartışma gündemini meşgul etmeye devam ediyor.⁽¹⁶⁰⁾

Farklı kültürel çevrelerde kurulmuş olan ve çalışmakta bulunan işletme ve kuruluşların personelin kültürel özelliklerini yakından tanımaları ve bunun içinde, bu konu ile ilgili uzman ve yöneticileri yetiştirmeleri gerekir.

Ülkemizin kuruluş, örgüt ve işletmelerinde başarısızlık doğuran belli başlı etmenler arasında, insanımızı ve kültürel özelliklerimizi ve hatta genel olarak insanları tanıyan yöneticiler ile personel uzmanlarına sahip olmamamız başta gelen bir etmen olabilmektedir.

Her bireyin yapı ve karakterleri ile kültürel yapısına göre değişen bir ihtiyaç ve amaçlar öncelik listesi olduğu unutulmamalıdır.⁽¹⁶¹⁾

¹⁵⁸ Levent, *Bilim ve Kültür*, s.17.

¹⁵⁹ Levent, *Bilim ve Kültür*, s.18.

¹⁶⁰ Levent, *Bilim ve Kültür*, s.21.

¹⁶¹ Tosun, *Yönetim ve İşletme*, s.521.

2.2.1.4. Sanayileşme , Kentleşme ve Sosyal Çözülme

Tarım toplumdan sanayi toplumuna ve oradan bilgi toplumuna geçişin simgelandığı süreç içinde çok önemli ve köklü nitelikte sosyal değişiklikler gerçekleşmektedir. Artan şehirleşme ve büyük şehirlerin ortaya çıkardığı sosyal sorunlar, yabancılaşma, tüketim toplumunun getirdiği yepyeni sosyal alışkanlıklar ve sosyal normlar, dağılan geleneksel aile yapısı, güçler, hatta dış güçler v.b. gibi olaylar insanımızı, toplumumuzu ve örgütleri derinden etkilemektedir.⁽¹⁶²⁾

Geleneksel toplum, nüfusun büyük çoğunluğunun kırsal kesimde yaşadığı toplum tipidir. Geleneksel toplum, bir anlamda cemaatçi köye dayalı kapalı “biz” duygusunun geliştiği mekanik dayanışmanın hakim olduğu toplumlardır. Sanayi toplumu ise işbölümünün geliştiği, nüfusun arttığı, bunların sonucu organik dayanışmanın hakim olduğu, karmaşık yapıya sahip “yüzyüze ilişkilerin” ve “biz” duygusunun azaldığı büyük kent toplumlarıdır. ⁽¹⁶³⁾

Endüstriyel toplumda hiç kimse kendi kendine yeterli değildir. Hiç kimse kendi geçimi için gerekli malları üretmez ; buna karşılık herhangi bir malın çok miktarda üretimini ya da o mal için gerekli malzemenin yapımını sağlayan bir süreçte görev alır.⁽¹⁶⁴⁾

İnsanların ilişkilerinin arasına giren soğuk ve duygusuz demir yığını (yani makineler) en önemli insani öğelerden olan esnekliği de ortadan kaldırmıştır. İnancı tehlikeye beşeri ilişkileri de en aza düşen kişi bunalıma düşmüş demektir.

Burada, sanayileşme, kentleşme ve bunların bir sonucu olan sosyal çözülmeye birlikte yabancılaşma olgusunun nasıl ortaya çıktığı incelenecektir.

2.2.1.4.1. Sanayileşme

Sanayi devrimiyle başlayan sanayileşme, makineleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma ile şehirleşme gibi teknik ekonomik ve toplumsal değişme ve gelişmeler büyük ve çapraşık işletmeler oluşturmuş, bu da işgörenler ve iş gördürenler diye

¹⁶² Müftüoğlu ,İşletme İktisadi,s.21.

¹⁶³ Mustafa Kutlu,Yokuşa Akan Sular,İstanbul:Dergah Yay.,1977,s.9.

¹⁶⁴ Beşir Atalay,Sanayileşme ve Geleneksel Yapı, Ankara:Sosyal Plan Yay.,ss.6-7.

birbirinden ekonomik ve toplumsal bakımdan farklı ve birbirinden uzak iki sınıfın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur.⁽¹⁶⁵⁾

Aile tipi işletmelerin yerine, çeşitli yörelerden gelen ve birbirini tanımayan işçilerin oluşturduğu dev işletmelerin meydana çıkmasından bu yana, aile işletmelerinin samimi baba, ana, evlat, kardeş ve öteki akraba ilişkileri yerine, artık her birinin kendine özgü amaçları olan, ayrı dünyaların insanı olan yüzlerce ve binlerce insanın oluşturduğu, karmaşık bir ilişkiler ortamı söz konusudur. İşçilerin sayısı arttıkça, fabrikanın kapısından içeriye girerek farklı tutum, davranış ve kişisel amaçlar da aynı ölçülerde artacaktır. Buna birde mekanize olmanın kopardığı işletme içi ilişkilerin olumsuz etkileri eklenince işçilerin işletme içindeki birbirleri ile anlaşarak, uyum sağlayabilmelerinin gittikçe güçleştiği ortaya çıkacaktır. Başka bir anlatımla “insanların konuşa konuşa anlaşmaları”nı üretimin mekanize olması ve çalışanların birbirlerine gittikçe yabancılaşmasını engelleyecektir.

Ayrıca, emek-yoğun üretim faaliyetlerinden bir işlemin bir çok kimse tarafından, iş ve güçbirliği içinde gerçekleştirilmesine amaç ve sorumlulukla ortak olmayı gerektirmesine karşılık, sermaye yoğun üretim faaliyetlerinde başarı, güçlü ve düzenli bir makina ile ana kumanda eden işçi arasında kalmaktadır. Yani işçilerin başarının sonucundan ortaklaşa kıvanç duyma mutluluğu da azalmış demektir.⁽¹⁶⁶⁾

Kuşkusuz sanayileşme ve mekanizasyon çalışma yöntemlerini geliştirmiş, yaşam düzeyini çok yükseltmiştir. Ancak özellikle psiko sosyal alanda bir çok sorunuda beraberinde getirmiştir. Söz konusu insanların etkisi, inanca ve diğerleriyle kırsal kesimden gelen ve yeni yaşam biçimine uymaya zorlanan az eğitilmiş kişilerde daha ağır olmuştur. Alışılan ortamdaki ve yaşam biçiminden kopma, değişik kazanç olanakları ve tüm bu olaylardaki çok hızlı değişiklik, bu kişileri uyum sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu uyum sorununa, ilkel ve sağlıksız konut koşulları, aileden uzak olmada eklenince, uyum durumu, bazı çalışanlarda akli bir psiko sosyal, sorun olarak da ortaya çıkmıştır.⁽¹⁶⁷⁾

¹⁶⁵ Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.365.

¹⁶⁶ Adnan Gülerman, “Endüstrileşmenin İşletme İçi ve İşletme Dışı İnsan İlişkilerine Etkisi”, *İzmir: D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Yıl.1.Sayı.1-2,1983,s.56.

¹⁶⁷ BİT, “Les Facteurs Psychosociaux autravail” isimli raporundan, “Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri”, çev.Gülten İncir, Ankara:MPM Yay.,1993,s.67.

Gelişen üretim teknolojisi, bir iş yerinde çalışanları yan yana olmaktan uzaklaştırmış, herbirini atelyelerin veya fabrikanın bir köşesine dağıtmıştır. Çalışanlar üretimi bütünü ile gerçekleştirebilen bireyler olmaktan çıkmış, üretim süreci içinde, öteki bireyler üretim ilişkisi olan bir bütünün parçası haline dönüşmüştür. Artık çalışan, kendisini makinalara hükmeder görmekten uzaktır. Makinanın bir dişlisi bir parçası gibidir. Hareketlerin ve hızını çoğu kez makinanınkine uydurmak zorundadır. O, makinaya değil, adeta makina ona kumanda edebilmektedir.⁽¹⁶⁸⁾

Böylece makineleşme ve işbölümü ile uzmanlaşma işi yeknesaklaştırıp işgöreni; bir şeyler yapma ve haz duyma ve dolayısıyla işte kişilik kazanma olanaklarından yoksun kıldığı gibi, işveren veya yönetici ile işgören arasındaki mesafeyi çoğaltmak suretiyle, daha önce varolan aile havasını yok etmiştir.⁽¹⁶⁹⁾

Böyle bir sistemde işgörenler, işten aldıkları tatmin ve zevkleri ve işin ruh yapısından yoksun olarak, bıkkınlık, sahipsizlik, yorgunluk ve diğer olumsuz hızlı değişiklikler nedeniyle güvensizlik duygusuna kapılmışlar ve bu koşullar altında yönetimle ilişkiler kurmaya çalışmışlardır. Endüstriyel çağın getirdiği bu “yabancılaşma” ile birlikte kötü çalışma koşulları işçinin mutsuzluğunu sürdürmüş ve şiddetli huzursuzluklara, mücadelelere neden olmuştur.⁽¹⁷⁰⁾

2.2.1.4.2. Kentleşme

Kentleşme gelişmiş-gelişmemiş, tüm çağdaş toplumlarda izlenen belki de en kapsamlı ve önemli bir toplumsal olgudur.⁽¹⁷¹⁾

Kentleşmenin ekonomik, toplumsal ve siyasal boyutlarını da hesaba katan, geniş anlamda bir tanımı belki şudur ; sanayileşmeye ve ekonomik gelişmeye koşut olarak kent sayısının artması ve bugünkü kentlerin büyümesi sonucunu doğuran, toplum yapısında artan oranda örgütlenme, işbölümü ve uzmanlaşma oluşturan, insan davranış ve ilişkilerinde kentlere özgü değişikliklere yol açan bir nüfus birikimi süreci şeklinde tanımlanır.⁽¹⁷²⁾

¹⁶⁸ Gülerman, s.55.

¹⁶⁹ Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.376.

¹⁷⁰ Bingöl, *İşyeri Disiplini*, s.162.

¹⁷¹ Tolan, *Toplumbilimlerine Giriş*, s.157.

¹⁷² Ruşen Keleş, *Kentleşme Politikası*, Ankara: İmge Kitabevi, 1993, s.19.

Endüstrileşmenin yol açtığı ekonomik gelişme ve endüstriyel toplum durumuna geçiş, başlangıçta var olan sosyal düzeni kökünden değiştirmeye başlamış ve çeşitli beşeri sorunları ortaya çıkarmıştır. Bir ekonomik ve sosyal sistem olarak üretim ve çalışma ilişkilerini yüzyıllarca düzenleyen lonca sistemi endüstriyel devrimin başlamasıyla bozulmuş, kırsal kesimden göçlerin doğurduğu hızlı kentleşme nedeniyle yeni bir toplumsal yapı ortaya çıkmıştır.⁽¹⁷³⁾

İnsanın gelirini çoğaltma adına, üretimi artırma gayreti, kişilerin, işletmelerin ve ülkelerin peşinde koştuğu tek amaç haline geldi. Üretimi artırmak için, sanayileşmeyi ilk hedef kabul etmenin, önlenmesi mümkün olmayan ürünü, hızla büyüyen kentler oldu. Çok katlı binalar kentleri belirleyen ve simgeleyen ana unsurlar haline geldi.⁽¹⁷⁴⁾

Sanayinin hızlandırılması için ölçüstüz ve amaçsız büyüme, fabrikaları ve yolları belirli kentler çevresine yoğunlaştırdı. Bu gelişme büyük kentlerin sorunlarını büyükleriyle orantılı olarak üstsel bir biçimde artırmaktadır. İnsanların omuz omuza yaşadığı büyük kentler, kent içi ulaşımdan konut sorunlarına kadar, günümüzdeki bunalımların ana kaynağı haline geldiler.

Çağdaş teknolojinin tarıma uygulanması, kırsal alanlardaki geleneksel sosyal yapıyı değiştirmiş, yerini makinaya bırakan tarım işçileri kentlere yığılarak endüstri işçisi niteliğini kazanmışlardır.⁽¹⁷⁵⁾

Kentler zamanla her türlü kontrolün dışında sağlıklı bir biçimde genişlemişler, işgücüne yoğun talep gibi sınıai acil gereksinimleri ve ucuz ve asgari koşullardan yoksul konut mahallelerini doğuran kârlılık ilkeleri, bu yönde belirleyici etkenler olmuşlardır. Böylece oluşan büyük kentlere özgü patolojik özellikler giderek önem kazanmış ve kent, deyim geçerli olduğu oranda ruhunu yitirmiştir.⁽¹⁷⁶⁾

Aile, arkadaş grupları gibi birincil grupların birey üzerindeki moral baskısı gevşemiş ve geleneksel ilişkiler yerlerini kent ilişkilerine bırakmıştır. Günlük yaşamda, evlerinden çıkan aile üyeleri kente dağılmakta, iyice tanımadıkları kişiyle yüzyüze ilişkiler kurmaktadır. Mesleki ilişkiler, eğlence ilişkileri, ilgi ilişkileri gibi bireyin bir tek yüzüne hitap eden bu ilişkilerin ağırlık kazanması onda güvensizlik duygusuna yol

¹⁷³ Bingöl, İşyeri Disiplini, s.161.

¹⁷⁴ Gürdoğan, s.30.

¹⁷⁵ Atılhan Naktiyok, "Doğal Çevre Sorunları ve İşletmeler", Standart Dergisi, Yıl.35.Sayı.413,1996,s.71.

¹⁷⁶ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.259.

açmaktadır. Kentlerin yüksek düzeydeki fiziksel ve duygusal korumasızlığı, kentlerdeki suçluluk oranlarının yüksekliği bireyin dışarıya karşı kapalı olmasına neden olmaktadır.⁽¹⁷⁷⁾

İnsan toplumsal bir varlıktır, türdeşleriyle birlikte yaşar, çalışır, işbirliğinde bulunur. Ancak, nüfusun fazlalığı ve kent nüfusunun bazı yerlerde aşırı ölçüde yoğunlaşması, bireyler arası ilişkileri, sıkıca ve zararlı bir ölçüye çıkarır. Toplumsal ilişkilerin sayısı, aşırı ölçüyü bulunca, kaliteleride düşer. Deyim yerindeyse, “kurukalabalık ilişkileri” biçimine dönuştürler. Kurukalabalık ilişkinin ruhsal tatmin özelliği azdır; bireyin yalnızlığını unutturmaz “kalabalık içinde duyulan yalnızlık” bireyi, toplusal yönden soyutlamakta ve büyük kenti bazen bir tür hapishane duygusu meydana getirmektedir.⁽¹⁷⁸⁾

Sanayileşmeyle hızlanan kırsal alandan kentlere göç ailelere iş bulma konusunda yeni olanaklar getirmekle birlikte, sosyal ve kültürel sorunlarıda katlayarak büyötmektedir. Aileler ve insanlar kalabalık içinde yalnızlıklara itilerek yabancılaşmaktadır.⁽¹⁷⁹⁾

Kırdan kente göç eden kişiler, hem bir bütün olarak toplumun yaşadığı yabancılaşma ve anominin etkisi altında bulunmakta, hemde bizzat kendisi kapsamlı derin bir anomi ve yabancılaşma ortamı içinde bulunan ve bu doğrultuda hızla dönüßen büyük kentin yeni bir üyesi olmaktadır.⁽¹⁸⁰⁾

Kentler büyödükçe, insanların özgürlüğü de büyük ölçüde ortadan kalkıyor. Kentleşme sağlıklı olma yolunda sosyal katılımı zayıflatıyor. Kent büyödükçe yönetim ve denetim zorlaşıyor.

Amerikalı düşünür Levis Mumford günümüzde kentlerin tümüyle yıkılıp yeni baştan inşa edilmesi gerektiğini söylüyor. Çünkü kentler öylesine yoğun bir sorun yumağı haline geldiler ki, bir alanda bir sorunu çözmek, bir başka alanda yüzlerce sorun ortaya çıkarıyor.⁽¹⁸¹⁾

¹⁷⁷ Hayrettin Akyıldız, “Davranış Kaynağı Olarak Kent”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt.4, Sayı.1-2, 1989, s.138.

¹⁷⁸ Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.778.

¹⁷⁹ Gürdoğan, s.31.

¹⁸⁰ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, s.256.

¹⁸¹ Gürdoğan, s.33.

Kentleri yaşanır kılmada tek çıkar yol onları yeniden kurmaktır. Ancak kentleri yeni baştan inşa edebilmek için, öncelikle son iki üç yüzyıl içinde kemikleşmiş ve değişmez gerçekler haline gelmiş, beş duyunun verilerine dayanan pozitivist değerlerin egemenliğinden kurtulmak gerekir.⁽¹⁸²⁾

2.2.1.4.3. Sosyal Çözülme

Sosyal sistemin çeşitli alt bölümleri arasındaki doğal dengelerin bozularak, düzensizliğin, kararsızlığın, yapısızlığın ve bir toplumsal erime ve çözülme halinin baş göstermesine “sosyal çözülme” ve “sosyal dejenerasyon” denmektedir.⁽¹⁸³⁾

Sosyal çevre insanların sosyal ilişkiler kurarak, kısa zaman ve uzun zaman aralıkları içinde birlikte yaşadıkları bir alandır.

İnsan her düzeyde ve her mekanda, temas halinde olduğu, ya da üyesi olduğu sosyal grubun ilişkiler açısından etkilenir ve etkileşimler ağını etkiler. Elbetteki herkesin sosyal temaslara ihtiyacı vardır. Ve elbette ki bunları bugün çoğu fabrika ve büroda olduklarından daha anlamlı hale getirebiliriz. ⁽¹⁸⁴⁾

Diğer yandan işletmeler de toplumun sosyal yapısını ve dolayısıyla sosyal çevreyi etkiler. Sanayileşme sürecinde tarım kesiminden sanayi kesimine doğru kayan nüfus yoğunluğu, toplumda yepyeni sosyal ilişkiler oluşturmuştur.⁽¹⁸⁵⁾

Sanayi devriminden bugüne, üretim düzeyinde kullanılan teknolojilerin, sanayi öncesi dönemlere göre olağanüstü bir değişim ve gelişim sergilemesi, üretimi gerçekleştiren sosyal grubun yapısına ve insan ilişkilerine de önemli değişiklikler meydana getirdiği bilinir.

Otomasyon çağı ile üretim düzeni içerisinde yer alan yeni üretici sosyal grup, otomasyon çağı öncesi üretici sosyal grupların özelliğinden oldukça farklılaşmış bir sosyal gruptur. Özellikle, söz konusu sosyal grup için ortak, üretimde inisiyatifi makina ile ortaklaşa paylaşma noktasında ve yer yer büyük çapta makina düzenine, onun yasalarına mahkum olma noktasına hat sahfada bir yabancılaşma gündeme gelmiştir. Bu yabancılaşma ilişkisi; çalışan işçi ve sosyal grup için, çalışma ortamından başlayarak

¹⁸² Gürdoğan, s.33.

¹⁸³ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yay., 1995, s.128.

¹⁸⁴ Alvin Toffler, *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?*, İstanbul: İz Yay., çev. Murat Çiftkaya, 1984, s.36.

¹⁸⁵ Müftüoğlu, *İşletme İktisadi*, s.21.

arkadaşlık ve aile ilişkilerine kadar, toplumla bütünleşme ve hayata bağlanmaya kadar, pek çok alana yansıyan, her düzeydeki beşeri ilişkilerini etkileyen bir ilişki biçimi olarak gerçeklik kazanmıştır.⁽¹⁸⁶⁾

Güntümüzde çeşitli etkenler (teknoloji, hayat şartları v.b.) toplumun ve onun bireylerinin hızlı bir değişime ayak uydurmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu hızlı değişme bireyleri “gelecek korkusu” olarak adlandırabilecek bir psikolojik hastalığa götürmektedir. İnsan toplulukları sürekli bir değişim içerisindedir ve bu değişim sürekli olarak artmaktadır. Hızı artan bu değişme, uyum sorunları ortaya çıkartmaktadır. Çünkü değişme nedeniyle insan ilişkilerinde geçicilik ortaya çıkmakta ilişkilerin dönüş hızı da artmaktadır.

Değişimin ilkelerinde kendi kendini hızlandırabilen teknoloji vardır ; bununda ardında bilgi bulunur. Böylece özü belirlenebilecek değişim, daha doğrusu hızlı değişim bireylerde psikolojik baskı yaratır. Bireyin bu baskıya dayanabilmesi yani gelecek korkusundan uzak kalabilmesi için uyum sağlama yeteneğini zorlaması gerekir.⁽¹⁸⁷⁾

Aşırı geleneksel ve kapalı toplumlarda değişme hızı az olduğu için, çoğunlukla sosyal dengelerini korumaktadırlar. Buna karşılık çağdaş dinamik toplumlarında sosyal değişme çok hızlı ve yoğun olarak gerçekleşmektedir. Eşitsiz hızda değişme, sosyal ve kültürel sistemin kendi kendine dengelerini oluşturmasını güçleştirmektedir. Özellikle farklı hızda değişmekte bulunan sosyal sistemin alt kısımları arasında sıkı bağlantı varsa, bir bölümdeki hızlı ve ani değişmeyi, öteki bölüm aynı hızla uyum gösteremediği zaman, sosyal sistemin işleminde bir takım gerilimler meydana gelmesi kaçınılmazdır.⁽¹⁸⁸⁾

İnsanlar arasındaki geleneksel aile ve topluluk bağlarının çözülmesi, bireyi referans çevresinden koparır. Bu çözülme bir yandan bireyin kişiliğinin saydamlaşması ve belirginleşmesi sonucunu doğurabilir ; ama diğer yandan da, kendini çevreleyen insanlar karşısında bir dışsalık, topluluk içinde ise yalnızlık duygusuna kapılmasına yol açabilir. Bununla birlikte, bu dışsallık ve yalnızlığın, yalnız kaçınılması olanaksız karşıt bir güç tarafından yaratıldığı izleniminin duyulduğu zamanlarda yabancılaşmadan söz edilebilir.⁽¹⁸⁹⁾

¹⁸⁶ Levent, *Bilim ve Kültür Dünyasındaki*, s.22.

¹⁸⁷ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, s.228.

¹⁸⁸ Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, s.128.

¹⁸⁹ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, s.308.

Batıda insan ve onun toplumunun davranışları, sanayi devrimiyle birlikte ikinci defa evcilleştirilmeye başlandı. Bu sefer amaç onu üretici ve tüketici yönde eğitmek, yönlendirip ondan yarar sağlamak. Amaç çizilen program içinde bu henüz gelişmesini tamamlayamamış yarattığı “alet üreten alet”e dönüştürmekti. Sonunda insan, yiyip içen çalışıp üreten, eğlenen, yorulan ve dinlenen, ama gelişmesini ne zaman tamamlayacağı bir türlü kestirilemeyen bir yaratık durumuna getirildi. Şimdilerde zihni faaliyetlerini de bilgisayara devrederek daha da otomatlaştırılmaktadır.⁽¹⁹⁰⁾

Sosyal ve beşeri çözülme bunalımının ve uygarca, insanca birbirine bağlanma kıtlığının nedenleri nelerdir? Birlikte yaşamak ve çalışmak zorunluğunda olduğumuza göre, verimsizlik ve mutsuzluk kaynağı olan bu bunalım nasıl önlenecektir? Bu soruların cevabı kolay bulunabilirse de çözümlerin şimdiki durum ve koşullarda uygulanması güçtür. Çağımız bireylerden daha fazla karşılıklı anlayış ve olgunluk beklemektedir.⁽¹⁹¹⁾

Buna karşı bireyler ve örgütlerin alınabilecek önlemleri yok değildir. Başta gelen bireysel önlem, karar ve davranışlarımızda kendimizi karşıdakinin yerine koyarak, onların için de buldukları koşulları dikkate alarak hareket etmeğe çalışmaktır. Karşımızdakinin de bizim gibi insan olduğunu iyice anlamak ve bunun bilincine vararak, insanın davranışlarının etkileyen etmenleri tanımağa çalışmak gerekir.⁽¹⁹²⁾

2.2.1.5. Politik Ve Hukuki Yapı

2.2.1.5.1. Politik Yapı

Örgütlerin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen çevre koşullarından biri de politik özelliğe sahip olanlardır. Bugün çeşitli baskı grupları içinde özellikle devletin ekonomik yaşama olan etkisi büyük önem taşımaktadır. Devlet bir yandan temel yasalarla işletme faaliyetlerinin sınırlarını belirlerken çeşitli fonlar, kotalar ve vergilendirme yolları ile işletmenin yaşama ve gelişmesini etkisi altına almaktadır. Böylece işletmeler buldukları bölgeyi çevreleyen şehir, bölge, millet ve milletlerarası toplulukların etkileri altında davranışlarını ve yapılarını bu politik çevreye uydururlar.

