

**UYUMLU KİŞİLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE  
BİREY-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Sema GÜNGÖREN**

**Eskişehir 2024**

**UYUMLU KİŞİLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE  
BİREY-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**

**Sema GÜNGÖREN**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Ocak 2024**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sema GÜNGÖREN'in "Uyumlu Kişiliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Birey-İş Uyumunun Aracılık Rolü" başlıklı tezi 26 Ocak 2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Mustafa KARACA	.....
Üye	: Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ	.....
Üye	: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	.....
Üye	: Doç. Dr. Ali BAYRAM	.....
Üye	: Dr. Öğr. Üy. Aslı GEYLAN	.....

Prof. Dr. Saime ÖNCE  
Anadolu Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### UYUMLU KİŞİLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE BİREY-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ

Sema GÜNGÖREN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ocak 2024

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Günümüzün dinamik iş ortamında çalışanın sahip olduğu uyumlu kişilik özelliği ile işiyle arasındaki uyumun, kendisi veya işveren kaynaklı işe yabancılaşma gibi olumsuz etkileri kısmen azaltma noktasında gerek yönetim kademesi gerekse işletmenin genelinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, pozitif tutum ve davranışlarla sonuçlanan uyumlu kişilik yapısının işe yabancılaşmayı etkilemedeki rolü ve çalışanların sahip olduğu bireysel özellikleri, işten beklentileri ile işi arasındaki uyumun sonucu gelişen birey-iş uyumunun uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerinde etkisinde aracılık rolünün incelenmesidir. Uygulama, sivil havacılık sektöründe yoğunlukla kullanılan Ankara Esenboğa ve İstanbul Sabiha Gökçen havaalanlarında çalışanlara yapılmıştır. Uyumlu kişilik, işe yabancılaşma ve birey-iş uyumu değişkenlerinin birlikte analiz edildiği bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının sivil havacılık sektöründe hem yönetim kademesi hem de çalışanlar için farkındalık sağlayacağı gibi literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma tasarımında, nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket formuyla 5'li Likert skalası kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada toplam 403 geçerli anket elde edilmiştir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotez, IBM SPSS ve PROCESS 3.2. (Model 4) programıyla test edilmiştir. Araştırma sonucunda, uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif, birey-iş uyumu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, birey-iş uyumu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu, birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Uyumlu kişilik, İşe yabancılaşma, Birey-iş uyumu, Sivil havacılık.

## ABSTRACT

### THE MEDIATION ROLE OF PERSON-JOB FIT IN EFFECT OF AGREEABLE PERSONALITY TO WORK ALIENATION

Sema GÜNGÖREN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School, January 2024

Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa KARACA

In today's dynamic business environment, the fit between the employee's agreeable personality and employee's job has a significant impact on both the management level and the business in general, in partially reducing the negative effects such as alienation from work caused by the employee or the employer. The purpose of this study is to examine the role of the agreeable personality structure, which results in positive attitudes and behaviors, in affecting work alienation, and the mediation role of the person-job fit (PJ), which develops as a result of the fit between the individual characteristics of employees and their expectations from work, and their job, in the effect of agreeable personality on work alienation. This study was made to employees at Ankara Esenboğa and Istanbul Sabiha Gökçen airports, which are used extensively in the civil aviation sector. There is any research has been found in the literature in which the variables of agreeable personality, work alienation, and person-job fit are analyzed together. For this reason, it is thought that the research results will raise awareness for both management level and employees in the civil aviation sector and also contribute to the literature. Quantitative research method was used in the research design, and the data was obtained using a survey form and a 5-point Likert scale. A total of 403 valid surveys were obtained in the research. The hypothesis created within the scope of the research model was tested using IBM SPSS and PROCESS 3.2. (Model 4) program. As a result of the research, it was found that agreeable personality had a negative effect on work alienation and a positive effect on person-job fit, that there was a negative relationship between person-job fit and work alienation, and that person-job fit played a mediation role in the relationship between agreeable personality and work alienation.

**Keywords:** Agreeable personality, Work alienation, Person-job (PJ) fit, Civil aviation.

## TEŞEKKÜR

Hayatım boyunca başarı odaklı faaliyetlerimi yürütmek benim hayat felsefemi oluşturmuştur. Başladığım işi en iyi şekilde bitirme gayreti çocukluğum, gençliğim, üniversite yıllarım hatta mesleki hayatım da dâhil olmak üzere her evrede yoğun olarak yaşadığım bir motivasyon unsurudur. Bunun bir parçası olarak devam ettirdiğim doktora program süreci de benim için bu zamana kadar yaşadığım zorlu sınavlardan biri olmuştur.

Doktora tez aşaması öncesi zorlandığım bir dönemde beni danışanı olarak kabul ederek gerek bilgi ve tecrübesiyle gerekse samimiyeti ve anlayışıyla her zaman bana yol gösteren, bu aşamaya gelmemde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yoğun çalışmalarını arasında dâhi vaktini ayırarak her zaman motive eden değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı en içten dileklerle sunmayı bir borç bilirim.

Doktora yeterlilik sonrası tez aşamasında değerli katkılarıyla tezime destek sağlayan, farklı bakış açıları kazandıran değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ ve Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN'a teşekkür eder, ayrıca diğer jüri üyeleri Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ ve Doç. Dr. Ali BAYRAM'a da tezime sağlamış oldukları katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yoğun geçen bu süreç içerisinde, motivasyonumu kaybettiğim zamanlarda kendisinden fedakârlık yaparak benim her zaman yanımda olan ve sürekli beni motive etmeye çalışan anlayışlı ve hoşgörülü kıymetli eşim Alper GÜNGÖREN'e, ayrıca doktora başlangıcımda yaşları oldukça küçük olan ve büyüdükçe ders çalışan annelerine destek olmaya çalışan, beraber geçiremediğimiz zamanlarda bile beni anlayabilen ve bu sayede erken olgunlaşan kızlarım Ayperi ve Aymira'ya sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak, benim bugünlere gelmemde büyük emekleri olan biricik anneme, babama ve ablalarım Dilek, Meliha ve Şeyda'ya da manevi destekleri için şükranlarımı sunarım.

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Sema GÜNGÖREN

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KİŞİLİK VE UYUMLU KİŞİLİK KAVRAMI .....	3
1.1. Kişiliğin Tanımı ve Önemi.....	3
1.2. Kişilik ile İlgili Kuramlar .....	5
1.2.1. Psikedinamik (Psikoanalitik) yaklaşım .....	6
1.2.2. İnsancıl yaklaşım .....	8
1.2.3. Biyolojik yaklaşım .....	9
1.2.4. Ayırıcı özellikler yaklaşımı .....	9
1.2.5. Bilişsel yaklaşım.....	10
1.2.6. Davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı .....	11
1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	12
1.3.1. Biyolojik ve genetik (kalıtsal) faktörler .....	13
1.3.2. Coğrafi ve fiziki faktörler .....	13
1.3.3. Ailesel faktörler .....	14
1.3.4. Sosyal ve kültürel faktörler .....	14
1.4. Beş Faktör Kişilik Modeli.....	15
1.4.1. Dışadönüklük (extraversion) .....	17
1.4.2. Uyumluluk, geçimlilik, yumuşak başlılık (agreeableness).....	18
1.4.3. Sorumluluk, özdenetim, özdisiplin, vicdanlılık (conscientiousness) .....	18

1.4.4. Duygusal dengesizlik, nevroitiklik (neuroticism) .....	19
1.4.5. Gelişime açıklık, deneyime açıklık, yeniliğe açıklık (openness to experience).....	19
1.5. Uyumlu Kişiliğin Tanımı .....	20
1.5.1. Uyumlu kişilik yapısının özellikleri .....	20
1.5.2. Uyumlu kişilik ve iş seçimi ilişkisi.....	22
1.5.3. Uyumlu kişilik özelliğinin örgütler için önemi.....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

2. YABANCILAŞMA VE İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI .....	26
2.1. Yabancılaşma Kavramı ve Önemi.....	26
2.2. Yabancılaşma Kavramının Gelişimi .....	27
2.3. Yabancılaşmanın Boyutları.....	32
2.3.1. Güçsüzlük (powerlessness) .....	33
2.3.2. Anlamsızlık (meaninglessness) .....	33
2.3.3. Normsuzluk (normlessness).....	34
2.3.4. Soyutlanma, yalıtılmışlık, izolasyon, tecrit edilme (isolation) .....	34
2.3.5. Kendine yabancılaşma (self-estrangement) .....	35
2.4. Yabancılaşma Türleri .....	36
2.4.1. Ekonomik yabancılaşma .....	36
2.4.2. Siyasi yabancılaşma.....	37
2.4.3. Dini yabancılaşma .....	37
2.4.4. Toplumsal ve kültürel yabancılaşma .....	38
2.5. İşe Yabancılaşma Kavramı ve Önemi.....	39
2.6. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri .....	41
2.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları.....	44
2.7.1. Bireysel sonuçlar.....	44
2.7.2. Örgütsel sonuçlar.....	45
2.7.3. Toplumsal sonuçlar .....	46
2.8. İşe Yabancılaşmayı Engelleyen Çeşitli Yaklaşımlar .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYUMLULUK KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	49
3.1. Birey-Çevre Uyumu .....	49

3.2. Birey-Örgüt Uyumu .....	52
3.3. Birey-Yönetici Uyumu .....	54
3.4. Birey-Ekip Uyumu .....	54
3.5. Birey-Grup Uyumu .....	55
3.6. Birey-Meslek Uyumu .....	56
3.7. Birey-İş Uyumu .....	56
3.7.1. Birey-iş uyumunun tanımı .....	57
3.7.2. Birey-iş uyumunun önemi.....	59
3.7.3. Birey-iş uyumunun kriterleri .....	60
3.7.4. Birey-iş uyumunun çeşitleri.....	62
3.7.4.1. Gereklilik-kabiliyet uyumu (demand-ability fit) .....	62
3.7.4.2. İhtiyaç-arz uyumu (need-supply fit) .....	62
3.7.5. Birey-iş uyumunun ölçülmesi .....	63
3.7.6. Birey-iş uyumunu etkileyen faktörler.....	64
3.7.7. Birey-iş uyumunun sonuçları .....	65
3.7.7.1. Bireysel sonuçlar .....	66
3.7.7.2. Örgütsel sonuçlar .....	66
3.7.7.3. Toplumsal sonuçlar.....	67
3.8. Uyumlu Kişilik, İşe Yabancılaşma ve Birey-İş Uyumu Kavramlarına İlişkin Literatür Taraması .....	67

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ANKARA ESENBOĞA VE İSTANBUL SABIHA GÖKÇEN HAVAALANLARI ÖRNEĞİ .....	75
4.1. Havaalanları Genel Bilgi .....	75
4.1.1. Uçak trafiği.....	76
4.1.2. Yolcu trafiği .....	77
4.1.3. Personel istihdam durumu.....	77
4.2. İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı .....	78
4.2.1. Uçak trafiği.....	79
4.2.2. Yolcu trafiği .....	80
4.3. Ankara Esenboğa Havaalanı.....	81
4.3.1. Uçak trafiği.....	81

4.3.2. Yolcu trafiği .....	81
----------------------------	----

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM .....	83
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	83
5.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlıkları ve Varsayımları.....	84
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi .....	85
5.4. Araştırmanın Metodolojisi ve Örneklemi.....	85
5.5. Araştırma Değişkenlerinin Değerlerine İlişkin Bulgular .....	87
5.6. Araştırmanın Ölçekleri ve Güvenilirlik Testi Sonuçları .....	88
5.7. Araştırmanın Geçerlilik Test Sonuçları.....	91
5.8. Değişkenler Arası Korelasyonlara Yönelik Bulgular .....	93
5.9. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi.....	93
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
6.1. Araştırmanın Sonuçları .....	97
6.2. Öneriler .....	104
KAYNAKÇA.....	114

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1.</b> Beş faktörlü kişilik modeli.....	17
<b>Tablo 3.1.</b> Ulusal tez merkezinde araştırma değişkenlerine yönelik tez sayıları .....	72
<b>Tablo 4.1.</b> 2020-2022 yılları arası iç/dış hat toplam uçak trafiği .....	76
<b>Tablo 4.2.</b> 2020-2022 yılları arası iç/dış hat toplam yolcu trafiği.....	77
<b>Tablo 4.3.</b> 2022 yılına ait personelin havaalanlarına göre istihdam dağılımı .....	78
<b>Tablo 4.4.</b> 2012-2022 yılları arası Sabiha Gökçen havaalanı iç/dış hat uçak trafiği .....	79
<b>Tablo 4.5.</b> EUROCONTROL Avrupa havacılık genel bakış raporu .....	80
<b>Tablo 4.6.</b> 2012-2022 yılları arası Sabiha Gökçen havaalanı iç/dış hat yolcu trafiği ....	80
<b>Tablo 4.7.</b> 2012-2022 yılları arası Esenboğa havaalanı iç/dış hat uçak trafiği .....	79
<b>Tablo 4.8.</b> 2012-2022 yılları arası Esenboğa havaalanı iç/dış hat yolcu trafiği.....	79
<b>Tablo 5.1.</b> Örneklem tablosu.....	86
<b>Tablo 5.2.</b> Demografik değerler .....	87
<b>Tablo 5.3.</b> Neo FFI kişilik envanterindeki ifadeler (12 ifade) .....	88
<b>Tablo 5.4.</b> Birey-iş uyumu ölçeğindeki ifadeler (4 ifade).....	88
<b>Tablo 5.5.</b> İşe yabancılaşma ölçeğindeki ifadeler (10 ifade) .....	89
<b>Tablo 5.6.</b> Değişkenlere ilişkin güvenilirlik değerleri .....	89
<b>Tablo 5.7.</b> Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler .....	90
<b>Tablo 5.8.</b> Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	92
<b>Tablo 5.9.</b> Değişkenlere ilişkin korelasyonlar.....	93
<b>Tablo 5.10.</b> Regresyon analiz sonuçları .....	95
<b>Tablo 5.11.</b> Birey-iş uyumunun aracılık etkisine ilişkin bootstrap analizi tablosu.....	96

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	8
Şekil 1.2. Beş büyük kişiliğin altı yönü.....	16
Şekil 2.1. İşe yabancılaşmanın kaynakları.....	44
Şekil 3.1. Birey-çevre uyumu çeşitleri .....	51
Şekil 3.2. Birey-örgüt uyumunun kavramlaştırma çalışması .....	53
Şekil 3.3. İş özellikleri modeli.....	58
Şekil 3.4. İhtiyaç-arz uyumu ile gereklilik-kabiliyet uyumu.....	65
Şekil 5.1. Araştırmanın modeli.....	85
Şekil 5.2. Hipotez ile ilgili sonuç modeli .....	97

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

$\beta$	: Beta katsayısı
CRM	: Crew Resource Management (Ekip Kaynak Yönetimi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EUROCONTROL	: European Organisation for the Safety of Air Navigation (Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı)
f	: Frekans
HOELTER	: h-index
IFI	: Incremental Fit Index (Artımlı Uyum Endeksi)
LLCI	: Lower Limit Confidence Interval (Alt Güven Aralığı Limiti)
n	: Örneklem sayısı
N	: Evrendeki veri sayısı
NFI	: Normed Fit Index (Normlanmış Uyum Endeksi)
p	: Anlamlılık
PCLOSE	: “p” value
r	: Pearson korelasyon katsayısı
RFI	: Relative Fit Index (Görelî Uyum Endeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
Sd	: Serbestlik Derecesi
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
Ss	: Standart sapma
t	: Hesaplanan t değeri
TLI	: Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
ULCI	: Upper Limit Confidence Interval (Üst Güven Aralığı Limiti)
$\chi^2/df$	: ki-kare / serbestlik derecesi

## GİRİŞ

Teknolojinin etkileşimiyle küreselleşen dünyada, işletmelerin sınırları aşan yapısı ve bu paralelde değişen yönetim anlayışları bireylerin işletme başarısında güçlü bir kuvvet çarpanı olarak yerini almasına neden olmuştur.

Durumsallık yaklaşımında olduğu gibi kavramlara atfedilen önemler o dönemin şartlarına göre araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Sanayi devrimiyle küçük yerleşim yerlerinde kendi üretimlerini yapan insanlar, durum ve şartların değişmesiyle kentsel bölgelerdeki kitlesel üretim yapan işletmelerde çalışmaya başlamış ve verilen işin kölesi olarak zamanla işine, topluma ve kendisine yabancılaşmaya başlamıştır. İnsanların istekleri, arzuları, beklentileri, çalışma koşulları, hayat standartları gibi konular göz ardı edilmiştir. 1960'lı yıllara kadar talep fazlası olan iş sektöründe yaşanan kontrolsüz büyümeler, 1970'li yıllarda duraklama dönemiyle arz fazlası bir döneme girmiş ve 1980'lerden itibaren rekabetin artmasıyla stratejik yönetim uygulamaları gelişerek yumuşak unsurlardan insanın önemi artmıştır. Diğer bir ifadeyle, klasik yönetim anlayışının hüküm sürdüğü ve işe yabancılaşmanın başlangıç noktası olarak kabul edilen bireyin emeğine, ürününe ve üretim sürecine yabancılaştığı endüstriyel dönemden, teknolojinin gelişimiyle farklı formüller geliştirilerek revizyona uğrayan örgüt yapılarına geçiş yapılmış ve küresel boyutta rekabet edebilmek ve bunun sürdürülebilir olması için nitelikli bireyin istihdam edilmesine büyük önem verilmiştir.

İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işe uygun insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması örgütsel amaçlara ulaşmada ve başarı sağlamada kilit öneme sahiptir. Bu noktada, entelektüel sermayenin en önemli unsuru olan beşerî sermayenin işletme içinde faaliyetlerini icra ederken tutum ve davranışlarının sebeplerini anlayabilmek ve olumsuz sonuçlar yaratacak davranışları engellemeye yönelik tedbirler almak veya yönetebilmek işletme yöneticilerinin örgütsel başarıyı elde etme ve sürdürme konusunda dikkat etmesi gereken önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bilgi, beceri, yetenek ve kişilikleriyle uyumlu bir işte çalışan bireyler örgütsel davranış literatüründe yer alan olumlu davranış çıktılarını pekiştirmekte, tam tersi durumda ise olumsuz iş davranışları üreterek işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine kadar giden hem birey hem de işletme açısından maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır.

İşe yabancılaşma klasik yönetim anlayışında üç şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki; ürünün işçilere ait olmadığı ve çalışanların ürünün niteliğini veya kalitesini etkileyemeyeceklerini algıladıklarında, ikincisi; çalışanların makinelerin ve diğer üretim araçlarının fonksiyonları üzerinde kontrol eksikliği algıladıklarında ve sonuncusu; çalışanların başka bir kişi tarafından yönlendirildiği veya ona bağlı olması durumundadır. Literatürde bireyin sahip olduğu kişilik yapısının işe yabancılaştırıcı faktörleri azaltmada pozitif katkı sağladığına yönelik çalışmalar bulunmaktadır.

Beş kişilik faktörlerinden biri olan uyumlu kişilik (agreeable personality) yapısının araştırmadaki önemi sahip olunan pozitif duyguların dışı vurumunun da pozitif olmasıdır. Uyumlu kişilik yapısı bireylere yardımseverlik, iş birliği, fedakârlık, dürüstlük, alçakgönüllülük, güven ve itaat gibi özellikler yükler. Bu nedenle uyumlu kişiler gerek çalışma arkadaşlarıyla gerek gruplar arası gerekse yöneticilerle ilişkilerinde olumsuz çevresel etkilerden daha az etkilenirler. Bu etkiler işe yabancılaşmayı tetikleyen negatif unsurlar olarak değerlendirildiğinde uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireyin işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek giderek işine yabancılaşan bir birey haline dönüşmesi pek mümkün gözükmemektedir. İşine ve işyeri ortamına uyum sağlayamayan bir bireyin işine yabancılaşması ve bunun sonucunda işten ayrılması işletmeler için zaman, emek ve eğitim maliyetleri açısından dikkate alınması önemli konulardan birisidir.

Bu kapsamda çalışmada, bireyin sahip olduğu uyumlu kişilik yapısının işe yabancılaşma boyutunu etkileyip etkilememe durumu ile uyumlu kişilik yapısına sahip bireylerin ihtiyaç ve beklentileriyle birlikte sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekleriyle uyumlu bir işte çalışma durumunun işe yabancılaşmayı nasıl etkilediğine ilişkin sonuçların ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 1. KİŞİLİK VE UYUMLU KİŞİLİK KAVRAMI

Bireyler, karşılaştıkları olaylarda tutum ve davranış açısından farklılıklar sergilerler. Kişiliğin iş hayatı için önemi, bireyin işini ve çevreyi algılamasında ve değerlendirmesinde ortaya çıkmaktadır. Birey, çevresiyle sürekli bir etkileşim içindedir. Kişiliği çevresini etkilediği kadar çevresinden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalarda kişiliğin birçok özelliğinin içinden bir bireyin sahip olabileceği ve genel uzlaşa sağlanan beş temel kişilik özelliği tanımlanmıştır. Uyumlu kişilik, bu beş faktör kişilik özelliklerinden birisidir. Kavram uyum gibi pozitif bir durum üzerine kurulduğundan olaylara pozitif yaklaşan, iş birliği ve dayanışmadan yana olan, saygılı ve çatışmadan uzak duran aynı zamanda olumsuz örgütsel çıktılarının etkilerini azaltabilen bir kişilik yapısıdır.

