

Algılanan Örgütsel Politika ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Şilan Özdamar¹

Özet

İnsanlar, doğaları gereği istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer insanlarla bir arada yaşamakta ve diğerlerine üstün gelebilmek, isteklerini gerçekleştirebilmek için ise sürekli mücadele etmektedir. Belli amaçlara ulaşabilmek için iş faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler olan örgütlerde de söz konusu mücadele devam etmektedir. Örgütlerde farklı hiyerarşik düzeylerde bulunan çalışanlar, örgütsel amaçları ve çıkarları yok sayabilmekte, kendi veya üyesi olduğu grubun çıkarlarını gözeterek kişisel amaçlar doğrultusunda davranabilmektedir. Diğer insanları kendi istediği şekilde davranışlara yönlendirebilmeyi ve onların üzerinde etki yaratabilmeyi ifade eden güç elde etme istenci, örgütte politik davranışları meydana getirmektedir. Nitekim güç elde etme veya sahip olduğu gücü artırma ile ilgili olan politik davranışlar, örgütün geneline ilişkin öznel bir değerlendirme ve örgütün karanlık tarafını ifade eden örgütsel politika algısını şekillendirmektedir. Ayrıca küreselleşme ve sanayileşme ile birlikte meydana gelen teknolojik gelişmeler örgütlerde makineleşmeyi beraberinde getirmekte, örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının ve çıkarlarının uyumlu olmaması örgütte politik davranışları teşvik etmekte, örgütsel yapıdaki hiyerarşik düzen ve bürokratik oluşumla şekillenen örgüt içi ilişkiler çalışanların psikolojik olarak kendilerini soyutlanmış, anlamsız, güçsüz ve huzursuz hissetmelerine neden olmaktadır. Literatürde yabancılaşma olarak tanımlanan bu durumun, örgütsel açıdan yaratacağı etkiler oldukça önemlidir. Bu sebeple bu çalışmada fiziki ve maddi unsurlardan çok insan gücünü ilgilendiren ve örgütler için önemli bir konu olan, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

1 Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, silanozdamar33@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-6977-6120

Giriş

Toplumsal ve ekonomik yapıdaki hızlı değişimler bireylerin duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Bu etki iş birimleri olan örgütlerdeki çalışanların tutumlarında ve iş yapış biçimlerinde de gözlemlenebilmektedir. Örgütler varlığını uzun süre devam ettirebilmek, rekabet avantajı ve kar elde edebilmek gibi amaçlara sahip oldukları için bu tür yapılarda ortak amaç birliğini sağlamak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya geldiği örgütlerde farklı istekler, ihtiyaçlar ve amaçlar ortaya çıkabilmekte ve dolayısıyla bireysel menfaatler örgütsel amaçlar olan kolektif hedeflerin önüne geçebilmektedir.

Örgütsel davranış alanında üzerinde durulan önemli bir konu olan örgütsel politika kavramı örgütteki davranış tarzlarından birisi olarak sıklıkla incelenmektedir. Örgütsel politika kavramı, çalışanların kişisel ve grup menfaatlerine ilişkin eylemleriyle ilgiliyken örgütsel politika algısı kavramı, çalışanların örgütlerini politik olarak algılama düzeylerini ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgüt içi sergilenen politik davranışları dürüst olmayan, çıkar odaklı, ahlâka aykırı ve kişiye hizmet eden davranışlar olarak algılayabilmektedir (Vigoda ve Cohen, 2002). Sanayileşme ile birlikte örgütlerde makineleşmeye gidilmesi, çalışanların örgüt tarafından sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü birer robot olarak görülmesi, çalışanların örgütsel değerlerden, kabul görmüş inançlardan ve kurallardan kendilerini soyutlamasına, yalnız hissetmesine, örgüt ile aralarındaki duygusal bağın kopmasına ve mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Söz konusu mutsuzluk ve huzursuzluk hali örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Ergun Özler ve Özçınar Dirican, 2014:292). Nitekim örgütü olumsuz yönde etkileyen ve örgüte zarar veren politik davranışlar ve bunlara ilişkin algılamalar ile çalışanların örgüte yabancılaşması arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada söz konusu ilişkiye açıklık getirebilmek için politika ve örgütsel politika kavramının tanımı, örgütsel politika ile ilgili kavramlar, örgütsel politika algısı kavramı, yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramının tanımı, yabancılaşmaya yol açan örgütsel ve çevresel etmenler, örgütsel yabancılaşmanın boyutları, örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma ilişkisi konularına değinilecektir.