¹⁹⁰ Ali Bulaç, *İnsanın Özgürlük Arayışı*, İstanbul: Beyan, 1988, ss.25-26.

¹⁹¹ Tosun, *Yönetim ve İşletme*, s.602.

¹⁹² Tosun, *Yönetim ve İşletme*, s.603.

Politik çevre etmenlerinden en önemlileri “siyasal rejim” diye anılan, politik yönetim biçimidir. Devlet yönetiminin dayandığı yetkinin kaynağı ve kullanım biçimi bakımından değişik siyasal rejimler ortaya çıkar.⁽¹⁹³⁾

Politik şartların işletmeler üzerindeki etkisini belirgin şekilde gösteren kurumlardan biride, demokratik sistemle yönetilen ülkelerde bir hükümet değişikliği gündeme geldiği zaman görülür. Böyle bir durumda işletmeler politika, plan ve stratejilerini yeniden gözden geçirerek, değişen politik şartlara uyum sağlamak ihtiyacını duyarlar.⁽¹⁹⁴⁾

Toplumdaki politik sistemi oluşturan en önemli kurum muhakkak ki devlettir. Devlet bürokratik yapısından uyguladığı politikalara ve uygulama şekline kadar bir çok yönden işletmeler üzerinde etkili olur. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin uluslararası, ülke çapında, veya mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir.⁽¹⁹⁵⁾ Ayrıca ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları da işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler. Diğer taraftan devlet ve mahalli idareler işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır.⁽¹⁹⁶⁾

İşte politik sistemin getirmiş olduğu bu gerekli veya gereksiz politikalar hem örgütleri hem de onun içinde emeğini ortaya koyan işgörenleri dolaylı da olsa değişik biçimlerde etkiler. Şöyleki, sık sık devlet tarafından değiştirilen politika ve uygulamalar bunları uygulayacak olan örgütleri de devamlı bir şekilde kendi içerisinde birtakım değişiklikler yapmasını gündeme getirecek, devlete ters düşmemek ve değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalan örgütler, hızlı ve aceleci bir şekilde almış oldukları kararların doğruluğunu test etmeden uygulamaya kalkacaklar bu da sonuçta örgütleri zor duruma düşmelerini sağlayacaktır.

¹⁹³ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s.144.

¹⁹⁴ Müftüoğlu, İşletme İktisadı, s.24.

¹⁹⁵ Dinçer, Stratejik Yönetim, s.53.

¹⁹⁶ Dinçer, Stratejik Yönetim, s.54.

Yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığımız gerçek durum hem örgütlerin sisteme yabancılaşmasını, hem de örgütte çalışan kişilerin hem örgüte hem de dolaylı bir biçimde sisteme yabancılaşmalarına yol açacaktır.

Politik sistemde yabancılaşma (kişinin sisteme yapacağı herhangi bir katkının değersiz olacağını düşündüğü için) toplum için ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu, aynı zamanda örgüt düzeyi içinde geçerlidir. İşte yabancılaşmanın bu sonuçları çok ciddi olabilir.⁽¹⁹⁷⁾

Devlet işlerinin akılcı bir tabana oturtulabilmesi ve kişisellikten uzak objektif bir şekilde yürütebilmesi için bürokrasiyi, akılcı örgüt biçimi olarak kabul eder. Diğer yandan bürokrasi bir takım olumsuz anlamlarla da yüklüdür ;işlerin uzaması, rasyonellikten uzak olma, kırtasiyecilik v.d. Hakikaten bürokratik formalitelerin çokluğu ve bürokrasinin ağır temposu örgüt yapılarını olumsuz yönden etkilemektedir.⁽¹⁹⁸⁾

Bu ağır ve yavaş işleyen sistem hem örgüt yöneticilerini hemde örgütte çalışan kişileri olumsuz şekilde etkileyerek, örgütün politik yapıya olan güvenini “az zamanda çok iş” prensibini yıktığından dolayı sarsmaktadır. Örgüt bir bakıma politik sisteme yabancılaşmakta, sadece kendisinden yararlanan, vergi alan, kanun koyan, sınırlamalar getiren bir yapı olarak görmektedir.

Bürokrasinin aksaklıklarının giderilerek rasyonel bir yapıya kavuşturulması gerekir. Böyle bir yapılanmanın örgütlerin ekonomik performansını yükselteceği gibi, aynı zamanda kaynak ve zaman tasarrufu örgüt verimliliği ile birlikte ulusal ekonomide etkinliğini artıracaktır.⁽¹⁹⁹⁾

Ve buna paralel olarak devletin işletme faaliyetlerini sınırlandırıcı güç ve eğilimlerinin işletmeler üzerindeki yükünü artırması, işletme yöneticilerinin politik çevreye özel bir dikkat sarfetmelerini gerektirmektedir. Böylece işletmenin kurucu ve yöneticileri onun yaşama ve gelişmesini etkileyen önlem ve faaliyetleri önceden

¹⁹⁷ Drake, *Sanayide Davranış Bilimleri*, ss.316-317.

¹⁹⁸ Müftüoğlu, s.25.

¹⁹⁹ Müftüoğlu, s.25.

planlayacak, bunlara dayanarak esnek ve dayanıklı bir yapının düzenlenmesini öngörecektir.⁽²⁰⁰⁾

2.2.1.5.2. Hukuki Yapı

Hukuk devlet hayatını düzenleyen pozitif yaptırımlı kurumların toplamıdır; yasalar, tüzükler, kararnameler ve bu gibi düzenleyici ve yöneltici araçlardan oluşur.⁽²⁰¹⁾

İşletmeler belirli bir hukuk değeri içinde, bu düzenin gereklerini yerine getirerek kurulurlar. Daha henüz işletmenin kuruluş aşamasında belirli yasal işlemleri yerine getirmek belirli formaliteleri tamamlamak zorunluluğu vardır.⁽²⁰²⁾

Hukuki yapı, örgüt kurulurken veya daha sonraki yaşamında bulunduğu çevrenin bir dizi kural, yöntem ve benzeri kurumsal normlarına uymak zorundadır. İşletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal mevzuat ile işletmenin kuruluş ve işleyişinde büyük öneme sahip olan hukuki mevzuat, işletmenin (örgütün) yapısını etkileyen en önemli etmenlerdendir.⁽²⁰³⁾

Örgüt, toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük öneme sahip olan, ahlak, örf, adet, gelenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen prensip ve kurallar yanında, kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen hukuki yöntemlere de uymak zorundadır. Özellikle hukuk, zorlayıcı bir unsura sahip olması nedeniyle, toplumun düzenini sağlayan kuralların en önemlilerini bir araya getirir.

Kanunlar bir takım kurallar ve kurumsal normlar koyarak, oluşturdukları örgütlerin yapılarını belirli formlar içinde sınırlamışlar, ortakları ve diğer baskı grupları ile olan hukuki ilişkilerini belirleyerek örgütlerin iç düzenlerini etkilemişlerdir.⁽²⁰⁴⁾

Örgütlerin ve işletmelerin var olmaları, büyüyüp gelişmeleri gibi faaliyetleri olduğu kadar, şu ya da bu biçimde sona ermeleride, hukuksal kurallara bağlanmış olduğundan, iş hayatının hukuksal pozitif kurallarla ilişkisinin çok sıkı olacağı açıktır. Bu kuralların çoğalmasa çapraşıklaşması birbirini tutmayan ve ters yöne iten bir nitelikte

²⁰⁰ Ülgen, İşletmelerde Organizasyon, s.131.

²⁰¹ Tosun, Yönetim ve İşletme., ss.681-682.

²⁰² Müftüoğlu, s.32.

²⁰³ Ülgen, ss.130-131.

²⁰⁴ Ülgen, s.140.

olması, zamanında çıkmaması, iş gerekçelerinin uymaması ve ihtiyaçlarına cevap vermemesi gibi çeşitli neden ve etmenler örgütsel yaşamı zorlaştırabilir.⁽²⁰⁵⁾

İşte bu kurallar hem örgütlerin işleyişini, iç düzenlemelerini çevreyle olan ilişkilerini ve faaliyetlerinin planlı bir şekilde yapılmasını engeller; hemde örgütlerin içinde bulunan kişilere aksi tesir yapabilir. Bu kuralların örgütte keyfi, katı ve bilinçsiz bir şekilde uygulanması çalışanların örgütte verimli ve üretken olmalarını engelleyerek onların hem kural koyanlara hem de onun örgütte uygulanmasını sağlayanlara karşı yabancılaşmalarına yol açabilir.

Hukuk,devlet yönetiminin,örgütlerin ve işletmelerin işleyişini sağlar;çok,çapraşık birbirini iten,bağdaşmayan,ahenkli olmayan, toplumsal,ekonomik,kültürel ve siyasal gerçeklere uymayan kurallar ise,mekanizmanın işleyişini bozarlar,etkinlik ve verimliliğini azaltarak çalışanların yabancılaşmalarını hızlandırırlar.⁽²⁰⁶⁾

2.2.1.6.Sendikal Örgütlenmeler

Sanayi devrimiyle birlikte çalışma ilişkileri farklı bir alana kaymıştır. Artık herşey kurallara bağlanmış, herkes kendi menfaatini düşünür hale gelmiştir. Çalışma ilişkilerinde işçi-patron ayrımı belirmiş ve bu kesimler en fazla faydayı sağlamak için kendi çıkarlarını düşünür hale gelmişlerdir. Çalışma ilişkilerinde dikey çatışma hakim duruma gelmiştir. Bütün bunlar neticesinde çalışanlar, bireysel pazarlık sisteminde patronların kendilerini olabildiğince sömürdüğünü görünce, pazarlık güçlerini artırmak için işverenlerle bireysel bazda karşı karşıya gelmek yerine toplu pazarlık yolunu seçmiş ve bu arada grev başka bir ifadeyle işi bırakma silahını kullanmışlardır. Böylece kitlesel çalışmayla birlikte toplu ilişkiler ve sendikacılık çıkmıştır.⁽²⁰⁷⁾

Sanayileşmenin içinde çok sayıda işgörenin istihdam edildiği, büyük ölçekli işletmelerin oluşumuna sebebiyet vermesi, çalışanlarla çalıştırılanlar arasındaki ilişkiler bireysellikten uzaklaştırılmıştır. İşgörenlerin toplu olarak hareket etmeye yönelmeleri, sendika halinde iş örgütlerinin oluşumuna sebebiyet vermiştir. Sendikalara karşı,

²⁰⁵ Tosun, *Yönetim ve İşletme*, s.682.

²⁰⁶ Tosun, *Yönetim ve İşletme*, s.683.

²⁰⁷ Balcı, s.80.

işgörenlerin de tek başlarına hareket etmeleri her zaman kolay olmamış ve zaman içinde onlar da işveren sendikaları şeklinde örgütlenme yoluna gitmişlerdir.⁽²⁰⁸⁾

Bir sendikanın ana işlevi, işverenle üyelerin istihdam kurallarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer önemli bir işlevi ise, üyeleri işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır.⁽²⁰⁹⁾

Sendikacılığın gelişip üye sayısının artmasıyla birlikte sendikaların işçiler adına, işverenlerle yaptığı pazarlık sonucu toplu iş sözleşmeleri imzalamalarıyla, bireysel hizmet akdi sisteminden toplu iş akdi sistemine geçilmiştir. Toplu iş sözleşmeleri, fiziksel çalışma koşullarından, beşeri ilişkiler, personel yönetimi, işçilerin işverenlerle ilişkileri, uyuşmazlıkların çözümü, şikayet mekanizmalarına kadar olan bir çok konuyu zamanla kapsamalarına almışlardır.⁽²¹⁰⁾

Çatışmalar bu düzende en alt düzeye inme eğilimi göstermiş, fakat zaman zaman çıkar çatışmasıyla ortaya çıkan uyuşmazlıklar, ortak çabalarla çözümlenmeye çalışılmıştır. Her sendikacılık, toplu pazarlık, grev ve lokavt haklarıyla işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, dengeli ve barışçıl ilişkilerin doğmasına katkıda bulunmuştur. Bunlara karşılık, eğitim düzeyinin yükselmesi, haberleşme olanaklarının artması, işçi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin günden güne değişmesi ve bunlardan daha önemlisi yöneten ile yönetilenlerin farklı oluşları ve farklı amaçlara sahip olmaları, endüstride tam bir uyumun sağlanmasını önlemiştir.⁽²¹¹⁾

Ayrıca çağdaş endüstrilerinin beraberinde getirdiği, yorgunluk, can sıkıntısı, monoton çalışma biçimi, yabancılaşma ve iş güvencesi üzerindeki etkilerinden dolayı işbirliği ve uyum arzu edilen düzeyde sağlanmamıştır.

Sendikaların fazla pazarlık gücü olmadığı durumlarda ücret, çalışma koşulları, sosyal yardımlar, güvenlik vb. gibi işçilerin lehine olan şartların sağlanması güçleşebilir. Bu durum işgörenlerin çalışma yaşamlarının zorlaşmasına hatta üretimde hata ve kayıplara, maliyetin artmasına, üretkenliğin düşmesine, işletme için istenmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu şartlarda işçilerin gerek yönetime

²⁰⁸ Ayşe Oya Özçelik, "Yönetim", İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl.6, Sayı.20, 1995, s.28.

²⁰⁹ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi, 2.b., İstanbul: Beta Yay., 1996, s.290.

²¹⁰ Bingöl, İşyeri Disiplini, s.164.

²¹¹ Bingöl, İşyeri Disiplini, ss.164-165.

gerekse sendikalarına güven duymamaları, karşılıklı kendi menfaatlerini düşündükleri hissine kapılmalarına ve sonuçta yabancılaşmalarına yol açabilir. Sendikaların güçlü bir pazarlık potansiyeline sahip olduğu durumlarda istediklerini elde etmesi işletmenin gücünü zorlamadığı taktirde işgörenlerin lehinedir. Ancak şu veya bu nedenle işletmenin gücü üzerindeki taleplerin elde edilmesi kısa dönemde lehte görülmekle beraber, uzun dönemde maliyet artışlarına başka bir anlatımla bu artışlar tolere edilmediği taktirde uzun dönemde, üretimin daralması, yatırımların durması, işsizliğin artmasına neden olabilir. Sözü edilen bu durumların ortaya çıkması, şüphesiz hem işgörenleri hemde işletmeyi olumsuz yönde etkiler.⁽²¹²⁾

Yüksek düzeyde işçi ile işveren arasındaki pazarlığın uygulandığı sendikacılık hareketlerinin işçilerin yabancılaşmasını azaltıcı yönde etkiler yaratmadığını söylemek mümkün olmamakla birlikte, bu tür sendikacılığın aslında işçilere çekişmeci hatta çatışmacı bir bilinç aşıladığını ileri sürmek mümkündür.⁽²¹³⁾

Ekonomik konularda fikir değiştirebilen ama yönetim ve organizasyon konusunda aynı esnekliğe sahip olmayan, bir işverenle karşı karşıya kalan işçi, kolayca istediğini elde edebilmektedir, elde edemediğini ise kendi üzerinde baskısını azaltma yollarını aramaktadır. Bu durum işçinin yabancılaşmışlığını kısmen sürdürürken, onu kapitalist toplum yapısının dışına atmamakta, tersine bu yapıyla kısmende olsa uzlaşmasının sağlamaktır.

Bu bakımdan gerek sendika gerekse yönetim işgörelere daha insancıl yaklaşmak, onların yabancılaşmasını engelleyebilecek ekonomik ve sosyal tedbirler almaktadırlar. Sonuçta böyle bir sendika üyelerine, üstleriyle ilişkilerinde birey olarak sahip olmadıkları büyük bir güvenlik, güç ve güven duygusunu sağlayarak, yönetimin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etki oluşturabilir. Sendika, böyle bir güç aracılığıyla, işçilerin motivasyonlarını ve yönetsel çabalara tepkilerini etkileyebilir. Belirtildiği gibi sendika, işçilere sağladığı güven nedeniyle onları yalnızlık duygusundan kurtarır. Aynı zamanda çalışanlara, üstlerince keyfince haksız işlem yapılması durumunda sendikanın devreye gireceği inancıyla geleceğe ilişkin endişeleri azalır.⁽²¹⁴⁾

²¹² Özçelik,s.28.

²¹³ Esin,s.139.

²¹⁴ Bingöl,Personel Yönetimi,s.290.

Eğer işletmeler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, işçiler yönetime katılabiliyorlarsa, işletmenin amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleşebileceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Aksi halde mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek endişesi ile faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkacaktır. ⁽²¹⁵⁾

2.2.1.7. Kitle İletişim Araçları

Toplum içindeki haberleşmeye kitle haberleşmesi denir. Toplu iletişim de gazete, telgraf, telefon ve telsizle yayılmış, bu yollarda örgütlü haberleşme doğmuştur.⁽²¹⁶⁾ Bir takım bilgilerin, sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişim” adı verilir. Kitle iletişimde kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise “kitle iletişim araçları” adı verilir.⁽²¹⁷⁾

Örgütlerde yer alan çeşitli iletişim kutupları arasında hemen her gün, her an ilişkiler kurulur. Bu ilişkiler örgütsel ve bireysel çıkarları dengede tutacak düzeyde kurulursa işletmenin amaçlarına varması kolaylaşır. örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi amaçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Bunun için örgütte önemli olan bilgi akımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı işleyen, iletişimi araçlarını yere ve zamana göre seçmektedir.⁽²¹⁸⁾ Kamu oyu kitle haberleşme araçlarınca etkilenip biçimlendirilmektedir.

Kitle haberleşmesinin örgütlenme biçimi, bireylerin anında ve etkinlikle yanıtta bulunmalarına olanak bırakmamaktadır.⁽²¹⁹⁾

Son yıllarda kitle haberleşme araçları çok hızlı bir gelişme göstererek, tutum ve davranışları biçimlendirmenin, insanları yönlendirmenin ve zihinleri bulandırmanın önde gelen araçları haline geldiler. Kitle haberleşme araçları, akan hayatı tüketime ve

²¹⁵ Dinçer, *Stratejik Yönetim*, s.63.

²¹⁶ Nedin Çapman, *Kitle Haberleşmesi-Gazetecilik Tekniği*, İzmir: Etiket Matbaası, 1970, s.20.

²¹⁷ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yay., 1994, s.31.

²¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniv. Basımevi, 1987, s.125.

²¹⁹ Tolan, *Çağdaş Toplumun*, ss.163-164.

gösterişe ayarlayan teknokratların, bürokratların ve politikacıların bakış açılarını biçimlendirdiği ana odaklar oldular.⁽²²⁰⁾

Kitle iletişimi yürüten konular, içinde insanların görev yaptığı örgütlerdir. Herhangi bir örgüt için geçerli olan çatışmalar bu örgütlerde de yaşanabilir. Kitle iletişimini yürüten bir örgütte, astlarla üstler arasında statü farklarından doğan ya da rollerden kaynaklanan bir takım çatışmalar yaşanabilir.⁽²²¹⁾

Kitle iletişim araçları, bazen örgütteki kişilerin iç çatışmalarına neden olur, bazen de çatışmaları azaltabilir. Örneğin, örgütteki bir kişi beğendiği, örnek aldığı yöneticisi veya iş arkadaşı hakkında örgütte çıkan gazete veya dergide yer alan olumsuz eleştiriler karşısında bilişsel çelişkiye düşebilir. Kişiler bütün çelişkilerden kurtulabilmek için, seçici algılamaya yönelebilirler, savunma mekanizmalarını kullanabilirler. Bütün bunlar örgütteki kişilerle onların örnek aldığı kişiler arasındaki olumsuz önşartlamalara, yol açabilir buna yol açan kitle iletişim araçları da bu konuda yardımcı olan birer yabancılaştırıcı unsur olarak görülebilir.⁽²²²⁾

Kitle iletişim araçlarıyla örgüt arasında karşılıklı etkileşim vardır. Kitle iletişim araçları, haberleriyle, yalanlarıyla örgütü yönlendirme gücüne sahiptir. Örgütteki insanlar da sahip oldukları ilgileriyle, sergiledikleri tercihleriyle kitle iletişim araçlarını, bir ölçüde de olsa yönlendirebilirler.⁽²²³⁾

Kitle kültürü üreten modern iletişim araçları, tüketim toplumunun genel yapısına uygun, bilgiyi de bir nesneye dönüştürüp üretiyor, sonra kütleli tüketime sunuyor.

İşte çağımızın bu önemli araçları hem örgütleri ve hem de insanları çok hızlı ve değişken oldukları için ,her değişikliğe uyum güçlüğü doğurduğundan dolayı olumsuz yönde etkileyebilmekte, dolayısıyla insanları kurumlara, örgütlere, topluma yabancılaştırabilmektedir.

²²⁰ Gürdoğan, Kirlenmenin Boyutları, s.51.

²²¹ Dökmen, s.36.

²²² Dökmen, s.33.

²²³ Dökmen, s.36.

2.2.2.Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler

Çağımız örgütlenme eyleminin her geçen gün daha büyük boyutlara ulaştığı bir dönemi sergiler.Bu nedenle,günümüz toplumları çoğu kez örgüt toplumları şeklinde nitelendirilmektedir.

İşte yabancılaşma kavramını incelerken günümüz toplumunun vazgeçilmez bir unsuru olan örgütleri de,örgütsel etmenler açısından inceleyerek konuya daha bir açıklık getirelim.

2.2.2.1. Yönetim Biçimi

Örgütlerde “yönetim biçimleri” bir işletmedeki yöneticinin liderlik tarzları ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Örgütün yönetim biçimi, işgörenlerin örgütsel davranışlarına etkide bulunur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenlerini güdülemek ve yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte (işe) ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır.⁽²²⁴⁾

Douglas Mc Gregor, örgütlerdeki yöneticilere hitap ederek belirli yönetim felsefeleri üzerinde durmaktadır. Kendisine göre insan, örgüt ve liderlik çeşidi ile ilgili iki varsayım grubu mevcuttur ki, literatürde bunlar üzerinde “X Teorisi” ve “Y Teorisi” olarak geniş ölçüde durulmuş bulunmaktadır.

Mc.Gregor yöneticilerin Y teorisini organizasyonlara uygulamaların da herhangi önemli bir engelin mevcut olmadığını belirtmektedir. Ancak kendisi Y teorisini tercih etmekle beraber, işletme yönetiminin yegane amacı kısa devrede kaynakların rasyonel kullanımı olduğu takdirde belirli organizasyon ve teknoloji gereklerinin X teorisinin tercih edilmesine yol açabileceğine dikkati çekmektedir. Mc Gregor böylece modern yaklaşımdaki “duygusallık” tahliline yer vermiş olmaktadır.Örneğin, yerinden yönetim şekli insancıl açıdan arzu edilir olabilir. Fakat belirli bir organizasyon teknolojisi bu yönetim biçiminin etkili bir teknik olmasını önleyebilir.⁽²²⁵⁾

²²⁴ Gülşay Budak, “Küçük ve Sanayi İşletmelerinde Yönetim Biçimleri, Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.6. Sayı.1, 1991, s.237.

²²⁵ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul:İ.Ü.İ.F. İktisat ve İktisadiyat Ens. Yay., 1976, s.227.

Rensis Likert ise Mc Gregor'un modeline benzer bir model geliştirerek yönetim sistemlerini dörde ayırmıştır. Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmakta ve aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.⁽²²⁶⁾

Sistem1 (istirmarcı-otoriter)'e göre astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı verilerek amaçlar üst düzeyde saptanır ve alınan kararlar kumanda zinciri aracılığıyla alt düzeylere iletilir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleri ile çalıştırılmakta olup çalışanlar içinde buldukları güvensizlik ortamında oldukça az etkileşimde bulunurlar ve mümkün olduğu oranda kararlara katılmamak gibi karakteristikler mevcuttur.⁽²²⁷⁾Sistem 1'de katı bir bürokratik yönetim biçimi vardır.