### 1.1. Kişiliğin Tanımı ve Önemi

Kişilik, insanın diğer insanlarla iletişim kurmasını, düşünmesini, hissetmesini ve davranmasını şekillendiren bir kavramdır. Kişilik, doğuştan gelen bazı eğilimleri içine alsada da bebeklikten itibaren şekillenmesinde dış etkenlerin önemi büyüktür. Bu yüzden kişilik, insanı doğduğu andan itibaren şekillendiren, besleyen bir kavramdır.

İnsan doğası gereği karmaşık bir yapıya sahip olduğu için diğerlerinden ayırt edilen birçok kişilikle bağlantılı davranış biçimleri geliştirirler. Kişilik doğuştan geldiği gibi hayatımız boyunca edindiğimiz eğilimlerin bir bütünüdür. Kişiliğe yönelik farklı bakış açılarının olması kişilik tanımlamalarının farklı yapılmasına neden olmuştur. Ayrıca kişiliği gösteren binlerce kişilik özelliğinden aynı adı taşıyan özelliklerin farklı anlamları olduğu gibi farklı adlara sahip özelliklerin de aynı anlamları olabilmesi (Mount ve Barrick, 1998, s. 850) kelime anlamında hemfikir kalmayı oldukça zorlaştırmaktadır.

Kişilik, bireylerin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farkların bireyin davranış ve düşüncesine olan etkilerini kapsamaktadır. Bireylerin ilgi ve yeteneklerini, konuşma biçimini, dış görünüşünü, çevresine karşı tutumlarını bir şemsiye altında toplayan bir üst kavramdır. Her birey kendine özgü olduğu için tek bir kişilik modelinden bahsetmek de mümkün değildir. Kişilik özgündür. Karşımızdaki kişi hakkında ipuçları verir. Bireysel farklılıklar kişiliği etkilemekte ve davranışları şekillendirmektedir (Durna, 2005, s. 276).

Kavramların çeşitliliği kişiliğin fazlaca soyut olması ve kişiyi açıklamaya, anlamaya çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle üzerinde uzlaşa sağlanmış genel bir tanımı yoktur.

İlk olarak ve en geniş tanım itibarıyla kişilik, kendine özgü, değişmeyen ve tutarlı özelliklerdir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 72, 74-75).

Kişilik, kişinin bütünüdür; dış görünüş, özellikler, benlik ve durumlarla ilgilidir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2021, s. 108).

Bireysel farklılıkların sınırsız çeşitliliğe sahip olduğu ancak bu farklılıkların çoğunun insanların başkalarıyla olan günlük etkileşimlerinde önemsenmemesi gerektiği ifade edilmiştir (Goldberg, 2013, s. 1216).

Kişilik, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ile kişisel süreçlerin toplamıdır. Bu tanımda tutarlılık ve kişisel süreçler detaylandırıldığında: tutarlı davranış kalıplarında önemli olan, kişiliğin zaman ve duruma göre tutarlılığını devam ettirmesidir. Örneğin sakin bir kişinin yarında diğer günlerde de sakin olması beklenir. Eğer kişi rekabetçiye, işinde de evinde de dışarıda da rekabetçidir. Bu durum tutarlılığı gösterir. Bu durum neşeli bir kişinin üzgün zamanında da neşeli olacağı anlamına gelmemelidir. Ancak kişilikle gelen davranışlarda genel olarak tutarlılık beklenir. Kişisel süreçlerle ilgili olarak kişinin içinde olan, davranışlarımızı ve hislerimizi etkileyen duygusal, motivasyonel ve bilişsel süreçleri kapsamaktadır. Bazı süreçler tüm insanlar tarafından paylaşılabilir. Örneğin tehdit edici olaylarla başa çıkma konusunda benzer kaygı durumları yaşanır. Farklılığı yaratan, benzer süreçlerin nasıl kullanıldığı ve bireysel farklılıklarla nasıl etkileşime girdiğidir. Burada da kişinin karakteri rol oynar. Kişilik bir çocuğun anne ve babasından etkilenebileceği gibi dış kaynakların kişiliği etkilemesi de olası bir durumdur (Burger, 2011, s. 4).

Bireylerin olaylara karşı verdiği tepkiler, sergilediği davranışlar kişiliğinin göstergesidir. Kişiden kişiye farklılık gösterebilen kişiliğin bazı özellikleri vardır (Eren, 2000'den aktaran Özdevecioğlu ve Karaca, 2015, s. 164). Bunlar:

- Kişilik, kalıtım yoluyla aktarılan ve sonradan edinilen eğilimlerin toplamıdır.
- Her bireyin kişisel özelliğini diğerinden ayıran birtakım farklılıklar vardır.
- Kişilik bireylerin özelliklerini çevreye uyarlar.
- Aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışları ortaya

koyabilir. Bu kişiliğin bir uzantısıdır.

- Her bireyin kişiliğinin de doğuştan kazanılmış bir tek karakter vardır ve o karakter kişiliğin ayrılmaz bir unsurudur.
- Kişilik bireysel dengenin sonucudur. Kişi ne kadar zihinsel dengeye sahipse o kadar normal bir kişiliğe sahip olur.

Kişilik üzerine yapılan araştırmalarda kişiliğin belli başlı genel özellikleri olsa da insandan insana farklılık gösteren, zaman içinde kolay değişmeyen kişiyi var eden özelliklerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişilikte bireyler arasında ortak yönler olsa bile sadece bireye özgü özellikler vurgulanmaktadır. Aynı özellikler diğer kişilerde de olabilir. Ancak kişiliğin çıktısı olan davranış şekilleri kişiye özgü gelişir. Örneğin her fedakâr insan aynı şiddette, aynı biçimde davranamaz. Bazısında bir kişilik özelliği baskındır bazısında çekiniktir.

Günlük hayatta karşılaşılan kişilerin özellikleri ve durumu hakkında bilgi sahibi olmak için kişilik özellikleri sıklıkla kullanılır. Sonuçta kişilik davranış kalıplarının açıklanmasında yardımcı bir kavram olarak kullanılmaktadır. Örneğin ne kadar fedakâr biri ne kadar yardımsever biri gibi olumlu özelliklerle ifade edilebileceği gibi bencil, kendini beğenmiş gibi olumsuz özellikler de kullanılabilir. Bu anlamda bireyin kişiliği diğerlerinin üzerinde bıraktığı izlenimi sonucu bireyi değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.

## **1.2. Kişilik ile İlgili Kuramlar**

İnsanın anlaşılmasının zor bir canlı olması, genellemelere uymaması, her bireyin kendine has, biricik oluşu sosyal bilimcileri çeşitli araştırmalar yapmaya teşvik etmiştir. Kişiliğin oluşumuyla ilgili tarihsel süreç içerisinde kavramın karmaşıklığından ötürü literatüre katkı sağlamış bazı araştırmacılar tarafından farklı kişilik kuramları geliştirilmiştir. Aslında bir kuramın, kişiliğin bir bölümünün tanımlanmasında kullanılabileceği gibi diğer bir kuramın kişiliğin diğer yönlerinin tanımlanmasında da kullanılabileceği mümkün gözükmektedir. Kuramlar arasındaki farklılık, bazılarının kişiliğin oluşumuna, bazılarının kişiliğin görünümüne odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde kişilik kuramlarıyla ilgili önemli kuramcıların katkıları kısaca özetlenecektir.

### 1.2.1. Psikodinamik (Psikoanalitik) yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımı üzerine Sigmund Freud, Eric Berne, Alfred Adler, Carl Gustav Jung ve Karen Horney gibi kuramcılar çalışma yapmıştır. Bu yaklaşımı benimseyen psikologların ortak özelliği, insanların davranış tarzlarındaki önemli farklılıklardan büyük ölçüde bilinçdışı zihinlerinin sorumlu olduğunun savunulmasıdır (Burger, 2011, s. 5).

- **Sigmund Freud'un Psikodinamik Yaklaşımı:** Kişilik kavramının açıklanmaya çalışılmasında Freud'un öncü etkisi olmuştur. Freud'a göre kişiliğin oluşmasında üç ana etken vardır. Bunlar; id (alt benlik-ilkel benlik), ego (benlik) ve süper egodur (üst benliktir). Alt benlik, kişinin anlık zevklere ulaşma ya da kaçınmasını arzuladığı bilinçaltı kısmını; benlik, gerçeklere sergilediği akılcı davranışları kapsayan bölümü; üst benlik ise kişinin kendisini aile, toplum gibi dış çevrenin kurallarına göre sınırlandırdığı alanı ifade etmektedir (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012, s. 167). Freud için ilkel benlik gerçek ruhsal varlık olarak tanımlanmıştır. İlkel benlik, istek ve hazlara göre çalışır, sonuçlarla ilgilenmez sadece arzusunun yerine getirilmesiyle ilgilenir. Bu yönüyle davranışların kaynağını oluşturur. Benlik, bireyin mantıklı karar verdiği yerdir ve gerçeklik ilkesine göre çalışır. Üst benlikte doğuştan olmayan zamanla bireyde gelişen, toplumsal kurallara uymaya ilgili alt benlikten gelen dürtülerin engellenmesi veya iletilmesini sağlayan bir alandır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s. 60). Kişiliği şekillendiren bu üç bölüm arasındaki sürekli bir etkileşim vardır. Bu etkileşim arasındaki denge kişinin davranışlarını yönetmektedir. Bu dengenin bozulması halinde gerginlikler ve iç çatışmalar yaşanmaya başlar. Alt benliğin tamamı, benliğin bir kısmı ve üst benliğin büyük bir kısmı bilinçaltında yer alır. Bu nedenle yoğun duygular kişiler farkında olmadan hep bilinçaltında depolanır (Cüceloğlu, 2003, s. 409).

- **Eric Berne'nin Psikodinamik Yaklaşımı:** Berne, Freud'un kuramına yakın olarak kişiliği açıklamada duygusal yönü ele almış ve kişiliği farklı aşamalara ayırmıştır. Bunlar: kişiliğin çocukluk, ebeveynlik ve olgunluk yönünü oluşturmaktadır. Çocukluk dönemi kişiliğin olgunluğa erişmemiş olan bölümüdür. Her bireyde biraz çocuksa davranışların var olduğu savunulur. Olgunluk yönü bireyin yetişkinlik dönemine işaret eder. Çocukça istekleri bastıran her bireyin yaşamak için bir olgunluk yönü vardır. Son olarak ebeveynlik yönü, anne-baba olunan dönemi gösterir. Bireylerin baskın ebeveyn yönleri vardır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 84-85).

- **Alfred Adler'in Psikodinamik Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre, bireyin davranışlarının arka planında üstünlük içgüdüleri ile güç ve prestij elde etme motivasyonları bulunur (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 86). İnsan doğuşundan beri var olan içgüdüleriyle davranmaktadır. Gündelik yaşamında karşılaştığı olaylara karşı endişelerini, savunma mekanizmalarıyla gidermeye çabalamaktadır. Adler'e göre kişilik ve davranışlar, toplumsal hayatın insanların karşısına çıkardığı güçlüklerin bir sonucudur. Adler, insanı tanımanın çok yönlülüğüne dikkat çekerek kişiliğin gelişiminin, bireylerin diğer insanlarla ve toplumla olan ilişkisi ve etkileşimiyle mümkün olacağını düşünmektedir. Kişi önce en merkezli davranmalı sonra toplumdaki diğer kişileri merkezine alan davranışlar sergilemelidir (Eker, 2012, s. 168-169).

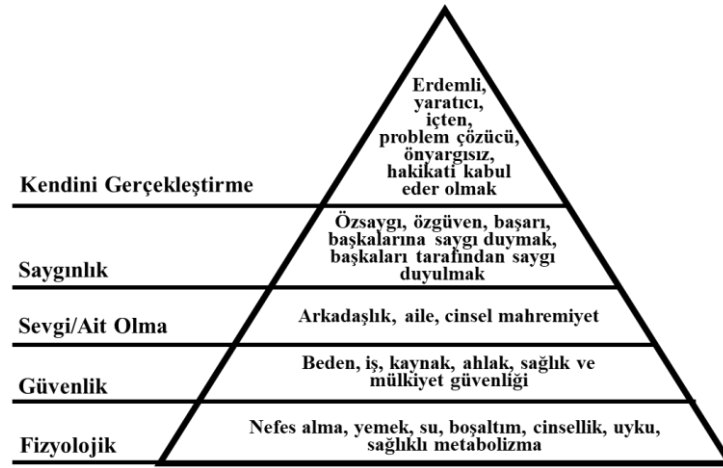
- **Carl Gustav Jung'un Psikodinamik Yaklaşımı:** Freud tarafından kendi düşüncelerinin varisi olarak gördüğü Jung, bilinçaltına farklı bakış açılarından dolayı Freud ile ayrılmıştır. Freud kişisel bilinçaltından bahsederken, Jung kolektif bilinçaltından bahsetmiştir. Freud'da olduğu gibi Jung kolektif bilinçaltının bireyin farkına varmasının zor olduğu düşünce ve ilksel imgeleri barındıran görüntülerden oluştuğunu ileri sürmüştür. Şöyle bir örnekle detaylandırılırsa: henüz bebekken anneye olan güçlü bağ geliştirme, biraz büyüdükçe karanlık korkusu yaşama, yaş aldıkça doğayı insan elinin dışında yaratan bir insanüstü varlığın olduğu fikri hemen hemen tüm insanlar tarafından yaşanmaktadır. Bu durum geçmişte de böyleydi, gelecekte de böyle olacaktır. Fiziksel özellikler gibi bilinçaltı psişik özellikler de kalıtım yoluyla bireyden bireye geçmekte bu da kolektif bilinçaltını oluşturmaktadır. Kolektif bilinçdışı, her birimizin geçmiş nesillerden miras aldığı materyali içerir ve temelde tüm insanlar için aynıdır (Burger, 2011, s. 101-105). Jung kişilik tipleriyle ilgili ilk sınıflandırmayı içedönük ve dışadönük kişilik tiplerinde yapmıştır. Bireyin kişilikleri çevreyle etkileşiminden kaynaklı sürekli bir gelişim göstermektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 88).

- **Karen Horney'nin Psikodinamik Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda, bireylerin iyi veya kötü olarak doğmadıkları, davranışları diğer insanlarla olan ilişkilerin şekillendirdiği savunulmaktadır. Horney'in kişilik kuramı sosyal ilişkilere bağlıdır. Horney, kişilerin davranışlarını içgüdü adı altında fizyolojik nedenlerden kaynaklandığını savunan Freudyen görüşünü eleştirmiştir. Horney'e göre sorunlu davranışların sebebi aile içindeki aksaklıklardır. Ona göre, sosyokültürel faktörler de öğrenme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Davranışları, kişilerin çevresindekilerle olan ilişkisi ve bu ilişkilere verdikleri tepkiler, algıları, duyguları, değer yargıları, düşünceleri ve bunların hepsinin birbiriyle

olan ilişkileri oluşturmaktadır (Kavut, 2018, s. 514). Kişiliğin temel duyguları endişe ve korkudur. Bu duygularla başa çıkabilmek için en yaygın olarak dışadönük, içedönük ve saldırgan/öfkeli kişilik özellikleri incelenmiştir. Dışadönükte başkalarıyla yakınlaşarak korku ve kaygılarından kurtulacağı, içedönükte herkesten uzak durarak kendi başına kalarak kaygı ve korkunun üstesinden gelebileceği, saldırganlıkta kendini güçlü hissetmek için diğer insanlarla güç mücadelesine girileceği düşüncesi vardır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 86-87).

### 1.2.2. İnsancıl yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, kişisel sorumluluk ve kendini kabul etme duygularını kişilikteki farklılıkların temel nedenleri olarak tanımlar (Burger, 2011, s. 5). Cevapların bilinçte veya deneyimde bulanabileceği yaygın bir kabuldür (Boeree, 2006, s. 12). Bu yaklaşımın öncüleri Abraham Maslow ve Carl Rogers'dır. Bu yaklaşıma göre, doğuştan gelen potansiyellere odaklanmak sağlıklı gelişim sağlamaktadır. Maslow insanın ihtiyaçlarını; fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme olarak sınıflandırmıştır (Koçel, 2014, s. 734-736).



Şekil 1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Şekil 1.1.'deki piramitte yer alan Maslow'un sınıflandırdığı beş temel ihtiyaç en alttan en üste hiyerarşik bir sıralamadır. Bu basamaklardan biri tamamlandıkça hep kendinden bir sonrakine ihtiyaç duyulmaktadır. Maslow bu ihtiyaçların önemine değinirken bir ihtiyacın asla tam anlamıyla karşılanmasının mümkün olamayacağını belirtmiştir. Maslow insan davranışlarının temelini motivasyona bağlar ve kişileri eyleme geçiren gücün motivasyon olduğunu savunur (Kaur, 2013, s. 1062). Rogers, kişilerin

engelle karşılaştıklarında başarıya ulaşmak için daha çok çabaladıklarını, kendileri için gerekli motivasyona ve yeteneğe sahip olduklarını düşünür.

### **1.2.3. Biyolojik yaklaşım**

Biyolojik yaklaşımı savunan psikologlar, kişilikteki bireysel farklılıkları açıklamak için kalıtsal yatkınlıklar ve fizyolojik süreçleri kullanmıştır (Burger, 2011, s. 5). Yaklaşımın öncülerinden Hans J. Eysenck'in teorisi öncelikle fizyoloji ve genetiğe dayanmaktadır. Kişilik farklılıklarının genetik mirasın bir sonucu olduğu düşüncesiyle öncelikle mizaç ile ilgilenmiştir. Mizaç ya da huy kişinin duygusal yönünü gösterir. Bir kısmı kalıtım yoluyla kazanılırken, bir kısmı öğrenme yoluyla kazanılır (Şimşek, Çelik ve Akgeçici, 2016, s. 81). Eysenck mizacın iki ana boyutu olarak nevrozizm ve dışa dönüklük/içe dönüklük kavramlarını incelemiştir. İlk boyut olan nevrozizm; normal, oldukça sakin ve akli başında insanlardan, oldukça gergin kişilere kadar uzanan bir boyutta ele alınmıştır. Ona göre, bazı insanlar diğerlerinden daha duyarlı bir sinir sistemine sahiptir. Bazı insanlar acil durumlarda bile çok sakin kalır; bazı insanlar önemli ölçüde korku ya da başka duygular hisseder. İkinci boyut ise dışadönüklük-içedönüklüktür. Eysenck, dışadönüklük-içedönüklüğün beyindeki "engelleme" ve "uyarılma" dengesinden kaynaklandığını varsaymaktadır. Eysenck'in araştırdığı bir diğer konu da iki boyutun etkileşimidir. Örneğin, fobileri ve obsesif kompulsif bozukluğu olan kişilerin oldukça içedönük olma eğiliminde oldukları konversiyon bozuklukları (örneğin histerik felç) veya dissosiyatif bozuklukları (örneğin amnezi) olan kişilerin daha dışadönük olma eğiliminde oldukları ifade edilmiştir. Öte yandan, son derece nevrozik dışadönükler, kendilerini bunaltan şeyleri görmezden gelme ve unutma konusunda iyidirler. İnkâr ve baskı gibi klasik savunma mekanizmalarını devreye sokarlar (Boeree, 2006, s. 1-15).

### **1.2.4. Ayırıcı özellikler yaklaşımı**

Bu yaklaşım kişilerarası farklılıklara dikkat çekmektedir. Kişilik, bireyin özelliklerinin bir bütünüdür. Kişiler olaylara birbirlerinden çok farklı tepkiler verebilmektedir. Yaklaşımın öncülerinden olan Gordon Allport, özelliklerle ilgili varsayımlarda bulunmuştur (Liebert ve Spiegler, 1990'dan aktaran Özhan, 2015, s. 52-53).

- Özellikler, davranışı belirler ve dinamiktir.

- Özellikler, alışkanlıklardan daha fazla bulunmaktadır.
- Özellikler, bireyde bulunan diğer özelliklerden bağımsızdır.
- Özellikler sosyal ya da ahlaki değerlerle eş anlamlı değildir.
- Özellik ve eylemin tutarsız olması, o özelliğin olmadığı anlamına gelmemektedir.

Yaklaşımın diğer araştırmacıları Freidman ve Rosenman, yaşanan stres üzerindeki kişisel etkiler için A ve B tipi kişilik kuramını geliştirmişlerdir. A tipi kişiler sınırlı, gergin, rekabetçi, hırslı, başarı odaklı, zamana karşı yarışan, hızlı konuşan ve yürüyen kişilik tipiyken, B tipi kişiler sakin, sabırlı, hoşgörülü, randevularına geç giden, rekabetçi ve hırslı olmayan kişilik yapısına sahiptirler. A tipi kişiler için asıl belirleyici faktör strestir. Strese yenik düşme durumu tükenmişliği gösterir. B tipi kişilerde tükenebilir, ancak daha yavaş bir tükenme ortaya çıkar (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 89).

Bu yaklaşım altında incelenmesi gereken bir diğer kuram Beş Faktörlü Kişilik Modelidir. Çalışmada bu bölüm farklı bir başlık altında detaylı inceleneceği için burada bahsedilmemiştir.