1. Politika ve Örgütsel Politika Kavramının Tanımı

Politika kavramı, genellikle devletlerin siyasi yönetimleriyle ve diğer devletlerle olan ilişkileriyle ilgili bir kavram olarak kullanılsa da TDK

(2025) sözlüğünde politika kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: a) Politika, “devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü; siyaset, siyasa”dır. b) Politika, “davranış biçimi, düşünce yapısı”dır. c) Politika, “bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma”dır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde politika ile ilgili yapılan son tanımlamanın, örgütsel politika kavramı tanımlamasına yakın olduğu söylenebilir.

Örgütlerde politika ve güç kavramı ilk defa sanayileşme ile birlikte Weber tarafından incelenmiştir (Bursalı, 2017:145). Örgütsel verimliliği ve etkililiği sekteye uğrattığı için örgütün yıkıcı ve karanlık yönü olarak kabul edilen örgütsel politika kavramı, örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarını korumak ve daha da artırmak amacıyla sergilediği (Kacmar ve Carlson, 1997) kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Allen vd., 1979). Örgütsel politikanın örgüt tarafından kabul edilmeyen, örgütteki süreçlerin işleyişini etkileyen ve bireysel menfaatle ilgili sergilenen davranışlar olduğu ifade edilebilir (Altıntaş, 2007:153).

Bireysel menfaatle ilgili olan örgütsel politikanın ortaya çıkmasında birtakım faktörler etkili olmaktadır. Söz konusu faktörler şunlardır (O'Connor ve Morrison, 2001; Cable ve Judge, 2003; Barbuto ve Moss, 2006):

- Kişilik özellikleri
- Cinsiyet
- Sosyal kimlik
- İnsan doğasının politik tarafı
- İçsel ve dışsal motivasyon
- Kontrol odağı
- Makyavelist kişilik
- Kendini kontrol etme

1.1. Örgütsel Politika ile İlgili Kavramlar

Örgütsel politika ile ilişkili olan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar olan politik davranışlar, güç ve etkileme ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1. Politik Davranışlar

Örgütsel amaçlarla, çalışanların ve grupların amaçları her zaman aynı olmamaktadır. Söz konusu amaçlarda uyumun ve uzlaşının sağlanamaması, örgütün bütün hiyerarşik düzeylerinde ortaya çıkabilmesi mümkün bir davranış şekli olan, politik davranışları meydana getirmektedir (Leslie ve Gelfand, 2012). Politik davranışlar, kişilerin kendi menfaatlerini veya üyesi oldukları gurubun menfaatini gözetererek sergilemiş oldukları, taktiksel etkileme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Karadal 2008:2). Politik davranışlarda önemli bir unsur olan etkileme davranışının ortaya çıkmasında; kişiler ya da gruplar arasındaki menfaat farklılıkları, kıt kaynaklara yönelik mücadele, güç elde etme niyeti, meydana gelen çatışmalar (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005), yüksek düzeyde karmaşıklık, değişim ve belirsizlik (Özalp ve Kirel, 2001:646) gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Örgüt içerisinde ortaya çıkan politik davranışlara şu örnekler verilebilir: koalisyon kurma, yöneticilere şikayette bulunma, ihbarda bulunma, sabotaj, bir gruptaki çalışanların hepsinin aynı anda hastalanması gibi davranışlar şeklinde görülebilir (Robbins ve Judge, 2009:495-496).

1.1.2. Güç ve Etkileme

Güç kavramı, bireyler arasındaki ilişkilerle ve etkileşimlerle ilgili bir olgu olup (Carzo ve Yanouzas, 1967:136), insanları etkileyebilme becerisidir. Yani bir kimsenin, diğer insanların tutum ve davranışlarını kendi istediği şekilde yönlendirme ve bu doğrultuda onları etkileyebilmesidir (Koçel, 2020:568).

Başka bir tanımlamaya göre ise güç, diğerleri üzerinde baskı oluşturan, onların eylemlerini kısıtlayan ve onları kendi istediği şekilde eylemlerde bulunmaya zorlayan bir unsurdur (Robbins ve Judge, 2009).