Bürokratik bir yönetim sistemi, örgütte işgörenlerin yüzyüze karşılıklı temasların kaybolması olarak belirteceğimiz belirli bir büyüklüğe ulaşmış örgütlerde kendini göstermektedir.

Bürokratik yönetim biçimlerinde,kural ve kaidelere aşırı bağlılık,kararların gecikmesi,samimiyet yerine resmiyet vb. özellikler hakimdir.⁽²²⁸⁾

Bürokratik örgüt sisteminde birey,işbölümü bakımından kesin çizgilerle belirlenmiş geleneksel bir konuma sahiptir ve birey örgütte patrondan en küçük işçiye kadar inen bir hiyerarşi içine yerleştirilmiştir.Hiyerarşik yapıda birey astına "yapınız", üstüne "emredersiniz" demekle sorumludur.üst basamakta bulunan kimse astları üzerinde, başka hiçbir koşul aramaksızın büyüme ve yönetme yetkisine sahiptir.Bu yetki hukuksal bir otoriteden doğmaktadır.⁽²²⁹⁾

Ałmasiye göre gereğinden çok güçlü bir bürokrasinin varlığı, bireylerin toplum içerisinde gerçekten aktif bir rol oynamalarını engelleyen başlıca etken olarak belirlemektedir.⁽²³⁰⁾

Vranichi ise, insanoğlunun tam olarak denetleyemeyeceği güçler yaratmaya devam ettiği sürece, yabancılaşmanın bütün toplum türlerinde temel bir sorun olarak kalmaya mahkum olacağını öne sürmektedir.⁽²³¹⁾

²²⁶ Budak,ss.236-237.

²²⁷ Dereli,s.228.

²²⁸ Yeniçeri,"Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları",s.38.

²²⁹ Erol Eren,Yönetim Psikolojisi, 3.b. İstanbul:İ.Ü. İşletme İktisadı Ens. Yay., 1996, s.339.

²³⁰ Tolan,Çağdaş Toplumun Bunalımı,s.242.

²³¹ Tolan,Çağdaş Toplumun Bunalımı,s.244.

Blauner'e göre, modern üretim teknikleri ve endüstri organizasyonlarındaki bürokratik yapı yabancılaşma sebebi olabilmektedir.

Blauner gibi Weber de, bürokratlaşma olayı ile yabancılaşma arasında ilişki kurmakta ve ona göre bürokrasiler, kendi değer yargılarına ve normlarına aykırı değerlere sahip alt sosyo ekonomik sınıfların sorunlarını halletme konusunda elverişsiz ve yeteneksizdirler.⁽²³²⁾

Hayırsever-otoriter olarak adlandıracağımız sistem 2'de ise,yönetimin astlara karşı güveni vardır fakat kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek düzeyde yapılırken, bazı kararlar belirli sınırlamalar dahilinde alt yönetim basamaklarına geçebilmektedir.Bilgi akışı çoğunlukla,yukarıdan aşağıya doğru olurken,astları güdülemede hem ödül hem de ceca kullanılabilirler.⁽²³³⁾

Sistem3'te ise yönetimin danışmacı özelliği ağır basmakta olup amaç ve hedefler astlarla tartışılarak saptanıp emirler yoluyla iletilmektedir.Yine de politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde üst yönetim kademesi tarafından yapılmaktadır.Ast ve üst arasında güven ve içtenliğe dayalı bir iletişim vardır. ⁽²³⁴⁾

Sistem4'te ise, astlara geniş ölçüde güven, ileri derecede katılmaya dayanan ekonomik ödüllendirme sistemi, ast ve üst arasında sık karşılıklı ilişkiler,her iki yönde dikey ve yatay bir haberleşme,v.b. gibi özellikler karakterize etmektedir. ⁽²³⁵⁾

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme v.b. konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu yönetim üslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ile astlar arasında bir takım çatışma ve yabancılaşmaların ortaya çıkmasına neden olur.⁽²³⁶⁾

Son zamanlarda grup liderliği üzerinde bir seri inceleme liderlik şekli ile kişisel yabancılaşma arasındaki ilişkiye değinmiştir.K. Levin ve diğerlerinin otoriter, demokratik ve laissez-faire tipi yönetim tekniklerini karşılaştıran ilk çalışmaları, hem

²³² Denhardt,ss.25-32.

²³³ Budak,s.237.

²³⁴ Budak,s.238.

²³⁵ Dereli,ss.228-229.

²³⁶ Mümin Ertürk,"Organizasyonlarda Çatışma,Çatışma Nedenleri,Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması",Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi,Sayı.11,1994,s.135.

kişisel başarı hemde, grup verimliliği açısından demokratik yönetim biçiminin uygun olduğunu göstermiştir. Aynı düşünce şeklini devam ettiren yönetsel davranış ekolü mensupları da yaptıkları incelemelerdeki ortak temaları, insanın örgüt içindeki ekseriye yabancılaştığı ve bu yabancılaşmanın ne bireye ne örgüte yaradığı şeklindedir. Bunun için örgütün yönetimine katılan işçinin daha verimli olduğu belirtilmiştir.⁽²³⁷⁾Katılma kısaca iktidar yapısının içinde bulunmak yani kişinin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olması demektir.

Katılma bir amaç olmayıp, diğer amaçlara varmak için bir araçtır. Katılmayı arzulayanlar, kurumların kendi ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalarını istemektedirler ; katılma, bu duyarlılığı elde etmenin bir yoludur.⁽²³⁸⁾

Yabancılaşma varsayımı, bugüne kadar sık sık katılma isteklerinin sebeplerini açıklamak için kullanılmıştır. Buna göre toplumun belli kesimlerinin, bir “güçsüzlük” “norm yetersizliği” ve “anlamsızlık” ızdırabı içinde oldukları ileri sürülmüştür.

Günümüzde işçilerin büyük bir bölümü için, işlemler bunların katılımı olmaksızın planlanmakta, örgütlenmekte ve yönetilmektedir. İyi işçi “düşünen” işçi değilde üretim ile ilgili talimata tam olarak uyan işçidir. İşçi sürekli olarak dışardan yönetilir bir duruma girmiştir. Bu durumda uzmanlaşmış emek, kişiliğini yitirmiş emek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya işçi kendi kişiliğiyle katılamamaktadır. Çünkü çalışma etkinliğinin nihai anlamı hakkında bir fikre sahip değildir ve bu yüzden de bu etkinliğe gerçek bir ilgi duyamamaktadır. Çağdaş insan çalışma etkinliğine, “yabancılaşma” kavramından daha iyi uyan bir kavram yoktur.⁽²³⁹⁾

Bunun sonucunda kuramsal katılma için bir seri istek oluşmuştur. Bu istekler katılmanın, yabancılaşma ve özellikle “güçsüzlük” sorunun hafifletmek için kullanılması sonucunu doğurmuştur.

Katılma isteğine yol açan, yabancılaşmanın yarattığı güçsüzlük değil, yabancılaşmanın körüklediği “hareket” ihtiyacıdır. Yabancılaştıklarını hisseden kişiler, sistemden bazı isteklerde bulunur ve buna karşılık, amaçlarına erişmek için yetkiye

²³⁷ Denhardt,s.94.

²³⁸ Denhardt,s.93.

²³⁹ Esin,ss.109-110.

ihtiyaçları vardır. Yabancılaşma varsayımının belirttiği gibi, yetkiye kendisi için değil, sistemi duyarlı kılmak için gerek duyulmaktadır. ⁽²⁴⁰⁾

Kurumlar bütün birey ve gruplara karşı duyarlı olmadıkça yabancılaşma azalmayacaktır. Örneğin iş örgütleri sadece sahiplerine ve yöneticilere karşı değil, aynı zamanda baştan başa hiyerarşi içinde yerleşmiş bulunan tüm memurlara karşı da sorumlu olmalıdır. Kamu örgütleri ise sadece yüksek düzeydeki görevlilere değil, aynı zamanda hizmet ettikleri gruplara karşı da duyarlı olmalıdır.⁽²⁴¹⁾

Gerekli olan, karşılıklı güvene dayanan gerçek bir güç ve yetki paylaşımıdır. Bu elde edilmedikçe, yöneticiler, gerçek içte gerek dışta daha fazla huzursuzluk ve çatışma beklemelidirler.

Bunun sonucu olarak birçok yazar demokratik yönetim ile otoriter yönetim biçimleri arasındaki karşıtlığa dikkat çekmişler ve demokratik yönetim biçiminin tercihi doğrultusunda bir eğilim göstermişlerdir. Burada yabancılaşmayı en aza indirme çalışmalarında yönetim biçiminin durumsallık yaklaşımına göre çözülmesi ön plana çıkmaktadır. Buna göre şayet bir iş niteliği itibariyle “girişkenlik” ve “bağımsızlık” isteyen bir iş ise, bu iş için için uygun görülen yönetim de bu unsurları teşvik edici nitelikte yönetim olmalıdır. Örneğin otomatik hareket gerektiren işlerde, otoriter bir yönetim tipinin daha başarılı olma olasılığı vardır.⁽²⁴²⁾ Örgütler belirli bir örgütsel yapıya sahiptir. Bu yapının alışılmış ilişkileri, rolleri yetki ve sorumluluk dağılım biçimleri vardır. Ayrıca örgütteki araç ve gereçlerin durumu, üretilen mal ve hizmetlerin çeşidi ile faaliyette bulunulan pazarların sayısı, liderlerin yönetim biçiminin otokratik veya demokratik olmasını etkilemektedir.⁽²⁴³⁾

2.2.2.2. Örgütsel Büyüklük

Örgütsel büyüklük, örgüt yapısındaki bir büyüme veya belirli bir amaca yönelik bir harektir. Büyüme örgütün eski amaçlarının daha etkin biçimde elde edilmesini sağlayacak teknik ve yönetsel gelişmeyi (örgüt içinden veya dışından olsun) kapsar.⁽²⁴⁴⁾

²⁴⁰ Denhardt,s.100.

²⁴¹ Denhardt,s.101.

²⁴² Denhardt,s.95.

²⁴³ Budak,s.238.

²⁴⁴ Hicks,Örgütlerin Yönetimi,s.123.

Büyüme bir çok faydalar sağlayacağı gibi bir çok sorunları da doğurur. Örgütsel büyüklük ile birlikte yönetim basamakları artmakta, işbölümü genişlemekte örgüt içi yetki ve sorumluluk ilişkileri değişmekte ve bürokratik faaliyetler genişlemektedir.

Örgütsel büyüklük gerek fertler gerekse gruplar arasındaki münasebetlerin artmasını gerektirir. Örgüt büyüdükçe yapısı daha karmaşık hale gelir. Küçük bir firma büyüdükçe aynı örgüt yapısına sahip kalsa bile, yöneticinin kontrol alanı genişler ve önemli problemler gözden kaçırılabilir. Bu nedenle bazı yeni faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekli olmaktadır.

Örgüt büyüdükçe, uzmanlaşma ve fonksiyonel farklılaşma da artacaktır. Ayrıca otoriterin merkezkaç hale getirilmesi de büyümenin bir sonucu olacaktır. Diğer taraftan büyüklüğün yalnız başına değerlendirilemeyeceği teknolojik ve çevre faktörleri ile birlikte ele alınması gerektiği de açıktır. Böylece büyüklüğün direkt ve indirekt bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.⁽²⁴⁵⁾

2.2.2.2.1. Büyümeden Kaynaklanan Sorunlar

Genellikle büyük olan işletmelerde çalışan personelin azlığı bir kişinin çeşitli işler arasında zamanını ayarlamasında sorun yaratmaz. Fakat işletme büyümeye başlayınca çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Büyümeden kaynaklanan sorunlar şunlardır:

1. Denetim alanı,
2. Yetki Devri,
3. Uzman Personel,
4. Merkezleşme ve Merkezleşmeme.

2.2.2.3. Bilgi Aktışı

İçinde yaşadığımız dünya temel olarak insanların dünyasıdır. Başkalarına karşı eylemlerimizin ve onların bize karşı eylemlerinin çoğu tümüyle veya bir parçaları ile, sözlü anlatıma dönüşün veya dönüşmesin, bildirimsel eylemlerdir. Bu, başka konularda olduğu kadar örgütlerde de doğrudur. Her örgüt bilgi almak ve kullanmak zorundadır.

²⁴⁵ Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, s. 187.

İletişim bir grup, örgüt veya toplum işleyişinde en geniş ilgili toplumsal süreçtir. Tam ve serbest bilgi akışının geliştirilmesi örgüt içindekiler için olduğu kadar örgütün daha geniş toplumsal sistemle ilişkilerindeki sorunlar için de sağlıklı bir ileri adımdır.⁽²⁴⁶⁾

İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. Örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan işgörenlere iletilmekte ,sonuçlar değerlendirilmekte, cezalar ve ödüller verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur.⁽²⁴⁷⁾

İnsanlar ortak bir dile sahip olmadıkları zamanlar, birbirleriyle haberleşebilme yeteneğinden yoksun kalırlar ve birlikte çalışamayacak duruma gelirler. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirebilmek için çalışmak üzere kurulurlar. Bu kuruluştta yöneticiler, yönetilenler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dışsal çevrenin, örgütün iletişim süreci ile birbirlerine kenetlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bundan başka, amaçlara ulaşabilmek için örgütlerde liderliğin uygulanması, insanların motive edilmesi, kararların uygulanması, çabalarda eşgüdüm sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların herbirisi kişiler arası etkileşimi ve dolayısıyla iletişimi gerekli kılar. ⁽²⁴⁸⁾

İletişim sürecinin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir iletişim kurulmasına ihtiyaç vardır. Şu halde iletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yaklaştırmacı bazende uzaklaştırmacı rol oynadığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.⁽²⁴⁹⁾

Hemen hemen yönetici-işçi-sendika ilişkilerinin her yönü haberleşmeyi içerir. Tarafların birbirlerinin amaçlarını bilmeleri, birbirlerini anlamaları ve işbirliğinde

²⁴⁶ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. H. Can ve Y. Bayer, Ankara: TODAİE Yay., 1977, s.246.

²⁴⁷ Tefik Yağcı, "Küreselleşmenin Getirdiği Yeni Oluşumlar Karşısında İşletme Yönetiminde İletişim'in Önemi ve Etkinliği", (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s.4.

²⁴⁸ Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, s.249.

²⁴⁹ Yağcı, s.5.

bulunabilmeleri konularında “bilgi akış sistemi” önemli bir faktördür. Çalışanlar, bilgi akışı yoluyla hareket serbestisi sınırlarını, hangi kurallara uyacaklarını ve hangi durumlarda ne şekilde davranacaklarını öğrenirler.⁽²⁵⁰⁾

Örgütlerde iletişim, yapı itibarıyla sözlü ya da yazılı olabileceği gibi, yüzyüze ya da bir kanal aracılığıyla da olabilir. Örgüt şemaları, örgütteki bilgi akımını açıklar. Örgüt üniteleri arasında bilgi akışı olmaksızın birarada ve örgütlenmiş bir faaliyet sözkonusu olamaz.⁽²⁵¹⁾

İletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür. İşgören yöneticileri ile olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle bir durumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez.⁽²⁵²⁾

Örgüt üyelerinin gerek işlerinde gerekse çalıştıkları örgütte hoşnut olmaları ve bu hoşnutluğun derecesi geniş ölçüde iletişim sisteminin istenilen biçimde işleyip işlememesine bağlıdır. İletişim sınır tanımadığı, çok yoğun ve yaygın olduğu bir ortamda herhangi bir kurumda çalışanların kurumlarıyla ilgili haberleri öğrenmek istemeleri doğaldır ve bu konuda ortaya çıkan gereksinimin mutlaka karşılanması gerekir. İşletme içi iletişim personel ile yönetim arasında bir diyalog oluşturulmaktadır. Bu diyalog içinde personele, işi niçin yaptıkları, hangi amacın söz konusu olduğu, işin nasıl gerçekleştiği anlatılıp, örgütün durumunun ne olduğu tüm çıplaklığı ile ortaya konmalıdır. Bunun ise ancak etkili bir iletişim sistemi ile sağlanacağı bilinmektedir.⁽²⁵³⁾

Örgütlerde bilgi alıştı dört biçimde gerçekleşir. Resmi (formel) iletişim, gayri resmi (informel) iletişim, sözlü iletişim ve sözsüz iletişim biçimleridir.

İşletmede çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler ve moral konusuna eğilindiğinde iletişime ilişkin uygulamaların nitelik ve nicelik yönünden değerlendirilmesi de söz konusu olmaktadır. İletişim teknik ve uygulamalarındaki olumsuzluklar gerek yöneticiler ve gerekse çalışanlar açısından iş yürütümü ve iş tatmini yönünden aksaklıklar ortaya çıkarır. Bir işletme içinde çalışanlar yeterince bilgi alamadıkları durumlarda kendi hallerine terk edildikleri, kendilerine önem verilmediği

²⁵⁰ Bingöl, İşyeri Disiplini, ss.92-93.

²⁵¹ Hicks, Örgütlerin Yönetimi, s.350.

²⁵² Sabuncuoğlu, s.101.

²⁵³ Yağcı, s.61.

kanısına kapılırlar. Böyle durumlarda işletmenin çalışmaları hakkında yeterince bilgi alamadıklarını ve kendi katkılarını sunamadıklarını söylerler.⁽²⁵⁴⁾

Değişik kültürlerden gelen kişiler için iletişim kurma daha da güçleşir. Bireylere belirli bir topluluğun algılama ve davranış biçimlerini, kültürel özdeşliği kazandıran kültür, iletişim biçiminin bir toplamıdır. Toplumlar ile kültürler gerçekte iletişim aracılığıyla var olmuş ve gelişebilmişlerdir ; paylaşılan deneyimlerle, alışkanlıklar dizisiyle belirli bir konuma oturmuşlardır. Paylaşılmayan deneyimler ya da alışkanlıklar ise özdeşleşmeyi sağlamayacağı için değişik kültür ya da topluluktan kişilerle etkili bir iletişime girme olasılığında azalır. Kaldı ki, bugün dünyadaki değişim hızı ve karmaşıklığı kişileri kendi toplumlarına ya da kültürlerine bile “yabancı” yapabilecek ölçüdedir.⁽²⁵⁵⁾

İletişim sistemindeki aksamalar organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargıları oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur.⁽²⁵⁶⁾

Organizasyonlarda bilgi akışı biçimsel kanallar dışına çıktığında, bilgiler birimler arasında dengeli dağılmamakta neticede çatışmaya hazır bir zemin ortaya çıkmaktadır. Yine bilgi akışının biçimsel iletişim kanallarını izlemesi durumunda da, biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve statü olgusu iletişimi engellemekte ve çatışmaya müsait bir ortam meydana getirmektedir.

Örgütsel davranış açısından çok önemli bir konuda, bireyin içinde bulunduğu grubun ya da daha geniş sosyal oluşumun haberleşme sisteminin birey üzerindeki etkisidir. Yakın çevrenin haberleşme ve yeni karar oluşturmada birinci derecede önemi vardır. Eğer bilgi edinme sürecinde yakın çevrenin etkisi geniş çevreden daha fazlaysa,

²⁵⁴ Yağcı,s.28.

²⁵⁵ Yağcı,s.29.

²⁵⁶ Ertürk,“Organizasyonlarda Çatışma”,s.135.

bireyi ve bağılı bulunduğu grubu, grup dışı çevreden koşullara göre değişen bir ölçüde tecrit eder.⁽²⁵⁷⁾

Gerçekten de yabancılaşan birey temel bir değer çatışmasının gerilimini yaşamaktadır. Doğal olarak bu gerilimi azaltmak ya da gidermek için bilgi veya haber arayacaktır.

Bunun için örgütte yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya bilgi akış yoluyla işçilere bilgi verilmesi, onların bilgi ve görüşlerinin alınması ; çalışan işçide ruhsal bir rahatlık sağlayacak ve buna bağlı olarak davranışlarında iyileşme ve verimliliğinde belki artış olacaktır. Böylece işçiler, uygulamaları gereken kurallardan bilgi sahibi kılınacaklarından cezaya konu olmaları ihtimali azalacaktır. Kısaca düzensizlik üzerinde işletmede var olan bilgi akış sisteminin büyük etkisi vardır. Etkili haberleşme, özellikle duygusal yönü ağır basan düzensizlik durumunda, gerçeklerin görülmesine ve arzulanmayan sonuçlardan kaçınılmasına olanak sağlar.⁽²⁵⁸⁾

Sonuç olarak denilebilir ki, örgütlerde iletişim engelleri sürekli olarak oluşmakta ve bunlarla birlikte yaşama gereği ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.4. Grup Özellikleri ve Modüler İlişkiler

2.2.2.4.1. Grup Özellikleri

Bazı sosyal bilimciler, etkileşim halinde olan iki kişinin bir grup olarak tanımlanabileceği görüşündedirler. Diğer bazı yazarlar ise, bir topluluğun “grup” olarak tanımlanabilmesi için, ortak değer ve kurallar belirgin bir grup yapısı gibi koşullar ileri sürmektedirler.⁽²⁵⁹⁾

Buna göre grup kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz: “Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur”⁽²⁶⁰⁾

²⁵⁷ Alkan ve Ergil,s.283.

²⁵⁸ Bingöl,İşyeri Disiplini,s.93.

²⁵⁹ Öncü,ss.92-93.

²⁶⁰ Tamer Koçel,İşletme Yöneticiliği,4.b., İstanbul: Beta Basım Yay., 1993, ss.352-353.

Bir örgütte grupların ne yönde ve neden davranacaklarını anlayabilmek için grupların özelliklerini bilmek gerekir. Ancak grupların özelliklerinden haberdar olan yöneticiler, bu grupları yönetebilir.

Grupların kendilerine özgü özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- 1- Grupların toplumsal yapıları vardır.
- 2- Gruplarda rol dağılımı vardır,
- 3- Grup normu vardır.
- 4- Grup içi dayanışma vardır.
- 5- Gruplarda önderlik vardır.

2.2.2.4.2. Modüler İlişkileri

Örgütteki insan ilişkileri üzerinde durulması gereken çok önemli özellikler arzeder. Arkasına örgüt kudretini alan yöneticilerle yönetilenlerin ilişkileri, daha değişik nitelikler gösterir. Bu ilişkilerde eşitlik ilkesi yerini ast-üst ilişkilerine, samimiyet duygusu resmiyete bırakmıştır.

Örgütlerde ilişkileri belirleyen zorunluluklar vardır. İlişkiler konularla sınırlandırılmıştır. En önemlisi çalışanlar arasındaki ilişkilerin geçici ilişkiler olmasıdır. Özellikle sanayileşme ve kentleşmenin getirdiği kendi yağıyla kavrulma ve işlevleri açısından ilişkileri tayin etme örgüt dışında egemen bir davranış biçimi olmuştur.

Örgütteki insanın bütünsel ilişkiler kurması imkansızdır. Özellikle montaj hattında çalışanların, sosyal ilişkilere örgütte bulunduğu sürece ayıracak zamanı yoktur. Gözetim altında, yan yana duran ve birbirleriyle ancak olağanüstü durumlarda ilişkiye geçen kişiler, işler normale dönünce ilişkileride ortadan kalkmak zorundadır.⁽²⁶¹⁾

Örgütte çalışan insanı diğerine bağlayan en önemli bağ, örgüt menfaatidir. Bu menfaatin zarara uğramaması ve dolayısıyla da onu sağlamakla görevli işgörenin

²⁶¹ Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları", s.47.

bundan kaybının olmaması için ilişkiler kurulur.Bu ilişkiler de kelimenin tam anlamıyla modüler ilişkilerdir.Yapmacık,geçici ve yüzeyseldir.

Örgütlerde adeta bu iradi olmayan ilişkiler,kişilerde nefret ve istemeyerek katlanmak zorunda kalma sonucunu doğurmaktadır.