### **1.2.5. Bilişsel yaklaşım**

Yaklaşım, bireylerin duygu ve düşüncelerinin davranışlarına yansımaları kapsamaktadır. Bilişsel yaklaşımın güçlü yönlerinden birisinin, birçok fikrin ampirik araştırma bulgularından kaynaklanması olarak belirtilmesine rağmen kavramların bazen ampirik araştırmalar için fazla soyut olması da eleştirilen yanıdır. Bilişsel kuramın öncü isimlerinden birisi George Kelly'dir. Bilişsel yaklaşımı destekleyenler, davranışlardaki farklılıkları açıklamak için insanların bilgiyi işleme biçimindeki farklılıklara, tutarlı davranış kalıplarına odaklanırlar. Bu kurama göre, kişiler yaşantılara bağlı yapılardan oluşmaktadır. Her birey dünyaya farklı şekilde bakarak oluşturduğu yapılarını denemektedir. Kişiler etrafı gözlemleyerek bazı çıkarımlarda bulunmakta ve bunları anlamlandırmak için bilgi toplamakta ve doğru olup olmadığını denemektedirler. Bu nedenle Kelly, kişileri birer bilim insanı olarak görmekte, tüm bireylerin çevresi hakkında düşünceye sahip olduğunu, bu düşünceleri gündelik yaşamında test ederek yeni tecrübeler edindiğini savunmaktadır. Motive olmanın dünyadan anlam çıkarmakla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Psikolojik sorunların kişinin olayları tahmin edememesinden kaynaklı yaşanan kaygıdan oluştuğu ileri sürülmüştür. Bu nedenle psikologlar tarafından bireysel farklılıkları ve kişisel süreçleri açıklamaya yardımcı olacak bir dizi bilişsel yapı

tanımlanmıştır. Bu şemalar bilginin algılanmasına, düzenlenmesine ve saklanmasına yardımcı olan bilişsel yapılarıdır. Bilişsel yapıların çoğu, kontrollü laboratuvar deneylerinde kapsamlı araştırmalara tabi tutulmuştur (Burger, 2011, s. 5, 433; Çakıcı, 2010, s. 97).

### **1.2.6. Davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı**

Psikodinamik yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı tutarlı davranış kalıplarını koşullanma ve beklentilerin sonucu olarak açıklamıştır. Bu yaklaşıma öncülük eden teorisyenler John B. Watson, B. F. Skinner, Ivan Pavlov, Julian Rotter ve Albert Bandura'dır. Davranışsal yaklaşım 1920'lerde Watson tarafından ileri sürülmüştür. Davranışçılık yaklaşımı, psikolojiyi gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle sınırlamaktadır. Skinner geleneksel davranışçılık altında klasik koşullanma ve edimsel koşullanmayı tanımlamıştır. Bu koşullanma türleri davranışçılar tarafından davranışların gelişimini ve sürdürülmesini açıklamak için kullanılır. Kişilik, kişinin koşullanma geçmişinin nihai sonucu olarak tanımlanır. Klasik koşullanma, yeni bir uyarının mevcut bir uyarın-tepki bağıyla eşleştirilmesiyle ortaya çıkmakta, edimsel koşullanma, bir davranışın ardından gelen ödül ya da ceza ile sonuçlanan davranışların pekiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Burger, 2011, s. 5, 372).

Pavlov, köpekler üzerinde yaptığı deneylerle klasik koşullanmayı altı ilke halinde açıklamıştır. Bu ilkeler (Aydın, 2000, s.184):

- Öğrenme, organizmada var olan tepkinin yeni bir uyarıcı ile ortaya çıkarılmasıdır.
- İki tür uyarıcı vardır: (a) her zaman aynı tepkiyi uyandıran koşulsuz uyarıcı ve (b) başlangıçta etkisiz olan, ancak koşulsuz uyarıcıyla eşleştirildiğinde koşullu tepkiyi uyandıran öğrenilmiş koşullu uyarın.
- Organizma koşullu uyarıcılara karşı zamanla koşullu tepkilerde bulunma-genelleme eğilimi gösterir.
- Organizma koşullu uyarınları birbirinden ayırt ederek farklı koşullu tepkilerde bulunabilir.
- Koşulsuz uyarın verilmeden koşullu uyarın verildiğinde sergilenen koşullu tepkide zamanla azalma ya da sönme gözlenebilir.

- Sönmüş koşullu tepkiler, koşulsuz uyarıcılarla birlikte koşullu uyarıcılar verildiğinde kendiliğinden geri gelir.

Edimsel koşullanma Skinner tarafından geliştirilmiştir. Edimsel koşullanma başlıca üç ilke ile açıklanmıştır. Bu ilkeler (Aydın, 2000, s. 185):

- Öğrenme: Bir gereksinimin karşılanabilmesi için yeni bir tepki kazanma ya da tepkide bulunmadır.

- Pekiştirme: İstenen davranışın oluşmasını hızlandıracak her tür uyarıcı öğrenmede esastır. İki tür pekiştirme vardır: (a) verildiği zaman istenen davranışın ortaya çıkma olasılığı fazla olan olumlu pekiştirme ve (b) verildiği zaman istenmeyen davranışın ortaya çıkma olasılığını azaltan olumsuz pekiştirme.

- İstenen davranış (tepki) elde edilene kadar organizmanın tepkileri anında pekiştiricilerle desteklenmelidir (Bu süreç Skinner tarafından “davranış biçimlendirme” olarak adlandırılmıştır.).

Sosyal öğrenme teorisyenleri davranışçı yaklaşımı genişletmişlerdir. Bu sosyal öğrenme teorisyenlerinin en etkilileri arasında Julian Rotter vardır. Rotter, insan davranışlarının nedenlerinin hayvanlarınkinden çok daha karmaşık olduğunu öne sürmüştür. İnsan davranışını ve kişiliğini açıklamak için birkaç "gözlemlenemeyen" kavram ortaya atmış, beklentilerin değişmesi nedeniyle ödül ve cezadan sonra bir davranışta bulunma olasılığının değiştiğini savunmuştur. Davranış seçeneğinden hangisinin hayata geçirileceğini tahmin etmek için bu beklentileri ve belirli pekiştiricilere verilen değerleri kullanmıştır. Albert Bandura içsel durumların, çevrenin ve davranışların hepsinin arasında karşılıklı etkileşimin olduğunu ve insanların çoğunlukla kendi davranışlarını düzenledikleri ve amaçlı, geleceğe yönelik düşünmeyle meşgul olduklarını savunmuştur. (Burger, 2011 s. 351, 372).

### **1.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Kişilik her bireyi diğerinden ayıran özelliklerin bütünüdür. Kişiyi hem biyolojik temelli hem de sonradan edindiği tutumlar etkilemekte ve davranışlarını şekillendirmektedir. Literatürde kişiliği etkileyen faktörler aynı kişilik tanımının yapılmasındaki çeşitlilik gibi farklılık göstermektedir. Örneğin ikiz veya çoklu gebeliklerde doğum sırasının bile kişiliği etkilediği söylenmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 82).

Kişiliği etkileyen faktörlerin hepsini çalışmak mümkün olmadığı için literatür çalışması sonucunda kişiliği oluşturan faktörler bu bölümde gruplandırılarak kişiliğin oluşumundaki etkileri incelenecektir.

### **1.3.1. Biyolojik ve genetik (kalıtsal) faktörler**

Bireylerin fizyolojik özellikleriyle kişilikleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Genler vasıtasıyla ebeveynlerden pek çok özellik kişiye geçmektedir. Kalıtım yoluyla oluşan kişilik çevresel faktörlerle biçimlenerek son halini almaktadır (Aytaç, 2000, s. 163). Kişilik üzerine araştırma yapan bazı araştırmacılar kişinin, bedensel yapısı, yaşı, cinsiyeti arasında ilişki olduğunu söylemektedir. Hatta bireyin cinsiyetinin davranışlarının oluşmasındaki etkisine dikkat çekmektedirler. Yaş faktörü de bireyleri fazlasıyla etkilemektedir. Toplum, bireylerden bazı davranış beklentisine girmektedir. Bu beklentiler genellikle kişilerin yaşına göre değişmektedir. Bazı araştırmacılar ise vücut yapısı ile kişilik arasında bağlantı kurmuşlardır. İlk kişilik kuramları vücut yapılarına göre kişiliği üçe ayırmıştır. Bunlar; kısa boylu ve tombul kişi, zayıf kişi, kasları gelişmiş, iri yapılı kişidir. Kısa boylu ve tombul kişilerin girişken, rahat ve yumuşak huylu, zayıf kişilerin kontrollü, sıkılgan ve yalnızlığı seven, kaslı ve iri kişilerin ise saldırgan ve fiziksel açıdan aktif kişiler olduğu gözlemlenmiştir (Abdioğlu, Kılıç ve Çalış, 2015, s. 90). Şu da unutulmamalıdır ki genetik faktörlerin bireyler üzerindeki etkisi muhakkaktır ama etkisi bireyden bireye değişiklik gösterebilmektedir.

### **1.3.2. Coğrafi ve fiziki faktörler**

Kişilik özelliklerini etkileyen diğer faktörler bulunduğu coğrafya ve fiziki koşullardır. Sıcak veya soğuk hava şartlarına göre birbirine yakın bölgelerde yaşayan bireylerin benzer kişilik özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Soğuk bölgelerde yaşayan bireyler sert mizaçlıyken, sıcak bölgelerde yaşayan insanlar yumuşak ve uyumlu olabilmektedir. Sıcak ve nemli bölgede yaşayan İtalyanlar iyimser, sıcak ve kuru bölgede yaşayan Araplar asabi, serin ve kuru bölgede yaşayan Ruslar melankolik ve serin ve ıslak bölgede yaşayan İngilizler soğukkanlı kişilik yapısına sahip gibi farklı iklimlerin farklı kişilik türleriyle ilişkili olduğunu öne süren teoriler bulunmaktadır (Boeree, 2006, s. 3). Örneğin Akdeniz bölgesinde bulunan ülke insanların, güler yüzlülük, sıcakkanlılık, konuşkanlık gibi ortak kişilik yapılarına sahip oldukları görülür. Zor iklim şartları kişileri

daha inatçı, rekabetçi ve saldırgan yapabilir. Coğrafi bölgeler dışında hava durumunun günlük durumu (sisli, yağmurlu, karlı, güneşli) ruh haline yansiyabilir.

### **1.3.3. Ailesel faktörler**

Kişiliğin oluşmasındaki en önemli faktör ailedir. İnsanın sosyo-kültürel açıdan değerlerini öğrenmeye başladığı ilk yer ailesinin bulunduğu ortamdır. Çocuklar bebeklikten itibaren ebeveynlerini gözlemleyerek, onlardan gördükleri davranışları taklit ederek veya onları örnek alarak kişiliklerini erken yaşlardan itibaren oluşturmaya başlarlar (Abdioğlu, Kılıç ve Çalış, 2015, s. 90). Kişiliğin şekillenmesinde aile bireylerinin tutumları, aile içi iletişimleri, çocuk ile konuştukları dil ve davranışlarının payı büyüktür. Çocuğa uygulanan ödül veya cezalar ileriki yaşlarda davranışları şekillendirmektedir. Çocuk için aile ortamı en güvenilir ortamdır. Kendisini bu ortamda rahat hissetmesi gelişimine katkı sağlayacak, kişiliği sağlıklı bir şekilde oluşacaktır (Yeşilyaprak, 1993, s. 4). Çocuğa göre, aile bireylerinin gözlemlediği davranışlar en doğru davranıştır. İlk öğrenilen davranışlar daha kalıcıdır ve sonradan değiştirilmesi daha zordur. Bu yüzden ailenin kişiliğin oluşumundaki payı büyüktür. Aile bireylerinin eğitim durumu, inançları, ailedeki kişi sayısı, kişilerarasında iletişim biçimi, yaşama biçimleri gibi çeşitli etkenler de aile içi faktörlerdir.

### **1.3.4. Sosyal ve kültürel faktörler**

Bireyler yaşadıkları toplum içinde sürekli etkileşim halindedir. İster istemez bu toplum yapısı kişiliğin üzerinde etki etmektedir. Birey; çevresi, iş ortamı ve arkadaşları, sosyal çevresi, ailesi, bağlı olduğu gruplarla ilişki içindedir ve bu ilişkiler kişiliği, davranışların oluşumunu etkiler (Öztabağ, 1995, s. 188). Kişiler içinde buldukları toplumla özdeşleşmişlerdir ve ayrı değerlendirilemezler. Doğduğu andan itibaren bir sosyal çevrenin içinde olan bireyler farkında olmasalar bile çevresel özelliklerin etkisi altındalardır.

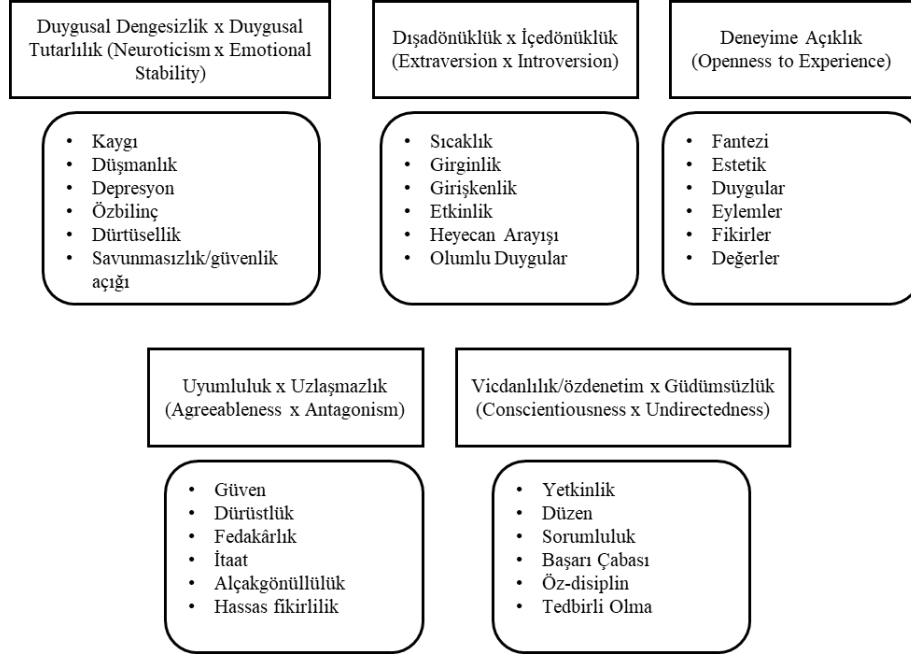
Bütün toplumlarda kültürlerin kişiliği etkileme rolleri vardır. Kişiliğin anlaşılmasında ve oluşmasında kültür önemli bir rol oynamaktadır. Bir şeyin doğru mu yanlış olduğu, bir davranışın kabul görüp görmemesi ve güdüleyici faktörler gibi birçok faktör kültürden kültüre değişebilen faktörlerdir. Bu faktörlerin oluşumunda aile ve arkadaş gibi yakın çevre önemli rol oynar (Özkalp ve Kirel, 2018, s. 76).

Batılı ülkelerdeki insanların kişiliği tanımlarken ve incelerken yaptıkları varsayımların çoğu, farklı kültürlerdeki insanlarda geçerli olamayabilmektedir. Örneğin Avrupa ve ABD coğrafyasında bulunan daha bireyci kültürler daha çok bireysel ihtiyaçlara ve başarılarla önem verirler. Bu kültürdeki insanlar bağımsız ve tekilci olarak düşünmeyi sever. Bunun tersine, kolektivist kültürlerdeki insanlar aile, kabile veya ulus gibi daha büyük bir gruba ait olma konusunda daha çok iş birliği içinde olmayı severler. Bu nedenle incelenen kavramlar o coğrafyanın kültüründen etkilenir ve farklı anlamlar taşırlar (Burger, 2011, s. 10-11). Yöreden yöreye, bölgeden bölgeye değişen mutfak alışkanlıkları, konuşma şivesi, giyimi kültürel faktörlere göre değişir.

#### **1.4. Beş Faktör Kişilik Modeli**

Costa ve McCrae (2014, s. 229-232) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Kuramı bireysel farklılıkları temel alan bir yaklaşımdır. Kuram, Beş Faktör Modeli (FFM-Five Factor Model), hem beş geniş kişilik faktörü hem de bunları tanımlayan 30 spesifik özellik düzeyinde ölçmek için tasarlanmış 240 maddelik bir ankettir. Kişiliğin detaylı bir şekilde, diğer değişken faktörlerle ilişkisi incelenmektedir. Söz konusu anket yetişkinlerde gelişimsel, eğitimsel ve kültürler arası araştırmalarda ve klinik/örgütsel uygulamalarda yaygın bir biçimde kullanılmakta, psikoloji ve sosyal-psikoloji başta olmak üzere birçok alanda kabul görmektedir. İlk kez 1985'te yayınlanan kişilik envanterinde (NEO-PI) sadece nevrotiklik, dışadönüklük ve deneyime açıklık faktörü bulunmaktaydı. Bu faktörleri ölçmek amacıyla, her biri için altı adet spesifik özellik tanımlanmış ve her özelliği ölçmek için sekiz maddelik ölçekler geliştirilmiştir. 1980'lerde bağımsız olarak üç faktörün tüm önemli kişilik özelliklerini açıklamak için yeterli olmadığı gerekçesiyle faktörlere uyumluluk ve vicdanlılık/özdenetim faktörleri eklenerek toplam beş faktörlü kişilik modeli oluşturulmuştur. 1992'de revize edilen NEO Kişilik Envanteri (NEO-PI/Revised NEO Personality Inventory), en yaygın kullanılan kişilik modeli olarak kabul edilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 216). Yetişkinlerin kişilik yapısının ölçülmesinde genel kabul gören beş büyük kişilik modelinin araştırmacılar için ortak bir dil sağlama ve kişilik araştırmalarını organize etme konusunda son derece yararlı olduğu söylenebilir (Costa ve McCrae, 2000, s. 407).

Kişilik envanterlerinde beş kişilik yapısını tanımlayan altı yön (six facets) belirlenmiştir. Bunlar Şekil 1.2.'de gösterilmiş olup bu yönler ölçülmek istenen kişiliği değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur.



Şekil 1.2. Beş büyük kişiliğin altı yönü (Costa ve McCrae, 2009, s. 311)

Beş Faktörlü Kişilik Modeli'ne göre, kişilik açık ve canlı bir düzendir. Başlıca yatkınlıklar, karakteristik özellikler kişiliğin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri, çevreyle ve genetik temellerle ilişkide bulunarak, karakteristik dönüşümleri şekillendirmekte, bu dönüşümlerde kişilerin davranışlarını, yaşamını belirlemektedir (Costa ve McCrae, 2009, s. 302).

Beş faktörlü kişilik modeli, kişilerin kendilerini ve diğer kişilerle olan ilişkini anlamlandırmak için, açık ve anlaşılır bir model olarak geliştirilmiştir. Çok sayıda araştırmacı beş faktörlü kişilik modelinin kişiliği anlamlandırmada etkin bir yaklaşım olduğunu düşünmektedir. Bu modelin önemli bulunmasının en büyük sebebi tüm faktörler ile ilişkisi bulunan özelliklerin toplumun dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunabilmesidir. Yani toplum nezdinde bir karşılığının olmasıdır. Modelin etkisinin uzun süreli olması, davranış biçimlerini ortaya çıkarma gücünün yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmalar sonucunda kişiliği biçimlendiren özellikler 5 temel kişilik boyutu altında toplanmıştır. Kişiler bu boyutlara farklı isimler verse de zaman içinde kullanılan isimler birbirine eş anlamlılık göstermiş ve son halini almıştır. Buna göre 5 temel kişilik boyutları Tablo 1.2.'de gösterilmiş olup bunlar: dışadönüklük, yumuşak başlılık (uyumluluk), sorumluluk, duygusal tutarlılık ve gelişime açıklıktır.

**Tablo 1.1.** Beş faktörlü kişilik modeli (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015, s. 70)

Özellikler		Faktör Adı		Özellikler
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başlarına dayandırmayan	İçedönük	Dışadönüklük	Dışadönüklük	Canlı, girişken, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, iş birliğinden ziyade yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dik başlılık	Yumuşak Başlılık/ Geçimlilik	Yumuşak başlı	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, iş birliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara bağlı olmayan,	Düşük Özdenetim	Özdenetim/ Sorumluluk	Yüksek Özdenetim	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız,	Tutarlı Duygusal Durum	Duygusal Tutarlılık	Değişken Duygusal Durum	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakâr, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut-Pratik	Gelişime Açıklık	Gelişime Açık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

#### 1.4.1. Dışadönüklük (extraversion)

Modelin dışadönüklük faktörü Eysenck'in dışadönüklük boyutu ile benzeşmektedir. Costa, McCrae ve Holland (1984) tarafından yapılan çalışmalarda kişilerin canlı, girişken, hareketli, coşkulu, rahat, doğal ve iyimser olmaları dışadönük olduklarını göstermektedir. Sosyal, toplulukta olmayı seven, mutlu karakterli kişilerdir. Farklı kişilerle iletişim kurmayı sevdikleri için arkadaş çevreleri geniştir (Costa ve Widiger, 2002, s. 6).

Dışadönüklük kişilik yapısı, tercih edilen kişilerarası etkileşimlerin miktarını ve yoğunluğunu, aktivite düzeyini, uyarılma ihtiyacını ve neşe kapasitesini ifade eder. Çalışma hayatında bu kişiler diğerleri tarafından pozitif olarak algılanmakta, çalışma arkadaşları üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadırlar (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s. 65). Kısaca, dışadönük kişiler sosyal, aktif, konuşkan, kişi odaklı, iyimser, eğlenceyi seven ve sevecen olma eğiliminde olan kişilerdir.