Başkalarını etkileyebilme ve onları çeşitli davranışlara yönlendirebilme potansiyelini ifade eden güç kavramının, etkileme kavramıyla yakın ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu etkilemenin, nereden geldiğini ve bu etkileme kaynaklarının neler olduğunu açıklayabilmek için French ve Raven “güç kaynakları” olarak ifade edilen beş bileşeni öne sürmüştür (French ve Raven, 1959). French ve Raven güç kaynaklarını yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç olarak sınıflandırmıştır.

Yasal Güç: İşle ilgili resmi otoriteden kaynaklanan güce yasal güç denir (French ve Raven, 1959). Bir yöneticinin yasal gücü resmi iş tanımları, iş sözleşmeleri ve örgüt tüzüğü gibi belgelerle belirlenmektedir (Davis, 1968; Reitz, 1977). Yasal güç esasında bir yetkidir. Yani kişi bulunduğu

iş pozisyonundan dolayı çeşitli yetkilere sahip olup, yasal güç elde edebilmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Örgüt yöneticileri, bazı davranışlar karşısında astları ödüllendirdiğinde bu güç kaynağı ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin astlar üzerindeki ödül gücünün; övme, terfi, ikramiye, ücret artışı, sorumluluk verme gibi faydalar üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Koçel, 2020:573).

Uzmanlık Gücü: Kişilerin bilgi, özel bir yetenek ve deneyimlerini ilgilendiren güç türünü ifade etmektedir. Örgütte alt ve üst kademe olmak üzere tüm pozisyonlardaki çalışanlar, uzmanlık gücüne sahip olabilmektedir (Eren, 2020:392).

Zorlayıcı Güç: Bir kimsenin ceza yetkisine sahip olmasıyla ve korku yaratabilmesiyle ilgili bir güç türüdür. Baskıya ve korkuya dayanan bu güç türünde fiziksel güç kullanmaktan, psikolojik baskıya kadar geniş bir cezalandırma yöntemi uygulanabilmektedir (Koçel, 2020:572).

Karizmatik Güç: Bir kimsenin üstün ve farklı kişisel özelliklerinin diğerleri üzerinde sevgi, hayranlık, beğeni ve güven yaratması ve onları etkileyebilmesini ifade etmektedir (Eren, 2020:393).

Görüldüğü üzere örgütsel politikanın oluşmasında kişilerin yasal, ödüllendirme, uzmanlık, zorlayıcı ve karizmatik güç elde etmeyi istemesi önemli ölçüde etkili olmaktadır. Çünkü güce sahip olan kişiler, diğer insanları diledikleri gibi etkileyebilmekte ve onları kendi istedikleri şekilde yönlendirebilmektedir. Bu yüzden kişiler güce sahip olmak için örgüt içerisinde politik davranışlarda bulunarak, örgütün politik bir yapıya dönüştürmektedir.

1.2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Kişiler gereksinimlerini karşıladıkça, üst düzeyde yer alan gereksinimlerini karşılamaya ve sonu olmayan gereksinimleri için yeni amaçlar belirlemeye ve bunlara ulaşmaya çalışmaktadır (Maslow, 1943). Bunun için sürekli bir şekilde kişiler, örgütte politik davranışlarda bulunabilmektedir.

Kişinin algılama biçimiyle ilgili kişisel bir durumu ifade örgütsel politika algısı kavramı, başkalarının sergilemiş olduğu politik davranışlarla ilgili öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Ferris vd., 1996). Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan kişilerin, kendi menfaatlerini örgütsel menfaatlerin ve hedeflerin önünde tutması, örgütlerde politik davranışlara neden olmaktadır. Dolayısıyla politik davranışların yoğun bir şekilde sergilendiği örgütlerde kişiler, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin eylemlerine yönelik politik tavır takınabilmektedir. Çalışma arkadaşlarının ve