Doğaldır ki fizyolojik ihtiyaçlarını temin zorunluluğuna bir de örgütte çalışanların adeta “pamuk ipliği” ile bağlı münasebet kurmaları,onları samimi,içten ve derin olmayan bir yapı ile zoraki birarada tutar.Çalışma koşulları,makine ve bürokrasiye,bir de modüler ilişki eklenince;çalışanlar,örgütte tutsak haline gelecek ve nesneleşeceklerdir.⁽²⁶²⁾

2.2.2.5.Üretim Biçimi İşbölümü ve Çalışma Koşulları

2.2.2.5.1. Üretim Biçimi

Üretim biçimine yabancılaşma açısından yaklaşırken,öncelikle sözü edilen üretim şeklinin insanı yabancılaşmaya itici öğelerden ne kadarını içerdiğini araştırmak lazımdır.Çünkü yabancılaşma,olumsuz birçok koşulun negatif bir ahenk oluşturması sonucu meydana gelir.

Üretilen mamülün özelliklerinden doğan teknoloji farkları önemlidir.Sanayide teknoloji türleri ayrımı,tek tek kuruluşlar arasındaki farkların ötesinde,üretilen mamülün özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan ayrılıkları esas almaktadır.Buna göre kullanılan teknolojileri; a)Birim imalat teknolojisi, b) Seri imalat teknolojisi, c) Aralıksız imalat teknolojisi olarak sıralamak mümkündür.⁽²⁶³⁾

2.2.2.5.1.1.Birim İmalat

Sanayi öncesi işletmelerde,örgütlerde,üretimde,çalışma tarz ve ilişkilerinde esnekliğin hakim olmasıdır.Herşeyden önce üretim tarzı emeğe dayalı olduğundan esneklik taşımaktadır.İlave olarak,işyeri ve çalışma sürelerinde de esneklik görülmektedir.

Üretim faaliyetlerinin önemli bir kısmı evde yada evin müstemilatında yürütülebilmekte,çalışma hayatında modern sanayi toplumundaki gibi katı bir mesai

²⁶² Yeniçeri,“Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları”,s.49.

²⁶³ Öncü,s.64.

anlayışı bulunmamakta idi.Çalışanlar,işin niteliğine göre belirli mevsimlerde ya da iş oldukça,rahat ve esnek bir tempo ile faaliyet göstermekteydi.⁽²⁶⁴⁾

İşçinin çalışma ortamı açısından da birim imalat bazı ayrıcalıklar göstermektedir.Öncelikle bu tür teknoloji,işçiye üretimin başı sonu olan anlamlı bir parçasında çalışma olanağı vermektedir.İşçi bitmiş üründe kendi el emeğini,katkısını görebilir,tanıyabilir.

Birim imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda,işçinin hüner düzeyi,çalışma ortamı ve koşulları göz önünde tutulursa,yüksek iş doyumunu ve düşük yabancılaşma göstermesi beklenir.Karşılaştırmalı incelemeler bu beklentiyi doğrulamaktadır.⁽²⁶⁵⁾

2.2.2.5.1.2.Seri İmalat

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan üretim tarzı,makina ağırlıklı sermaye yoğun tekniklere dayanmaktadır. Birim imalatta üretim atölyelerde yürütülürken,seri imalatta artık üretim fabrika ortamına taşınmıştır.Gerçekten teknolojik gelişmeler sonucunda üretim otomatik makinalarla yapılmaya başlanmış ve böylece daha verimli olan büyük ölçekli üretim mümkün hale gelmiş,seri ve kütleli bir üretim tarzına geçilmiştir.

Seri imalat teknolojisinde montaj bandında çalışan işçi,endüstri toplumunda insanın makinaya tutsak oluşunu simgeleyen kişi haline gelmiştir.Sürekli zaman baskısı altında çalışan,dakikada üç vida sıkkan,yaptığı işin bütüne katkısını göremeyen,kişisel yeteneklerini kullanma olanağını bulamayan ve makine sisteminin tutsağı olarak nesneleşen işçi tasvirinin gerisinde hep montaj işçisi yatar.⁽²⁶⁶⁾

İşçi elinden çok arzu ettiği ve hiç bir zaman sahip olamayacağı,çok şey geçmesine rağmen,kendisi bizzat yaratmamakta,üretmemektedir.Çalışırken veya çalışmadan sonra zevk ile,huşu ile ve hayranlıkla seyredebileceği hiç bir nesne üretmemektedir.Emeğinin ürününe görel olarak yabancılaşmış olduğundan ve bütün gün ve saatlerini alışageldiği hep aynı rutin işle doldurmak zorunluluğunda

²⁶⁴ Balcı, s.78.

²⁶⁵ Öncü,s.73.

²⁶⁶ Öncü,s.69.

bulduğundan,boş zamanlarını isteyerek,ona satılan düşük nitelikli yapay eğlencelere vermekle değerlendireceklerdir.Bu sentetik coşkunluk içerisinde ne sıkıntısını dindirebilmekte,ne de gerçek anlamda rahat olabilmekte,dinlenebilmektedir.İşi onu sıkırmakta,eğlenceleri onu sinirlendirmekte,bu kısır döngü ise onu tüketmektedir.⁽²⁶⁷⁾

Seri imalat teknolojisinin beraberinde getirdiği çalışma koşulları ve ortamının bir başka yönü de ,işçiler arasında sosyal bütünleşme ile ilgilidir.Seri imalat dendiğinde ayrı çatı altında,yan yana çalışan çok sayıda işçi göz önüne gelir.Çok monoton ve kişisel yeteneklerini kullanmaya olanak vermeyen bir işi bütün gün, her gün yapan kişi için,yakınındakilerle konuşup şakalaşma zamanının geçmesini kolaylaştırmak bakımından çok önemli olacaktır.Ancak makinelerin kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi,iş başından bir kaç dakika bile ayrılmanın olanaksızlığı ve gürültü,çoğu kez yan yana çalışanların bile yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırmaktadır.⁽²⁶⁸⁾.Bir çok yazar bu olguyu “sosyal yalnızlık” olarak tanımlamaktadır.

İşin içeriğinin çok dar ve monoton olması,hüner düzeyinin düşüklüğü ve ekip çalışmasının azlığı nedeniyle,seri imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçiler arasında yabancılaşmanın çok yaygın olması beklenir.

Sanayi devrimi sonucunda ortaya çıkan üretim tarzı,makinaya ve teknolojiye bağımlı ve esnek olmayan katı bir üretim tarzı ile birlikte çalışma ilişkilerinde de katı bir yapı ortaya çıkarmıştır.⁽²⁶⁹⁾

Kendi çalışmasının koşullarını belirleyemeyen ya da hiç olmasa bu koşulları denetleyemeyen; kendi çalışmasının ürünlerini edinemeyen işçi,yabancılaşmış işçidir.İşçi “özgür” emeğini başkasına satmış olduğu için kendi kendine yabancılaşmıştır.Kendisi gibi işçi arkadaşları ya da daha genelde insanlarla işçinin ilişkileri de yabancılaşmış ilişkilerdir,çünkü artık işçiyle başkaları arasında bağ değişimde buldukları ya da ürettikleri mallar aracılığıyla oluşan bir bağ halini almış bulunmaktadır.⁽²⁷⁰⁾

Ürettiği ürüne yabancılaşan bir işgören,üretim sürecine de yabancılaşır.Artık iş,işgörene dışsallaşır;iş onun doğal bir parçası olmaktan çıkmıştır.İş,işgörenin kendini

²⁶⁷ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş,s.92.

²⁶⁸ Öncü,s.70.

²⁶⁹ Balcı,s.80.

²⁷⁰ Esin,s.7.

gerçekleştirmesinin bir aracı olamamaktadır.İşgören,bilişsel,devimsel ve duyuşsal gücünü özgürce ürüne dönüştüremez.Giderek işgörenin gücü tükenir.Artık gönüllü değil zorla çalışır.Bu yüzden yalnız ürettiği ürüne ve üretim sürecine değil,öteki işgörenlere,yöneticilere,müşterilere ve sonunda kendine yabancılaşır.⁽²⁷¹⁾

Yabancılaşma ile aslında kişi gerçekte üretimde kayıp vermiştir ve buna kendisi sebep olmuştur.Böylece üretimde kendisine yararlı olamamış,kendi üretim faaliyetlerinden ötürü kendi kendisine yabancılaşmıştır.⁽²⁷²⁾

Yeni sanayi çağı ile üretim düzenine yansıyan bir başka risk ise;Fabrika ortamında yüzyıllardır işçinin taşıdığı bütünleşmiş bir sosyal grup olmak özelliğini kaybetme riskidir.Öyle ki artık yeni üretim düzeni ile işçi;basit bir işlemi sürekli olarak tekrar eden,bilgisine,yeteneğine,ustalık ve buluşçuluğuna ait unsurları çalışmasında kullanmayan,farklı bir işi sürekli tekrar etmek bakımından yanibaşında beraber çalıştığı iş arkadaşlarına bile yabancılaşmış bir varlık durumundadır.⁽²⁷³⁾

İnsanın yabancılaşması her yanda,her zaman toplumsal ilişkilerin çözülmesi anlamına gelmektedir ve böyle bir çözülme de bağımsızlık azaldığı oranda günlük yaşantının bütün yapısını daha derinden ve daha köklü bir biçimde etkileyebilecektir.

2.2.2.5.1.3. Aralıksız İmalat

İşin içeriği ve işten duyulan doyum arasındaki ilişkiyi inceleyen yazarlar,işgörenlere yeteneklerini kullanma olanağı tanıyan,genişletilmiş ve zenginleştirilmiş işlerin daha fazla doyum sağladığına işaret etmişlerdir.Bu açıdan ele alındığında,aralıksız imalat teknolojisinin hakim olduğu kuruluşlarda işçilerin işten duydukları doyumun yüksek olması beklenir.

Teknoloji türleri ile iş doyumunu ve kişisel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bulguları,bu beklentiyi doğrular yöndedir.Blauner,Birleşik Amerika'da petro-kimya endüstrisinde çalışan işçiler arasında iş doyumunun,tekstil ve otomotiv sanayilerine oranla çok daha yüksek olduğunu göstermiştir.Kuşkusuz bunda işin içeriği ile birlikte,iş güvenliği,yüksek ücret ve yan ödemeler gibi faktörlerin etkisi olmaktadır.Ayrıca işgörenlerin sürekli zaman baskısı altında olmayışlarının,iş sırasında

²⁷¹ Başaran,**Yönetimde İnsan İşçileri**,s.228.

²⁷² Burrows and Lapidés,**Ailenation A Casebook**,s.47.

²⁷³ Levent,s.24.

sosyal ilişkilere olanak sağladığı,gruplaşmaların hem işten duyulan doyumunu olumlu yönde etkilediği,hem de işe ve sosyal çevreye yabancılaşmayı azalttığına işaret edilmiştir.⁽²⁷⁴⁾

Buraya kadar incelemiş olduğumuz üç teknoloji türü arasında en yüksek yabancılaşmanın,seri imalat işçileri arasında görüldüğü yapılan araştırmalı incelemelerde kanıtlanmıştır.

2.2.2.5.2. İşbölümü

Bireyin başka bireylerden yararlanma,özü itibarıyla toplumsal bir karakter arzeder.Çünkü,bu yol, birden çok insanın biraraya gelmesini,beraberce çalışmalarını ve işbirliği etmelerini ve bunun için de işbölümü yapmalarını gerektirir. Bu biraraya geliş sonucunda bir grup ve bu grubu oluşturan bireyler arasında birtakım ilişkiler oluşur.Burada; bir insan grubu söz konusu olduğuna göre,bu ilişkilere de,insancıl ilişkiler deriz.⁽²⁷⁵⁾

Adam Smith işbölümünü,üretim biçiminin bilinçli olarak düzenlenmesinin bir sonucu olmayıp,insanların doğalarından gelen bir değiş tokuş eğiliminden kaynaklandığını ileri sürmüştür. ⁽²⁷⁶⁾

Belli bir sürede daha çok malın teslim edilmesi gerekebilir.Bunun eldeki işin yeniden bölünüş,her zanaatçının çeşitli işlemleri ardarda yapması yerine,bu işlemler yan yana yürütülen,birbirleriyle ilişkisi olmayan,tek tek işler haline getirilir; her iş ,ayrı bir zanaatçıya verilir ve işin tümü elbirliği halindeki işçiler tarafından aynı zamanda yapılır.İşin böylece rastgele parçalanması yinelenir,kendine göre yararlı yanları gelişir ve giderek sistemli bir işbölümü halinde yerleşir.Bağımsız zanaatçının, bireysel ürünü olmaktan çıkan meta,her biri bütün işlemin yalnız tek bir kısmını yapan zanaatçı topluluğunun toplumsal ürünü halini alır.⁽²⁷⁷⁾

Örgüt üyelerinin her birinin fonksiyonu farklıdır.Eğer hepsi aynı işi yapsalardı,müessesenin işi hiç bir zaman yürümezdi.Mesela bir otomobil fabrikasında bazı kimseler çamurlukları imal ederler; başkaları bunları boyarlar;gene başkaları

²⁷⁴ Öncü,s.69.

²⁷⁵ Tosun,Yönetim ve İşletme Politikası,s.517.

²⁷⁶ Esin,s.15.

²⁷⁷ Karl Marks,Kapital,2.b.,Ankara:Sol Yay.,1978,s.353.

otomobil gövdesini bağlarlar.Yüzlerce belkide onbinlerce işçi,mamule son şeklini vermek için kendine göre bir emek sarfettikten sonra bir Ford,bir Chreysler veya Chevrolet ortaya çıkar.⁽²⁷⁸⁾

İşbölümünün refahımızın ayrılmaz bir parçası olduğunda herkes birleşmektedir.Ancak çalışan açısından da önemli sorunlar ortaya çıkardığı bir gerçektir.İş bölümü işi aşırı tekrarlı,rutin ve sıkıcı bir hale sokar.⁽²⁷⁹⁾.İşbölümünün ortaya çıkardığı önemli bir sonuç da, çalışanın yabancılaşması sorunudur.

İşbölümü bir yandan zenginliğin kaynağı olup zanaatların,ticaretin gelişmesiyle örtüşmekte;bir yandan da işlevlerin uzmanlaşmasıyla artık yararsızlaşmaya başlayan,bireysel yeteneklerin giderek zayıflamasına yol açmaktadır.⁽²⁸⁰⁾

Uzmanlaşma,çok kere,bir işin tekrar tekrar yapılması lazım gelen basit işlere bölünmesini gerektirir.Bu yüzden pek çok sınaî işler sıkıcıdır;işçinin serbestisini ve inisiyatifini kısıtlar ve çalışma zevkini azaltır.⁽²⁸¹⁾

İşbölümünün aşırı şekilde tatbik edilmesi,işin küçük bölümlere ayrılmasının sınırsız olarak verimliliği arttıracığı düşüncesine fazla itibar edilmesi,bütün işçileri hiç bir özelliği olmayan birbirlerinin benzeri yaratıklar haline getirmektedir.İşçi birbirlerinin benzeri yaratıklardan birisinin de kendisi olduğunu bilmekte ve istendiği zamanda da yerine bir başkasının kolaylıkla atanabileceğini görmektedir.⁽²⁸²⁾

İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar.Organizasyondaki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaştırılmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalmışsa bölümün personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümlerindeki iş üzerinde toplanır.Bölüm personeli kendi personellerinin işlerini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler.Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur.Ayrıca işbölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları,farklı algılama

²⁷⁸ Arnold S.Tannenbaum,İşletmelerde Sosyal Psikoloji,Ankara:1977,ss.2-3.

²⁷⁹ Eren,s.30.

²⁸⁰ Esin,s.19.

²⁸¹ Tannenbaum,s.3.

²⁸² Turan,s.34.

biçimleri,farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların ve yabancılaşmaların kaynağı haline gelir.⁽²⁸³⁾

Yine işbölümü nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma sürecini hiyerarşi de önemli ölçüde etkiler.Aynı hiyerarşik düzen içinde birlikte görev yapan kişiler farklı şekilde ödüllendirilirler.Hiyerarşinin üst basamağında görev alan kişiler daha fazla ücret aldıkları gibi,psikolojik olarak da daha fazla doyum sağlarlar.Bu tür ödüllendirme farklılıkları da örgüt içinde çatışmalara ve yabancılaşmalara neden olabilir.⁽²⁸⁴⁾

Buna göre insanlar iş bölümünü,kendilerini köleleştiren ve kendisine boyun eğilmesi gereken bir güç olarak algıladıkları zaman ancak yabancılaşmadan söz edilebilir.⁽²⁸⁵⁾

İş bölümünün hiyerarşik yapısı içinde işçi,yabancılaşmışlık olgusunu üretim araçlarına sahip olamama ve denetliyememe ve yaşamın değişik yönlerinin birbirinden kopukluğu biçiminde yaşamaktadır.Bu yapısal ve nesnel koşullar işçinin bireysel gelişmesini engellemektedir.Bundan başka,işçiyle etkinliğinin ve çalışmasının ürünleri arasında bir kopukluk olduğu söylenebilir.⁽²⁸⁶⁾

2.2.2.5.3. Çalışma Koşulları

Örgütteki işgören üretim sürecinin hangi aşamasında ve hangi bölümünde yer alırsa alsın,üretimin koşullarından kendisini soyutlaması mümkün değildir.İşletmeler kendilerine özgü örgütlenmiş otoriteler olup,organize disiplini gerektiren üretim yerleridir.Bütün eylemlerin belli bir sırayı takip etmesi,eşzamanlı olması,işlemler arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde yönlendirilmesi gerekli olmaktadır.⁽²⁸⁷⁾

Örgütte çalışanlar,büyük ölçüde koşulların ürünü olan davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.Bu ortama uymak için ortaya konan fizyolojik ve psikolojik refleksler,çalışanların kendi bilinç orijinlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

²⁸³ Ertürk,"Yönetimde Beşeri İlişkilerin Yeri",s.28.

²⁸⁴ Ertürk,"Yönetimde Beşeri İlişkilerin Yeri",s.29.

²⁸⁵ Tolan,**Çağdaş Toplumun Bunalımı**,s.307.

²⁸⁶ Esin,s.146.

²⁸⁷ Yeniçeri,"Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları",s.18.

Biz de bu konuda örgütte çalışma koşullarının çalışanları ne derecede yabancılaştırdığını incelemeye çalışacağız.

Çalışma koşulları, teknik ve toplumsal koşullar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Teknik koşullar, iş yerinin ısı, aydınlatması, temizliği, makina araç ve gereçlerinin konumu, gürültü, iş tehlikeleri gibi etkileri içerir.

Toplumsal koşullar işer, işin örgütlenmesi, işçinin iş yerinde diğer işçilerle ilişkisi, işçi-makina, işçi-ustabaşı gibi unsurları içermektedir.⁽²⁸⁸⁾

İş sürecinden kaynaklanan yabancılaşma bireyin, çalışma koşullarında katmanlı yapısını daha iyi anladığı toplumsal örgütlenmeden (ya da örgütlü toplumdan) uzaklaşmasına neden olabilir.⁽²⁸⁹⁾

İş yeri örgütlerindeki çalışma koşullarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1-Gürültü,
- 2-Yüksek çalışma temposu ve yorgunluk,
- 3-Can sıkıntısı ve monoton çalışma,
- 4-İzole edilme,
- 5-Çalışma saatleri,
- 6-Sabit bir yerde çalışma zorunluluğu,
- 7-Katılım ve insan ilişkileri.

Şimdi bu etkenleri kısaca açıklamaya çalışalım.

2.2.2.5.3.1. Gürültü

İşletmede çalışan insanın, üretim sürecinde görev alan makinanın çıkardığı gürültüyle birlikte yaşama zorunluluğu vardır. Gürültünün, çalışanlar üzerindeki fizyolojik ve ruhsal yönden etkileri oldukça önemlidir. Gürültünün bir diğer önemli sonucu da, örgütte belli sorumluluklarını yüksel çalışma ritmi altında yapan işgörenin, sınırlı da olsa diğer iş görenle konuşma olanağını azaltmasıdır.⁽²⁹⁰⁾

²⁸⁸ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s.173.

²⁸⁹ Alkan ve Ergil, s.305.

²⁹⁰ Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları", ss.18-20.

Yapılan araştırmalara göre,özellikle monoton işlerin yapıldığı ve çalışanlar arasındaki iletişimin az olduğu çalışma ortamlarında,gürültünün kişi üzerindeki olumsuz psikolojik etkisi daha çok olmaktadır.⁽²⁹¹⁾

2.2.2.5.3.2. *Yüksek alışma Temposu ve Yorgunluk*

Özellikle sanayide,makineyi izlemek zorunda kalan işgören, makinenin temposuna uyum sağlamak zorundadır.Bu da yüksek çalışma temposu demektir.⁽²⁹²⁾

Yüksek alışma temposu çeşitli bedensel ve zihinsel yorgunluğa neden olur.Yani yorgunluk,iş yerinin fiziksel koşullarıyla işçinin fizyolojik durumu arasındaki uyumsuzluktan doğmaktadır.ayrıca yorgunluk, işçinin kişisel katkıda bulunmasına olanak tanımayan işlerde çalışmasından dolayı ortaya çıkan doyumsuzluğun sonucu olabilir.Kendisini yorgun hisseden işçinin verimliliği,çalışma hızı ve dikkati azalacaktır.⁽²⁹³⁾

2.2.2.5.3.3. *Can Sıkıntısı ve Monoton alışma*

Can sıkıntısı ve monotonluk,ağdaş teknolojinin getirdiği özelliklerdir.Elton Mayo,can sıkıntısını, "karamsar hayaller" olarak tanımlamış bulunmaktadır,bir başka açıdan yine Mayo, can sıkıntısının iş ortamını ve geleceği kendisi için zararlı olarak tanımlayan işçinin düşünsel durumuna verilen isim olarak grmştir.⁽²⁹⁴⁾

Özellikle ileri teknolojinin uygulandığı ve kayan şerit sisteminin söz konusu olduğu endüstrilerde birbirine sıkı sıkıya bağlı olan can sıkıntısı ve monotonluk,tatminsizlik ve huzursuzluğun belirtileridir. Can sıkıntısı,monotonluk ve hatta yabancılaşma gibi duyguların ağır basması,iş kazalarına,üretimde nitelik ve niteliğin düşmesine ve gerilimlerin boşaltılması için yapılan grevlere,işe gelmeme alışkanlıklarına ve işten kamalara yol açar.⁽²⁹⁵⁾

Monoton çalışmada işi sürekli olarak aynı işi yapmak durumunda kalır.Sürekli aynı kaynak işlemini yapmak veya bir vidayı çevirmek durumunda kalan işi,yaptığı bu

²⁹¹ Gülten İncir,"alışma Yaşamındaki Psiko -Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin alışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri",BİT'in 1986'da Yayınlanan "Leu Facteurs Psychosociaux au travail", isimli Raporundan,Ankara:MPM Yay.,1993,s.66.

²⁹² Yeniçeri,"rgtlerde Yabancılaşma Sorunları",s.19.

²⁹³ Bingöl,*Personel Yönetimi*,s.173.

²⁹⁴ Bingöl,*Personel Yönetimi*,s.174.

²⁹⁵ Bingöl,*İşyeri Disiplini*,s.74.

işle işletmenin üretim konusu olan ürün arasında bir ilişki kuramaz. Bu da, işçinin yaptığı işe yabancılaşma olgusunu gündeme getirmektedir.⁽²⁹⁶⁾

Yabancılaşmanın bir yönü de, işin içeriğinin çok can sıkıcı ve tek düze olması ve bireyin kendisine saygısını destekleyici hiç bir yanı olmaması halinde bireylerin önce ussal yönden ve giderek bedenen işlerinden uzaklaşmalarıdır.

Monotonluğu ve can sıkıntısını gidermek amacıyla günümüzde “işin zenginleştirilmesi” veya “işin genişletilmesi” yöntemleri kullanılmaktadır.