İçedönük kişiler ise, yalnızlığı seven, sessiz, dış gerçeklik yerine iç gerçekliği tercih eden, iç gözlem yaparak kendilerini gözlemleyen, insanlara karşı mesafeli, çekingen (düşmanca değil), bağımsız ve sessiz olma eğiliminde olan kişilerdir. Plan yapmayı,

eyleme geçmeden önce çeşitli faktörleri değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Heyecanı sevmedikleri için ani hareketlerden kaçınırlar. Düzenli kişilerdir. Duygularını denetim altında tutmakta, nadir olarak saldırgan ve öfkeli davranışlar sergilemektedirler. İçedönükler mutsuz ya da karamsar değildirler, ancak dışadönüklerin karakteristik özelliği olan coşkun neşeyi yaşamazlar (Tatlılıoğlu, 2013, s. 138; Costa ve Widiger, 2002, s. 6).

Dışadönük ve içedönük kişilik yapısı, ait olduğu baskın özellikleriyle üç alt başlık altında incelenebilir. Bunlar: canlı-sakin, girişken-çekingen ve yalnızlığı seven-yalnızlığı sevmeyendir (Yücel, 2022, s. 1118):

#### **1.4.2. Uyumluluk, geçimlilik, yumuşak başlılık (agreeableness)**

DeYoung, Quilty ve Peterson (2007, s. 885) uyumluluğu şefkatli ve kibar olmak olarak iki farklı boyuta ayırırken, Ashton ve Lee'nin (2007, s. 156) uyumluluk ölçüsü olarak bireyin hoşgörülü ve bağışlayıcı olma eğilimini kullanmıştır.

Costa ve McCrae (2009, s. 311) ise uyumluluğu altı açıdan tanımlamaktadır. Bunlar: güven, dürüstlük, fedakârlık, itaat, alçakgönüllülük ve hassas fikirliliktir.

Blake vd., (2022) ise uyumluluğu spesifik tanımlardan ziyade kişilerarası düzgün ilişkileri sürdürme motivasyonu olarak tanımlamıştır. Yapılan araştırmalarda uyumlu kişilerin olumlu örgütsel çıktılara yol açtığı görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan uyumlu kişilik yapısıyla ilgili detaylı bilgi bölüm sonunda yer almaktadır.

#### **1.4.3. Sorumluluk, özdenetim, özdisiplin, vicdanlılık (conscientiousness)**

Vicdanlılık, hedefe yönelik davranışlarda organizasyon, ısrar, kontrol ve motivasyon derecesini değerlendirir. Sorumluluk/vicdanlılık seviyesi yüksek olan insanlar düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, organize, güvenilir, çalışkan, kendi kendini yöneten, dakik, titiz, hırslı ve azimli olma eğilimindeyken, sorumluluk/vicdanlılık düzeyi düşük olanlar amaçsız, güvenilirmez, dikkatleri kolayca dağılabilen, çabuk karar veren, kurallara bağlı olmayan, tembel ve gevşek olma eğilimindedir (Costa ve Widiger, 2002, s. 6-7). Bu faktör dört alt başlığa ayrılarak incelenebilmektedir. Bunlar: düzenli-düzensiz, kurallara bağlı-kurallara bağlı olmayan, gevşek-sorumlu/kararlı, heyecan arayan-tedbirli olandır (Sommer, Korkmaz ve Tatar, 2002, s. 30).

#### **1.4.4. Duygusal dengesizlik, nevrotiklik (neuroticism)**

Endişe verici, güvensiz, çekingen ve huysuz gibi terimlerle tanımlanan nevrotiklik çoğu teorisyen tarafından olumsuz duygulanımla ilişkilendirilir. Güvensizliğin nevrotikliğin bir parçasını oluşturduğu, aşırı yeme, sigara içme veya aşırı içki içme eğilimleri gibi dürtüsel davranışların nevrotikliğin bir yönünü oluşturduğu ve dürtü güdümlülüğün nevrotiklik faktörünün bir tanımlayıcısı olduğu söylenebilir. Nevrotikliği yüksek kişiler sigarayı bırakmakta zorlanırlar çünkü sigarayı bırakmanın yarattığı sıkıntı onlar için daha güçlüdür. Yıkıcı duygularla daha sık uğraşmak zorunda oldukları için, düşmanca tepkiler ve hüsnükuruntu gibi uygunsuz başa çıkma tepkilerini daha sık kullanabilirler. Kendini suçlama gibi duyguları benimseyebilirler çünkü bu inançlar yaşadıkları olumsuz duygularla bilişsel olarak tutarlıdır (McCrae ve Costa, 1987, s. 86-87).

Nevrotikliği yüksek bireylerin gergin, hassas, fevri, heyecanlı, evhamlı ve kaygılı oldukları görülmektedir. Bu yapıda kişiler için iç huzurun sağlanması önemlidir. Duygusal tutarlılığı yüksek olan kişiler kendine güvenen, engellerle başa çıkmada başarılı, sakin, uyumlu, telaşsız davrananlardır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s. 65). Bu faktör üç alt başlık ile incelenmiştir. Bunlar: duygusal tutarlı-duygusal değişken, rahat-endişeye yatkın, kendine güvenli-kendine güvensiz (Yücel, 2022, s. 1121).

#### **1.4.5. Gelişime açıklık, deneyime açıklık, yeniliğe açıklık (openness to experience)**

Gelişime/deneyime açıklık yetenek ve zekâdan farklıdır. Deneyimlerin aktif olarak aranmasını ve deneyimlerin kendi iyiliği için değerlendirilmesini içerir. Gelişime açık bireyler meraklıdır, hayal gücü kuvvetlidir ve yeni fikirleri ve alışılmadık değerleri benimsemeye isteklidir. Gelişime kapalı bireylere göre her türlü duyguyu daha canlı yaşarlar. Bunun tersine, gelişime/deneyime kapalı bireyler inanç ve tutumlarında geleneksel, zevklerinde muhafazakâr, inançlarında dogmatik ve katı olma eğilimindedirler. Davranışsal olarak kendi tarzlarındadırlar ve duygusal olarak tepkisizdirler (Costa ve Widiger, 2002, s. 6).

Deneyime açıklığa atfedilen sıfat-faktör sonuçlarına göre en iyi şekilde orijinal, yaratıcı, geniş ilgi alanları ve cesaretle karakterize edilmektedir. Deneyime açık bireyler kendileri ve başkaları tarafından biraz daha zeki olarak görülme eğilimindedirler. Bu nedenle deneyime açıklık ile psikometrik zekâ ölçümleri arasında ilişki olduğuna dair

çalışmalarda, NEO Envanter ölçekleri kullanılarak yapılan ortak faktör analizlerinde zekâ ölçeklerinin deneyime açıklıktan ayrı bir faktör olarak tanımlandığı, zekânın bireyi bir dereceye kadar açıklığa yatkın hale getirebileceği yorumlanmıştır. (McCrae ve Costa, 1987, s. 87-88). Bu boyut diğer kavramlarda olduğu gibi daha iyi anlaşılmaq için üç alt başlığa ayrılmıştır. Bunlar: somut düşünen-analitik düşünen, hassas olmayan-duyarlı, muhafazakâr-yeniliğe açık olandır (Yücel, 2022, s. 1122).

### **1.5. Uyumlu Kişiliğin Tanımı**

Uyumlu kişilik, Büyük Beş Faktör kişilik özellikleri boyutlarından birisidir. Birçok araştırmacı tarafından uyumluluk kişiliğinin farklı etiketlerle ilişkilendirilmesine rağmen birçok teorisyen uyumluluğun sosyal davranış ve kişilerarası ilişkilerdeki farklılıklarla ilişkili olduğunu belirtmiştir (Graziano ve Tobin, 2017).

Fedakârlık, sempati, iş birliği, dürüstlük ve alçakgönüllülükteki bireysel farklılıklar, çok eski zamanlardan beri önemli grup ve sosyal ilginin konusu olmuş, bu davranış modeli uyumluluk olarak organize edilmiştir (Norman, 1963, s. 227).

Uyumlu kişilik ile literatürde yapılmış 142 çalışmanın meta-analiz yöntemiyle incelenmesi çalışmasında, mevcut teoriyle uyumlu olarak kavramla ilgili sekiz temanın değişkenleri tanımlanmıştır. Bunların, kendini aşma, memnuniyet, ilişkisel yatırım, takım çalışması, iş yatırımı, daha düşük sonuç vurgusu, sosyal norm yönelimi ve sosyal entegrasyon olduğu belirtilmiştir (Wilmot ve Ones, 2022).

Uyumlu kişilik, dışadönüklük kişilik yapısı gibi kişilerarası bir boyuta sahiptir ve kişinin şefkatten düşmanlığa kadar uzanan bir süreçte tercih ettiği etkileşim türlerini ifade eder. Uyumluluk puanı yüksek kişiler yumuşak kalpli, iyi huylu, güvenilir, yardımsever, bağışlayıcı ve fedakâr olma eğilimindedir. Başkalarına yardım etmeye isteklidirler, duyarlı ve empatik olma eğilimindedirler ve diğerlerinin çoğunun aynı şekilde davranmak istediğine ve davranacağına inanırlar. Uyumluluk puanı düşük olanlar alaycı, kaba, şüpheli, işbirlikçi olmayan ve asabi olma eğilimindedirler ve intikamcı ve acımasız olabilirler (Costa ve Widiger, 2002, s. 6).

#### **1.5.1. Uyumlu kişilik yapısının özellikleri**

McCrae ve Costa (2003, s. 50-55) çalışmasında uyumluluğu düşük ve yüksek bireyleri özellikler açısından grupladığında, uyumluluk düzeyi düşük bireylerin eleştirel, şüpheli, sınırları zorlamaya çalışan, düşmanca ve küçümseyici davranışlar sergiledikleri,

uyumluluk düzeyi yüksek olanların sempatik, düşünceli, sıcakkanlı, şefkatli, cömert ve başkalarının beğenisini kazanan davranışlar sergilediklerini tespit etmiştir. Uyumlu insanlar başkalarına kolayca güvenirler, kendileri de güvenilirdir ve karşısındakinin gizli niyetlerinden nadiren şüphelenirler. Özverili olmaları onların düşünceli olmalarında ve başkalarına yardım etme arzularında görülür. Kendi amaçları için saldırgan tavırlar takınmak yerine başkalarına itaat etmeyi seçerler. Alçakgönüllü olan uyumlu bireyler kendi yetenek ve becerilerini değerlendirirken de alçakgönüllü davranır. Tutum açısından hassas fikirli ve duyarlıdırlar. Uyumluluk düzeyi yüksek olan bireyler, başkalarına yardım etmekten hoşlanır, kendilerini geri planda tutma ve alçakgönüllü olma eğilimi gösterirler.

Başka bir çalışma Graziano ve Tobin (2017) tarafından yapılmış ve uyumlu kişiliğe sahip kişinin sempatik, düşünceli, dürüst, destekleyici olduğu ve başkalarında beğeni uyandırdığı, tersi kişilik yapısında ise geçimsiz, başkalarına karşı eleştirel, şüpheli, düşmanca davranan, küçümseyici ve manipülatif olduğu belirtilmiştir.

Özetle, uyumlu kişiler, çatışmadan kaçan, fedakâr, huzur sever, kişilerarası ilişkilere önem veren, iş birliği ve dayanışmayla kendini güdüleyen, duyarlı, sakin kişilerdir. Uyumlu kişilerin tam tersi dik başlı kişiler ise insanlara güven duymayan, iş birliği yerine yarışmaya yatkın, özgürlükçü, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, bencil bireylerdir. Bu faktör üzerine yapılmış araştırma sonuçları, kadınların daha yumuşak başlı, erkeklerin ise kadınlara oranla daha saldırgan, sinirli olduklarını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015, s. 74).

Uyumlu kişilik özelliklerinin farklı çalışmalarda farklı şekillerde gruplandıkları ve birçok pozitif davranış ve tutumlarla ilişkili oldukları görülmektedir. Uyumlu kişilik genel olarak dört başlık altında incelenmektedir (Yücel, 2022, s. 1119):

- **Hoşgörülü-Hoşgörüsüz**

Hoşgörülü kişilerin alçak gönüllü, iyimser, iletişimleri kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu kişiler kurallara uyan, insanlara karşı sabırlı davranan, ılımlı kimselerdir. Hoşgörüsüz kişilerin ise bencil, kendini düşünen ve üstün gören, eleştirilmeyi sevmeyen bireyler olduğu gözlenmektedir. Günlük yaşamlarında kibirli kişiler olarak tanımlandıkları bilinmektedir.

- **Öfkeli-İlimli**

Öfkeli kişiler, her an sinirlenebilen, kırıcı, eleştiri kabul etmeyen ve eleştirildiğinde kaba davranışlar sergileyen kişilerdir. Tam zıttı olan ılımlı bireylerin kibar, sakin,

soğukkanlı, mutlu, eleştiriye tahammülü olan ve eleştirildiğinde öfkelenmeyen kişiler oldukları görülmektedir.

- **Karşıt-Uzlaşmacı**

Uzlaşmacı özellikteki kişiler mantıklı ve rahattırlar. İnsanlara güvenirlere ve birlikte çalışılması en kolay kişilerdir. Çatışmadan kaçınır, mücadelecı davranmak yerine uyumlu olmayı seçerler. Karşıt kimseler ise tartışmacı, dik kafalı, inatçı davranışlar sergilerler. Olaylara ve kişilere karşı kin duygusu baskındır ve intikam duygusuyla hareket ederler. Herkese ve her şeye karşı şüpheci yaklaştıklarından dolayı insanlara güvenmezler ve ikna edilmesi zor kişilerdir.

- **Kendine dönük-yumuşak kalplilik/elseverlik**

Yumuşak kalpli kişiler kendileri dışında başkalarını da düşünen, yardımsever, sıcakkanlıdırlar. İnsanlarla iyi geçindikleri için iş birliğine uyumludurlar. Bu bireylerin karar almada zorlandıkları bu yüzden kendi ihtiyaçlarını görmezden geldikleri ifade edilen bir diğer noktadır. Kendine dönük olan kişilerin başkasından çok kendini düşünmesi, bencil olması en belirgin özelliğidir. Kendi ihtiyaçları ve istekleri önceliklidir. Bu bireyler karar alırken katı davranışlar sergileyebilmektedir.

### 1.5.2. Uyumlu kişilik ve iş seçimi ilişkisi

Bireylerin, sahip oldukları kişilik yapılarıyla örtüşen mesleği ve mesleğe yönelik iş ortamını seçmesi sağlıklı bir çalışma ortamı yaratır. Geçmişte yapılan çalışmalarda, çalışanların davranışlarını açıklamada önemli katkı sağladığı düşünülen kişilik özelliklerinin, personel seçim aşamalarında dikkate alındığı ve iş başvurusunda bulunan kişilere kişilik testleri yapılarak iş ile olan uyumuna ilişkin değerlendirmelerde bulunduğu görülmüştür. Son zamanlarda kişilik treytlерinin işe uyum konusunda çalışanın davranışlarını kestirmede etkili olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 81).

Holland tarafından geliştirilen kişilik-meslek uyumu kuramında meslek seçiminde kişiliğin rolüne önemli bir bakış açısı sunulmuştur. Bireyleri ilgi alanlarına ve kişiliklerine uygun kariyer ve çalışma ortamlarıyla eşleştirmeyi amaçlayan altı kişilik tipi (gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel) ortaya konmuştur. Bu özellikler, bireyleri tanımlamak için kullanılır ve mesleki davranışlar, büyük ölçüde bu ikisi arasındaki eşleşmeden etkilenir (Costa, McCrae ve Holland, 1984, s. 391).

Holland'ın teorisinde uyumun, bireyin kişiliğinin mesleki ilgileri etkilemesi durumunda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Holland, 1996; Chuang, Shen ve Judge, 2016).

Bu kurama göre, kişilik ile meslek arasında uyum olması durumunda iş tatmininin yüksek, işten ayrılma eğiliminin ise düşük olacağı, kendine güvenen ve enerjik insanların yönetici veya spor organizatörü gibi meslekleri seçmelerinin olası olacağı belirtilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 97; Costa, McCrae ve Holland 1984, s. 391).

Bireyin kişiliğini oluşturan özelliklerin bilincinde olması, iş başvurusu yaparken bireyin işi ile uyumu, yönetim kadrosuyla uyumu ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri hakkında çıkarımlarda bulunması için gereklidir. Bireyin işinde üstleneceği rol, kariyer planlaması, statü ve yükselme imkânları kişiliğiyle paralel yürümektedir. Birey, kişiliğiyle işini ve çevresini algılar. Kişiliğin iş yaşamındaki etkilerine ilişkin yapılan çalışmalarda (Benligiray, 2016, s. 19, 132-133) kişilik yapısının işe devamlılık ve verimli çalışmaya önemli etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer taraftan kişiliğiyle uyumlu meslek seçen bireylerin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. İşveren açısından da bireye uygun iş yerine; işe uygun, işin taleplerini karşılayacak kişilik yapısına uygun bireylerin istihdam edilmesi ve kişilik tipleri hakkında bilgi sahibi olunması işverenler açısından önemli bir husustur. İşveren, çalışanın kişilik tipini ve özelliklerini bilirse işin gerekliliklerini yerine getirip getiremeyeceği hususunda kişinin nasıl çalışacağı, yapacağı işten ne şekilde verim alabileceği konusunda planlama yapabilecektir. Ayrıca, çalışanın, çalışma koşullarının belirlenmesi noktasında da yarar sağlayacaktır.

Birey-iş uyumu bölümünde kişilik ile iş uyumu daha detaylı bahsedilecek olup özetle bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve beklentilerin (ki bu talepler terfi, maaş, iyi bir yönetim, statü, hedefler, değerler, başarı, kişilerarası iyi iletişim, sosyal imkânlar, menfaat olabilmektedir) işin gereklilikleriyle örtüşmesindeki uyum düzeyine bireyin kişilik yapısının da etki etmesi nedeniyle birey açısından en uygun iş, işletme açısından en uygun iş gören kapsamında kişiliğin dikkate alınması önem arz eden bir konudur.

### **1.5.3. Uyumlu kişilik özelliğinin örgütler için önemi**

Birey ile örgüt bütünleşmesinde, bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının bütünleşmesi ve bireyin çaba ve potansiyelini örgüt menfaatleri için örgüte sunması vardır. Bireyin kendi potansiyelinin farkına vararak, işiyle bütünleşmesinde ve örgütsel performansa girdi sağlamasında kişilik faktörlerinin önemi büyüktür. Uyumlu kişilerinde

olumsuz durumlara karşı toleransı daha yüksek olduğu için iş süreçleri üzerinde olumsuzluğa neden olacak çıktıların oluşmasını engelleme veya hafifletme gibi örgüt iklimine faydası yadsınmamalıdır.

Uyumlu kişilerin sakin, daha ılımlı, anlayışlı kişiler oldukları bilinmektedir. Uyumlu bireylerin sosyal hayatlarında daha mutlu, çevresiyle ilişkilerinin daha olumlu olduğu bir gerçektir. Bu da hayatlarını daha anlamlı kılmaktadır. Tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da uyumlu kişilerin daha sağlıklı çalıştıkları gözlenmiştir.

Davranışsal boyutta pozitif bir anlam taşıyan uyumlu kişilik yapısı, bireyin diğer bireylerle ahenkli çalışma, diğer bireylere uyum gösterme, onların iyiliğini önemseme, iş birliği içinde hareket etme, güvenilir, sıcakkanlı, insancıl ve şefkatli davranma ile ilgili bir kavramdır. Uyumlu kişiler, uyum gösteremeyenlere kıyasla daha çok sevilen kişilerdir (Bekmezci, Mert ve Turgut, 2019, s. 613-614).

Uyumlu kişiler rasyoneldir, bilgi seviyeleri iyidir, yetkinlik açısından kendilerinin iyi olduğunu düşünürler. İş yerinde verimli olmalarını sağlayan organizasyon ve düzenden kaynaklı başarı çabaları yüksektir. Yaptıkları her şeyde mükemmelliği yakalamak, hedeflerine ulaşabilmek için özdisiplin konusunda yüksek olmaları gerekir (McCrae ve Costa, 2003). Başarı odaklı olmaları örgütler açısından stratejik amaç ve hedeflerin başarılmasında rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan bir unsurdur.

Uyumlu kişiler, sahip olduğu özellikleriyle sergiledikleri uyumlu davranışlar neticesinde kendi performanslarının yanında iş arkadaşlarının performanslarına da olumlu katkı sağlarlar. Bu açıdan, uyumlu kişilerin, çalışma hayatında kişilerarası çatışmanın daha az yaşanmasına destek olduğu, işlerinde daha başarılı oldukları ve hem iş arkadaşları hem de ailelerinden daha fazla destek gördükleri gözlemlenmiştir (Sudak ve Zehir, 2013, s. 144).

İşletme yönetimi açısından uyumlu, yumuşak başlı bireyler fonksiyonel olmayan çatışma, stres yönetimi, baskıya maruz kalma, tükenmişlik, yıldırma gibi olumsuz sayılacak ve örgüt başarısını, verimliliği ve performansı olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunmaktan diğer kişilik yapısına sahip bireylere kıyasla kaçınma eğilimindedirler. Olumsuz davranışlar örgüt genelinde olumsuz çıktılara sebebiyet vereceğinden performansı, verimliliği ve örgütün amaçlarına giden yolda başarısını etkileyecektir. Bu nedenle işletmelerde yöneticiler bireyin işiyle, grup arkadaşlarıyla, yönetim kademesiyle hatta işi dışındaki sosyal yaşantısında da uyumlu olan kişileri tercih etmektedir. Uyumlu kişilik özelliğiyle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi

inceleyen çalışmalarda uyumlu kişilik özelliğinin anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Bekmezci, Mert ve Turgut, 2019, s. 616). Ancak uyumlu kişiler, kendileri kadar başkalarını da düşünmeleri, çalışma ortamının ahengini daha önemli tutmaları sebebiyle kariyer basamaklarında alt seviyelerde kalmaktadırlar.