yöneticinin eylemlerinin yanı sıra, örgütteki uygulamaların politik davranışları meydana getirmeye elverişli olması unsuru da rahatsız verici bir durum olarak görülebilmektedir (Harrell-Cook vd., 1999:1095). Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanların kendi bulundukları konuma sahip olmak istediklerini ve bu yüzden politik davranışlarda bulunduğunu düşünebilmektedir. Bu durumu bir tehdit olarak algılayan çalışanlar, örgütteki işlerinin ellerinden alınacağı konusunda tedirginlik hissetmekte, örgüt içi politik bu davranışlar çalışanların iş rutinlerini aksatmaktadır (Cropanzano vd., 1997). Söz konusu unsurlar ve durumlar, örgütsel politikanın çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanmasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak çalışan, diğerlerinin sergilemiş olduğu politik davranışlardan olumlu etkilendiğinde veya bu davranışlardan zarar görmediğinde, örgütsel politikayı normal karşılamakta ve dolayısıyla örgütsel politika algısı düşük düzeyde olmaktadır. Öte yandan diğerlerinin politik davranışları çalışanı olumsuz etkilendiğinde ise çalışanın örgütsel politika algı düzeyi de artmaya başlamaktadır. Başka birilerinin sergilemiş olduğu davranışlarla ilgili oluşan örgütsel politika algısı, aynı davranışı çalışanın kendisi gerçekleştirdiğinde oluşan örgütsel politika algısına göre daha yüksek düzeyde olmakta, bu yüzden çalışanların örgütsel ortamın politikleşmesine yönelik görüşlerinin farklılaşabildiği görülmektedir (Vigoda-Gadot, 2007).

1.2.1. Örgütsel Politika Algısının Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

Örgütsel politika algısının oluşmasında “kişisel faktörler” ve “örgütsel faktörler” etkili olmaktadır.

Örgüte yönelik politik algının oluşmasında, işgörenlerin bazı kişilik özelliklerinin etkisi bulunmaktadır. Örneğin; makyavelist kişilik özelliğine sahip, dış denetim odaklı ve olumsuz duygulanım düzeyi yüksek işgörenlerin örgütsel politika algısının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (O'Connor ve Morrison, 2001; Andrews ve Kacmar, 2001; Miller ve Nichols, 2008; Valle ve Perrewé, 2000; Atınc vd., 2010).

Örgütsel politika algısını etkileyen örgütsel faktörlere bakıldığında; örgütsel politika algısının örgütsel yapıyı oluşturan biçimselleşme, merkezileşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi unsurlarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Özalp ve Kirel, 2001:646). Düşük düzeydeki biçimselleşmenin ve yüksek düzeyde merkezileşmenin örgütsel politika algısını pozitif (Gotsis ve Kortezi, 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Altıntaş, 2007), insan kaynakları uygulamalarının etkililiğinin (Arı ve Özenci, 2020), yenilikçi ve destekleyici örgütsel atmosferin (Erol ve Kunt, 2018) ise negatif

yönde etkilediği görülmektedir. Bunların yanı sıra örgütsel hiyerarşideki alt kademelerde görev yapan çalışanların, örgütsel politika algısının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Ferris vd., 1996:257). Çünkü Gandz ve Murray (1980)'e göre, örgütsel hiyerarşinin alt kademelerindeki çalışanlar, mevcut pozisyonlarından memnun olmadığı için çalışma ortamına ilişkin olumsuz bir bakış açısı benimsemekte ve bu çalışanlar terfi edememelerine, diğerleri tarafından sergilenen politik davranışları gerekçe göstermektedir.

1.2.2. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri

Örgütsel politika algısı arttıkça örgüte duyulan güven azalmakta, çalışma ortamındaki moral, motivasyon ve ahenk zayıflamakta; sinizm, tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artış olmaktadır (Hochwarter vd., 2020; Ferris vd., 2019). Yani politik davranışlar güç artırımına neden olurken aynı zamanda elde edilen güç, politik davranışların yaygınlaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle politik davranışın yaygın olduğu ve dolayısıyla örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve performansın düşük düzeyde; çalışanlar arasında gerginliğin ve huzursuzluğun, işten ayrılma niyetinin ise yüksek düzeyde olduğu (Vigoda, 2002; Chang, Rosen ve Levy, 2009), örgütte çatışma, uyumsuzluk gibi durumların meydana geldiği ve bu durumun çalışanlara, gruplara ve örgütsel amaçlara zarar verdiği ifade edilebilir (Chen ve Fang, 2007).

2. Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Yabancılaşma, Farsça kökenli ıssız yer ve boş anlamına gelen “yâbân” kelimesinden türetilmiştir. Aynı şekilde Farsçadaki ıssız yer, çöl ve sahra anlamları olan “beyâbân” kelimesi de buradan gelmektedir. Türkçede yaban sözcüğünü karşılayan “yabancı” veya “yabani” kelimeleri ise yerli ve bilindik olmayan kimse manasında kullanılmakta ayrıca daha geniş anlamdaki kullanımına bakıldığında; toplumun dışında kalan, uygarlaşmamış ve evcil olmayan gibi manalara da karşılık gelmektedir (Kiraz, 2011:148).

Froom (1991:125) yabancılaşma kavramını, kişinin kendisini diğer insanlardan ve çevresinden soyutlaması, kopuk, yalnız ve yabancı hissetmesi olarak tanımlamıştır.

Marx ise yabancılaşmayı kişiyi kendi özünden, emeğinden, üretmiş olduğu ürünlerden, yaşadığı çevreden ve diğer insanlardan uzaklaştıran faaliyetler şeklinde açıklamıştır (Fettahlioğlu, 2006:10).

2.1. Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı

Örgütler, insanların belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri ve burada çeşitli iş faaliyetlerini yürüttükleri teknik ve sosyal birimlerdir. Son zamanlarda iş birimleri olan bu örgütlerdeki çalışanların, çalıştığı kuruma yabancılaşması ve bunun örgütsel başarıya etkisi ile ilgili çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Çünkü küreselleşmeyle birlikte örgütsel yapıda ve yönetim uygulamalarında meydana gelen hızlı ve radikal değişimler, çalışanların bu değişimlere uyum sağlayamamasına, bu değişimler karşısında bilgi ve yeteneklerinin işlevsiz hale gelmesine, kendilerini yetersiz ve güçsüz hissetmelerine, yaptıkları işi anlamsız görmesine, motivasyonlarının azalmasına, bireysel ve örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır (Koçel, 2020:470).

Bunların dışında çalışanların örgüt tarafından sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü birer robot olarak görülmesi; çalışanların örgütsel değerlerden, kabul görmüş inançlardan ve kurallardan kendilerini soyutlamasına, yalnız hissetmesine, örgüt ile aralarındaki duygusal bağın kopmasına ve mutsuz hissetmesine neden olmaktadır. Söz konusu mutsuzluk ve huzursuzluk hali örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Ergun Özler ve Özçınar Dirican, 2014:292). Yani örgütsel yabancılaşma, kişilerin bulundukları örgüt ile yaşadığı psikolojik uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan çaresizlik, örgütten uzaklaşma, soyutlanma, anlamsızlık, güçsüzlük ve umutsuzluk gibi negatif duygularla ilgili bir durumdur (Yener, 2019:1).

Bu yüzden yabancılaşma olgusunun örgütlerde ciddi sorunlara neden olduğu söylenebilir. Örgütsel yabancılaşmanın kişi ve örgüt üzerinde yarattığı etkilere aşağıda yer verilmiştir (İrdem, 2021:277).

- İş ve yaşam tatmininde azalma,
- İşe ve örgüte bağlılıkta azalma,
- İş stresinde artma,
- Düşük motivasyon ve üretkenlik,
- İşe devamsızlıkta ve iş gücü devir hızında artma,
- Kişisel ve mesleki anlamda tükenmişlik,
- Bunalım ve depresyon,
- Şiddet ve saldırganlık,
- İntihar ve işsizlik oranlarında artma gibi kişisel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok soruna ve olumsuzluğa neden olmaktadır.

2.2. Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel ve Çevresel Etmenler

Örgütlerde yabancılaşmaya örgütsel ve çevresel unsurlardan kaynaklanan etmenler neden olmaktadır. Örgütsel yabancılaşmaya yol açan *örgütsel etmenlere* ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Demirel ve Ünal, 2011):

- Geçmişte yaşanmış olaylar ve tecrübeler
- Yönetim tarzı
- Yetki devri, uzman personel ve örgüt büyüklüğü
- Üretim biçimi
- Çalışma koşulları
- Grup özellikleri
- İnanç ve tutumlar
- İş bölümü
- Bilgi akışı