2.2.2.5.3.4. İzole Edilme

İşletmelerdeki çalışmaların makineye bağımlı olarak aynı tempoda sürdürülme zorunluluğu, çalışanlar arasında daha önce kurulmuş olan diyalogun, tartışmanın ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Montaj zincirinde çalışanlar da özellikle açık bir şekilde görülen, dar bir alanda çalışma, çalışılan yerden ayrılamama, tek başına çalışma, belirli bir işi belirli sürelerde tekrarlayarak yapma, çalışmanı gruptan, insani niteliklerden uzaklaştırmakta ve iletişim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu koşulda çalışanlar, sosyal bütünlüğü sağlayamamakta, grup içine girdiğinde de ya pasif yada izleyici olmakta veya dışlanmış bir yalnızlık duymaktadır.⁽²⁹⁷⁾

2.2.2.5.3.5. Çalışma Saatleri

Aktif toplumun çalışma yaşamını olduğu kadar özel yaşamını da şekillendiren çalışma saatleri düzenlemesini, doğal olarak uyku ve uyanıklık durumu, toplumsal etkinlikler ve genel yaşam biçimi belirlemektedir.⁽²⁹⁸⁾

Çalışma saatlerinin, çalışanların sağlığı üzerine olan etkilerini inceleyen araştırmalar çoğunlukla vardiyalı çalışma üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma bulgularına göre vardiyalı çalışma vucut sıcaklığını, vucuttaki biyolojik değişmeyi, kan şekeri düzeyini, ussal etkenliği ve motivasyonu etkilemektedir.

Çalışma saatleri iyi düzenlendiğinde ve çalışanlar, toplumsal desteğe sahip olduklarında vardiyalı çalışmanın daha az strese neden olduğu ileri sürülmektedir.

²⁹⁶ Tamer Müftüoğlu, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, 2.b., A.Ü.S.B.F., s.256.

²⁹⁷ Yeniçeri, “Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları”, s.20.

²⁹⁸ İncir, s.64.

2.2.2.5.3.6. Sabit Bir Yerde Çalışma Zorunluluğu

Üretim işletmelerde ve onların ilgili departmanlarında gerçekleştiğinden, çalışanda kendine verilen işi, ancak belirlenen yerlerde kalmak suretiyle yerine getirebilmektedir. Çalışanların çalıştıkları yerden ayrılmaları mümkün olmamakta ve buda çalışanlar üzerinde sosyal ve psikolojik sonuçlar doğurmaktadır.⁽²⁹⁹⁾

2.2.2.5.3.7. Katılım ve İnsan İlişkileri

Örgütsel yapının ve aralarında kararlara katılım ögesinin de bulunduğu çeşitli örgütsel öğelerin birbiriyle etkileşiminden oluşan örgüt ikliminin, çalışanların huzurları ve mutlulukları üzerine etkisi büyüktür.

Koes ve arkadaşları yaptıkları incelemelerde, katılım olgusunun, verimliliğin artmasında, işgücü devrinin düşmesinde, sigara tiryakiliği ve alkol düşkünlüğünde kapsayan ussal ve fiziksel sağlık sorunlarının azalmasında önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır.⁽³⁰⁰⁾

Örgütlerde yabancılaşma nedenleri arasında sayılan bu çalışma koşulları, şüphesiz bütün örgütlerde aynı değildir. Ancak örgütlerin doğasında olan bu koşulları insan niteliklerinin içini boşaltarak onu niceliğe dönüştürmektedir.

Bu nedenlerden ötürü bu çalışma koşulları, her ne kadar yabancılaşmaya vb. sorunlara neden olsa da ortadan kaldırılamayacak bir durumdur. Ama en aza indirilerek sonuçları azaltılabilir.

2.2.2.6. Ahlaki Ve Törel Yapı

Sosyal dengelerin yıkılması, değer yargılarının alt üst oluşu ve süratli değişime uyum sağlayamama, en aktif topluluklarda dahi kararsızlık oluşturmuştur. Medeniyet öyle yabancı değerler oluşturmuştur ki; onlardan nasıl korunacağımızı bilemiyoruz. Büyük şehir ve fabrikaların gürültüsüne, modern hayatın telaşına, endişesine, meş kale çokluğuna karşı gereği gibi mücadele edemiyoruz. Tuhaf olan şudur ki; modern hayat şartlarının çoğuna ızdırap çekmeden alışıyoruz. Fakat bu alışkanlıklar, ferdin gerçekten bozulmasına sebep olan organik ve zihni değişiklikler

²⁹⁹ Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları", s.20.

³⁰⁰ İncir, s.65.

meydana getirir.Bu karmaşa ve kaosta neye,kime sarılacağını bilmeyen insan şaşkın ve çaresiz kalmıştır.Artık farklı ve daha önce deneyimi olmayan bir çevre ile karşı karşıyadır.Özelliklede kültürleri,ahlaki değerleri ve hayat standartları farklı insanların sürekli teması,dengelerin sarsılmasına sebep olmaktadır.⁽³⁰¹⁾

İnsanlar değişen dünyaya ayak uydurabilmek,uyum sağlayabilmek için mevcut ahlaki ve törel yapılarında değiştirmek zorunda dahi kalabilmektedirler.

Ahlak,bireyin kendi davranışlarına uyguladığı buyruklar,zorlamalar ve davranış tanımlamalarından kuruludur.⁽³⁰²⁾.Ahlaki kurallar,iyi ile kötü,doğru ile yanlış gösteren kurallardır.⁽³⁰³⁾

Toplumda çeşitli tipte örgütler vardır ve her birinin kendine özgü ahlaki standartları gelişmiştir.Yöneticilerin bunları bilmesi ve anlaması gerekir.⁽³⁰⁴⁾

İşgörenler örgüt tarafından geliştirilmiş ahlaki standartlara uymak konusunda zorlanabilir.Veya kendi amaçlarına ulaşmak için örgütün belirlediği bu standartlara uymak zor olmayabilir.Her ne şekilde olursa olsun,örgüt ile işgörenler arasında bu standartlardan doğacak sorunlar olacaktır.Bu durumda işgören örgütün belirlediği ahlaki standartlara uymadığı takdirde örgüt tarafından dışlanabilir ve cezalandırılabilir.

Diğer taraftan törel yapı da,örgüt içinde etkili bir yaptırım olan bir unsurdur.

Toplumda uzun süre kullanılarak gelişmiş ve gelenekselleşmiş,yaygın ve güncel olarak uygulanan toplumsal normlar adet olarak tanımlanır.Daha üst bir düzeyde,güçlü değerler içeren normlara ise örf adı verilir.

Örf ve adetler toplum,grup ve sınıflar arasında değişebildiği gibi zaman içinde de önemli ölçüde farklılaşabilirler.⁽³⁰⁵⁾

Bunların yanında gelenekler toplumun varlığı açısından önemli sayılan ve yaptırımı güçlü olan normlar olmasına rağmen,görenekler,yaptırım güçleri ve toplumca verilen değer bakımından gelenekler kadar önemli sayılmazlar.⁽³⁰⁶⁾

³⁰¹ Alexis Carrel,İnsan Denen Meçhul,İstanbul:Yağmur Yay.,1973,s.250.

³⁰² Özer Ozankaya,Toplumbilim,İstanbul:Tekin Yay., 1986,s.124.

³⁰³ Halil Can,Organizasyon ve Yönetim,Ankara:Adım Yay.,1992,s.69.

³⁰⁴ Can,Organizasyon ve Yönetim, s.70.

³⁰⁵ Tolan,Toplumbilimlerine Giriş,s.242.

³⁰⁶ Mahmut Tezcan,Sosyolojiye GirişAnkara: TDFO, 1993,s.189.

Görenekler daha çok öteden beri yapılagelmekte olan hareket biçimleridir.Zorunlu değildirler.Görgü kuralları,nezaket kuralları,ikram,hitabetme biçimleri,belli yerlerde ve zamanlarda belirli giyiniş biçimleri vs. görenek örnekleridir.⁽³⁰⁷⁾

Yukarıda açıklamalarını verdiğimiz törel unsurlar toplumlar,gruplar ve örgütler üzerinde etkili olarak onların neye uyup neye uymayacakları,neleri yapıp neleri yapmayacakları hakkında belirli kıstaslar belirleyerek örgütün genel karakteristiğini çizer.

Örgütte her kişinin kırsal kesimden veya farklı bölgelerden gelmiş olduğu dikkate alındığından uygulamalarında farklılık arzedecektir.İşte örgütteki işgörenler arasındaki bu çok farklılık örgüt içinde ve kişiler arasında anlaşma,birlikte çalışma,arkadaşlık,dostluk gibi şeylerin gerçekleştirilmesinde bazı sorunlar ortaya çıkabilir.Bu sorunların aşılmasında örgütün geçmişten beri uygulaya geldiği kendi törel yapısı etkili olur.Örgüt gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin alıştığı ve yaygın olarak uyguladığı davranış şekillerini kabul ettirmiştir.Böylece örgüt içinde örgütün kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kendi törel yapısını çalışanlara uygulattırmada herhangi bir taviz vermez.

İlk olarak örgütün belirlediği kendi törel yapısı ile, örgüt içinde çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş törel yapıya uymama durumu karşısında çeşitli yaptırımları göze almak durumunda olduklarını bilmeleri gerekir.İkinci olarak çalışanlar arasında törel yapıların farklı olması da ikili ilişkilerde bazı sorunlar oluşturabilir.Farklı davranış türleri,normları,hareket tarzları kişiler arasında daha samimi ilişkiler kurulmasını engelleyebilir veya arttırabilir.

Görenek,alışkanlık ve yanlış inançlara fazla önem vermektir.Aşırı ölçüde tutuculuk,yenilikten ürkme ve kaçma ve dinamizmini kaybetmiş olma gibi kültürel nitelikler bu özelliklerin eseridir.Doğaldır ki,zamanla.bu düşünce yapısında olan kişiler birbirini etkilemek suretiyle içinden çıkmaz bir çember içine girmiş olurlar.⁽³⁰⁸⁾

³⁰⁷ Tezcan,s.189.

³⁰⁸ Tosun,Yönetim ve İşletme Politikası,s.613.

Her ne şekilde olursa olsun örgütün belirlediği törel yapı sosyal ilişkileri düzenleyen normlardır.Törel yapı toplumun,örgütün işleyen çarkı içinde onun iskeletini teşkil ederler.Bunlar olmaksızın insanlar birarada ve düzenli bir hayat süremezler.⁽³⁰⁹⁾

2.2.2.7. İnanç Ve Tutumlar

Bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır.⁽³¹⁰⁾

İnançlar ,insanların gerçeklik olan şeyler hakkındaki iman,düşünce,kanaat ve bilgileri içerir.Bunlar dinsel olabileceği gibi,dünyevi(sanat, felsefe, örgütler, siyasal, inançlar gibi) de olabilirler.⁽³¹¹⁾

İnançlar, bireyin çevresindeki olaylara ve diğer bireylerin tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleridir.Diğer bir ifadeyle inançları,bireylerin sosyal gerçekleri nasıl biçimlendirdiğini gösterir.Burada belirleyici etken kişilik yapısıdır,ancak kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi de söz konusudur.Örneğin;yöneticilere ilişkin olumsuz inançlar-yöneticilik makamından çekilmesi gibi-onlarla ilişki kurmada güçlük çeken bir çalışma kadrosunu ortaya çıkaracaktır.

Tutumlar ise,belirli bir davranışa hazır olmayı ifade eder.Bir kişi,grup,kategori,bir davranış hakkındaki eğilimler ya da yönelimlerdir.Öğrenilmiş davranışlardır.⁽³¹²⁾

İnanç ve tutumlar insan için birçok önemli hizmetlerde bulunurlar.Bunların belli başlıları;insan kişiliğine ve kararlarına devamlılık kazandırma,günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlamak yoluyla anlama kavuşturma ve kişisel amaçlara ulaşmak için mevcut alternatif yollarını mukayese ve seçimine yardımcı olma olarak belirlenebilir.

İnanç ve tutumlar,zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve kuşkunun tamamen tersi bir olaydır.İnançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar.Bunlar;gözlem ve tecrübe,zeka,duygu,sosyal yaşam vb. şeklinde sayılabilir.⁽³¹³⁾

³⁰⁹ Mustafa Erkal,*Sosyoloji*,5.b.,İstanbul:Der Yay.,1993,s.28.

³¹⁰ Eren,s.107.

³¹¹ Tezcan,s.111.

³¹² Tezcan,s.112.

³¹³ Eren,s.109.

Genel olarak,sosyal bilimcilerin paylaştıkları kaniya göre,toplumsal birliğin ve bütünleşmenin gerçekleşmesi değerler ve inançlarda ortak birlik ve uyuma dayanır.Bireysel düzeyde,bu ortak değer ve inançları paylaşmayanların (değer çatışması içinde olanların) yabancılaşacakları öne sürülebilir.Fakat bu kişiler,kendi değerleri ile örgütsel sistemin temsil ettiği değerler arasındaki çatışmayı gidermek amacıyla sistemi değiştirecek kadar kendilerini yeterli hissediyorlarsa,yabancılaşmaları uzak bir olasılıktır.⁽³¹⁴⁾

Bireylerin kendi değerleriyle örgüt sisteminin ileri sürdüğü değerler arasında köklü bir çelişki varsa ve bireyler hem kendilerini,hem de örgütsel sistemi bu çelişkiyi giderecek yada azaltacak yeterlikte yada güçte görmüyorlarsa yabancılaşmaları olasıdır.⁽³¹⁵⁾

Eğer insanlar bu insan yapısı örgüt sisteminin kendi değerlerini etkin bir biçimde temsil ettiklerine inanırlarsa,yabancılaşmaları uzak bir olasılıktır.

Özet olarak diyebiliriz ki; inanç sistemleri,değer yargıları,ekonomik hayat,yaşadığımız çağda boyutları yüksek bir sarsıntı geçirmektedir.Çağın ihtiyaçlarını karşılayamadığı için çığneden,terkedilen “norm”ların yerine yenisi konulamamıştır.İhtiyaç ile ihtiyaç olmayan,faydalı ile zararlı,haklı ile haksız karışmıştır.Bütün bu karmaşa,çalışan insanda depresyon yaratmaktadır ve onun topluma,örgüte ve en sonunda kendisine yabancılaşmasını sağlamaktadır.

³¹⁴ Alkan ve Ergil,s.272.

³¹⁵ Alkan ve Ergil,s.273.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN YÖNETİMİ

Bu bölümde; örgütlerde yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya azaltılması, örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılabilecek başlıca yöntemler üzerinde durulmuştur.

3.1 Örgütlerde Yabancılaşmanın Ortadan Kaldırılması Veya Azaltılması

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmesiyle birlikte artık insanlar kas güçlerinden daha çok birçok insanın aynı anda aynı yerde makinalara bağlı ve onun bir parçası şeklinde iş yapmasını sağlayan fabrika sistemine ayak uydurarak geçimlerini sağlamalarını sağlamış, her ne kadar daha fazla ücret alsalarda, daha önceki mutluluklarını, özgürlüklerini, arkadaşlık ve dostluk ilişkilerinin kaybolması kendilerini makinalardan daha alt seviyede görmeleri vb. gibi hususlar yabancılaşmalarına neden olagelmiştir.

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.

Sanayileşmenin ve dolayısıyla makineleşmenin ilk dönemlerinde görülen yabancılaşma, sanayi toplumunun istikrara kavuşması, boş zaman faaliyetlerinin değerlendirilmesi, çalışma hayatının düzenlenmesi, siyasi katılma, yönetime ve kara katılma şekillerinin gerçekleşmesi ile hafiflemiştir. ⁽³¹⁶⁾

Marks, yabancılaşmanın sorumluluğunu genel olarak meta toplumuna özel olarak da kapitalist sisteme yüklemiştir. ⁽³¹⁷⁾ Modern sosyolojinin kurucuları da Marks gibi, özellikle iş bölümü, rasyonalizasyon ve bürokrasi etkenlerini vurgulamışlar ve kapitalist pazar ekonomilerinin getirdiği yeni öğelere değinmemişlerdir.

³¹⁶ Erkal, Sosyal Meselelerimiz ve Sosyal Değişme, s.128.

³¹⁷ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.205.

Vurgulanan olgular arasındaki bu farklılık doğal olarak farklı sonuçlara varılmasına yol açmıştır. Bir yandan özel mülkiyetin varlığının yabancılaşmanın temel nedenlerinden biri olması nedeniyle, sadece sistemi değiştirmenin yabancılaşmayı ortadan kaldırmaya yeteceği düşüncesi öne sürülmekte diğer yandan da, bir rejim değişikliğinin yabancılaşmanın temel nedenlerini ortadan kaldıramayacağı, zira bu nedenlerin, hangi rejime tabi olursa olsun modern sanayi toplumlarının tümü için ortak geçerliliği olan süreçlerden kaynaklandığı savına dayanılmaktadır. Ancak kapitalist sistemin ortadan kaldırılması, bu sistemin getirdiği yabancılaşmaların da otomatik olarak yok olması olanağı ve sonucu yaratmaz.

Bu durumda, sistemler arasında hiçbir fark olmadığı ve yabancılaşmadan kurtulmanın ütopyacı bir düş olduğu sonucuna mı varmalıyız? Bu soruya yanıtımız olumsuz olacaktır. ⁽³¹⁸⁾

Ancak modern toplumsal yaşamın yarattığı yabancılaşmaların yok edilmesi için kısa ve kestirme yolların bulunmadığı bir gerçektir; ama bu gerçekler bile, mevcut yabancılaşmaları asgari düzeye indirecek ve onun yaratıcılığını geliştirmenin koşullarını yaratacak bir toplum için mücadele etme zorunluluğunu hiçbir şekilde etkilemez.

Onun için çağdaş yabancılaşma türlerini iyice biliyoruz; gelecekte ortaya çıkabilecek ve belki de çok kolaylıkla ortadan kaldırabilecek yeni yabancılaşmaları düşünerek bugünden korkuya kapılmamız gerekir. Bu gün için bize düşen görev, mevcut yabancılaşmaları azaltmak ve ortadan kaldırmak için mücadele vermektir. ⁽³¹⁹⁾

Yabancılaşma eğilimleri görüldüğü tarihten günümüze izlenebilen sosyal gerçek, yabancılaşma şekillerinin köklü bir sosyal yapı değişikliğine, ihtiyaç duyulmadan hafifletilebildiğidir.

Yabancılaşma süreci endistriyel toplumların sorunudur. İnsanın insan olma özelliğini kaybettiğine kendini inandıracak şartların doğuşudur. ⁽³²⁰⁾

³¹⁸ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.206.

³¹⁹ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.207.

³²⁰ Erkal, Sosyal Meselelerimiz ve Sosyal Değişme, s.129.

Yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya en azından azaltılması için toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında ve işletme örgütlerinde bireylerin örgütte daha aktif görevlere veya kararlara katıma derecesi gibi konular temel bir önem kazanmaktadır.

İnsanın diğer insanlara karşı yabancılaşmamış biçimde davranması, yani onları kendi amaçlarına ulaşmada kullanılacak araçlar olarak algılamaması ve onlara karşı davranışlarını sadece toplumda sahip oldukları kuramsallaşmış statüye göre belirlememesi, insanlığın yarısını oluşturan ve çifte bir yabancılaşma içinde bulunan kadınları bu gerçeklerin bilinci içerisinde değerlendirmesi gerekir. Bunlar hep yabancılaşmaya karşı mücadelede belirli bir öneme sahip birer katkı niteliği taşımaktadır.

Kendi çevreveleri içinde olumlu bir nitelik taşıyan sanayileşme, kentleşme ve yaşam, kültür ve bilim düzeylerinin yükselmesi gibi süreçlerin bedelini çoğu zaman yabancılaşma ve seyleşme yoluyla ödemekteyiz.

Bir kez yabancılaşmanın belirmesini önlemek için gelişmenin getirdiklerinden vazgeçmenin sağlıklı ve gerçek bir çözüm olmadığı açıktır. Gelişmeyi yabancılaşmaya bağlayan diyalektik bağın bilincinde olmak kaydıyla, en az yabancılaşmayla en fazla ilerlemeyi denemek zorundayız, bu da ancak, sosyal planlamanın geliştirilmesi, anarşinin de asgari bir düzeye indirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Amerikalı sosyolog White'a göre yabancılaşma olayı, farklılaşmadan doğan kopma, bölünme ve parçalanmanın kontrol altına alınmasına yönelik toplumsal bütünleşme mekanizmalarının gelişmesiyle ortadan kalkacak olan geçici bir olaydır. ⁽³²¹⁾

Yabancılaşmanın azaltılıp yok edilmesi yolunda mücadeleye kararlı insanların bulunup bulunmadığı sorusu için daha önce değinilen şu cümle ile cevaplanabilir. Yabancılaşma ile mücadelenin başarı şansı "insan doğası" ve "insan özü" gibi tarih dışı soyut kavramlarla değil, devamlı evrimleşen gerçek toplumsal koşulların biçimlendirdiği insan varlığının olanaklarıyla ölçülebilir. ⁽³²²⁾

Kapitalist veya sosyalist toplumlar ne ölçüde materyalist görüşten sapma gösterirlerse ve insanı sadece ürettiği mal ve hizmet dolayısıyla farketmezler, üretim

³²¹ Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, 208.

³²² Tolan, Çağdaş Toplumun Bunalımı, s.209.

sürecinde yer alan üretim aracı olmasının üstünde insanı insan olarak görürlerse, yabancılaşma ve onun doğurduğu sosyal hastalıklardan da korunabilirler. ⁽³²³⁾

Ayrıca mülkiyetin yaygınlaştırılması, demokratik hak ve hürriyetlerin tanınması, manevi kalkınma yolunda mesafe alınması, yönetime katılma, oy hakkı, iktisadi kalkınmanın siyasi kültürel ve sosyal hedeflerinin belirlenmesi ve sosyal kabul görmeleri, tüketici tercihlerinin göz önünde tutulması, bürokrasinin azaltılması gibi faktörler de yabancılaşmanın azalması yönünde etkili olabilir.

3.2. Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi, Çözümlemesi Veya İşlevsel Hale Getirilmesinde Kullanılabilecek Başlıca Yöntemler

3.2.1. Yabancılaşma Yönetimi

Yabancılaşma yönetimi, örgütlerde ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşmaya karşılık, yabancılaşmaya neden olabilecek çeşitli uyarıların yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün yabancılaşmanın ortaya çıkarabileceği zararın en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasıdır. Yabancılaşma yönetiminin temel amacı, örgütü, olası bir yabancılaşma durumuna karşı hazırlamaktır.

Yabancılaşmanın yönetiminde en uygun olanı, yabancılaşma durumunu etkin bir şekilde kontrol altına alarak başarıya dönüştürmektir. Bunun için tabii ki yabancılaşma öncesi ve yabancılaşma anında yöneticilerin durumu çok dikkatli izleyip uygun zamanda harekete geçmeleri gerekir. Bu ise örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin sürekli izlenerek yabancılaşmayı doğuracak unsurların anında yönetime ulaştırabilecek bir bilgi akış sisteminin kurulmasıyla mümkündür. Bunun yanı sıra yabancılaşmanın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden farkederek, karşı koymak için çeşitli destekleyici karar elamanları faydalı olacaktır.

Yabancılaşmanın ortaya çıkmasıyla çalışanlar üzerinde yabancılaşmanın türüne göre, sosyo-psikolojik bunalımlar, dışlanmışlık, geri çekilme, verimi düşürme, güvensizlik, boş vermişlik vb. durumlar olacaktır. Çalışanların yabancılaşmaları hem örgüt hemde yöneticiler düzeyinde aktif ve pasif tedbirler almayı gerektirir.

³²³ Erkal, Sosyal Meselelerimiz, s.130.

Yabancılaşma durumunda örgütlerde, çalışanların sosyo-kültürel, yapılarıyla, örgütün yapısı (yönetim tarzı, gruplaşma, bilgi alışış vb.) yabancılaşmanın ne derecede önlenebileceği hususunda belirleyici rol oynar.

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetiminde, bu durum örgüt için en az kayıpla ve en başarılı bir şekilde kullanılması için çeşitli uyum mekanizmaları geliştirilmiştir. Şimdi bu mekanizmaları görelim.

3.2.1.1 Yabancılaşmaya İlişkin Bir Erken Uyarı Sisteminin Kurulması

Örgütlerde işğörenlerin gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan şekillerdeki yabancılaşmaları tam şiddetiyle ortaya çıkmadan önce belirtileri azda olsa görülmeye, hissedilmeye başlanır. Yöneticilerin sonucu ortaya çıkabilecek kayıpları en aza indirmedeki en önemli faktördür. Bu nedenle yöneticilerin bu belirtilere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Zira örgütlerde yabancılaşma olayı bu belirtilerin zamanında takip edilememesi, gerekli tedbirlerin alınmaması, değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Yabancılaşmaya ilişkin belirtilerin yakalanabilmesi için örgütte değişik belirtileri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Örneğın işğörenlerde işe karşı, yönetime karşı bir soğukluk durumunun olması veya, ürettiklerinden bir mutluluk duymamaları, anlam verememeleri vb. gibi durumlar bir yabancılaşma durumunun belirtileri olabilir.