Bu açıdan çalışmanın bir diğer değişkeni olan birey-iş uyumunun uyumlu kişilik yapısına sahip bireyler üzerinde, işe uygun kişilik yapısının eşeştirilmesinde örgütler açısından olumlu etkilerinin olacağı kuvvetle muhtemeldir. İşiyle uyumlu bireyler verimli çalışan, performans düzeyleri yüksek olan, iş tatminini sağlamış, mutlu ve huzurlu olan kişiler oldukları için işletmedeki diğer çalışanlarla kişilerarası ilişkileri iyi olacaktır. Birbirleriyle btnleşiip örgütsel bağlılığın artmasına bu şekilde zihinsel ve fiziksel olarak maksimum fayda sağlanmasına neden olacaklardır. Grup normlarına ayak uydurma konusunda problem yaşanmayacak ve iş birliği ve dayanışma içinde işletme faaliyetlerine katkı sağlayacaklardır. Kurulacak sağlıklı iletişim ile yanlış anlaşılmaların önüne geçilecek ve olası fonksiyonel olmayan çatışmalar engellenmiş olacaktır.

Organizasyonlar için uyumlu kişilerin belirlenmesinde çalışma ortamı ve iş arkadaşlarına uyum sağlaması kadar yaptığı işe uyum sağlaması da önemlidir. Burada işi yapacak bireyin kişilik özelliklerine göre iş belirleme noktasına dikkat edilmelidir. Yöneticiler alışanların kişilik özelliklerini iyi tanımalı, buna dayalı iş dağılımı yapmalıdır.

Literatür, uyumluluk düzeyi daha yüksek olan bireylerin, olumlu ilişkiler geliştirme ve sürdürme hedefi doğrultusunda daha fazla motive olmaya genetik olarak yatkın olduklarını ve çevreden etkilendiklerini göstermektedir. Bu eğilimler erken yetişkinlik döneminden sonra nispeten istikrarlı olduğundan yaşam süresi boyunca ortaya çıkan değişkenler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Wilmot ve Ones, 2022, s. 244).

## 2. YABANCILAŞMA VE İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

Yabancılaşma kavramı insan var olduğu sürece yaşayan ve bu yönüyle insanlık tarihine kadar uzanan bir kavramdır. Kavram öncelikle felsefi-dinsel bir kökenden gelmekle beraber sanayi toplumunun getirdiği makineleşme ile birlikte Marx'ın kapitalist düzende çalışanların kendi emeğine yabancılaşmasıyla popüler bir durum kazanmıştır. Sanayi toplumunda kişi ürettiği ürünün sadece belli bir bölümüne katkı sağladığı için ortaya çıkan nihai ürünle arasında bir bağ kuramamakta ve öncelikle kendi emeğine, işine, topluma yabancılaşmaktadır.

### 2.1. Yabancılaşma Kavramı ve Önemi

Bireysel ve toplumsal özellik taşıyan yabancılaşma kavramı sosyal bilimlerde tarih boyunca insanın temel problemi olarak ele alınmıştır. Yabancılaşma kavramı birçok düşünür tarafından ele alınmış ve her dönemin kendine has dinamiklerine göre yorumlanmıştır. Yabancılaşma en yaygın anlamıyla bireyin kendi doğasından, özünden, ürettiği ürününden, yakın ve uzak çevresinden ayrışarak bunların hakimiyeti altında kalmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle özne ile nesne arasındaki dengenin bozulması sonucu öznenin ötekileşmesidir. Kavram birçok araştırmacı için popüler bir kavram olmakla birlikte aslında insanı köleleştiren kapitalist sisteme karşı bir direncin simgesi haline gelmiştir (Tolan, 1981, s. 3).

Yabancılaşma, bir şeyi veya kimseyi başka şeylerden veya kimseden uzaklaştıran, yabancı konumuna getiren gelişmelerdir. Felsefe açısından yabancılaşma, daha önceden ilgi duyulan şeylere, dostluk içinde olunan insanlara karşı bir tavır alma, ilgisiz kalma, hatta bıkkınlık ya da tiksinti gibi duyguları yaşama durumudur (Cevizci, 2010, s. 1617). Özetle yabancılaşma bir uzaklaşma halidir.

Yabancılaşma, insanın kendine yabancılaşması, yaşadığı topluma ve kültüre yabancılaşması, ürettiği nesneye yabancılaşması, doğaya yabancılaşması gibi farklı şekillerde görülebilmektedir. Yabancılaşmanın, bireyin bir şeyden yabancılaşmasıyla ilgili insanın doğasında bulunan, insanlığın ilk yaşamından itibaren var olan, modern toplumlarda bireyle çevresi arasında farklı güçlerin etkisinin olduğu, rekabet edebilme, kıskançlık gösterme, itaat etmeye direnç ve saldırgan durumlar gibi farklı beşerî ilişkileri barındıran özellikleri vardır (Şimşek vd., 2006, s. 573).

Genel olarak insanların dünya ve benlik algılarıyla ilgili olan kavram dünyanın ekonomik yapısının geldiği noktada farklı alanlarda da ortaya çıkan ve geliştirilen bir

kavram haline gelmiştir. Yabancılaşma kavramını Hegel, bireylerin “mutlak ruh” (geist) olarak kavramlaştırdığı varlığın kendini dışsallaştırması olarak tanımlamıştır. Ona göre, mutlak varlığın kendi dışında bir başka gerçeklik olmadığına farkına varması ve özüne dönmesi yabancılaşmadan kurtulma sürecidir. Bu süreçteki asıl karakter mutlak varlığın kendisinde vücut bulan bireyin kendisidir (Demir, 2018, s. 64).

Bell’e göre yabancılaşmanın kullanımı entelektüeller için iki farklı anlama gelmektedir. İlki sosyo-psikolojik kullanımıdır. Kişinin, içinde bulunduğu toplumdan veya gruptan kopması, kendisini o gruba ait hissetmemesidir. Diğeri ise psikolojik-felsefi bir kullanımdır. Kişilerin birer nesne olarak görülmesi, kimliğini kaybetmesi yani şey’e dönüşmesidir. Kısaca, kişinin metalaşması/şeyleşmesidir (Bell, 1959, s. 933).

İnsan ihtiyaçlarının evrensel olması ancak bunun gösteriliş veya içselleştirme durumunun kültürel ve toplumsal yapılarla, yönetim biçimleriyle, biçilen rollerle ilişkili olduğu varsayımından hareketle Etzioni (1968, s. 871) yabancılaşmayı aktörün kontrolü dışında olan ve dolayısıyla onun temel ihtiyaçlarına yanıt vermeyen bir toplumsal durum olarak yorumlamıştır.

Yabancılaşma kavramı ile Karl Marx da yakından ilgilenmiştir. Marx, kapitalist toplumdaki emekçinin yabancılaşması üzerinde durmuş, emekçinin çalışma ortamındaki yabancılaşması üzerine yoğunlaşmıştır (Kohn, 1976, s. 111-113).

Yabancılaşma, insanı temel almasıyla sosyal alandaki birçok düşünürün üzerine kafa yorduğu bir kavram olması açısından önemini hâlâ korumaktadır. Sanayi Devrimi’nin başlaması ve çalışma düzenindeki yaşanan değişiklikler kavrama yeni bir kimlik kazandırmıştır. Post-modern dünyada, özellikle de artan karmaşıklık ve aşırı bilgi ortamının koşullarıyla ilgili olarak yeni biçimler almaktadır (Case, 2008, s. 324). Yabancılaşma sadece öznenin nesnelere uzaklaşması ve bireyselleşmesinden çıkmış iş düzeyinde yaşanan stresleri, çelişkileri içine alan bir kavram haline gelmiştir. Sonraki bölümde kavramın süreç içindeki değişimi daha detaylı olarak incelenecektir.

## **2.2. Yabancılaşma Kavramının Gelişimi**

Yabancılaşma kavramı felsefe boyutundan sosyal-psikolojik boyuta kadar farklı disiplinlerin tarihsel süreçte ilgi odağı olmuş bir kavram olarak literatürde birçok araştırmaya konu olmuştur. Kavramın önemi ilk başlarda dinsel boyutlarla bağdaştırılması ve son derece muğlak ve kesin olmayan bir kavram olmasından kaynaklı teorisyenlerin kendi bakış açılarından dünyayı yorumlama birikimlerinden kaynaklanıyor

olmasından ileri gelmektedir. Hegel, Feuerbach, Durkheim ve Marx yabancılaşma üzerine çalışan önemli düşünürlerdir.

Yabancılaşma kavramı Antik Yunan filozoflarından başlayarak incelendiğinde: Platon'un Helenistik dönemde "idealar" olarak bahsettiği yabancılaşma üzerinde durulmaktadır. O, dünyayı idealar dünyası ve ideaların taklidinden oluşmuş dünyalar olarak ikiye ayırmıştır. İnsan bu iki dünya arasındadır ve insanın bu iki dünya arasında kalması yabancılaşmadır. Orta Çağ dönemindeki Hıristiyanlıkta görülen ilk günah insanın kendisine yabancılaşmasının bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanrı'nın yarattığı insan ilahi özünü kaybederek tanrısal doğasına yabancılaşmıştır. Bu dönemlerde yabancılaşma farklı kavramların veya durumların içindedir. Yabancılaşma kavramı Hegel ile birlikte felsefi ve bilimsel bir anlam kazanmıştır (Tüfekçi, 2022, s. 22).

Hegel'in yabancılaşma kavramının temelinde bireyselleşme vardır. Ona göre, yabancılaşma doğaldır ve insan var oldukça o da varlığını sürdürmeye devam edecektir. Hegel'in yabancılaşmaya baktığı bu temel nokta "yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir" ile doğrudan ilintilidir. Feuerbach, Hegel'in yabancılaşmaya bakışına karşı çıkmaktadır. İnsanın kendi özünü nesneleştirdiğini böylece tanrıyı yaratıp, yüceleştirdiğini ve onun kölesi olması halini yabancılaşma olarak görmektedir. Ona göre, insan yarattığı değerleri ve düşünceleri bir varlığın yani tanrının ürünü olarak görür ve kendisinden uzaklaşır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009, s. 318). O, Hegel'in Tanrı'ya atfettiği özellikleri zaten insanın kendi nitelikleri olduğunu düşünür ve bu yüzden Tanrı'nın insandan bağımsız olduğunu kabul etmez. Tanrı düşüncesi insanın nesneleştirmesinin bir sonucudur (Osmanoğlu, 2016, s. 74).

Feuerbach hem Hegel'in düşüncesine karşı çıkar hem de insanın kendine yabancılaşmasını Tanrı ile ilişkisi üzerinden eleştirir. Ona göre insan özünden koparak, özünü tanrıya vererek yabancılaşmış olmaktadır. Durkheim ise yabancılaşmayı anomi kavramı üzerinden kullanmıştır. Temelinde bireylerin davranışlarını, isteklerini yönlendiren ve belirleyen özelliklerin yitirilmesinde değer sistemleri ve toplumsal kuralların olduğunu belirtmektedir. Bruno Bauer Hegel'in etkisinde kalarak yabancılaşma boyutunu dinsel öğelerle açıklamıştır. Ona göre din, kendine karşı yabancılaşan bilincin yarattığı davranış ve fikirlerinin toplamıdır (Kırman ve Atak, 2020, s. 281).

Marx yabancılaşmayı daha kapsamlı olarak ele almıştır. Marx, Hegel'in düşüncelerinden etkilenmiştir fakat onu eleştirerek yeni yorumlar katmıştır. Marx'ın,

Hegel'e en temel eleştirisi yabancılaşmayı pratikte aşamamış olmasıdır. Marx kuramını "yabancılaşmış emek" kavramına dayandırmaktadır. Yabancılaşmış emek, işçinin kendi ürününe yabancılaşmasıdır. Marx yabancılaşmayı insan ve doğa ilişkisi üzerinden anlatmaktadır. Ona göre insan hayatını sürdürmek ve çalışmak için ihtiyaç duyduğu nesnelere doğadan elde eder. Bu durumda doğa, işçi için vazgeçilmez bir unsurdur. Aralarında daimî bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi sekteye uğratan tek bir şey vardır, o da işçinin emeğine ve ürettiği ürüne yabancılaşmasıdır (Aydoğan, 2015, s. 278).

Kapitalist toplumlarda yabancılaşma dört farklı biçimde görülmektedir. Birincisi: işçinin kendi emeğine yabancılaşmasıdır. İşçi kendi tüketimi için üretmez, geçinebilmek için ürünü veya emeği işverenine satması gerekmektedir. Böylece işveren satın aldığı hizmet karşılığında işçiye bir ücret ödeyerek ürüne sahip olmaktadır. Bu durumda işçi kendi emeğine yabancılaşmaktadır. İkincisi: ürettiği ürüne yabancılaşmasıdır. İşçi ürettiği ürünü para karşılığı satarak o nesneden vazgeçmektedir. Kendi ürettiği fakat başkasının malı haline gelen ürüne artık yabancılaşmıştır. Bir diğeri: işçinin, diğer işçilere yabancılaşmasıdır. İnsan var olduğu andan itibaren diğer insanlarla bir dayanışma içerisindedir. Ancak kapitalizmin hüküm sürdüğü toplumlarda bu dayanışmadan bahsetmek mümkün değildir. İşçiler üretim süreci boyunca genelde tanımadığı, tanısa dâhi insan ilişkisi kurabilecek zamanı ve durumu bulamayacak koşullarda çalışmaktadır. İşçi çalışma süresi boyunca hızlı ve diğer işçilerle rekabet halinde olmaya itilmektedir. İnsanın doğal sürecinde olan iletişim zayıflamakta hatta yok olmaktadır. Son biçimi: işçinin insana yabancılaşmasıdır. Makineleşmeyle birlikte insana ihtiyaç azalmıştır. İşçinin yapacağı işi makine yapar duruma gelmiştir. Bu durumda işçi bir yerde makineyle de rekabet etmeye başlamıştır. Ya makinenin yapacağı işi yapmak ya da makineden geri kalan işi yapmak zorundadır. Bunu yaparken de en az makine kadar seri üretim yapma mecburiyetindedir. Daha fazla üretme ihtiyacındaki işçi, insanı niteliklerinden kopararak birer makine gibi davranmaya itmektedir (Uluç, 2020, s. 35). Dört biçimde yabancılaşma başta bireysel sonrasında toplumsal bir yalnızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu yüzden tüm düşünürler yabancılaşmayı farklı noktalardan ele alsalar da yabancılaşmanın insanlık için bir sorun olması noktasında kesişmektedirler.

Marx'tan sonra Eric Fromm, Herbert Marcuse, Charles Wright Mills, Albert Schweitzer, Melvin Seeman ve Thorstein Veblen gibi isimler de yabancılaşma olgusu üzerinde durarak Marksist yabancılaşma kavramına çağdaş yorumlar getirmişlerdir.

Çağdaş toplumlardaki yabancılaşma üzerinde duran Mills, hizmet sektöründe gündün güne sayısı gittikçe artan beyaz yakalılarının yabancılaşma şartlarını vurgulamıştır. Ona göre, iş hayatındaki yabancılaşmaya iş bölümü ve uzmanlaşma sebep olmaktadır. Çalışan, yaptığı işin sonucunu görmemesi ve emeğine yabancılaşmasının sonucu olarak iş hazzını yaşayamamaktadır. Ürettiği şeyler ve beğeni duyduğu şeyler hiçbir zaman sahip olamayacağı şeylerdir. Ürettiği ürüne görüntü olarak yabancılaşmış çalışan boş zamanlarında ona satılan düşük maliyetli yapay eğlencelere yönelmektedir. Çalışan derinden hissettiği yalnızlık ve yabancılaşma duygusuyla medyanın ve eğlence yollarının birer kölesi haline gelmektedir. Fakat bu eğlenceler aranan gerçek mutluluğu vermek yerine tam tersine içinde buldukları yalnızlığı ve yabancılaşmayı artırmaktadır. Mills, kişilerin geleneksel değerleri kaybederek daha çok endişe ve tedirginlik yaşadıklarının altını çizmektedir. Ona göre, modern toplumda güç sahibi olanlar bu gücü genelde gizli yollarla kullanmaktadır. Mills iş yoğunluğunun fazla, iktidarın güçlü olduğu dünyada, beyaz yakalılarının bir şey üreterek değil başkasının yaptığı bir işi kâra çevirmeye destek olarak var olduklarını söylemektedir. Çalışanlar gün geçtikçe çalışma hayatları üzerindeki denetimlerini kaybetmektedir. Bu şekilde de topluluklar ve geleneksel değerler yok olmaktadır. Çalışanlar emeğine, kendine ve topluma yabancılaşmış birer varlık haline gelmektedir (Aytaç, 2005, s. 332-333).

Albert Schweitzer, yabancılaşmanın ortaya çıkmasında kapitalizmin ve teknolojinin rolüne değinmektedir. Modern ekonomik sistem gitgide makine medeniyetine evrilmektedir. İnsan kendi ürettiği makineyle aynı duruma gelmektedir (Kalın, 2010, s. 9). İnsanın kendi ürettiği makineyle aynı hale gelmesi hatta makinenin seri üretim sayesinde insandan daha fazla üretim sağlamasıyla işçinin emeği değersiz hale gelmiştir. İşçi daha fazla enerji harcarsa bile makineyle yarışamamakta bu da emeğine yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Veblen, çalışmalarında yabancılaşmaya çalışma içgüdüğü ile ilişki kurarak ele almıştır. Toplumun geçirdiği evrimsel aşamalarda kişiler çalışma içgüdüğünü kaybetmekte veya bastırmakta, buna bağlı olarak da özgür çalışma ortamı bulamamaktadır. Bu sıkışmışlık halini yabancılaşma olarak değerlendirmektedir. Veblen, kişilerin çalışma içgüdüğünü yitirmesini yabancılaşmanın birincil belirtisi olduğuna değinmiştir. Veblen'e göre toplumsal evrimin geçirdiği aşamalardan kaynaklanan yabancılaşma ile piyasa toplumunun aşamalarının meydana getirdiği yabancılaşma birbirine benzemektedir. Veblen, genelde kişinin, özelde iyi eğitilmiş ve yüksek gelir

grubunda olan kadınların yabancılaşmasının aslında toplumun temel dinamikleriyle bağlantılı olmasını çok önemli bulmaktadır (Aydın ve Takay, 2017, s. 7).

Melvin Seeman'da yabancılaşmayı sosyo-psikolojik açıdan beş boyuta ayırarak incelemiştir. Bunlar: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, soyutlanma ve kendine yabancılaşmadır (Seeman, 1959, s. 783). Seeman modern toplumda yabancılaşmanın oldukça fazla olması nedeniyle bireyin yabancılaşmasını bireysellikten çıkararak toplumsal bir durum olarak görmüştür. Ona göre, yabancılaşmanın politik düşmanlık, ırkçılık, toplumsal hareketler gibi sonuçlarının olması muhtemeldir (Develioğlu ve Tekin, 2012, s. 122). Seeman'ın boyutları ayrı bir başlık altında detaylı incelenecektir.

Eric Fromm ve Herbert Marcuse yabancılaşma kavramına toplumsal boyutta değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Fromm, daha çok sağlıklı toplumlardaki yabancılaşma üzerinde durmaktadır. Fromm, "başkalarıyla toplumsal ilişki içinde olmak, yaratıcı olmak, sabit köklere sahip olmak, kimlik gereksinimi, kendini zihinsel anlamda yönlendirebilmek" gibi ihtiyaçlara değinerek insanın akıl sağlığının bu etkenlerle doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuştur. Kişinin akıl sağlığının toplumsal koşullara uyum sağlamasıyla değil, toplumsal koşulların bireyin ihtiyaçlarını karşılamasıyla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre, yabancılaşma toplumsal karakterin bir unsurudur ve ihtiyaçların karşılanma sürecinde çevre ve etkileri büyük önem taşımaktadır. Marcuse'ye göre yabancılaşma ise teknolojik gelişmelerin işçi sınıfı üzerindeki baskıyı arttırdığı, toplumsal çeşitliliği engellediği süreçtir. "Tek Boyutlu İnsan" kuramında bu konunun üzerinde durmuştur. Kurama göre özetle, işçi sınıfının direnme gücünün elinden alınması tek boyutlu topluma dönüştürür, insanlar da tek boyutlu insan haline gelir (Yüksel, 2014, s. 171). İnsan hayatının tehdit altında olduğunu düşünen Adorno, insani değerlerin teknolojik uygulamalara hapsediğini düşünmektedir. Teknolojik ilerlemelerle kişilerde bunalım, yalnızlaşma, kimlik yitimi gibi durumlar yaşanmaya başlamıştır. İnsanın anlamsız bir varlık haline dönüşmesiyle kendine yabancılaşması hatta kendine yabancılaşırken topluma da yabancılaşması hızlı bir süreç haline gelmiştir. Kimi düşünürlere göre yabancılaşma, insan varoluşunun ontolojik kaçınılmazlığı olarak görülmüş ve insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak bizzat bunların egemenliği altına girmesi şeklinde yorumlanmıştır (Osmanoğlu, 2016, s. 67).