Örgütsel yabancılaşmaya yol açan *çevresel etmenlere* ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Demirel ve Ünal, 2011):

- Toplumsal ve kültürel yapı
- Teknolojik yapı
- Politik ve hukuki yapı
- Ekonomik yapı
- Kitle iletişim araçları
- Sendikal örgütlenmeler
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme

Örgütlerde yabancılaşmanın meydana gelmesinde, özellikle örgütsel atmosferin işgöreni tatmin edememesi unsurunun etkili olduğu söylenebilir. Çünkü örgütteki kötü çalışma şartları, yetersiz araç ve gereçler işgörenlerin örgüte yabancılaşmasına neden olmakta ve işgörenler tarafından yapılan iş, yalnızca gelir elde etme aracı olarak görülmektedir. Nihayetinden örgüte yönelik negatif ve kötü hisleri oluşan işgörenlerin, örgütlerine dair uzun vadeli beklentileri kalmamakta ve işgörenler örgütsel hedefler için herhangi bir çaba göstermemeye başlamaktadır (Örnek ve Aydın, 2008:207).

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen örgütsel ve çevresel etmenler göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapmak gerekirse; bireylerde

esasinda psikolojik bir duygu durumunu ifade eden yabancılaşmanın ortaya çıkmasında, çok sayıda unsurun etkili olduğu söylenebilir. Birbirinden farklı olan ancak bir o kadar da birbiriyle ilişkili olan bu unsurları holistik (bütüncül) bir bakış açısıyla ele almak gerekmekte, söz konusu örgütten ve çevreden kaynaklanan unsurların iyileştirilmesi için ise örgüt yöneticilerinin ve dış paydaşların önemli rollere sahip olduğu görülmektedir.

2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Çalışanların yapmış olduğu işten uzaklaşması, işe yönelik isteklerinin ve motivasyonlarının yok olması olarak açıklanan örgütsel yabancılaşma kavramının (Tanrıverdi ve Kılıç 2018:3), beş boyut altında ele alındığı Seeman tarafından öne sürülmektedir. Bu boyutlar; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, çevreden uzaklaşma ve kendine yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Seeman, 1983). Söz konusu örgütsel yabancılaşma alt boyutlarıyla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Güçsüzlük: Kişilerin beklentilerinin ve sergilemek durumunda oldukları davranışların, kendileri tarafından belirlenmemesi yani bunların kişilerin kontrolü dışında bir güç tarafından belirlenmesi durumudur. Böyle bir durum karşısında kişiler, herhangi bir denetim yetkisine ve sonuçları değiştirebilme iradesine ve gücüne sahip olmamaktadır. (Seeman, 1983:173).

Anlamsızlık: Kişilerin hangi doğruları benimseyeceğinden emin olamaması ve neye inanması gerektiğini bilememesi durumudur. Özellikle karar vermenin gerekli olduğu zamanlarda kişilerin değer yargılarının, diğerlerinin değer yargılarından farklı olması anlamsızlığı meydana getirmektedir (Tolan, 1981:127). Yani anlamsızlık kısaca kişinin tutumlarının, bilgisinin ve davranışlarının herhangi bir anlamının ve faydasının olmamasına dair inancı ifade etmektedir (Özler ve Dirican, 2014:293).

Normsuzluk: İnsanlar kişisel hedeflerine ve menfaatlerine ulaşabilmek için ahlak dışı yollara başvurarak toplumsal normları ve kuralları ihlal edebilirler (Zengin ve Kaygın, 2016:396). Dean'a göre kuralızsızlık olarak da ifade edilen normsuzluk, kişisel kurallar ile toplumsal kurallar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle meydana gelen huzursuzluk, amaçsızlık, endişe duyguları ve değerlerden yoksun kalma halidir (Dean, 1961:754; Babür, 2009:27).

Çevreden Uzaklaşma: Yalıtılmışlık olarak da ifade edilen bu kavram, kişilerin toplumsal yapıya ve kurallara uyum gösterememesi, üyesi olduğu örgütsel ortamı değersiz kabul edip yaşanılır görmeme hali olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2010:180). Bir diğer deyişle çevreden uzaklaşma boyutu kişinin bulunduğu sosyal çevreden ve diğer insanlarla ilişki kurmaktan kaçınması durumudur (Elma, 2003).