3.2.1.2 Çevresel ve Örgütsel Etkenlerin Sürekli Analizi

Örgütteki yabancılaşmaya karşı yöneticiler çevresel ve örgütsel etmenleri devamlı analiz edip kontrol altında tutmalıdır. Bunun için yöneticiler ekonomik, teknolojik, toplumsal, politik ve hukuki, doğal etmenler, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları gibi çevresel etmenleri devamlı izlemeli ve bunların örgüte olan etkilerini olumlu yapacak tedbirler alınmasını sağlamalıdır. Tabii ki çevresel unsurlar örgütün kontrolü dışında geliştiğinden yöneticilerin bu unsurların örgütü etkilemesini önleme güç ve durumları olmadığından artık örgütü bu unsurlara karşı devamlı hazır tutmaları gerekmektedir. Diğer taraftan yönetim biçimi, büyüklük, bilgi akışış, üretim biçimi, çalışma koşulları ve kültürel yapı gibi örgütsel etmenlerde yöneticilerin kontrolü altında olan unsurlardır. Yani örgütsel etmenler kontrol altına tutulabilir ve gerekli tedbirler önceden alınabilir.

Gerek çevresel gerekse örgütsel etmenler örgütteki yabancılaşmanın ortaya çıkmasında temel etkenlerdir. Bu temel etmenler kesinlikle yakından takip edecek ekip kurulması ve sonradan ortaya çıktığında örgüte olası kayıplarını önlemede kesin çözümler getirmelidir.

3.2.1.3 Yabancılaşmaya İlişkin Program veya Stratejik Politikalar Oluşturulması

Yöneticiler, örgütte ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşma durumunda daha önceden alınmış veya oluşturulmuş esnek program ve politikalar belirlemelidirler. Bu program ve politikaların örgütte çalışanların yapı, tutum, inanç, kültür, vb. unsurlarla çatışmamasına dikkat edilmelidir.

Örgütler devamlı faaliyette bulunan dinamik yapıda olan kurumlardır. Ama geleceğin belirsiz olması örgütlerin bu faaliyetlerini aksatabilir. İşte örgütteki bu olumsuz durumları ortadan kaldırabilmek için sistematik tahmine ve analize dayalı kararlar almak gerekir. Özellikle günümüzde sürekli değişen bir çevre içinde yaşayan örgütler için, bu değişikliklerin önceden tespiti ve uyum sağlayabilmek için, hazırlıklı olunması adeta bir zorunluluktur.

Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin program ve stratejik politikalar oluşturulması sistematik düşünme ve köklü kararlar verme alışkanlığı oluşturarak yabancılaşmanın daha kontrollü ve olumsuz sonuçlarından daha az etkilenme yararını kazandıracaktır. Buna göre aşağıdaki gibi program ve politikalar oluşturabilir.

İşverenler, kopan beşeri ilişkiler neticesinde ortaya çıkan yabancılaşmayı yoketmek en azından azaltmak için ilk olarak sağlıklı bir yöntemin oluşturulması yolu ile iş gücü devir hızını azaltmalıdır. Bilindiği gibi çalışma şartlarındaki güçlükler, yönetiminde aksaklıklar, düşük ücret, çalışanların yükselme yollarının tıkalı olması, üst-alt ilişkilerindeki gerginlikler ve benzeri birçok sebepler, çalışanların başka işyerlerine ayrılmalarına yol açar. Ayrılanların yerine gelen yenileri, belirli bir süre boyunca, yadırgama ve yabancılık duygusu içindedirler. Eski işçilerle yeni gelenler arasındaki dostluk ve arakadaşlığın kurulabilmesi için yeterli bir sürenin geçmesi gerekir. İşte, iş gücü devir hızı ne kadar fazla olursa, çalışanların birbirlerine yabancılaşması da o ölçüde fazla olacaktır. O halde, işletmede sağlıklı bir yönetim, iş gücü devir hızını elden

geldiğince azaltarak, birbirleri ile anlaşmış ve kaynaşmış olan işçilerin bir arada, uzun süreler çalışmasını sağlayabilecektir. ⁽³²⁴⁾

Çalışma şartları ve becerileri elverişli olan işçilerin, rızaları da alınarak, işletme içindeki servisler arasında değişik yerlerde çalıştırılması da işletme içi ilişkilerin sağlanması, geliştirilmesi ve pekiştirilmesi yönünden önem taşır. Aynı örgütte çalışan kişiler arasında oluşturulan beşeri ilişkilere önem verilmelidir. Hemşehri olma, aynı semtte oturma, aynı spor kulübü veya siyasi partinin görüşünü paylaşma, aynı atölyede çalışma gibi sebepler, kişiler arasında yakınlaşmaya ve örgütte daha az yabancılaşma belirtilerinin görülmesinde yardımcı olabilir. ⁽³²⁵⁾

Yöneticiler, örgütteki olayları tanıyarak bunlar hakkında çalışanların hangi düşüncelere sahip olduklarını ortaya çıkarmalıdır. Ve bu tür düşüncelerin onların psikolojik ve duygusal yaşamlarını nasıl etkilediğini farketmelerine yardımcı olunmalıdır. ⁽³²⁶⁾ Ayrıca gereksiz duyguları ve düşünceler yerine daha rahatlatıcı ve uyum sağlatıcı düşünce ve duygular geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır. Çalışan kişilerin insan oldukları hiçbir zaman unutulmayarak, her çalışan kendine göre bir takım özellikleri olduğunu bilerek işgörenleri iyi tanımak lazım ⁽³²⁷⁾

Personeli severek, fikirlerine değer vererek, çalışanlar arasında adil, tarafsız ve dürüst olunmalı, verilen sözler kesinlikle yerine getirilmelidir. İş verenler sendikalarla işbirliği yaparak, bir işçi sorunu olan beşeri ilişkiler noksanlığını, bozukluğunu ve aksaklığını ⁽³²⁸⁾ gidermede etkin ve uyumlu bir çalışma yapmalıdır.

İşçilerin hep aynı işte çalıştırılmaları yerine, imkanlar ölçüsünde değişik iş ve ünitelerde çalıştırılmalıdırlar. Yapılan işin işçi üzerinde zihin ve duygu yorgunluğu oluşturmaması için kısa aralıklarla da olsa, ilginin farklı uğraş veya noktalara çekilmesi gerekir. Şikayet ve sızlanmaların bir problem halini almasını önlemek konusunda en uygun yol onları başlarken ortadan kaldırmaktır. ⁽³²⁹⁾ İşçilere her şeyden önce her konuda örnek olmaya çalışılmalıdır.

³²⁴ Gülerman, s.58.

³²⁵ Gülerman, s.61.

³²⁶ Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş, "İş Stresi", Verimlilik Dergisi, MPM Yay., 1992, s.163.

³²⁷ Ertürk, s.94.

³²⁸ Gülerman, s.66.

³²⁹ Ertürk, s.97.

Bunların dışında rekabet, açık ve dürüstçe haberleşmenin ihmali, örgütün büyüklüğü, aşırı uzmanlaşma, kadro farklılığı, denetim ve kararlara katılma, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, örgüt içi güç mücadeleleri, işçi işveren uyumsuzlukları vs. örgütlerde en çok rastlanan çatışma nedenleridir. ⁽³³⁶⁾

Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Etkileri : ⁽³³⁷⁾

a) İşgören İle İlgili Örgütsel Sorunlar: İş doyumsuzluğu, yabancılaşma ve moral eksikliğidir.

b) Psikolojik sorunlar ⁽³³⁸⁾: Bitme-tükenme, anomi ve bunalım-bunalmadır.

3.2.2.2. Örgütsel Çatışmanın Yönetimi

Örgütsel çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yönetimin bu çatışmayı kontrol etmesi (yönetmesi) önem kazanmaktadır. Örgütlerde istenmeyen düzeye ulaşan çatışmanın olumsuz sonuçlarını kaldırmak için bazı teknikler geliştirilmiştir:

* Sorun Çözme : Çatışan gurupların yüz yüze biraraya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları çözmeleri yöntemidir. ⁽³³⁹⁾

* Bilinmezlikten gelme ve kayıtsızlık yaklaşımı : Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin münhal sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. ⁽³⁴⁰⁾

* İnandırma : Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikirbirliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarına inandırma yaklaşımı denir.

* Yüce Amaçlar Saptama : Burada gruplara ortak amaç ve hedefler saptanarak işbirliği yapmaları sağlanır.

* Yumuşatma : Kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirtilerek vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımı adı verilir.

³³⁶ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s.262.

³³⁷ Varol, s.176.

³³⁸ Varol, s.177.

³³⁹ Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.294.

³⁴⁰ Eren, s.463.

- * Kura Çekme : Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir.
- * Hakeme Başvurma : Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir üçüncü kişinin yargısına başvurulabilir.
- * Uzlaşma : Bu yolla açıkça kazanan yada kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir gurubun idealindeki değildir.
- * Ortak Düşman Saptama : Böylelikle rekabet azaltılarak saptanan ortak düşmana karşı işbirliği geliştirilir.

3.2.3.Stres Yönetimi

3.2.3.1.Stres Kavramı

Durmadan çalışan amaçlarına ulaşmak, beklentilerini gerçekleştirmek için çaba gösteren insanlar sürekli gerginlik, endişe, çatışma ve öfke içinde günlük yaşamlarını sürdürürler. Bütün bunlar insanlarda strese yol açar.

Stres'i; organizasyon üyeleri üzerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi olarak tanımlayabiliriz. (³⁴¹)Stresin ortaya çıkabilmesi için, iki temel koşul gerekir ; sonuç hakkında belirsizlik olması ve sonucun kişi için önemli olması (³⁴²)

Stres günlük yaşantımızda olduğu kadar, iş hayatımızda da bizim bir parçamızı oluşturur. Stres olarak bilinen, problemleri doğuran iş şartları çalışanlar üzerinde baskı ve zorlamalar yaratırlar. Bu zorlamaların uzun sürmeside bireysel ve örgütsel olarak ciddi sonuçların doğmasına sebep olur. (³⁴³)Örgütlerde çalışan her yönetici yada her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır.

³⁴¹ Aktaş,s.154.

³⁴² Can,Organizasyon ve Yönetim,s.278.

³⁴³ Çiğdem Kirel,"Örgütsel Stres Yönetimi",A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,Cilt.11,Sayı.1-2,1993,s.167.

3.2.3.2. Stresin Nedenleri

Stresin sebepleri organizasyon dışı, organizasyonla ilgili stres kaynakları olarak sınıflandırılabilir. ⁽³⁴⁴⁾

a) Organizasyon Dışı Stres Kaynaklar

Toplumsal değişme, aile, yeniden yerleşim, ekonomik ve mali koşullar, teknolojik değişme, sınıf v.b. gibi etkenler sayılabilir.

Toplumsal ve teknolojik değişimin hızı insanların yaşam tarzı üzerinde büyük bir etki yapmaktadır. Bu etkinin izi organizasyon üzerinde de görülecektir. Modern yaşam, stresi arttırmış ve bireyin mutluluğunu azaltmıştır. İnsanlar hızlı, hareketli, kalabalık şehir yaşamı yüzünden bu uyumlu dengeyi kaybetmekte ve iş stresi için potansiyel artmaktadır.

Teknolojik belirsizlikler, yeniliklerin çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılmaları durumunda birer stres kaynağı olurlar. Bilgisayarlar, robotlar ve otomasyonun bu konuda rolü hepimizin bildiği şeylerdir. ⁽³⁴⁵⁾

b) Organizasyonlardaki Stres Kaynakları:

Makro düzeyde, organizasyon politikaları, yapıları, fiziki şartları ve süreçler olarak gruplandırılabilir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıktıkça, iş yerinde çalışanları etkileyen stres kaynakları da artmaktadır. ⁽³⁴⁶⁾

Politikalar :

- Adil olmayan keyfi performans değerlendirmeleri,
- Ücret eşitsizlikleri,
- Esnek olmayan kurallar,
- İş guruplarını değiştirme,
- Çeşitli prosedürler,
- Sık sık yer değiştirmeler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları,

Organizasyon Yapısı Özellikleri:

- Merkezîyetçilik,

³⁴⁴ Aktaş, s.156.

³⁴⁵ Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.279.

³⁴⁶ Aktaş, "İş Stresi", s.157.

- Terfi için fırsat azlığı
- Yüksek derecede yazılı kurallar,
- Departmanların karşılıklı bağımlılığı,
- Hat-Kurmay uyumsuzluğu.

Fiziki Şartlar:

- Kalabalık ve mahremiyet eksikliği,
- Aşırı gürültü,sıcak yada soğuk çalışma,
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı,
- Hava kirliliği,
- İş kazaları,
- Yetersiz aydınlanma,

Süreçler:

- Zayıf haberleşme,
- Başarı düzeyi hakkında zayıf ve yetersiz geri besleme,
- Gelişen amaçlar,
- Doğru olmayan,çelişkili başarı değerlendirmesi,
- Eşit olmayan kontrol sistemi.

Şekil.3. Organizasyon Makro Düzeydeki Stres Kaynakları³⁴⁷

(Kaynak: Ç. Kirel, “Örgütsel Sters Yönetimi”, s.161.)

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.Yapılan işin niteliği, zorluk derecesi ve kişisel durum değişkenleri stres ile işteki başarıyı etkilemektedir.

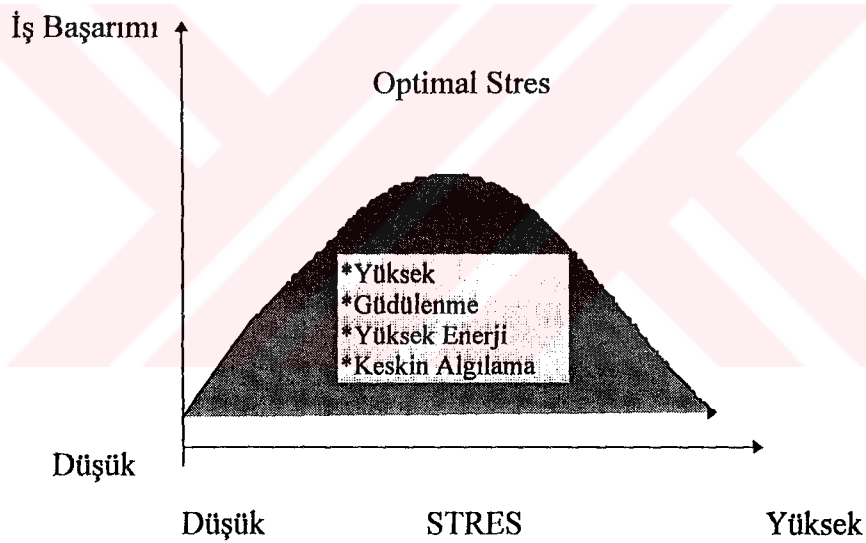
³⁴⁷ Kirel, s.161.

Yüksek strese bağlı davranışla ilgili sorunların başında; işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi organizasyon için oldukça zararlı davranışlar gelmektedir.

3.2.3.3. Stresin Sonuçları

Stres genelde insanın doğal ve ideal dengesini bozan bir olaydır. Bugün çalışanlarda görülen stresin çoğunun gereksiz olduğu ve bunun yönetilebileceği konusunda yeteri kadar bilgi vardır.

Stresin iş başarımı üzerindeki etkisi hakkında yapılan çalışmalar tersine dönmüş-U ilişkisi olarak açıklanmaktadır. Bunu, stres ve iş başarımı arasındaki ilişki ile aşağıdaki şekilde belirtebiliriz.⁽³⁴⁸⁾



Şekil.4. H.Can, Stres ve İş Başarımı Arasındaki İlişki, s.283.

³⁴⁸ Can, Organizasyon ve Yönetim, s.283.

Buna göre orta derecede yada ılımlı düzeyde stres insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini artırır. Bu kişiler görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaparlar. Ancak, fazla stres kişi üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlamalar koyacağından iş başarımında düşme olur.

3.2.3.4. Stresi Ortadan Kaldırma Stratejileri

İş dizaynı, hedef saptanması, organizasyonlardaki davranış değişiklikleri, grup dinamiği, çatışma yönetimi, haberleşme becerisi, kontrol teknikleri, değişme yönetimi, politik stratejiler, karar verme becerisi v.b. stresle mücadele etmenin ve onu yönetmenin yollarını göstermektedir.

Genel olarak stresle mücadelede belli başlı iki strateji kullanılmaktadır:⁽³⁴⁹⁾

a) Bireysel Mücadele Stratejileri: Sportif faaliyetler, zaman yönetimi, rahatlama ve gevşeme teknikleri, terapi ve sosyal destek sayılabilir.

b) Organizasyon Düzeyindeki Mücadele Stratejileri:

Organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını kontrol etmeyi veya yok etmeyi amaçlamaktadır. Organizasyon ile ilgili olarak; yüksek düzeydeki iş bölümünden ve yazılı kurallardan kaynaklanan stresi azaltmak için bu iki alanda gerekli düzenlemeler yapılabilir. Fiziki şartlarla ilgili olarak, iş kazalarını önlemek için gürültüyü azaltıcı tedbirlerin yanında, ışıklandırma sistemi düzeltilir. Süreç alanında stresi azaltmak için, organizasyonun haberleşme ve bilgi sistemi iyileştirilebilir. Birbirleriyle çelişen ve çatışan amaçlara çözüm bulunabilir.

Bu tür mücadele stratejilerine ek olarak daha genel düzeyde şunlar önerilmektedir: Destekleyici örgüt iklimi oluşturmak, görevlerin dizaynını zenginleştirmek, kariyer gelişimini planlamak çatışmayı azaltmak gibi faktörler sıralanabilir.

Bütün bu stratejiler personel stresini önlemede kesin başarı sağlayacağını söylemek mümkün değildir. Fakat bu strateji de diğer stratejiler gibi stresi azaltmada yardımcı olabilir.

³⁴⁹ Aktaş, s.162.

Sonuç olarak,örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır.Stres örgütlerde yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının faturası olarak değerlendirilmektedir.⁽³⁵⁰⁾

3.2.4.Yönetime Katılma

İçinde bulunduğumuz yüzyılda,ülkelerin yönetiminde siyasi demokrasi,en geçerli ve insani bir yönetim modeli olarak benimsenirken,örgütlerin yönetiminde de demokrasi anlayışı giderek önem kazanmış ve otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru hızlı bir akım başlamıştır.⁽³⁵¹⁾

Gelişme ve ilerlemenin gelecekte ortaya çıkaracağı en yakın gerçek,çalışanların çalıştıkları yerlerde yönetime katılmaları ve eşya olarak yönetilmek yerine insan olarak kaderlerini tayin etme haklarına sahip olacakları gerçeğidir.

Buna göre katılmalı yönetimi şu şekilde tanımlayabiliriz;Bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.⁽³⁵²⁾

Katılmalı yönetimin temel amacı,çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek,onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir.⁽³⁵³⁾

Sorun aslında açıkça şudur;günümüzde işçilerin büyük bir bölümü için,işlemler,bunların katılımı olmaksızın planlanmakta,örgütlenmekte ve yönetilmektedir.İyi işçi “düşünen” işçi değilde üretim ile ilgili talimata tam olarak uyan işçidir.İşçi sürekli olarak dıştan yönetilir bir duruma girmiştir.Bu durumda uzmanlaşmış emek,kişiliğini yitirmiş emek olarak karşımıza çıkmaktadır.Çalışmaya işçi kendi kişiliğiyle katılmamaktadır.Çünkü çalışma etkinliğinin nihai anlamı hakkında bir fikre sahip değildir ve bu yüzden de bu etkinliğe gerçek bir ilgi duymamaktadır.Buna göre çağdaş insanın örgütlerde çalışma etkinliğine,”yabancılaşma” kavramından daha iyi uyan bir kavram yoktur.⁽³⁵⁴⁾

³⁵⁰ Kirel,s.162.

³⁵¹ Sabuncuoğlu,s.149.

³⁵² Kirel,s.163.

³⁵³ Kirel,s.165.

³⁵⁴ Esin,s.110.

İşgören ve işveren işbirliğinin işletmede yabancılaşmayı önleyeceği ve çalışanların daha fazla teşvik edilmesini mümkün kılacağı ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre işgörenlerin yönetime katılması, çalışanların çalışma şartlarını daha da insanileştirmek suretiyle onu daha hızlı çalışmaya sevkedecektir. Bu şartlar içinde onun güvensizlik hissini azaltması ve işine daha hevesle sarılması mümkündür. Böylece işletmedeki yabancılaşma bertaraf edilmiş hiç değilse azaltılmış olacaktır.⁽³⁵⁵⁾

Endüstriyel işletmelerde işgören, çoğu kez çalıştığı işletmenin ve o işletmede kullanılan üretim araçlarının tutsağı durumuna düşmekte ve işletmenin yapısına, amaçlarına ve gelişmesine yabancı kalmaktadır. Bu yabancılaşma, işgörenleri bir boşluğa ve bunalıma sürüklerken yönetime katılma adeta bu hastalığa bir ilaç gibi kullanılabilir. Nitekim bir kaynaktaki katılma; yabancılaşmanın belirtilerini, özellikle güçsüzlük durumunu tedavi eden bir yöntem olarak tanımlanır. Çünkü yabancılaşma endüstriyel işletmelerde tedavisi en güç ve kapanmayan psikolojik yaralardan biri olarak kabul edilir.

Çalışan ve çalıştıran kesimler örgütün başarısı için birlikte karar vermeleri, ilişkilerin yoğunlaşmasına, iletişimin çoğalmasına karşılıklı anlayış ve güvenin güçlenmesine sebep olur. Böylece birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulurlar ve yabancılaşmayı en aza indirebilirler. Eğer böyle bir zihniyet mevcut olmayıp, kararlara ve sorumluluklara katılmaya rastlanmıyorsa, örgütte olumsuz bir çalışma havası esiyorsa, işgörenler çalıştıkları yere yabancılaşacak, yalnız para için ve zorunluluktan dolayı çalışacak ve şu sorunlarla karşı karşıya gelecektir;⁽³⁵⁶⁾

*Gizli tatminsizlik,

*Devamsızlık, zorbaca davranış, direniş ve grevler,

*Çatışma ve isyan,

*Güçsüzlük, çok az çalışma, normların bulunmaması, yalnızlık ve itilmişlik duygusu.

İşte bireyi ve örgütü saran bu olumsuz havayı dağıtabilecek en etkili araç yönetime katılmadır. Yönetime katılma emredici, hiyerarşik, yavaş işleyen ve biçimsel bürokratik yapıları demokratikleştirebilecek, yabancılaşmayı önleyebilecek ve

³⁵⁵ Nusret Ekin, *Endüstriyel İlişkiler*, İstanbul: İ.Ü. Yay., 1987, s.166.

³⁵⁶ Yeniçeri, "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma", s.157.

çalışanların kişsel ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirebilecek potansiyel yeteneğe sahiptir.⁽³⁵⁷⁾

Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlar.Kişinin ruhunda,sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır.Bu arzunun yönetime katılma ile giderilmesi kişiye küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır.⁽³⁵⁸⁾

Ayrıca yönetime katılma,psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratarak,işgücünde miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.

Yabancılaşma kavramı,katılma sorununun tartışılmasında yardımcı olmaktadır.Yönetime katılma bir amaç değil yalnızca bir araçtır.Yönetime katılma ile her şey halledilmiş olmamakta,yalnızca çalışanın kendini güçlü,yararlı ve anlamlı hissedebilmesi için gerekli olan ortam oluşturulmuş olmaktadır.Yönetime katılma,adeta herşeyi yeniden organize etme,yeni kavramlar,zihni ve fikri yapılar oluşturma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

İşte yönetime katılma,bütünsel ilişkileri geliştirerek,işgöreni yabancılaşmaktan,çaresiz,güçsüz,özgüvencesiz kalmaktan büyük ölçüde kurtaracağı gibi aynı zamanda da işgören yine katılma sayesinde "başkası için çalışıp,başkası için ölmek" anlayışından kendini kurtarabilecektir.⁽³⁵⁹⁾

3.2.5.Moral Yönetimi

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletme örgütleri,belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar.İşte insan,bu faktörlerden belki de en vazgeçilmez olanıdır.İnsan emeği,diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur.Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edileni emek faktörüdür.Bununla birlikte,insanoğlu yapısı gereği çalışmayı sevmeyen bir varlıktır.Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek,böylelikle daha verimli bir

³⁵⁷ Yeniçeri,"Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma",s.157.