### 2.3. Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşma konusunda çalışan düşünürlerden önemli çalışmalar yapan Melvin Seeman, diğer düşünürlerden farklı olarak toplumun birer ögesi konumunda olan insanların kişisel yönleriyle yabancılaşmalarına yoğunlaşmıştır. Ona göre yabancılaşma, insanın özüyle olan bağının kopmasıdır (Şimşek vd., 2006, s. 574).

Seeman (1959, s. 783) yabancılaşma kavramında kullanılan beş farklı boyutu güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), soyutlanma (izolasyon) ve kendine yabancılaşma olarak tanımlamıştır. Seeman (1975, s. 93) güçsüzlüğü, olaylar üzerinde hakimiyete karşı düşük kontrol duygusu; anlamsızlığı kişisel ve sosyal durumların anlaşılmasına karşı anlaşılmaçlık duygusu; normsuzluğu belirli hedeflere ulaşmak için sosyal olarak onaylanmayan araçlara yönelik yüksek beklentiler (veya bunlara bağlılık); kültürel yabancılaşmayı (izolasyonu) bireyin toplumda veya alt sektörde yaygın olarak kabul edilen değerleri reddetmesi ve dışlanma; kendine yabancılaşmayı bireyin özünde ödüllendirici olmayan faaliyetlere katılması olarak açıklamıştır. Seeman'ın beş başlık altında topladığı yabancılaşma boyutları yabancılaşmanın insanın, insan olmaktan uzaklaşması olduğunu ortaya koymaktadır.

Yabancılaşma boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olması nedeniyle Seeman (1959) tarafından yapılan yabancılaşmanın alt kavramlarının işe yabancılaşmayla ilişkisini araştıran çalışmalar literatürde yer almaktadır. İşe bağlı yabancılaşmanın çok boyutlu, karmaşık bir kavram olduğu, işe yabancılaşmanın, kendine yabancılaşmanın ötesinde, işin anlamını yitirmesi (anlamsızlık boyutu), ürün/proje üzerinde kontrolün kaybedilmesi (güçsüzlük boyutu), kişilerarası ve grup ilişkilerinde genel kabul görmüş normların kabul edilmesi noktasında onaylanmayan davranışlar (normsuzluk boyutu), örgütün kurallarını ve değerlerini kabul etmemesi, örgüt amaçlarını benimsememesi (izolasyon boyutu) gibi yabancılaşmanın farklı boyutların da olabildiği ifade edilmiştir.

İşe yabancılaşmayla ilgili çalışmalarda yabancılaşmanın daha çok güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmayla ilişkilendirildiği görülmektedir. Blauner (1964) tarafından Seeman'ın dört boyutunun (güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon, kendine yabancılaşma) işyerine uygulandığı bir çalışma yapılmıştır. Kohn (1976) mesleki yapının yabancılaştırıcı etkilerini incelediği çalışmasında, yabancılaşmanın güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutlarını ele almış, yabancılaşmanın diğer boyutları olan kuralsızlık, soyutlanma ve anlamsızlığın da mesleki koşullara etki edebileceği belirtilmiştir. Mottaz

(1981) tarafından işte, kendine yabancılaşmanın kaynaklarının incelendiği çalışmasında işin kendisiyle ilgili olmasından ötürü sadece güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları incelenmiş, organizasyon ve çalışma arkadaşlarını ifade eden izolasyon boyutu kavramsal olarak işe yabancılaşmayla örtüşmediği için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

### **2.3.1. Güçsüzlük (powerlessness)**

Seeman (1959, s. 784) tarafından güçsüzlük bireyin, kendi davranışının, aradığı sonuçların ortaya çıkmasını belirleyemeyeceği beklentisi veya olasılığı olarak algılanan bir durum olarak tanımlamıştır. Bu, kapitalist toplumdaki işçinin durumuna ilişkin Marksist görüşten kaynaklanan yabancılaşma kavramıdır. Güçsüzlük, toplumdaki nesnel koşulların aksine bireyin olayları kontrol etme beklentisinin bir ölçüsü olarak görülmüştür. Ölçmeye çalışılan şey kişisel yeterlikten yoksun bırakılan güçsüz olma duygusudur. Kişilerin hayatını etkileyen durumlar karşısında dirençli duramaması, toplumu etkileyecek tavır sergileyememesidir. Güçsüzlük, insanın hayatındaki olaylara kendisinin değil de farklı etkenlerin (kişiler, örgütler, kader veya şans vb.) belirleyici olmasıdır. Kişinin yön vermede güçsüz hissetmesi ve kendini yalnızlaştırması psikolojik bir durumdur. Çalışanların, çalışma koşullarında belirleyici olmamaları ürettikleri ürün hakkında söz sahibi olamamaları, karar alma merciinde bulunmamaları iş yaşamında güçsüzlüğü ortaya çıkaran temel etkenlerdir (Yakut, 2020, s. 41). Kısaca güçsüzlük kişinin hayatındaki olaylar üzerinde kontrol sahibi olamayışıdır (Seeman, 1983, s. 173-176). Kontrolün kişi açısından değeri yabancılaşmada belirleyici olmaktadır. Kişinin beklediği kontrol ile arzuladığı kontrol derecesi arasındaki tutarsızlık nedeniyle hissedebileceği hayal kırıklığı iş motivasyonuna ve verimliliğine yansıtacaktır. Pearlın (1962) çalışmasında işe yabancılaşmayı güçsüzlük bileşeni bağlantısı üzerinden açıklamıştır.

### **2.3.2. Anlamsızlık (meaninglessness)**

Anlamsızlık kişinin içinde bulunduğu olayları anlama duygusunu ifade eder. Bireyin neye inanmasıyla ilgili belirsizlik yaşadığı ve karar vermede asgari standartlarının karşılanmadığı durumlarda anlamsızlık açısından yüksek düzeyde yabancılaşma yaşanır. Özellikle karmaşık olayların anlaşılmalığı, yüksek güçsüzlüğün gelişmesine yol açar (Seeman, 1959, s. 784). Kişilerin kendi veya karşılarındaki kişilerin davranışlarını

anlamlandırılmaması, kendi davranışlarının anlaşılır olmaması ve davranışlarıyla amaçlarının örtüşmemesidir. Bu boyutta kişinin çalışma ortamında neye inanacağına karar verememe hâli vardır. Çalışan bu hâl içinde çalışma ortamına yabancılaşmıştır. Çalışan yabancılaştığı ortamda söz hakkı bulamayacak ve kendisini bir anlamsızlık içinde bulacaktır. Kendisini anlamsız bir ortamda hisseden çalışan, yaptığı işin bir anlamı olmadığını, bir amaca hizmet etmediğini düşünecektir. Anlamsızlık boyutunun çalışanın verimliliğini düşürme gibi bir etkisi vardır. Kısaca anlamsızlık, kişinin dinamiklerini anlamadığı, geleceğinin seyrini tahmin edemediği toplumsal olayların anlaşılabilirliği duygusudur (Seeman, 1983, s. 176-178).

### **2.3.3. Normsuzluk (normlessness)**

Seeman'e (1959, s. 788) göre normsuzluk belirli hedeflere ulaşmak için sosyal olarak onaylanmayan davranışların gerekli olduğuna dair yüksek beklentinin olması ve toplumun kabul etmediği davranışları benimseme durumudur. Kişiler, kuralların etkisini kaybettiğine inanmaktadır ve hedeflere ulaşmak için kural dışı eylemlere ihtiyaçları vardır. Kuralsız insanlar toplumsal normlara karşı çıkarak bencil davranmaktadırlar. Kurallara olan inançlarını kaybeden kişiler, topluma, sosyal hayata, ailelerine ve iş hayatlarına karşı yabancılaşmışlardır.

Normsuzluk kavramı Durkheim'ın kendinden diğerine yabancılaşma olarak tanımladığı anomi kavramından türemiştir. Anomi, bireysel davranışı düzenleyen sosyal normların bozulduğu veya davranış kuralları olarak etkili olmadığı bir durumu ifade eder ve yabancılaşmayla yakın ilişkilidir (Seeman, 1959, s. 787). Beladan uzak durulduğu sürece istenilen her şeyi yapmanın ahlaki açıdan kabul edilebilir olduğuna, yasaları aşmanın meşru olduğuna, bir şey işe yarıyorsa onun doğru ya da yanlış olmasının bir önemi olmadığına dair inançlardır (Kohn, 1976, s. 116). Aslında burada davranış için yerleşik normlara uyulmasına ilişkin beklentilere atıfta bulunmaktadır (Seeman, 1975, s. 102).

### **2.3.4. Soyutlanma, yalıtılmışlık, izolasyon, tecrit edilme (isolation)**

Seeman (1959, s. 788-789) tarafından başlangıçta izolasyon olarak adlandırılan daha sonra kültürel yabancılaşma kavramı olarak incelenen izolasyon, belirli bir toplumda genellikle yüksek değer verilen hedeflere veya inançlara düşük ödül değeri atamak olarak tanımlanmıştır. Kişinin baskın kültürel temaları reddetmesi, içinde

bulunduğu toplumun kurallarını ve değerlerini kabul etmemesi, toplumsal amaçlara katılmaması ve kendi toplumuna, onun taşıdığı kültüre yabancılaşmasıdır. Burada, bireyin sosyal ilişkiler açısından zayıf olması ve bu nedenle toplumsal uyumun olmaması soyutlanma ile ilişkilendirilmemektedir.

Çalışma hayatında soyutlanma algısı yaşayan birey örgüt değerlerini ve kültürünü de reddederek örgütsel amaçların başarılmasında olumlu bir katkısı olamayacağı gibi örgütsel çıktılara da olumsuz katkısı olacaktır.

### **2.3.5. Kendine yabancılaşma (self-estrangement)**

Seeman (1959, s. 790) kendine yabancılaşma kavramında bireyin kendisini meşgul eden, kendini ödüllendiren veya kendini tamamlayan faaliyetleri bulma konusundaki yetersizliğine atıfta bulunur. Kendine yabancılaşma, kişilerin kendinden uzaklaşması, kendine iyi gelecek durumlarda kararsız kalmasıdır. Kendine yabancılaşan insan kendisinden soğumakta, hayattan zevk alamaz hale gelmekte ve toplumdan uzaklaşmaktadır.

Kendine yabancılaşma, kişinin kendi değerine ilişkin olumsuz bir değerlendirmenin ötesinde kendinden kopma, başıboş amaçsız olma, her şeyden sıkılma, kendi yolunu çizmek yerine sadece hayatın sunduklarına yanıt verme duygusunu anlatır (Kohn, 1976, s. 115). Yabancılaşmanın temel nedeni olarak görülen kendine yabancılaşma içsel anlamın veya işten duyulan tatminin bir nevi yoksunluğudur. Bu tatmin yoksunluğu davranışın gelecekte beklenen ödüllere bağımlılık derecesini gösterir. Bir anlamda kişinin kendisini meşgul edecek ve ödüllendirecek faaliyetlerin yetersizliğinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin sadece maaş için veya başkası üzerindeki etki için çalışmak.

Bu noktada amaçları olmayan birey işinden soğuyacak, işin gerekliliklerini tam olarak yerine getiremeyecektir. Bu durum performansa ve verimliliğe de olumsuz yansıtacaktır.

Seeman (1983, s.179) tarafından kendine yabancılaşmada üç kavramın açıklanmasıyla konunun daha net anlaşılacağı ifade edilmiştir. Bunlar: küçümsenen benlik, gizlenmiş benlik ve bağımsız benliktir. Küçümsenen benlik esasen düşük benlik saygısına, kişinin tercih ettiği ideal ile algılanan gerçek benliği arasında olumsuz olarak değerlendirilen bir tutarsızlığa atıfta bulunur. Gizlenmiş benlik kişinin insani yeteneklerini, gerçek ilgilerini veya gerçek duygularıyla ilgili bir farkındalık yoksunluğunu içerir. Kavramın kendine yabancılaşmanın Marksist anlayışıyla, özellikle

de yanlış bilinç özelliğiyle güçlü bir yakınlığı vardır. Bağımsız benliğin kendine yabancılaşması ise etkinlik ile duygulanım arasındaki ayırmda yani bireyin kendi içinde ödüllendirici olmayan faaliyetlerle meşgul olmasında yatmaktadır.

## **2.4. Yabancılaşma Türleri**

Yabancılaşma ekonomik, siyasi, dini, toplumsal ve kültürel olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

### **2.4.1. Ekonomik yabancılaşma**

Marx'ın üzerinde durduğu temel nokta işçinin emeğine yabancılaşmasıdır. Bireyin emeğine yabancılaşması hayatının farklı alanlarındaki yabancılaşmayı tetikler niteliktedir. İşçinin emeğini ücret karşılığı işverenine satmış olmasıyla artık onun özelinden çıkıp başkasına ait olan emeğe duyulan yabancılık hissi, üretilen ürüne ait olma hissidir.

Kişilerin çalışma ihtiyacı kalmadığında üretmekten kaçması emeğin yabancılaşmasına gösterilecek en somut davranıştır. Marx bunu şu şekilde ifade eder: “İnsanın kendi emeğinin ürününden, yaşam faaliyetinden, türsel varlığından yabancılaşmasının doğrudan sonucu, insanın insandan yabancılaşmasıdır. İnsan kendisine karşı koyduğunda, diğer insanlara da karşı koyar. İnsanın kendi emeğiyle, emeğinin ürünüyle ve kendisiyle olan ilişkisinde geçerli olan aynı zamanda onun diğer insanlarla, emekle ve diğer insanların emeğinin nesnesiyle olan ilişkisinde de geçerlidir”. Marx'ın bir diğer eleştirdiği nokta ise iktisatçıların işçileri makine olarak görmeleridir. Onlara göre işçi düşük ücretle çok iş yapan ve üretimden başka gayesi olmayan birer araçtır. Marx işçinin fakir ve çileli hayatı yaşamasının zorunluluk olduğu fikrini eleştirmektedir. İktisatçıları yaşamın ve insani değerlerin yerine zengin olmayı ve parayı koyduğu için eleştirmektedir (Marx ve Engels, 2000, s. 89, 185-189).

Marx'a göre yabancılaşmanın üstesinden gelmek mümkündür. O, bunun için kapitalist düzenin yıkılması gerektiğini savunmaktadır. Ancak şartların iyileştiği yeni bir düzenle, yabancılaşmayı ortadan kaldıracak etkenler yok edilerek, kişilerin kendini yalnızlaşmaya itmesine son verebilir.

#### **2.4.2. Siyasi yabancılaşma**

1930'lu yıllarda Avrupa ülkeleri tarafından, rejimsel değişiklikler meydana gelene kadar insan yaşamını kişiliksizleştiren ve bireyleri salt nesnelere dönüştüren güçler dikkate alınmamıştır. Bu durum ilk kez farkına varıldığında yabancılaşmanın siyasi gelişmelere bağlı olduğu görüşü oluşmaya başlamıştır. Siyasi topluluklar ve modern yaşamın sorunlarının karmaşıklığı bireyin alınması gereken tüm kararlarda söz sahibi olmasını imkânsız hale getirmektedir. Ancak temsil sistemi, vatandaşların çoğunluğunun iradesinin hükümet yetkililerinininkiyle temel özdeşliğini sağlayacak şekilde çalışmaktadır. Bu bağlantı ortaya çıkmadığında bireyler ile onların temsilcileri arasında yabancılaşma yaşanmaktadır. Bu tür durumlar temsil sistemi kaynaklı olmamakla beraber, demokratik prosedürlerin uygunsuz işleyişinden veya yetersiz gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Demokratik düşünceyi hayata geçirmek için tasarlanan yapının en iyi şekilde çalıştığı ve çıkar gruplarının müdahalesinin olmadığı, oy kullanma hakkının bulunduğu, seçim sonuçlarının sayıldığı ve açıklandığı durumda bile kişilerle seçilmiş yönetim organları arasında uçurum olabilmektedir. Pappenheim (1968, s. 45-60), yine de yaşanan siyasi gelişmelerin insanı yabancılaştırdığının kanıtı olamayacağını, sosyo-ekonomik çerçevede analiz edilmesinin daha doğru olacağını savunmuştur.

Devletin mülkiyet haklarını özel mülkiyete dönüştürerek üretim araçları üzerinde farklı güçlerin egemen olmasına yol açan politikaları da siyasi yabancılaşmayı etkileyen faktörlerdendir. Ancak sosyalist düzende üretim araçları üzerinde özel mülkiyetinin kaldırılmasının sanayi, devlet ve parti organlarındaki yabancılaşmayı engelleyemediği düşünülmektedir. Marx, yabancılaşmadan kurtulmak için siyasal eylemin yaratıcılık özelliğini kaybettiğini, etkin bir şekilde siyasal yaşama katılan politikacıların kendi ihtiyaçlarına ve kendi özyüklerine ters düşerek yabancılaştığını vurgulamıştır (Tolan, 1981, s. 243-244)

#### **2.4.3. Dini yabancılaşma**

Yabancılaşma kavramı ilk kez Eski Ahit'te puta tapmayla ilgili ortaya çıkmıştır. Özünde insanın kendi yarattığı bir nesneyi kutsal sayarak kendi yaratıcı gücünü putlara aktarması, putlara boğun eğmesi ve zavallılaşması vardır. Bunun sonucu olarak da putlara bağımlı hale gelmektedir. İnsanlar yaşamıyla ilgili özel nitelikleri nesnelere aktarmakta ve kendi varlığıyla puta tapma yoluyla ilişki kurabilmektedir (Tolan, 1981, s. 143).

Hegel yabancılaşmayı dinden felsefeye, toplumsal dünyaya doğru bir hareketle incelemiştir. İlk başta evrensel ruhla gerçekleştirilen vurguda zaman içinde yaşama doğru kayma gerçekleşmiştir. Hegel din ve sanatın, kültürel kurumsallaşmaya ve ruhu nesneleştirmeye yarar sağlamamasına, kültürel yaşama yabancı kılmasına yoğunlaşmıştır. Böylelikle ruh yerine akıl, metafizik yerine yaşam felsefesine öncelik vermeye başlamıştır. Feuerbach, yabancılaşmayı insanın nesnel bir alem kurması olarak gören Hegel'den ayrılarak insanın Tanrı olarak hayali bir öz üretmesi olarak görmektedir. İnsan hem kendini var olmayan yapmaya çalışmakta hem de hayali özle ilgilenmektedir. Yabancılaşmanın bir tek olumlu yanı olduğunu onun da özünü içinde aramaya yönelen bir evre olduğunu söylemektedir. Feuerbach dinin, insanın çocuksu özü olduğuna inanmaktadır (Yeşil, 2018, s. 22-23).

Peter L. Berger, “Kutsal Şemsiye: Dinin Sosyolojik Teorisinin Ana Unsurları” isimli çalışmasında din ve toplum ilişkisi üzerinde durmuştur. Ona göre din, toplumsal düzene süreklilik kazandırmakta, değişmez göstermekte ve meşrulaştırmaktadır. Din, gerçekliğin toplumsal inşasında önemli bir rol oynamaktadır. Gerçeğe anlam sağlamak ve gerçekliği doğrulamak gibi önemli iki amacı yerine getirmektedir. (Tekin, 2014, s. 43).

#### **2.4.4. Toplumsal ve kültürel yabancılaşma**

Yabancılaşma sadece bireysel değil toplumsal olarak da gözlemlenen bir olgudur. Yabancılaşma bazen toplumdaki bireylerde, bazen toplumdaki küçük gruplarda bazen de kitlelerde görülebilmektedir. Kitle kavramı insan topluluğuna karşılık gelse de aslında yabancılaşmayı içine almış bir kavramdır. Çünkü bireylerin kitlenin bir parçası haline gelerek kitleleşmesi bireyselliği yok etmesidir. Günümüzde insan kendini toplumun bir parçası olarak görmemekte bireysel çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Toplumda var olmak yerine sahip olmayı seçmektedir. Dünya üzerindeki sorunlara kendilerini kapatıp sadece kendilerine odaklı bir yaşamı tercih etmektedir.

Toplumsal etkenler bireyleri kitleleşmiş bir yaşama mecbur olduğunu hissettirmektedir. Toplumda dışlanmamak adına kişiler kendileri gibi davranmaktan vazgeçerek toplumda kabul görececek kişilik modelleri oluşturabilmektedirler. Dışlanarak yalnızlaşmamak için kendine yabancılaşmayı göze almaktadır. Nüfus yoğunluğundaki artış, kentleşme, çalışma saatlerinin fazla olması gibi birçok faktöre bağlı olarak iki çeşit yabancılaşma ön plana çıkmaktadır. Birincisi; toplumla olan ilişkilerde (aile, komşuluk, esnaf toplulukları vs.) zayıflama ve bireyle toplum arasındaki geleneksel bağların

kopması. İkincisi; kişinin parçası olduğu toplumsal örgüte daha fazla bağımlılık hissetmesidir (Schaff, 1970, s. 31-32).

Medyanın da kişilerin yabancılaşmasındaki payı hafife alınamayacak kadar büyüktür. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı ilerlemesi, insanların popüler kültürde çok fazla değişkene maruz kalmasının etkilerinden birisi de bu dijital ortamdaki yabancılaşmasıdır. Gerçek ile sanal arasındaki makasın daralması kişilerin gerçeğe olan algısını etkilemekte ve uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.