Kendine Yabancılaşma: Kendine yabancılaşma kişinin kendi benliğinden soğuması, hayatta mutlu olamaması, sosyal yaşama uyum sağlamada zorluk çekmesiyle ilgili bir durumdur (Şimşek vd., 2006:574). Esin'e (1982) göre ise kendine yabancılaşma kavramı, çalışanın ortaya koymuş olduğu emeğin, kendi öz benliği ile uyumsuz olması hali olarak tanımlanmaktadır.

2.4. Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi

Örgütsel yabancılaşmaya yol açan örgütsel ve çevresel faktörler, bireylerin iş tatminini olumsuz etkilemekte ve iş yaşam kalitesindeki sorunları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütler, bu sorunları en aza indirmek ve çözüme kavuşturabilmek için çeşitli önlemler almaya başlamaktadır. Aşağıda örgütsel yabancılaşmayı önlemeye yönelik geliştirilen bu çözüm önerilerine yer verilmiştir (Silah, 2005:215-217):

- İşi genişletmek
- İş rotasyonu yapmak
- İşi yeniden tasarlamak
- İşi zenginleştirmek
- Katılımcı yönetim anlayışını benimsemektir.

3. Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler örgütleri kaotik bir yapıya dönüştürmüştür. Nitekim ekonomik ve sosyal birimler olan bu örgütlerde kaçınılmaz olarak örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamının karmaşıklıkları barındırması, söz konusu kavramlar olan örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki üzerinde durma gereksinimi yaratmaktadır.

Örgütsel amaçların işgörenin amaçlarından ve menfaatlerinden farklı olması, örgüt ve işgören arasında uyumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda işgören, örgüte yabancı hissetmekte ve örgütte politik davranışlar sergilenmeye başlamaktadır. İşgörenin yönetimdeki karar süreçlerine katılım gösterememesi ve söz sahibi olamaması, sevmediği iş arkadaşlarıyla aynı ortamda çalışmak zorunda kalması, işlerinin kontrolünün kendisinde olmaması ve iş koşulları gibi unsurlar da işgörenlerin örgüte yabancılaşmasını pekiştirmekte ve nihayetinde örgüt içi politik davranışlar meydana gelmektedir (Erkutlu ve Büber, 2019:78).

Tülü ve Serinkan (2023)'nın, örgütsel politika algısı ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın sonucunda,

örgütsel politika algısının örgütsel yabancılaşmayı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Aynı şekilde Kumar ve Ghadially (1989) tarafından yürütülen çalışmada da örgüt içi politik davranışların, kişilerin yabancılaşma duygularını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sonuç

Toplumsal yaşamdaki hızlı değişimlerin beraberinde getirdiği dönüşümler hem bireysel hem de örgütsel açıdan farklı davranış tarzlarını ve durumları ortaya çıkartmaktadır. Özellikle ortak amaçlara sahip olup bu amaçları gerçekleştirmeye çalışanların bir araya geldiği örgütlerdeki bazı çalışanlar, kişisel menfaatlerini örgütsel menfaatlerden ve amaçlardan daha fazla önemseyebilmektedir. Bu yüzden çalışanlar kişisel menfaatlerine ulaşmak, güç elde etmek ve sahip oldukları gücü daha da artırmak için örgütte politik davranışlar sergileyebilmektedir. Esasında örgüte zarar veren ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bu davranışlar, çalışanların örgüte yabancılaşmasına da neden olmaktadır. Toplulukçu anlayıştan uzaklaşmaya, bireyciliği daha fazla önemsemeye başlayan ve örgüte yabancılaşan bu çalışanlar, yaptıkları işe ve ortaya koydukları emeğe dair anlamı yitirmeye başlamaktadır. Zamanla çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütün bütüne yönelik hissedilen bu anlamsızlık, uzaklaşma, soyutlanma ve değersizlik hali; çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağın kopmasına, verimliliğin düşmesine, iş ve yaşam tatmininde azalmaya, düşük motivasyona ve üretkenliğe, işe devamsızlıkta ve iş gücü devir hızında artmaya, kişisel ve mesleki anlamda tükenmişliğe ve depresyona neden olmaktadır. Nitekim örgütsel yapı içerisinde kaçınılmaz davranış şekillerinden olan politik davranışlara yönelik oluşan örgütsel politika algısının, örgütsel yabancılaşmayı olumlu yönde etkilediği ve bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu alanyazında yapılmış çalışmalarla da desteklenmektedir. Örgütler için değerli bir unsur olan beşeri sermayenin beklentileri, kişisel menfaatleri, hoşnutlukları, huzursuzlukları, motivasyon kaynakları, psikolojik halleri gibi kişisel durumları anlayabilmek ve buna yönelik çözüm önerileri geliştirebilmek için örgüt yöneticileri olan liderlere çok iş düşmektedir. Buna yönelik liderler öncelikle sahip oldukları yönetsel gücü doğru bir şekilde kullanmalı, örgütteki işleyiş ve süreçlerin adil bir şekilde yürütüldüğü bir örgütsel atmosfer inşa etmeli, çalışanların beklentilerini, isteklerini ve duygu durumlarını önemsemeli ve bunların farkında olmalı, işe ilişkin iyileştirmelere gidilmeli, örgüt içi politik algılamaları ve davranışları önlemelidir. Çünkü örgütsel bütünlüğün ve etkililiğin sağlanabilmesinde, liderler tarafından bu tür davranışların sergilenmesinin önemi büyüktür.