³⁵⁸ Eren,s.335.

³⁵⁹ Yeniçeri,"Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma",s.159.

çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir.⁽³⁶⁰⁾

Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. İşte işçileri işyerine daha iyi bağlamak onları işyerinde verimli olabilmeleri için hem sosyal hem de ekonomik yönden tatmin edebilmek amacıyla yöneticilerin onları güdüleyen nedenleri saptayıp, isteklerini yerine getirmeye çalışmalıdırlar.

İşte bunun için işçilerin belli bir yöne doğru davranmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Bu olaya motivasyon yada güdüleme adını veriyoruz. Yani motivasyon, insanları çalışmaya özendirmek için yapılan işlemlerin tümüdür.

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir şeklinde tanımlanabilir.⁽³⁶¹⁾

Örgüte ve işe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri, hem de moral ve iş doyumları; işten/çalışmaktan duydukları tatminin yüksek olacağı beklenir.⁽³⁶²⁾

Sosyal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da insanların birtakım istekleri ve hedefleri vardır ve olacaktır. O halde, yönetimin en önemli görevlerinden biri çalışanların istekleri ve hedeflerinin neler olduğunu öğrenmektir. Eğer çalışanlar arasında yönetime karşı "bizim umutlarımıza aldırış bile edilmiyor," şeklindeki yakınmalar işe karşı olumsuz motive edildiklerinin kanıtıdır.⁽³⁶³⁾

Güdülenme etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durum ise, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.⁽³⁶⁴⁾

Bu aşamada motivasyon ile iş doyumunu moral ve verimlilik arasında karşılıklı ilişkiler vardır.

³⁶⁰ Faruk Sapançalı, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yay., 1993, s.55.

³⁶¹ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s.255.

³⁶² Varol, *Halkla İlişkiler Açısından*, s.89.

³⁶³ Varol, s.91.

³⁶⁴ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s.260.

Araştırmalar,kişinin hem grubu hem de onun amaçlarını birlikte benimsediği ölçüde moralinin yükseldiğini ortaya koymuşlardır.Yüksek moral,kişide,grup amaçlarına istekle katılma arzusu uyandıran ve kişinin bütün enerjisinin örgütün yöneldiği amaçların gerçekleşmesi için kullanılmasını sağlayan bir ruh hali şeklinde ifade edilebilir.Örgüt açısından düşük moralin nedenleri olarak grup bağlılığının noksanlığı ve grup amaçları ile örgüt amaçları arasındaki çatışmalar gösterilebilir.⁽³⁶⁵⁾

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da,bunların yanında,kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur.Güdülerin aksine özendirme araçları,kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir.Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır.⁽³⁶⁶⁾

İşletmelerde kullanılan özendirici araçları üç ana başlık altında toplamak mümkündür.⁽³⁶⁷⁾Bunlar;

a)Sosyo-ekonomik Araçlar:Ücret, iş güvenliği ve maddi ve manevi ödüller.

b)Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar: Eğitim ve yükselme, yönetime katılma, iletişim, işi çekici kılma, sendikalaşma ve fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi.

c)Psiko-sosyal Araçlar: Statü, yetki devri danışmanlık hizmeti rekabet ve sosyal katılım sayılabilir.

Yönetilecek işgörenlerin moral düzeyini yüksek tutmak için yöneticiler örgütlerde şu hareket biçimlerini uygulamalıdır.

*İşgörenler eğer işlerinde başarılı iseler takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

*Tenkit yapılacaksa kişinin şahsına değil yapılan işe yöneltilmelidir.

*Personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmeli,ani değişikliklere gidilmemelidir.

*İşçilere yeri geldiğinde sevdiği ve en iyi şekilde başarabileceği bir iş verilmelidir.

³⁶⁵ Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, s.95.

³⁶⁶ Eren, Yönetim Psikolojisi, s.389.

³⁶⁷ Sapancalı, ss.59-65.

*İşgörenler arasında görev dağıtılırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafli olunmalıdır.

*Bir işi iyi gördürmek için acı dil kullanmamalıdır ve çalışanların gururunu incitmemelidir.Kesinlikle astlarla tartışılmamalıdır.⁽³⁶⁸⁾

3.2.6.Sosyal Politika

Geniş anlamda sosyal politikanın,siyasal alan dışında kalan bireylerarası güç ve fırsat dağılımıyla ilgilendiğini söylemek mümkündür.Buna göre toplumsal yaşamın ve insanlararası ilişkilerin tümüne yakın özellikleri sosyal politikanın ilgili alanına girmektedir.

Fabrika sistemi içinde yer alan makinalar arası işbölümü ve işçiler üzerindeki merkezi fabrika yönetimi ve fabrika kuralları ne demokrasiye ne de eşitliğe yer vermiştir.Üstelik iş bölümü ve fabrika kuralları nedeniyle,nesnel anlamda ürettiği ürüne yabancılaşan işçi,öznel anlamında,kişisel insiyatifi sınırlanarak ve engellenerek,makinanın bir uzantısı haline getirilerek iş sürecine,iş arkadaşlarına ve kendi benliğine yabancılaşmıştır.İş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin anlamlı bir ilişki değil de ,sadece makinaların uzantısı olmaktan ileri gelen bir ilişki olması nedeniyle,işçi öteki işçilerden de soyutlanmıştır.⁽³⁶⁹⁾

Prof. Orhan Tuna,emeğin yabancılaşmasını doğuran bağımlı çalışmadır görüşünü savunmuştur.Üstelik sosyal düzeni tehdit eden tehlikelerin bu sınıftan geldiğini belirterek,paylaştığı toplumu bütünleştirici görüşü de dolayısıyla desteklemektedir.

Sosyal politikanın temelinde,özellikle işçinin nesnel yabancılaşmasının yattığını ileri sürebiliriz.Gerçekten sosyal politika,işçinin ürününe,iş sürecine yabancılaşmasının yanında,kendi benliğinden uzaklaşmasına çözüm olarak,şu ya da bu ölçüde onarıcı,az ya da çok telafi edici,kısacası işçiyi sorumlu,özgür,eşit ve topluluk bilincine ulaşmış bir birey haline getirmenin yollarını araştırmakta,bulduyuyla yetinmemekte ve dolayısıyla da bir yetkinleşme sürecinde sürekli çaba içinde bulunmaktadır.⁽³⁷⁰⁾

³⁶⁸ Eren,s.155.

³⁶⁹ Esin,s.128.

³⁷⁰ Esin,s.132.

İşçilerin kendileri için kendi başlarına çalışmaları değil de,başkaları hesabına,işverenin şu ya da bu ölçüler içinde belirlediği koşullar altında çalışmaları sonucu,bu tür çalışmanın işçilerde yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi sosyal politikanın özgül ilgi alanını meydana getirmektedir.

Bireysel olsun,toplu olsun,kısacası,endüstriyel uyuşmazlıkları önleyici ve düzenleyici sosyal politika önlemleri,bu alandaki sınıflararası çekişmeleri,bir anlamda çerçeve içine alan ve dolayısıyla kurumlaştıran önlemler bütünü olarak genellikle karşımıza çıkmaktadır.⁽³⁷¹⁾

Ayrıca sosyal politika ve önlemleri,işçinin yabancılaşmasını bir ölçüde giderebilecek toplumsal denetim araçları olarak da görülebilir.

3.2.7.Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması

Günümüz işletmecilik ve örgütsel yönetim anlayışında herşeyin daha çok insan merkezli hale getirilmeye çalışıldığı şeklinde bir eğilim görülmektedir.İşte işletmecilik anlayışında gelinen bu nokta çalışma yaşamının kalitesidir.Örgütlerde en üst kademeden en alt kademeye kadar işletme çalışanları örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biridir.⁽³⁷²⁾

Bu nedenle çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması hem örgüt ve çalışanlar açısından daha verimli ve üretken bir ortamın oluşmasına,hem de çalışanların sosyo-psikolojik sorunlarının örgüt içinde daha az görülerek giderilmesine yardımcı olmaktadır.

Tarım toplumu,sanayi toplumu ve en son günümüzün bilgi toplumuna ulaşılmasıyla birlikte değişimlerin meydana getirdiği akıllamaz üretim ve yönetim tekniklerindeki yenilikler artık 18.yüzyılın geleneksel üretim organizasyonu ve yönetim sistemleriyle çalışan işletmelerin ortaya koydukları çıktılardaki produktivite ve kalite düzeylerinin 21. yüzyılın insanını ihtiyaç ve taleplerinin tatmin edilebilmesinin mümkün olmayacağını anlaşılmamasını sağlamıştır.

³⁷¹ Esin,s.134.

³⁷² Yücel Ayırçay,"İşletmelerde Performans Boyutlarının Ölçülmesi ve Dokuma Sanayiinde Bir Uygulama",*(Basılmamış Y.Lisans Tezi,K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1996)*,s.113.

Bu nedenle dünyadaki bütün modern işletmeler, üretken güç “insana” dayalı, içerisinde insanın kendini hür bir biçimde geliştirebileceği çevre şartlarına süratle adapte olabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma usul ve yöntemlerini kapsayan açık sistem olarak tanımlanmıştır. Bu işletmeler katılımcı, demokratik bir yapılanma esasına göre oluşturulmakta ve çalıştırılmaktadır.⁽³⁷³⁾

Çalışma yaşamının kalitesinin artırılması konusunun kökleri Hawthorne araştırmalarına dek götürmek mümkündür. Bu kökler insan ilişkileri yaklaşımı denilen yönetim düşünce biçimi ile büyümüştür. Çalışma yaşamının kalitesi düşüncesi, aslında işgörenin sadece emeği kiralanan bir robot değil, yönetimle ortak amaçları paylaşabilen, katılmalı yönetim tarzı ile problemlere çözüm getirme, yönetimde karar alma süreçlerine aktif biçimde katılabilen insanlar olduğu esasına dayanır

Genel anlamda çalışma yaşamının kalitesi çalışmayı direkt ya da endirekt etkileyen iş yapısı organizasyonu, ücretler, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılma, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim v.b. faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak görmek mümkündür.⁽³⁷⁴⁾

Çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi bir yandan işverenlere yüksek ve istikrarlı kar, sendika üyelerine daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvencesi, insanileştirilmiş, doyurucu ve tatmin edici bir iş imkanı sağlarken⁽³⁷⁵⁾, diğer yandan önemli bir sonucuda çalışanları fiziki ve ruhi sağlıklarına müspet tesir sağlamasıdır.⁽³⁷⁶⁾

³⁷³ Ayriçay, ss.113-114.

³⁷⁴ Joseph Propenko, "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politik ve Stratejileri", I. Verimlilik Eğitim Semineri, TİSK, 1991, S.57.

³⁷⁵ Abdullah Can, "Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım", The Economist Panorama Dergisi, 1990, s.32.

³⁷⁶ İncir, s.60.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMAYA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma; K.Maraş, Adana ve G.Antep sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüte karşı yabancılaşmalarına yol açabilecek işletme içi ve işletme dışı faktörlerden hangilerinin yabancılaşmaya yol açtığını belirlemeye ve karşılaştırmalı analiz edilmesi amacıyla yöneliktir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden özellikle büyük ve orta ölçekli olanlarından her ilde 10'ar işletme ve her işletmede 5'er işgörene anket yoluyla ulaşılarak, toplam 150 işgöreni kapsamaktadır.

4.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

4.3.1. Bağımlı Değişken

Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede meydana gelen olumsuzluklar yabancılaşma olgusunu gündeme getirmektedir.

4.3.2. Bağımsız Değişkenler

1. Ekonomik yapı
2. Toplumsal ve kültürel yapı
3. Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme
4. Politik ve hukuki yapı
5. Sendikal örgütlenmeler
6. Kitle iletişim araçları
7. Yönetim tarzı
8. Örgüt içi iletişim
9. İnfornel yapı ve modüler ilişkiler
10. Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşma
11. Çalışma koşulları
12. İnanç ve tutumlar

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1. Hipotezler

1.H0:Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1:Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

2.H0:Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar işgörende yabancılaşmaya yol açmaz.

9. İnfornel yapı ve modüler ilişkiler
10. Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşma
11. Çalışma koşulları
12. İnanç ve tutumlar

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1. Hipotezler

- 1.H0:Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.
H1:Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 2.H0:Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar işgörende yabancılaşmaya yol açmaz.
H1:Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar işgörende yabancılaşmaya yol açar.
- 3.H0:Sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme işgörende yabancılaşmaya yol açmaz.
H1:Sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 4.H0:Politik ve hukuki yapıdaki bozulma işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.
H1:Politik ve hukuki yapıdaki bozulma işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 5.H0:Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.
H1:Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 6.H0:Kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar işgörende yabancılaşmaya yol açmaz.
H1:Kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 7.H0:Yönetim tarzındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.
H1:Yönetim tarzındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.
- 8.H0:Örgüt içi iletişim eksikliği işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.
H1:Örgüt içi iletişim eksikliği işgörenin yabancılaşmasına yol açar
- 9.H0:Örgüt içi infornel yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1:Örgüt içi informel yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler işgörenin yabancılaştırmasına yol açar.

10.H0:Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar örgüt bireyinin yabancılaştırmasına yol açar.

H1:Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar işgörenin yabancılaştırmasına yol açar.

11.H0:Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaştırmasına yol açar.

H1:Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaştırmasına yol açar.

12.H0:İnanç ve tutumlardaki çatışmalar işgörenin yabancılaştırmasına yol açmaz.

H1:İnanç ve tutumlardaki çatışmalar işgörenin yabancılaştırmasına yol açar.

4.4.2. Varsayımlar

Çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ankete cevap verenlerin soruları doğru bir şekilde algılayıp, cevaplandıkları varsayılmıştır.

2. Anket kapsamına alınan K.Maraş, Adana ve G.Antep'deki sanayi işletmelerinin yığını kısmen anlamlı bir şekilde temsil edebilecek örnekler olduğu varsayılmıştır.

3. Her üç şehirden seçilen 10'ar işletmenin büyük veya orta ölçekli olmalarına dikkat edilmiş; her işletmede görev alan 5 örgüt bireyi olmak üzere toplam 150 kişiye uygulan anketin örnek sayısının kısmen yeterli olduğu varsayılmıştır.

4. Anketör olarak görev alan KSÜ İİBF İşletme Bölümü son sınıf öğrencileri ve Afşin MYO İşletmecilik Bölümü öğrencilerinin anketleri yüz yüze yapmalarına rağmen, cevaplayanları her hangi bir yönde etkilemedikleri varsayılmıştır.

4.5. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

K: KAHRAMANMARAS A: ADANA G: GAZİANTEP

Tablo 1. İşletmedeki Görevi

İŞLETMEDEKİ GÖREVİ	K	K %	A	A %	G	G %
Üst Yönetici (Müdür, Md. Yrd.)	10	25.0	5	12.5	5	12.5
Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yrd.)	15	37.5	5	12.5	5	12.5
Ustabaşı veya usta	5	12.5	15	37.5	0	0
Memur veya işgören	10	25.5	15	37.5	29	72.5
Cevapsız	-	-	-	-	1	2.5
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

Tablo 2. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Etkenler Örgütlerde Yabancılaşmaya Yol Açar

Örgüt içi ve örgüt dışı etkenler	K	K %	A	A %	G	G %
EVET	40	76.9	40	76.9	40	76.9
HAYIR	12	23.1	8	15.4	10	19.2
CEVAPSIZ	-	-	4	7.7	2	3.8
TOPLAM	52	100.0	52	100.0	52	100.0

Tablo 3. Ekonomik Sorunların Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	10	25.0	25	62.5	20	50.0
Kısmen	30	75.0	5	12.5	10	25.0
Hayır	0	0	10	25.0	10	25.0
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

H0: Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Ekonomik yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maras Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 0.70.175 1 3.841 Ho Kabul
İhti. Ras.(Likelihood Ratio) 1.18542 1 3.841 Ho Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 9.72973 2 5.991 H1 Kabul
İhti.Ras. (Likelihood Ratio) 9.09374 2 5.991 H1 Kabul

Ki-Kare G.Antep **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 9.72973 2 5.991 H₁ Kabul
İhti. Ras. (Likelihood Ratio) 9.09374 2 5.991 H₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, ekonomik yapıdaki olumsuzluklar; K.Maraş'da işgörenlerin yabancılaşmasına yol açmazken, Adana ve G.Antep'te yabancılaşma olgusunu doğurmaktadır.

Tablo 4. Toplumsal ve Kültürel Yapı Farklılıklarının Örgüt İçine Taşındığında Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	15	37.5	25	62.5	20	50.0
Kısmen	15	37.5	10	25.0	10	25.0
Hayır	10	25.0	5	12.5	10	25.0
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

H₀: Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H₁: Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 5.40541 2 5.991 H₀ Kabul
İhti. Ras. (Likelihood Ratio) 6.29868 2 5.991 H₁ Kabul

Ki-Kare Adana **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 9.72973 2 5.991 H₁ Kabul
İhti. Ras. (Likelihood Ratio) 9.09347 2 5.991 H₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Pearson 6.31579 2 5.991 H₁ Kabul
Likelihood Ratio 5.87317 2 5.991 H₀ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar, K.Maraş'da "Çarpıklık" analizine göre

yabancılaşmaya yol açmazken, "İhtimal Rasyosu"na göre yabancılaşmaya yol açmaktadır. Adana'da "Çarpıklık" ve "İhtimal Rasyosu"na göre yabancılaşma söz konusu iken, G.Antep'te "Çarpıklık" analizine göre yabancılaşma var, ancak "İhtimal Rasyosu"na göre yabancılaşma yoktur.

Tablo 5. Sosyo-Ekonomik Gelişmelerdeki Çarpıklığın Etkilemesi

ÇARPIKLIĞIN ETKİSİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evvet	0	0	5	12.5	20	50.0
Kısmen	15	37.5	15	37.5	15	37.5
Hayır	25	62.5	20	50.0	5	12.5
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

H0: Sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare **K.Maraş** **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 1.26316 1 3.841 H1 Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 1.94275 1 3.841 H1 Kabul

Ki-Kare **Adana** **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 3.24324 2 5.991 Ho Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 4.40239 2 5.991 Ho Kabul

Ki-Kare **G.Antep** **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 3.48348 2 5.991 Ho Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 4.52650 2 5.991 Ho Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme, K.Maraş'da işgörenin yabancılaşmasına yol açarken, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

Tablo 6. Politik ve Hukuki Yapıdaki Olumsuzlukların Etkisi

OLUMSUZLUKLARIN ETKİSİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	5	12.5	10	25.0	25	62.5
Kısmen	5	12.5	15	37.5	10	25.0
Hayır	25	62.5	15	37.5	5	12.5
Cevapsız	5	12.5	0	0	0	0
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

H0: Politik ve hukuki yapıdaki bozulma işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Politik ve hukuki yapıdaki bozulma işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 5.40541 2 5.991 Ho Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 6.29868 2 5.991 H1 Kabul

Ki-Kare Adana **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 5.40541 2 5.991 Ho Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 6.29868 2 5.991 H1 Kabul

Ki-Kare G. Antep **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 2.94737 3 7.815 Ho Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 2.47999 3 7.815 Ho Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, politik ve hukuki yapıdaki bozulma, K.Maraş ve Adana'da "Çarpıklık" analizine göre yabancılaşmaya yol açmazken, "İhtimal Rasyosu"na göre yabancılaşmaya yol açmaktadır. G.Antep'te ise her iki analizde de yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

Tablo 7. Sendikanın Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	25	62.5	25	62.5	25	62.5
Kısmen	10	25.0	10	25.0	10	25.0
Hayır	5	12.5	5	12.5	5	12.5
TOPLAM	40	100.0	40	100.0	40	100.0

H0: Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**
Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 46.54054 8 15.507 H₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 15.70124 8 15.507 H₁ Kabul

Ki-Kare Adana **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**
Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 41.47790 4 9.488 H₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 10.23772 4 9.488 H₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**
Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 43.87719 6 12.592 H₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 11.51106 6 12.592 H₀ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar K.Maraş ve Adana'da yabancılaşmaya yol açarken, G.Antep'te "Çarpıklık" analizine göre yabancılaşmaya yol açarken, "İhtimal Rasyosu"na göre yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

Tablo 8. Kitle İletişim Araçlarının Davranışlara Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evvet	5	11.6	10	23.3	15	34.9
Kısmen	10	23.3	10	23.3	25	58.1
Hayır	25	58.1	20	46.5	0	0
Cevapsız	3	7.0	3	7.0	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	40	100.0

H₀: Kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H₁: Kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D. Tab. D.** **Kabul.**
Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 46.48649 6 12.592 H₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 26.16357 6 12.592 H₁ Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	45.09189	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	24.72569	4	9.488	H ₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	44.35789	6	12.592	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	23.70393	6	12.592	H ₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 9. Yöneticilerin Davranışlarının Olumsuz Etkisi (Yetki Devretmeme vb.)

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	3	7.0	15	34.9	20	46.5
Kısmen	15	34.9	10	23.3	20	46.5
Hayır	20	46.5	15	34.9	0	0
Cevapsız	5	11.6	0	7.0	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H₀: Yönetim tarzındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H₁: Yönetim tarzındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	48.81081	6	12.592	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	28.05986	6	12.592	H ₁ Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	46.48649	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	26.16357	4	9.488	H ₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	46.39474	6	12.592	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	24.69777	6	12.592	H ₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, yönetim tarzındaki olumsuzluklar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 10. Bilgi Akışındaki Yetersizliklerin Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	5	11.6	0	0	15	34.9
Kısmen	5	11.6	15	34.9	20	46.5
Hayır	30	69.8	25	58.1	3	7.0
Cevapsız	3	7.0	3	7.0	5	11.6
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H0: Örgüt içi iletişim eksikliği işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Örgüt içi iletişim eksikliği işgörenin yabancılaşmasına yol açar

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 43.75439 6 12.592 H1 Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 22.94660 6 12.592 H1 Kabul

Ki-Kare Adana **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 45.71171 6 12.592 H1 Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 25.06459 6 12.592 H1 Kabul

Ki-Kare G.Antep **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 45.09189 4 9.488 H1 Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio) 24.72569 4 9.488 H1 Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, örgüt içi iletişim eksikliği; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 11. İş Yerinde Yalnızlık Hissi

YALNIZLIK HİSSİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	3	7.0	0	0	0	0
Kısmen	5	11.6	5	11.6	10	23.3
Hayır	29	67.4	35	81.4	30	69.8
Cevapsız	6	13.9	0	3	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H0: Örgüt içi informal yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: Örgüt içi informal yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	46.01754	6	12.592	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	23.86969	6	12.592	H ₁ Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	44.16216	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	23.56696	4	9.488	H ₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	43.49807	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	22.59634	4	9.488	H ₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, örgüt içi informel yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 12. Yapılan İşi Anlamalı Bulma

İŞİ ANLAMLI BULMA	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	40	93.0	40	93.0	25	58.1
Hayır	0	0	0	0	15	34.9
Cevapsız	3	7.0	3	7.0	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H₀: Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar örgüt bireyinin yabancılaşmasına yol açar.

H₁: Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	43.00000	2	5.991	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	21.76118	2	5.991	H ₁ Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	48.81081	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	28.05986	4	9.488	H ₁ Kabul

Ki-Kare G.Antep Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	43.00000	2	5.991	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	21.76118	2	5.991	H ₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, üretim biçimi, işbölümünü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 13. Çalışma Ortamındaki Olumsuz Koşulların Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	0	0	15	34.9	40	93.0
Kısmen	20	46.5	10	23.3	0	0
Hayır	20	46.5	15	34.9	0	0
Cevapsız	3	7.0	3	7.0	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H₀: Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H₁: Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	45.26316	4	9.488	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	24.63908	4	9.488	H ₁ Kabul

Ki-Kare Adana Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	43.00000	2	5.991	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	21.76118	2	5.991	H ₁ Kabul

Ki-Kare G. Antep Bul.Değer Ser.D. Tab. D. Kabul.