## **2.5. İşe Yabancılaşma Kavramı ve Önemi**

Yabancılaşmanın temel dayanağı kişinin kendisinden ve çevresinden uzaklaşmasıdır. İşe yabancılaşmada kişinin işinden, iş arkadaşlarından, iş ortamından uzaklaşması, iş çevresinden kopmuş hissetmesi durumu vardır.

Seeman (1959, s. 789-790) işe yabancılaşmayı, kişinin hem iş içinde hem de iş dışında kendi imajı ve sosyal ilişkileri genelinde gelişen psikolojik bir kopukluk durumu olarak nitelemiştir.

Aiken ve Hage (1966, s. 497) işe yabancılaşmayı, mesleki normlara ulaşma noksanlığının yanı sıra bireyin kariyer ve mesleki gelişim nedeniyle yaşadığı hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır. Yabancılaşma yöneticilerle iş arkadaşları arasında sosyal ilişkilerde tatminsizliği gösterir.

Patrick'e (1984, s. 10) göre, işe yabancılaşma bireyin işinde algıladığı kontrol ve bağımsızlık duygusunun azalmasıdır. Çalışanın iş üzerinde hak ettiğinden, arzuladığından daha az özgürlük ve kontrol hissi olarak işlevselleşen bir güç açığıdır.

Hirschfeld ve Feild'e (2000, s. 790) göre işe yabancılaşma, bireyin iş dünyasından ne ölçüde koptuğunu temsil eder ve işine düşük düzeyde bağlılık gösteren iş dünyasına yönelik genelleştirilmiş, isteksiz bir bakış açısını vurgular. İşe yabancılaşmayı basit olarak bireyin işine ilgi duymaması olarak tanımlar.

Pearlin (1962, s. 315-316) yabancılaşmayı, Seeman tarafından ortaya konulan yabancılaşmanın beş boyutundan en yaygın kullanımın öznel olarak deneyimlenen güçsüzlük boyutuyla ele almıştır. Ona göre işe yabancılaşma bireyin kendi işiyle ilgili faaliyetlerini ve işini önemli ölçüde etkileyen şeylerin kontrolünün dışında olduğu, diğer bir ifadeyle işleri üzerinde güçsüz olduğu duygusudur. Yabancılaşmanın zorunlu olarak sorumluluk ve otoritenin hiyerarşik organizasyonuna bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

İşe yabancılaşma olgusu, endüstri sonrası toplumlarda örgütsel etkililiğin birçok sosyolojik ve psikolojik analizinde sıklıkla merkezi bir konu olarak kabul edilmiştir (Kanungo, 1983, s. 119). İşe yabancılaşma kavramının kökenleri Marx'ın tanımlarına dayanmaktadır. Yaratıcı faaliyetin insan doğasının temel bir yönü olduğunu ve bu ihtiyacın en iyi şekilde işte karşılandığını savunan Marx, işçinin yeteneklerini geliştirememesinin işe yabancılaşmaya sebep olduğunu ifade etmiştir. Marx'a göre işe bağlı yabancılaşma, işin doğası ile insanın doğası arasındaki bir çelişkiyi temsil eder. Bireyin emeğinin ürününe dolayısıyla kendini işte ifade etme kapasitesi üzerindeki kontrolünün kaybedildiği bir durumdur (Mottaz, 1981, s. 515). Marx'a göre, kapitalist sistemde üretim sürecinin makineleşmesi, işçilerin davranışları ve ücretleri üzerindeki artan kontrol işçileri hayatta kalabilmek adına emeklerini satmaya ve üretim faaliyetlerine katılma haklarından feragat etmeye zorlar ve böylece emeğin yabancılaşmasına neden olur. Marx'ı takip eden çoğu sosyal bilimci, işyerinde işçi özerkliğinin ve kontrolünün yokluğunun, emeğin yabancılaşması için gerekli ve yeterli bir koşul olduğunu varsaymıştır. Zaten sanayileşmenin getirdiği endüstriyel çalışma ortamı işçiyi işiyle özdeşleştirme yerine yabancılaştırıcı iş koşulları yaratmaktadır (Kanungo, 1983, s. 121-122).

Marx, iş ortamında yabancılaşmaya zemin hazırlayan koşulları altı başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- İşçinin hem kendi emeğinin ürününden hem de üretim araçlarından ayrılması,
- Üretim sürecinin tamamına katkıda bulunan işçilerin, üretimin bütününe hâkim olmaması, bu süreçte kendi rollerinin ne olduğuyla ilgili fikirlerinin olmaması,
- İş sürecinin işçinin kendi hareketlerini uyarlamak zorunda olduğu bir dış güç veya koşul tarafından kontrol edilmesi,
- Yapılacak işlerin çok fazla uzmanlığa bölünmüş olması nedeniyle bu görevlerin tamamlanması için daha az zekâ ve becerinin gerekli olmasıdır (Erikson, 1986, s. 3).

Makineleşmiş bir sistem içinde çalışan işçilerin iş üzerinde herhangi bir kişisel müdahalesi ve kontrolü bulunmadığında işçinin kendini geliştirecek bir şey denemesi mümkün değildir. Kendini geliştirecek bir ortamda hissetmeyen işçi o işe yabancılaşmaktadır (Özbek, 2011, s. 233).

Yabancılaşma sosyal bilimcilerce bir problem olarak görülmekte, bu iş hayatına yansyarak bazı problemlere neden olmaktadır. Kişilerde iş doyumsuzluğu, iletişim

sorunları, sorumluluk almak istememek, karar almaktan kaçış, yenilme korkusu, şikâyetçi olması gibi sorunlar görülmektedir (Tokmak, 2014, s. 138). Sorunlardan biri veya birkaçının bir süre yaşanması sonucunda çalışan, işe ve iş ortamına karşı rahatsızlık duymaya başlayacak ve verimliliği düşecektir. Çalışan ne kadar rahat ve huzurlu hissederse iş o kadar kaliteli olacaktır. Yöneticilerin çalışanın işe yabancılaşmasını önleme konusunda alacağı önlemler iş kalitesinin artması, işteki sürekliliğin sekteye uğramaması açısından önemlidir. Çalışanın kendini işyerinde önemli ve özel hissetmesi çalışma ortamındaki düzeni getirecektir.

## **2.6. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri**

İşe yabancılaşmanın özünde, Marx'ın vurguladığı kişinin emeğinin ürünlerin üzerindeki ve emek süreci üzerindeki kontrolün kaybedilmesi vardır. Bu durum daha çok sanayi toplumunun başlangıç yıllarında başlamış ve zamanla farklı nedenlerle işe yabancılaşmanın nedenleri farklılaşmıştır.

Post modern toplumda işe yabancılaşmanın nedenleri arasında kişiye işinde inisiyatif, düşünce ve bağımsız muhakeme yapma fırsatlarının yaratılmadığı bir yönetim anlayışı, işin temel koşulları üzerindeki kontrolün olmayışı vardır. Çalışanların işlerinde kendi kendilerini yönetme fırsatlarını sınırlayan örgütsel yapı güçsüzlük duygularına, kendine yabancılaşmaya ve hatta normsuzluğa yol açmaktadır (Kohn, 1976, s. 128). Diğer bir ifadeyle çalışanlar ihtiyaçlarından ve çıkarlarından fedakârlık edip özgür iradelerinden veya işyerinde yaptıklarının kontrolünden vazgeçtiklerinde yabancılaşma yaşanabilmektedir (Kanungo, 1983, s. 121). İşe yabancılaşmanın belirleyicileri olarak daha çok güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarının ilişkisel anlamlı olduğu literatürde yer almaktadır (Mottaz, 1981, s. 516).

İşe yabancılaşma, genellikle Seeman'in beş boyutundan kendine yabancılaşmayla özdeşleştirilmektedir. Bunda kavramın kökenlerinin dayandığı Marx'ın emeğe, ürüne, sürece yabancılaşma kavramı etkili olmuştur. Ancak işe yabancılaşma, yabancılaşmanın diğer boyutlarıyla da ilişkilidir. Literatürde Blauner'in (1964) Seeman'ın dört boyutunun (güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon, kendine yabancılaşma) işyerine uygulandığı çalışmada işçilerin iş faaliyetleri üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını hissettiklerinde güçsüzlük, genel ürün sürecine çok az katkıda bulduklarını hissettiklerinde ve dolayısıyla bu süreçteki rollerinin önemini göremediklerinde anlamsızlık, örgütün amaçları ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde yoksunluk duygusu

hissettiklerinde izolasyon, işlerinin kendilerini tatmin etmediğini hissettiklerinde kendine yabancılaşmanın ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Teknoloji ve organizasyon yapısındaki farklılıklar çalışma koşullarında farklılıklara yol açmakta, çalışma koşulları da bireysel faktörlerle etkileşime girerek işte farklı düzeylerde kendine yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Burada işe yabancılaşma, nesnel çalışma koşullarının sonucu olan öznel duygu durumunu ifade etmektedir (Mottaz, 1981, s. 516).

Çalışanların demografik özellikleri de (yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, maaşı, meslekte hizmet süresi vb.) yabancılaşmayı dolayısıyla iş gören devir hızını etkileyen faktörler arasındadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 323-324). Mottaz'ın (1981) çalışmasında demografik faktörlerin farklı düzeylerde yabancılaşmaya sebep olduğu, özellikle eğitilmiş çalışanların iş tatmininin daha yüksek olması sebebiyle daha yüksek beklenti içine girdikleri ve dolayısıyla yabancılaştırıcı koşullara daha hassas oldukları belirtilmiştir.

İşe yabancılaşmanın derecesi çalışanın statüsüne göre de değişmektedir. Profesyonel çalışanlardan mavi yakalı çalışanlara doğru işe yabancılaşma seviyesi artma eğilimindedir. Bunun sebebi işte kendini ifade etme konusunda eşit olmadıklarıdır. Aynı zamanda, işte kendini ifade etme konusundaki beklentiler ve bunun önemi, profesyonel ve beyaz yakalı çalışanlar için daha fazladır (Mottaz, 1981, s. 520).

İşe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerde çalışılan kurumun yapısının da etkisi olmaktadır. Bireyin hem bireysel hem sosyal ihtiyaçlarına önem veren, yeteneklerinden, bilgisinden maksimum faydalanmaya çalışan, fikirlerine değer veren, içindeki gücün açığa çıkması için motive eden bir işletmeyle, klasik yönetim anlayışıyla yönetilen otoriter bir işletmede çalışan bireylerin işe yabancılaşma durumları farklılık gösterecektir. Ağır iş yüküyle, yüksek tempoyla zaman baskısı altında çalışan bireyler, bu durumun devam etmesi halinde işe yabancılaşma yaşayacaktır. Kişiliğiyle uyuşmayan ancak maddi veya başka sebeplerle çalışmak zorunda olan çalışanlar, çalışma hayatında mutsuz, bıkkın, iş yükünün durumuna göre sakin veya saldırgan olabilmektedir. Yine bu olumsuzluklar işe yabancılaşmayı etkilemektedir.

Kişinin fiziksel ve psikolojik yapısı, hayata bakışı, iletişim becerileri, işine bakışı, ihtiyaçlarının karşılanma durumu, kişisel özellik kaynaklı işe yabancılaşma nedenlerindedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 257).

İnsanın doğasında yeteneklerini gösterme, kapasitesini maksimumlarda tutma gibi temel ihtiyaçları vardır (Mottaz, 1981, s. 515). Bu ihtiyaçların gösterileceği sağlıklı bir çalışma koşulunun olmadığı endüstrileşmiş sanayi sektörü, çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Kültürel farklılıklardan kaynaklı işe yabancılaşmanın nedenleri incelendiğinde, işine yönelimi belirleyen koşulların farklı kültürlerde önemi farklılaşabilmekte ayrıca bazı mesleki koşullara göreceli önem ekonomik koşullardan etkilenebilmektedir (Kohn, 1976, s. 128).

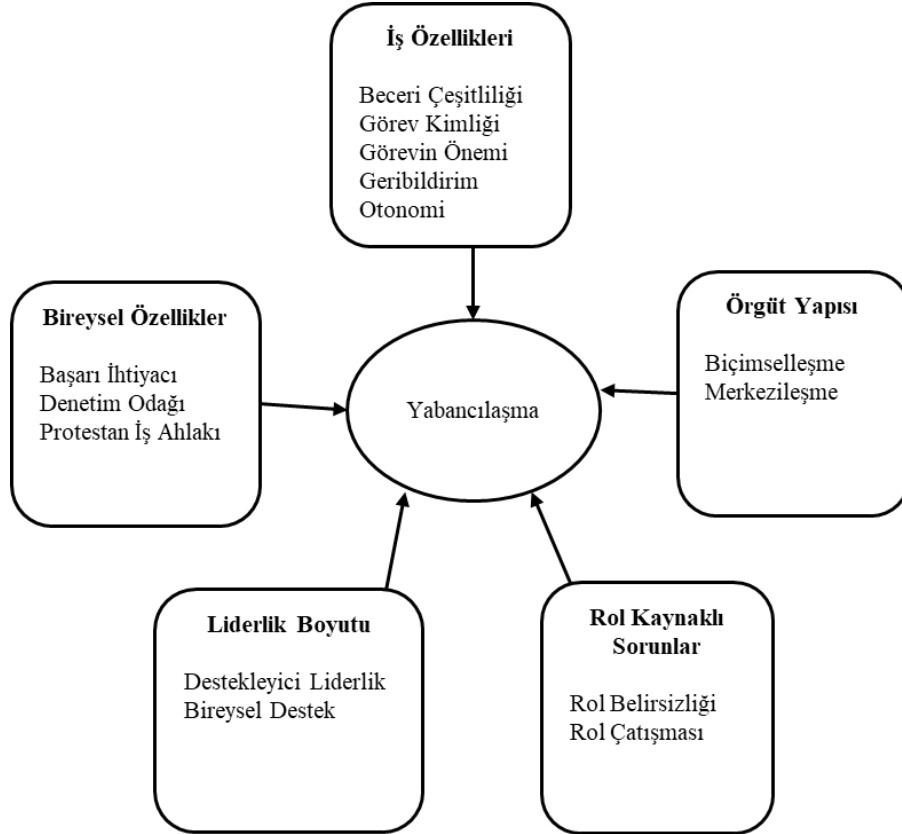
İşe yabancılaşma, sadece kontrol eksikliği, özerklik, işin bütününe olan katkının anlamsız gelmesi, örgütsel ilişkilerden soyutlanma gibi yabancılaşma boyutlarının dışında bireyin bazılarında diğerlerine kıyasla daha belirgin olan bazı ihtiyaçlarının olduğunun bilinmesiyle ve ihtiyaçların kültürüyle ilişkilidir. Kültürel geçmişleri farklı olan bireylerin, farklı ihtiyaç kalıpları olabilir. Kendine saygı ve özerklik gibi belirli ihtiyaçlar bazıları için belirginken, diğerleri için belirgin olmayabilir. Örneğin, Batı ve Doğu toplumları arasındaki ayırmda endüstriyel olarak gelişmiş Batı toplumunda kişiler bireysel özgürlüğe veya özerkliğe daha fazla değer verilerek sosyalleştirilmiş olabilir. Bu toplumlara mensup çalışanlar çalışma hayatında da özgürlük ve kontrol ihtiyaçlarının giderilmesini isterler. Doğu'nun gelişmekte olan toplumlarında ise ekonomik ve sosyal güvenliğin, işyerindeki özgürlük ve kontrolden daha önemli olduğu düşünülebilir ve bu nedenle, çalışanlar işyerinde güvenliği daha çok önemserler, güvenli işi daha çok ilgi çekici bulabilirler ve batı toplumlarındaki gibi işlerinde özgürlük ve kontrolü önemsemeyebilirler (Kanungo, 1983, s. 127).

Bunların dışında literatürde yapılan birçok araştırmada işe yabancılaşma kavramı: monotonluk hissi, kişilerarası ilişkilerin zayıflaması, yönetimle olan kötü ilişkiler, yetenek, bilgi ve becerisiyle uyuşmayan işler, sosyal yaşantısında problemler, iş özelliklerinin uyuşmaması, çalışma koşullarının uygunsuzluğu, emniyet ve güvelik, kişilik yapısı, beklentilerin karşılanmaması, yaşanan çatışma durumları gibi birçok nedene bağlanmıştır.

Literatürde işe yabancılaşmanın sebeplerinin farklı kategoriler altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlarda daha çok iş koşulları (job conditions), iş özellikleri (beceri çeşitliliği, görev kimliği, otonomi, geribildirim, amaçlar), işle ilgili özellikler (yeterli çalışma koşulları, maaşta adalet, terfi fırsatı, yönetici ve meslektaş desteği), demografik özellikler, örgüt yapısı, içsel motivasyon, bireysel faktörler,

teknoloji ve otomasyon olarak araştırmalara konu olmuştur (Kanungo, 1983; Mottaz, 1981; Blauner, 1964; Aiken ve Hage, 1966).

İşe yabancılaşmanın sebepleriyle ilgili Chiaburu ve arkadaşlarının (2014) alışmasından uyarlanan benzer bir sınıflandırma Şekil 2.1.'de gösterilmiştir (zdemir ve Cemaloğlu, 2017, s. 563).



Şekil 2.1. İşe yabancılaşmanın kaynakları

## 2.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşmanın sadece bireysel sonuçları dışında toplumsal ve örgütsel açıdan da sonuçları olduğu gözlenmektedir.

### 2.7.1. Bireysel sonuçlar

İşe yabancılaşma çalışanlarda yetersizlik duygusu, işe gitmede isteksizlik, iş birliğine direnç, iş tatminsizliği, iş stresi, hata yapma sıklığı gibi sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Çalışanın yaratıcılığını yitirmesi, zayıf akıl sağlığı, zihinsel bozuklukların yaşanması, sosyal ilişki kuramama, hayata ve işe karşı ilgisizlik ve

duyarsızlık, düzensiz ve sağlıksız beslenme, stresin artması ve stres süresinin uzaması durumunda tükenmişlik hissi ve performansta düşüklük, kaygı, depresyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı ve intihar eğilimin artması gibi birçok psikolojik rahatsızlıklar, değer yargılarına ve normlara karşı karşıt bir duruş sergileme, robotlaşma, teslimiyetçilik gibi kişisel sonuçlar görülmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 249, 260; Kornhauser, 1965'den aktaran Kanungo, 1992, s. 414; Sashkin, 1984, s. 15).

Geçtan (2003), kimlik bunalımını insanın kendine yabancılaşmasının en önemli sonucunun olduğuna değinmiştir. Her şey bireyin iç dünyasında başlamakta ve hayatını derinden etkilemektedir. İnsan kendine yabancılaştıkça çevresine de yabancılaşmaktadır. Dolayısıyla bireyin yalnızlaşması, toplumdaki uzaklaşması ve duyarsızlaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Yabancılaşmaya giden yolda birey artık hayatının, ilişkilerinin öznesi konumundan nesnesi konumuna dönüşür. Kendisi dışında üzerinde güç oluşturan makine, işletme gibi diğerlerinin kontrolünde kalır. Bireyin yaptıkları, ürettikleri artık bir amaç değil başka amaçlar için araç olur (Erjem, 2005, s. 396).

### **2.7.2. Örgütsel sonuçlar**

Bir örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluklarından oluşmakta, amaç etrafında çalışanları birbirine bağlamaktadır. Bireyin işe yabancılaşmasının doğurduğu sonuçlar: iş stresi, iş tatminsizliği, yaratıcılığın ortadan kalkması, kurum içindeki iletişim kopuklukları, fonksiyonel olmayan çatışma, üretilen ürünlerin diğer bir ifadeyle işletme çıktısının kalitesinde düşüşler olarak sıralanabilmektedir. Bu olumsuzluklar sonucunda örgütsel yapı ve iş gören uyumu olumsuz etkilenebilmekte, işletmeye olan güven sarsılmakta ve işten ayrılmaya kadar giderek iş gören devrini artırmaktadır. İşyeri değişiklikleri işletmelere eğitim ve oryantasyon maliyetleri gibi ilave maliyet yüklemekte, yeni personel alımları, işten ayrılanın yerine benzer nitelikte iş gören bulmada zorluklar, yüksek iş gören devrinin işletmenin pazardaki itibarı ve güvenilirliğini zedeleyerek yeni personel alımlarında uygun nitelikli personel bulunmasında sıkıntılar gibi olumsuz sonuçları olacaktır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 249-255, 318-320; Kınık, 2010, s. 24-25).

### **2.7.3. Toplumsal sonuçlar**

Yabancılaşma kavramı, yirminci yüzyılda sosyal bilimlerin, özellikle de yeni sosyoloji disiplininin gelişiminde merkezi bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramsal yönelim kısmen Marx'ın çalışmalarına olan ilginin yenilenmesine olduğu kadar savaş sonrası dönemde yaşanan toplumsal sorunlara da atfedilmiştir (Case, 2008, s. 324). Bireylerin yaşanan olaylarda toplumsal durumlara karşı kayıtsız kalmaları yabancılaşmanın toplumsal açıdan sorunları arasındadır.

İşe yabancılaşan birey şartların uygun olması durumunda işyeri değişikliği yapma eğilimine girebilir. Bu durum geçici işsizlik oranlarını artırabilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 318-319). Ayrıca toplumsal açıdan suç oranlarının artmasına, saldırganlığa, sabotaj girişimlerine, psikolojik problemlerden veya işten uzaklaşmak amacıyla ilave hastane ve tedavi masraflarına, ekonominin kötüleşmesine neden olur (Kanungo, 1992, s. 414).