Kaynakça

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Andrews, M. C., & Kacmar, M. K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Arı, G. S., ve Özenci, İ. (2020). Hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 366-385.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 91-107.
- Atınc, G., Darrat, M., Fuller B., & Parker, B. W. (2010). Perception of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Babür, S. (2009). Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Barbuto, J. E., & J. A. Moss (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-48.
- Bursalı, Y. M. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Cable, D. M., & T. A. Judge (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Carzo, R. and Yanouzas, J. N. (1967). *Formal organization a systems approach*. Illinois: Dorsey Press.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management journal*, 52(4), 779-801.

- Chen, Y., & Fang, W. (2007). The moderating effect of impression management on the organizational politics performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263- 277.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11(2), 153-162.
- Demirel, G., ve Ünal, A. (2011). Meslek yüksekokullarında turizm eğitimi alan öğrencilerin örgütsel yabancılaşma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Pınarhisar MYO örneği. II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okul öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği). *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (17. Baskı), İstanbul, Beta Basım.
- Ergun Özler, D., ve Özçınar Dirican, M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 291-309.
- Erkutlu, H. V., ve Büber, F. D. (2019). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.*
- Erol, E., ve Kunt, M. (2018). Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(43), 15-29.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika*. Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics prediction: Stress-related implications and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 299-323.

- Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.*
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Univer. Michigan.
- Fromm, E. (1991). *Freud düşüncesinin büyüklüğü ve sınırlılığı*. (Çev. Aydın Arıtan), 3. Baskı, İstanbul, Arıtan Yayınevi.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics-work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907.
- İrdem, Ş. (2021). Üniversite personelinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 274- 287.
- Kacmar, M. K., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Karadal, H. (2008). *Organizasyonlarda politik davranışlar ve taktikler, örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), (ss. 1-20), Ankara, İlke Yayınevi.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın kökeni üstüne. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147-169.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı), İstanbul, Beta Basım.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Leslie, L. M., & Gelfand, M. J. (2012). *The cultural psychology of social influence: Implications for organizational politics*. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 411–447). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*, 50(4), 370-396.

- Miller, B. K., & Nichols, K. M. (2008). Politics and justice: A mediated moderation model. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 214-237.
- O'Connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Örnek, A. Ş., ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özalp, E., ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Secman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., ve Fettahlioğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş toplumun bunalımı: Anomi ve yabancılaşma*. AİTİA, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler, Yüksek Okulu Basımevi.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Tülü, M., ve Serinkan, C. (2023). Örgütsel politika algısı, iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya Muratpaşa Belediyesi örneği. *Journal of Economics*, 8(20), 153-175.
- TDK, (2025). *Politika*. <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.08.2025.
- Valle M., & Perrew, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-86.
- Vigoda, E. (2002). Stress related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job stress and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 571-591.

- Vigoda E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E., & D. Kapun (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, 33(2), 251-76.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Yener, S. (2019). Örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 1-18.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th Ed, NJ: Prentice Hall.
- Zengin, Y., ve Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, (56), 391-415.