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson)	48.81081	6	12.592	H ₁ Kabul
İht. Ras. (Likelihood Ratio)	28.05986	6	12.592	H ₁ Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Tablo 14. Dini ve Etnik Ayrımın Olumsuz Etkisi

OLUMSUZ ETKİ	K	K %	A	A %	G	G %
Evet	5	11.6	10	23.3	10	23.3
Kısmen	5	11.6	15	34.9	10	23.3
Hayır	30	69.8	15	34.9	20	46.5
Cevapsız	3	7.0	3	7.0	3	7.0
TOPLAM	43	100.0	43	100.0	43	100.0

H0: İnanç ve tutumlardaki çatışmalar işgörenin yabancılaşmasına yol açmaz.

H1: İnanç ve tutumlardaki çatışmalar işgörenin yabancılaşmasına yol açar.

Ki-Kare K.Maraş **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 43.75439 6 12.592 H1 Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 22.94660 6 12.592 H1 Kabul

Ki-Kare Adana **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 46.48649 6 12.592 H1 Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 26.16357 6 12.592 H1 Kabul

Ki-Kare G.Antep **Bul.Değer** **Ser.D.** **Tab. D.** **Kabul.**

Hipotezi.

Çarpıklık (Pearson) 48.81081 6 12.592 H1 Kabul

İht. Ras. (Likelihood Ratio) 28.05986 6 12.592 H1 Kabul

Yorum: Yüzde dağılımı ve Ki-Kare testi çözümünden de görüldüğü gibi, inanç ve tutumlardaki çatışmalar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

SONUÇ

Sanayi toplumuna geçiş ve sonrasında meydana gelen değişiklikler dünyada yaşayan insanı bir yandan insanlığından uzaklaştırırken bir yandan da insanları toplumsal ve ruhsal düzeyde yarattığı bunalımların köklü bir rahatsızlığa dönüştürdüğü bir ortama doğru sürüklemektedir. İşte bu bunalımlı ortam içinde çalışan işğören, gerek örgütsel etmenlerin gerekse çevresel etmenlerin olumsuz faktörlerinden etkilenerek kendini yalnız, çaresiz ve yabancı hissedebilmektedir.

Bir örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelmiş insan topluluklarından oluşmakta ve amaç ortaklığı insanları birbirine daha bağımlı kılabilir. Nevar ki, örgüt bireyi, kendi yaratmadığı bir dünyada yaşamaktadır. Başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak ve uygulatmak konumundadır. Bu ortamda işğörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak; gerek işe gerekse ilişkilerine kendinden birşeyler 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 bir dinamik meydana getirebilmektedir.

Genelde tüm insanlar hayatlarının üçte ikisini örgütlerde geçirirler. Bu sebeple örgütlerde yabancılaşma sorunları bütün insanları ilgilendiren olguların başında gelmektedir. Bu sorunların sonuçları hem işverenleri hem de işğörenleri etkisizleştirmekte ve verimsiz bir çalışma ortamı ve ürün çıktısı elde edilmektedir. O halde bu sorunun bir an önce yokedilmesi veya en azından azaltılması gerekmektedir. Yani hastalığın bir an önce daha başka kötü sonuçlara yol açmadan tedavi edilmesi gerekmektedir. Fakat hastalığı tedavi etmenin en sağlıklı yolu teşhisi doğru ve zamanında yapabilmektir. Bu nedenle yabancılaşma sorununu çözebilmenin en iyi yolu yabancılaşmaya yol açan etmenleri bulmak ve bu etmenleri analiz ederek özümne gitmek gerekir.

Biz bu çalışmamızda, örgütlerde yabancılaşmaya yol açan etmenleri tek tek ele alarak bu etmenlerin örgütlerde yabancılaşmayı ne şekilde etkilediğini araştırmaya çalıştık.

Araştırmada çevresel etmenler olarak adlandırdığımız; ekonomik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçlarıyla, örgütsel etmenler olarak adlandırdığımız; yönetim tarzı, örgüt içi iletişim, informel yapı ve modüler ilişkiler, üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşma, çalışma koşullarıyla inanç ve tutumları tek tek ele alarak örgütte yabancılaşmaya yol açıp açmadıklarını saptamaya çalıştık.

Araştırmamızı, K.Maraş, G.Antep ve Adana'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden her ilde 10'ar işletme seçerek toplam 150 işgören üzerinde anket uygulamasıyla gerçekleştirdik.

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak; çevresel ve örgütsel etmenlerin olumsuz etkilerinin yabancılaşma olgusunu gündeme getirdiğini, bağımlı değişken olarak da söz konusu her iki etmeni oluşturan faktörleri tek tek ele aldık.

Yapılan araştırma sonucunda ise aşağıdaki bulguları elde ettik:

* Ekonomik yapıda görülen olumsuzluklar, yapılan test sonucunda; K.Maraş'taki işgörenlerin yabancılaşmasına yol açmazken, Adana ve G.Antep'te yabancılaşma olgusunu doğurmaktadır.

* Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar, K.Maraş ve Adana'da yabancılaşmaya yol açarken, G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

* Sanayileşme ve kentleşmedeki olumsuzluklar ve sosyal çözülme, yapılan test sonucunda K.Maraş'da işgörenin yabancılaşmasına yol açarken, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

* Politik ve hukuki yapıdaki bozulma, K.Maraş Adana'da ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

* Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar, yapılan test sonucunda, K.Maraş ve Adana'da yabancılaşmaya yol açarken, G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmamaktadır.

* Kitle iletişim araçlarının doğurabileceği olumsuzluklar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

* Yönetim tarzındaki olumsuzluklar yapılan test sonucunda; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

* Örgüt içi iletişim eksikliği; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

*Örgüt içi informel yapının doğurabileceği sorunlar ve modüler ilişkiler yapılan test sonucunda; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

* Üretim biçimi, işbölümü ve uzmanlaşmadan kaynaklanabilecek sorunlar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

*Çalışma koşullarındaki olumsuzluklar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

*İnanç ve tutumlardaki çatışmalar; K.Maraş, Adana ve G.Antep'te yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; her üç il için karşılaştırmalı olarak yapmış olduğumuz bu araştırmada,K.Maraş sanayi işletmelerinde işgörenleri en çok yabancılaştıran faktörler;çevresel etmenlerden, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları olurken, örgütsel etmenlerin hepsi işgörenin yabancılaşmasını sağlayan faktörler olmaktadır.

Adana'daki sanayi işletmelerinde işgörenleri en çok yabancılaştıran faktörler; çevresel etmenlerden, ekonomik yapı,toplumsal ve kültürel yapı,politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları olurken, örgütsel etmenlerin hepsi yabancılaşmaya yol açmaktadır.

G.Antep'teki sanayi işletmelerinde işgörenleri en çok yabancılaştıran faktörler; çevresel etmenlerden,ekonomik yapı ve kitle iletişim araçları olurken, örgütsel etmenlerin hepsi yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Yukarıdaki sonuçlara göre,genelde K.Maraş ve Adana illeri arasında işgörenleri yabancılaşmaya iten faktörler arasında benzerlik daha çok iken,G.Antep'te bu illerden çevresel etmenler bakımından ayrılmaktadır.

Yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya en azından azaltılması için toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında ve işletme örgütlerinde bireylerin örgütte daha aktif görevlere veya kararlara katılma derecesi gibi konular temel bir önem kazanmaktadır.Ayrıca mülkiyetin yaygınlaştırılması, demokratik hak ve hürriyetlerin tanınması, manevi kalkınma yolunda mesafe alınması, yönetime katılma, oy hakkı, iktisadi kalkınmanın siyasi, kültürel ve sosyal hedeflerinin belirlenmesi ve sosyal kabul görmeleri, tüketici tercihlerinin göz önünde tutulması, bürokrasinin azaltılması, örgüt içi ortaya çıkan çatışma ve stresin etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışma yaşamının

kalitesinin artırılması hususunda önlemler alınması gibi faktörler de yabancılaşmanın azalması yönünde etkili olabilecektir.



Ek.1.

ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA KONUSUNA İLİŞKİN ANKET

Elinizdeki anket, örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin bir araştırma yapmak üzere hazırlanmıştır.Söz konusu araştırma çerçevesinde örgütün çevresel etmenleri olarak adlandırdığımız; teknoloji, sanayileşme, kentleşme, kültürel, politik ve hukuki yapı, sendika ve kitle iletişim araçları ile, örgütsel etmenler olarak adlandırdığımız; yönetim biçimleri, bilgi akışı, grup özellikleri, üretim biçimi, çalışma koşulları, ahlaki yapı ve inançlar gibi etmenlerin sizin çalıştığınız örgütünüze, kendinize, yöneticilerinize ve iş arkadaşlarınıza karşı yabancılaşmanıza etki edip etmediği belirlenecektir.

Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırma ile sağlanan yeni bilgilerin, işletme örgütlerinde söz konusu etmenlerin işgörenlerin çalışmasını olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini saptayarak, bu konuda yöneticilerin gereken önlemleri zamanında alarak veya yabancılaşmayı yöneterek örgütün daha verimli, başarılı ve etkili çalışması sağlanacaktır. İnsanların yaşam kalitelerini yükseltmenin yolu, onların sorunlarını zamanında ve doğru bir şekilde tespit edip, en uygun çözüm yollarını araştırarak uygulamaktan geçer.Bu çalışma da aynı amaca yöneliktir.

Ankette yer alan sorulara ilişkin seçenekler verilmiştir.Bunlardan size en uygun olanlarını seçeneklerin önündeki parentez içine (X) koyarak işaretleyebilirsiniz.

Anketi samimi ve içten bir şekilde cevaplandıracağınıza inanıyor, yardımlarınız için teşekkür ediyorum.

Öğr.Gör. Abdullah SOYSAL

Adres:

Sütçü İmam Üniversitesi

Afşin M.Y.O./K.MARAS

1.Kuruluştaki Göreviniz?

- Üst Yönetici (Müdür,Müdür Yrd.) Orta Kademe Yöneticisi (Şef ve Şef Yrd.)
 Ustabaşı veya Usta Memur veya İşgören

2.Sizce örgüt içi ve örgüt dışı etkenler örgütlerde yabancılaşmaya yol açar mı?

- Evet,yol açar. Hayır, yol açmaz.

3.Ekonomik sorunlar sizde gelecek korkusuna, amaçlarına ulaşamama gibi düşüncelere sevk ediyor mu?

- Evet ,sevk ediyor. Kısmen sevk ediyor. Hayır,sevketmiyor.

4.Toplumsal ve kültürel yapıdaki olumsuzluklar örgüt içine taşındığında sizin topluma ve örgüte karşı soğumanıza neden oluyor mu?

- Evet,oluyor. Kısmen oluyor. Hayır, olmuyor.

5.Hızlı bir çarpık kentleşme ve sanayileşmenin olması,bunun sonucu olarak toplumda güvensizlik,geleceğe ilişkin korku ve karamsarlık duygularının ağır basması gibi toplumda ortaya çıkan olumsuz durumlar; sizin yabancılaşmanıza neden oluyor mu?

- Evet Kısmen Hayır

6.Politik ve hukuki yapıda görülen olumsuzluklar sizde yasa ve toplumsal kuralların belirleyici özelliğini yitirdiği, çalıştığına karşılığını alamadığı, ezildiği ve sömürüldüğü duygusuna kapılmanıza neden oluyor mu?

- Evet,oluyor. Kısmen oluyor. Hayır, olmuyor.

7.Sendikal örgütlenmedeki olumsuzluklar sizin yabancılaşmanıza neden oluyor mu?

- Evet Kısmen Hayır

8.Kitle iletişim araçları (TV.,radyo,gazete,dergi,iş bültenleri vb.)'nda yer alan haberlerin örgütte bulunan insanların tutum ve davranışlarını yönlendirerek onların birbirleri hakkında kötü düşüncelerine sebep olduğunu söyleyebilir misiniz?

Kuvvetli olarak söyleyebilirim.

Kısmen söyleyebilirim.

Hayır,söyleyemem.

9.Yöneticilerin işgörenler üzerindeki davranışlarının olumsuz olması bir işgören olarak yabancılaşmanıza yol açıyor mu?

- Evet Kısmen Hayır

- 10..İşyerinde üst ile ast arasında bilgi akışının fazla olmaması veya bilgilerin açık ve dürüst bir şekilde iletilmemesi durumu yabancılaşmanızı sağlıyor mu?
 Evet,sağlıyor. Kısmen sağlıyor. Hayır,sağlamıyor.
- 11.İşyerinizde kendinizi yalnız hissediyor musunuz?
Evet Kısmen Hayır
- 12.Yaptığınız işi anlamlı buluyor musunuz?
 Evet Hayır
- 13.Çalıştığınız işyerinizde, fazla gürültü, yüksek çalışma temposu, monoton çalışma, çalışma saatlerinin düzensiz olması,sabit bir yerde çalışma zorunluluğu,kararlara katılmama,yeterli ısıtma aydınlatma ve havalandırmanın olmaması gibi çalışma koşullarının olumsuz olması sizde işinize karşı yorgunluk,bıkkınlık,isteksizlik,sahipsizlik gibi duygulara kapılmanıza yol açıyor mu?
 Evet,yol açıyor. Kısmen yol açıyor. Hayır,yol açmıyor.
- 14.Sizinle aynı işi yapan çalışma arkadaşlarınızın farklı din,mezhep,ırk ve tutumlara sahip olması aranızda çekişmeye, düşmanlığa, çatışmaya, gruplaşmaya, soğuk davranmaya, yalnızlığa itilmenize ve dışlanmanıza sebep oluyor mu?
 Evet,oluyor. Kısmen oluyor. Hayır,olmuyor

YARARLANILAN KAYNAKLAR

A- KİTAPLAR

- Alkan, Türker ve Doğu Ergil. **Siyaset Psikolojisi**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1980.
- Aldemir, Ceyhan. **Örgütler ve Yönetimi**. İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.
- Atalay, Beşir. **Sanayileşme ve Geleneksel Yapı**. Ankara: Sosyal Plan Yay.,
- Ayrıçay, Yücel. “İşletmelerde Performans Boyutlarının Ölçülmesi ve Dokuma Sanayiinde Bir Uygulama”. Basılmamış Y. Lisans Tezi. K.Maraş Sütçü İmam Üniv.Sos.Bil Ens.,1996.
- Başaran, E. İbrahim. **Örgütsel Davranış**. Ankara:Gül Yay.,1991.
- Başaran, E. İbrahim. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara:Gül Yay.,1992.
- Bingöl, Dursun. **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**. İstanbul:Özgün Matbaacılık, 1990.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi.2.b.**İstanbul:Beta Yay.,1996.
- BIT. “Les Facteurs Psychosociaux Autravail”. İsimli Raporundan “Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal SağlığınaEtkileri”. Çev.Gülten İncir. Ankara:MPM Yay., 1993.
- Bulaç, Ali.**İnsanın Özgürlük Arayışı**.İstanbul: Beyan Yay.,1988.
- Burrows J. David- Frederick R. Lapedes. **Alienations A Casebook. “Estranged Labour”**dan Karl Marks. New York: Thomas Y. Crowell Company, 1970.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yay.,1992.
- Carrel, Alexis. **İnsan Denen Meçhul**.İstanbul:Yağmur Yay., 1973.
- Çapman, Nedin. **Kitle Haberleşmesi-Gazetecilik Tekniği**.İzmir: Etiket Matbaası,1970.
- Davis, Keith-John W. Newstroom. **Organizational Behavior:Human Behavior at Work**,Ninth Edition.North America:McGrow Hill İnc.,1993.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İ.Ü.İ.F. İktisat ve İçtimaiyet Enst.Yay.,1976.
- Dinçer, Ömer.**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.3.b.**İstanbul:Beta Yay.,1996.

- Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**.İstanbul:Sistem Yay.,1996.
- Drake, İ. Richard and Peter J. Smith. **Sanayide Davranış Bilimleri**.çev.Kemal Tosun.İst. Üniv. Yay.,1978.
- Ekin, Nusret.**Endüstriyel İlişkiler**.İstanbul:İ.Ü. Yay., 1987.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**.3.b. İstanbul:İ.Ü. İşletme İktisadı Ens. Yay., 1989.
- Eroğlu, Feyzullah.**Davranış Bilimleri**.İstanbul:Beta Yay., 1995.
- Erkal, Mustafa.**Sosyoloji**.5.b.İstanbul:Der Yay., 1993.
- Erkal, Mustafa. **Sosyal Meselelerimiz ve Sosyal Değişme**.Ankara:Mayaş Yay., 1984.
- Esin, Pars. **İşbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika**.Ankara:S.B.F. yay., 1982.
- Genç, Nurullah ve Osman Demirdöğen. **Yönetim El Kitabı**.Erzurum:Birey Yay., 1994.
- Geyer, Felix-David R. Schweitzer.**Theories of Alienation**.Netherlands:Martinus Nijhoff, Social Sciences Division, 1976.
- Gürdoğan, Ersin.**Kirlenmenin Boyutları**.İstanbul:İz Yay., 1993.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi**.İstanbul:İşletme İktisadı Yay., 1976.
- Hicks, G. Herbert. **Örgütlerin Yönetimi:Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çev.O.Tekok ve B.Aytek.3.b.Ankara:Turhan Kitabevi, 1979.
- İncir, Gülten."Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri".BİT'in Raporu.Ankara:MPM Yay., 1993.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn.**Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**.çev.H.Can ve Y.Bayer.Ankara:TODAİE Yay., 1977.
- Keleş, Ruşen.**Kentleşme Politikası**.Ankara:İmge Kitabevi, 1993.
- Kızılçelik, Sezgin.**Sosyoloji Teorileri 2**.Konya:Kuzucular Ofset, 1992.
- Koçel, Tamer.**İşletme Yöneticiliği**.4.b.İstanbul:Beta Basım Yay., 1993.
- Kongar, Emre.**Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**.Ankara:Bilgi Yay., 1979.

- Kurtulmuş, Numan.**Sanayi Ötesi Dönüşüm**.İstanbul:İz Yay., 1996.
- Kutlu, Mustafa.**Yokuşa Akan Sular**.İstanbul:Dergah Yay., 1977.
- Levent, Ethem.**Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri**.Ankara: 1990.
- Marks, Karl.**Kapital**.2.b.Ankara:Sol Yay., Cilt.1., 1978.
- Müftüoğlu, Tamer.**İşletme İktisadı**.Ankara:Turhan Kitabevi, 1989.
- Müftüoğlu, Tamer. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**,2.b., A.Ü.SBF.1985.
- Nirun, Nihat.**Sosyal Dinamik Bünye Analizi**.Ankara:Atatürk Kültür Merkezi Yay., 1991.
- Ozankaya, Özer.**Toplumbilim**.İstanbul:Tekin Yay., 1986.
- Öncü,Ayşe.**Örgüt Sosyolojisi**.Ankara:Sevinç Matbaası, 1974.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat.**Çalışma Psikolojisi**.Bursa:Uludağ Üniv.Basımevi, 1987.
- Şimşek, M.Şerif.**Yönetim ve Organizasyon**.2.b.Konya:Damla Matbaası, 1996.
- Şimşek, M.Şerif.**Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**.Erzurum:A.Ü.İşletme Fak.Yay.No.71, 1975.
- Şişman, Mehmet.**Örgüt Kültürü**.Eskişehir:A.Ü. Yay.No.732, 1994.
- Tannenbaum, S. Arnold. **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**.Ankara: 1977.
- Tezcan, Mahmut. **Sosyolojiye Giriş**.Ankara:TDFO,1993.
- Thompson, D. James. **Örgütler Çalışırken**.çev. U. Sözen ve T. Üçok. Kalite Matbabası, 1976.
- Toffler, Alvin.**Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?** İstanbul:İz Yay.,çev.M.Çiftkaya, 1984.
- Toffler, Alvin.**Ekonominin Çöküşü**.çev.Mete Akçok.İstanbul:İnsan Yay., 1991.
- Tolan, Barlas.**Toplumbilimlerine Giriş**.Ankara:Savaş Yay., 1983.
- Tolan,Barlas.**ÇağdaşToplumunBunalımı:AnomiveYabancılaşma**.Ankara:İ.T.İ.A. Yay., 1980.
- Tosun, Kemal.**Yönetim ve İşletme Politikası**.İstanbul:İşletme Fak. Yay., 1990.

- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, İst. Üniv. İşletme İktisadı Ens., No.120., 1990.
- Tuna, Orhan ve Nusret Ekin. **Otomasyon ve Sosyal Meseleler**. İstanbul: İ.Ü. Yay., 1970.
- Turan, Kamil. **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**. Ankara. A.İ.T.İ.A. Yay., 1973.
- Türkdoğan, Orhan. **Sosyal Şiddet ve Türkiye Gerçeği**. Ankara: Mayaş Yay., 1985.
- Urlick, V. Ronald. **Alienation**. Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1970.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması.2.b**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1993.
- Varol, Muharrem. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş** Ankara: A.Ü. İletişim Fak. Yay., 1993.
- Victor, George. **Invisible Men Faces of Alienation**. New Jersey: Prentice Hall. Inc., Englewood Cliffs, 1973.
- Yağcı, Tevfik. "Küreselleşmenin Getirdiği Yeni Oluşumlar Karşısında İşletme Yönetiminde İletişim'in Önemi ve Etkinliği". Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi. K. Maraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enst., 1995.
- Yeniçeri, Özcan. "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü". Basılmamış Y. Lisans Tezi. Uludağ Üniv. Sosyal Bil. Enst., 1987.
- Yeniçeri Özcan. "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniv. Sosyal Bil. Enst., 1991.

B- MAKALELER

- Aldemir, M. Ceyhan. "Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler". **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1, 1983.
- Akyıldız, Hayrettin. "Davranış Kaynağı Olarak Kent". **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.4.Sayı.1-2, 1989.

- Aktaş, Aliye ve Ramazan Aktaş. "İş Stresi". **Verimlilik Dergisi**, 1992.
- Balcı, Yusuf. "Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri". **MÜSİAD Çerçeve Dergisi**. Yıl.5.Sayı.17., 1996.
- BİT. "Les Facteurs Psychosociaux Autravail". İsimli Raporundan. "Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri". Çev. G.İncir. Ankara: **MPM Yay.**, 1993.
- Can, Abdullah. "Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım". **The Economist Panorama Dergisi**, 1990.
- Denhardt, B. Robert. "Alienation and the Challenge of Participation". Çev.E. Örs."Yabancılaşma ve Katılma Sorunu". **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.5. Sayı.2., 1972.
- Dicle, Attila. "Modern Örgütlerde Yetki ve Kullanılışı". **Sevk ve İdare Dergisi**. Sayı.29.,1971.
- Esendal, Selçuk. "Rekabetin Sırrı:Kalite ve Kültür Bütünleşmesi". **Standart Dergisi**, Sayı.414., 1996.
- Gülerman, Adnan. "Endüstrileşmenin İşletme İçi ve İşletme Dışı İnsan İlişkilerine Etkisi". **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. Yıl.1. Sayı.1-2., 1983.
- İncir, Gülten. "Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri". BİT'in Raporu.**MPM Yay.**, 1993.
- Kırel, Çiğdem. "Örgütsel Stres Yönetimi". **A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**.Cilt.11.Sayı.1-2., 1993.
- Metin, K. Ali, "Yabancılaşma ve Teknoloji".**Y.Şafak**, 1996.
- Naktiyok,Atılhan. "Doğal Çevre Sorunları ve İşletmeler".**Standart Dergisi**.Yıl.35.Sayı.413., 1996.
- Özçelik, Oya Ayşe."Yönetim".**İ.Ü.İşletme İktisadı Ens. Dergisi**.Yıl.6.Sayı.20., 1995.
- Prokeponko, Joseph. "Verimliliğin Rolü,Unsurları, Politik ve Stratejileri". **I. Verimlilik Eğitim Semineri**,TİSK Yay., 1991.

Sapancalı, Faruk. "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan zendirici Araçlar". **Verimlilik Dergisi**. Sayı.4., 1993.

Tokgl, Oya. "Televizyon Reklamlarının Anne-Çocuk İkilisine Etkileri". **A..SBF Dergisi**., 1982.

Tosun, Mustafa. "Sanayi Psikolojisinden rgt Davranışına". **Yönetim Psikolojisi :Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar.**,1977.