Yabancılaşmaya, insanın temel ihtiyaçlarına yanıt vermeyen toplumsal bir durum olarak bakıldığında ve insan doğasının sınırsız bir şekilde şekillendirilebilir olduğu varsayılırsa her bir insanın tamamen sosyalleştiği ve sosyal rollerinden memnun olduğu, tamamen "mutlu" bir toplum yaratılabilir. Yani sosyal yapı daha duyarlı hale gelirse yabancılaşmanın azalabileceği söylenebilir (Etzioni, 1968, s. 880).

### **2.8. İşe Yabancılaşmayı Engelleyen Çeşitli Yaklaşımlar**

Yabancılaşma genel olarak kültürden kültüre, siyasi ve ekonomik yapıya göre farklı formlarda ortaya çıktığı için engellemeye yönelik toplumsal normları, örgütlerin yapıları, grup normları ve bireyin beklentileri bütünsel bakılarak analiz edilmelidir. Yabancılaşma yaşayan kişi, bunun bir tür yabancılaşma olduğunun farkına varamayabilir. Farkında olan ve değiştirmek isteyen kişiler için işe yabancılaşmanın etkilerini azaltacak tedbirler alınmalıdır.

Marx'ın emek ve insan doğasına ilişkin görüşleri kapsamında, emeğin insanlar için fiziksel ihtiyaçların karşılanmasında araç olarak görülmediğinde, Maslow'un kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçların karşılanması algısında, kişinin tam potansiyelle çalışması için becerilerini geliştirmeye yardımcı olma algısında işe yabancılaşma durumunun yaşanmayabileceği söylenebilir (Kanungo, 1983, s. 122).

İşe yabancılaşmanın etkilerinin azaltılması isteniyorsa, işin kendisine özel ilgi gösterilmesi gerekmektedir. Anlamsızlık ve güçsüzlük gibi boyutların işte kendine

yabancılaşmanın en güçlü belirleyicileri olduğu düşünülürse işe anlamlı katkılarda bulunmak ve iş faaliyetleri üzerinde kontrole sahip olmak işte içsel doyumu sağlamada işe yabancılaşma duygularıyla ilgili önemli faktörler olarak görülmektedir. Bireye işinde inisiyatif, düşünce ve bağımsız muhakeme yapma fırsatlarını doğrudan etkileyen koşulların sunulmasıyla işe yabancılaşmanın hafifletilebileceğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanların işlerinde kendi kendilerini yönetme fırsatlarını sınırlayan örgütsel yapı güçsüzlük duygularına, kendine yabancılaşmaya ve hatta normsuzluğa yol açmaktadır (Kohn, 1976, s. 128).

İşe yabancılaşmayı engelleyen tedbirler her sektörde aynı şekilde uygulanamayacağı için sektörden sektöre işe yabancılaşma düzeyleri arasında farklılıkların olması muhtemeldir. Önemli olan bu bilinçle hareket ederek çalışanlara sağlıklı, huzurlu, verimli ve yüksek potansiyelli bir çalışma ortamı sunmaktır. Burada işe yabancılaşmayı engellemek için iki farklı açıdan bakmakta yarar vardır. İlki, nesnel olarak çalışma ortamından kaynaklı problemler, ikincisi, bireyin öznel olarak içsel farklılıklarının dikkate alınmamasından kaynaklı problemlerdir. Çünkü işe yabancılaşmanın seviyesi bireysel özelliklerden kaynaklı (kişilik, ihtiyaçlar, etik değerler, inançlar) değişebilmektedir. İşten beklentiler, iş değerleri ve demografik faktörler duruma göre yabancılaştırıcı çalışma koşullarının etkilerini yoğunlaştırmakta veya hafifletmektedir. Bu nedenle, işin yeniden tasarlanması çabaları veya diğer iyileştirme programlarının etkili olması isteniyorsa hem işin hem de bireysel özelliklerin birlikte değerlendirilmesi gerekir (Mottaz, 1981, s. 527). Çalışma koşullarının kişisel özelliklerden bağımsız tüm çalışanlarda aynı etkiye sahip olacağı varsayımı işe yabancılaşmada geçici çözüm sağlar. İşe yabancılaşmanın seviyesi çok yükselmeden müdahalede bulunmak ve bunu bir örgüt politikası haline getirmek gerekmektedir.

Bunların dışında örgüt içi çatışma, rol belirsizlikleri, stres, kaygı, kararlara katılım, sosyal ilişkiler gibi konularda da yaşanabilecek olumsuzlukların bireyi işine yabancılaştırabileceği düşüncesiyle stres yönetimi, çatışma yönetimi, moral yönetimi gibi oluşumlarla çözüme destek olunması önemli role sahiptir.

Sonuç olarak işe yabancılaşma kavramı yabancılaşmanın her boyutundan dolayı veya doğrudan etkilenebilmektedir. Öncelikle işe yabancılaştırıcı faktörler ortaya çıkmadan tedbir almak en iyi çözüm yoludur. Diğer taraftan yabancılaşma literatürünün verdiği bilgi birikimiyle örgütlerin işe yabancılaşmanın sebeplerini, işe yabancılaşmanın gerek yönetim gerekse birey tarafından tespit edilmesi durumunda yabancılaştırıcı

faktörlerin kaynağına gitmek ve tespit edilen engelleri aşmaya çalışmak ikinci çözüm yolu olacaktır. Bireyin işiyle uyumunu bozan her türlü değişken (finansal, psikolojik, sosyal, bireysel) örgüt amaçlarına ulaşmada engel teşkil edeceği için çalışma alanının fiziki koşullarından, iş arkadaşları ve yöneticileriyle güzel bir iletişimin sağlanmasına ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına kadar her seviyede düzeltici tedbirler almak fayda sağlayacaktır.

### 3. UYUMLULUK KAVRAMI VE TÜRLERİ

Uyumluluk kavramı çok farklı disiplinler (psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb.) tarafından incelenen, ilişkisel boyutların anlaşılmasında, insan ilişkilerinin ve davranışlarının incelenmesinde önemli rol oynayan bir kavramdır. Uyumluluk, bireysel, örgütsel, çevresel, mesleki, yönetici, grup, ekip gibi birçok değişkenle ilişkilendirilebilir. Bu bölümde birey ile çevre, örgüt, yönetici, ekip, grup, meslek ile iş arasındaki uyum açıklanacak ve araştırmanın aracı değişkenlerinden olan birey-iş uyumu kavramı detaylandırılacaktır.

#### 3.1. Birey-Çevre Uyumu

İnsan davranışının ortaya çıkmasını sağlayan özelliklerden biri kişisel özellikler diğeri ise çevresel özelliklerdir. Çevre genel anlamıyla bireyi etkileyen fiziksel ve sosyal şartlardan oluşan bir yapı olarak ifade edilebilir (Koçel, 2014). Birey ve içinde yaşadığı çevre ile ilgili birbirini tamamlayan ya da birbirine benzeyen özellikleri nedeniyle gerçekleşen birey-çevre uyumunun özünde bireyin özellikleriyle çevrenin özelliklerinin birbiriyle örtüşmesi yatmaktadır.

Birey-çevre uyumu kavramının temeli ilk kez Lewin'in Alan Teorisi (Field Theory) ile ortaya konulmuştur. Lewin (1951) tarafından, davranışın kişinin bir fonksiyonu olduğu ve bireyin çevresinin sosyal psikolojide en etkili prensip olduğu ifade edilmiştir. Ne kişisel ne de çevresel özellikler bir bireyin davranışını tek başına oluşturamaz, aksine bu güçler davranışı şekillendirmek için etkileşime girer. Lewin'in çalışmasının ilişkisel psikolojisinin temellerini attığı söylenebilir (Endler ve Magnussen, 1976; Terborg, 1981, s. 569-572). Örneğin, Dawis ve Lofquist tarafından ortaya çıkartılan işe uyum teorisinde, bireyin ve çevrenin özellikleri arasında bir uygunluk durumu olduğunda olumlu iş ilişkilerinin ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Bu yaklaşımda, birey ve çevresinin birbirini tamamlayan ayrılmaz bir bütün olduğu ve bireyin davranışlarında gerçekleşen değişikliğin bireyin çevresel faktörlerden etkilenmesinden kaynaklandığı açıklanmıştır (Guay vd., 2014; Schneider, 1987; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Diğer bir ifadeyle, birey-çevre uyumu kavramında kişiye özgü bireysel tutum ve davranışların sadece birey veya sadece çevreden kaynaklı olmadığı ikisinin etkileşiminden kaynaklandığı savunulmaktadır (Edwards, 1996; Chatman, 1989).

Birey-çevre uyumu, bir bireyin çalışma ortamının farklı seviyelerine karşılık gelen çeşitli boyutlara ayrılmaktadır (Deschênes, 2020). Bu kapsamda, literatürde birey-çevre

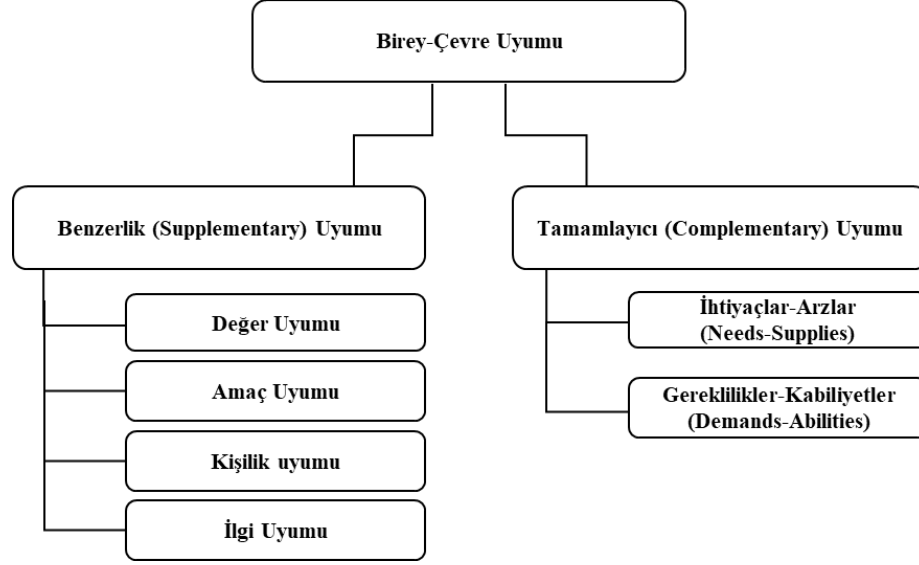
uyumunun altında kavramsallaşmış farklı uyum türleri mevcuttur. Boyutların ortaya çıkmasında, uyum türlerinin insanın doğduğu andan itibaren içinde bulunduğu çevreden bağımsız düşünülemediği görüşü hâkimdir. Bireyin içinde bulunduğu çevre ile olan uyumunun alt boyutları: birey-örgüt uyumu (person-organization fit), birey-iş uyumu (person-job fit), birey-yönetici uyumu (person-supervisor fit), birey-meslek uyumu (person-occupation fit) ve birey-grup uyumu (person-group fit) olarak farklı uyum kategorilerine ayrılmaktadır (Kristof, 1996; Chuang, Shen, ve Judge, 2016). Söz konusu kavramların literatürde birçok araştırmacının ilgisini çeken araştırma konuları olarak yer aldığı görülmektedir.

Birey-çevre uyumu kavramı, farklı yaklaşımların gelişmesine, kavramın farklı şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Birey-çevre uyumunun farklı bakış açıları sunan ancak her iki uyum türünü de kapsayan iki çeşidi vardır. Bunlar “Supplementary” ve “Complementary” uyumdur. Türkçe literatürde bu iki kavram bütünleyici ve tamamlayıcı uyum olarak yer almakta fakat hem bütünleyici hem de tamamlayıcı kelimelerin birbirinin yerine kullanılıyor olması nedeniyle kavram karışıklığına yol açmaması amacıyla çalışmada benzerlik (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum olarak ifade edilecektir. Benzerlik uyumu (supplementary fit) bireyin bulunduğu çevrede etkileşim içinde olduğu diğer bireylerle özellikler açısından benzerliklere sahip olması durumunda ortaya çıkan uyum (Muchinsky ve Monahan, 1987); tamamlayıcı (complementary) uyum ise, kişinin özellikleriyle (yetenekleri, bilgisi ve değerleriyle) çevrenin eksik yönlerinin kapatılarak çevreye katkıda bulunması veya çevrenin bireyin eksik olan bir şeyi sağlaması durumunda ortaya çıkan uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996; Kristof ve Guay, 2011). Tamamlayıcı uyumun birey- iş uyumu ve birey-meslek uyumunu, benzerlik uyumunun birey-örgüt, birey-grup/ekip ve birey-yönetici uyumunu kapsadığı söylenebilir (Van Vianen, 2018, s. 77-79).

Tamamlayıcı uyumun iki farklı çeşidi vardır. Bunlar: ihtiyaç-arz (needs-supplies) uyumu ile gereklilik-kabiliyet (demands-abilities) uyumudur. İhtiyaç-arz uyumu, çevrenin bireyin ihtiyaçlarına, arzularına veya tercihlerine yönelik kaynaklar sağladığında ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996). Bu açıdan çevre, bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet etmektedir. Gereklilik-kabiliyet uyumu, bireyin çevrenin taleplerini karşılama kabiliyetine sahip olduğu zaman ortaya çıkar. İhtiyaç-arz ile gereklilik-

kabiliyet uyumu tamamlayıcı uyum türünün çeşitleri olarak kabul edilmiştir (Sekiguchi, 2004).

Benzerlik uyumu; değer uyumu, amaç uyumu, kişilik uyumu ve ilgi uyumu olarak sınıflandırılmaktadır (Kristof, 1996; Muchinsky ve Monahan, 1987). Şekil 3.1.'de birey-çevre uyumu çeşitleri ve alt türleri gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Birey-çevre uyumu çeşitleri

Birey-çevre uyumunda açıklanan benzerlik uyumu, tamamlayıcı uyum ve tamamlayıcı uyumunun talep-kabiliyet ve ihtiyaç-arz olarak çeşitleri birey-çevre uyumunun alt boyutu olan birey-iş uyumunda da kullanılan ve araştırılan uyum çeşitleridir.

Birey ile çevre arasında uyumun olup olmadığını ölçmek için doğrudan veya dolaylı olarak uyum ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır. Algılanan uyum (perceived fit) olarak da bilinen doğrudan ölçüm (direct measurement), açıkça ölçülmesi istenen uyumla ilgili sorulara yanıt verilmesini kapsar. Dolaylı uyum ise bireysel ve çevresel yönlerin ayrı ayrı ölçülmesini ve iki amaç arasındaki farklılıkların ampirik olarak değerlendirilmesini içerir (Kristof, 1996). Dolayısıyla, dolaylı ölçümler matematiksel olarak türetilmiş gerçek uyumu (actual fit) yansıtmakta, araştırmalarda çoğu zaman algılanan uyum kullanılmaktadır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Birey ile çevresi arasındaki uyumun yüksek olması hem birey hem de işletmeler açısından olumlu katkılar sağlar. Birey ve çevre arasında yüksek bir uyumun olmasının, bireyin işyerinde çalışma süresinin, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve genel

performansın artmasına, işten ayrılma niyetinde ise düşüşe neden olduğuna ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Uyumun söz konusu olmadığı durumlarda ise tükenmişlik ve işten ayrılma gibi işletmeler için arzu edilmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011). Birey ile çevre arasında, bireyin örgütle ve bireyin işiyle sağladığı uyumda ortaya çıkan önemli sonuçlar arasındaki ilişkiler nedeniyle, söz konusu uyum 1980'li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Chatman, 1989).

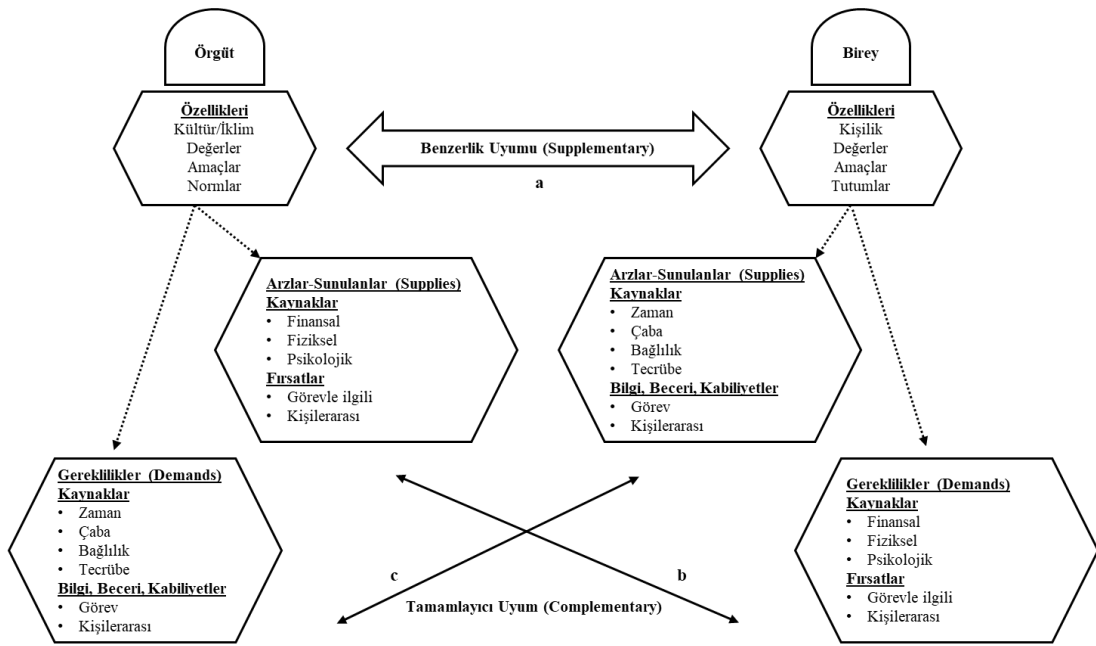
### 3.2. Birey-Örgüt Uyumu

Literatürde birey ile örgüt arasındaki uyum (person-organization fit) birey-çevre uyumunun alt kategorilerinde kavramsallaştırılan ve araştırmacılar tarafından yönetim ve örgütsel davranış alanlarında en çok araştırılan uyum konularından biridir.

Kristof (1996) tarafından birey-örgüt uyumu, en az bir varlığın diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması, benzer temel özellikleri paylaşması veya her ikisinin birden olması durumunda ortaya çıkan çalışan ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır.

Birey-örgüt uyumu bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumun söz konusu olması durumunda oluşan uyum seviyesi olarak belirtilmiştir (Chatman, 1989, s. 339). Birey ile örgüt arasındaki uyum, örgütsel değerler ile bireysel değer uyumu, amaç uyumu, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasındaki örtüşme ve bireyin kişiliği ile çalışılan örgütün özellikleri arasındaki eşleşme gibi farklı biçimlerde tanımlanmaktadır (Chatman, 1991; McCulloch ve Turban, 2007). Söz konusu uyumun başlangıç noktası, birey-çevre uyumu kavramını ortaya koyan Lewin tarafından, insan davranışının, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmasıyla oluşmuştur (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Kristof (1996) tarafından birey-örgüt uyumunun tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum ile birey-iş uyumu başlığı altında incelenecek olan ihtiyaç-arz uyumu (need-supply) ile gereklilik-kabiliyet (demand-ability) uyumunun alt unsurları Şekil 3.2.'de gösterilmiştir. Benzerlik uyumu bir örgütün temel özellikleri ile birey arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Örgütler için bu özellikler klasik anlamda kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları kapsar. Modelin birey bölümünde en sık incelenen özellikler kişilik, değerler, amaçlar ve tutumlardır. Örgüt ile birey arasında bu özellikler açısından benzerlik varsa benzerlik uyumunun var olduğu söylenir. Bu temel özelliklere ilave olarak örgüt ve bireyler, arz ve talep ettikleriyle de tanımlanabilirler.

Noktalı okla gösterildiği gibi gereklilikler ve arzlar hem örgüt hem de bireyin temel özelliklerinden etkilenir. Bunlar aynı zamanda uyum veya uyumsuzluğun farklı boyutlarıdır. Örgütler bireyin talep ettiği görevle ilişkili ve kişilerarası fırsatlar ile finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları sunarlar. Örgütlerin sundukları bireyin talep ve ihtiyaçlarını karşılırsa uyum başarılıdır (ok b). Örgütlerde buna karşılık çalışanlarından zaman, çaba, bağlılık, tecrübe, bilgi, beceri, kabiliyet açısından katkı talep ederler. Gereklilik-kabiliyet uyumu çalışanın işletmeye sunduğu örgütsel talepleri karşılmasıyla sağlanır (ok c).



Şekil 3.2. Birey-örgüt uyumunun kavramlaştırma çalışması (Kristof, 1996, s. 4)

Birey-örgüt uyumunda, uyum aynı birey ile çevre arasındaki uyumda olduğu gibi nesnel (objective) veya algılanabilir (perceived) olabilmektedir. Birey ile iş çevresi yani örgüt arasındaki uyumun işletmeler için önemi, yüksek uyum durumlarının iş performansına ve örgütsel başarıya olan katkısından kaynaklanır. Ayrıca, örgütsel başarının yanında hem bireysel motivasyonu hem grup motivasyonunu artırması, örgütsel bağlılığı artırarak hem maddi hem de manevi anlamda kayıp yaratacak işten ayrılma oranlarında azalma gibi birçok olumlu tutum ve davranışlarının oluşmasını sağlar. Uyumun olmaması durumunda ise olumsuz tutum ve davranışların olması beklenmektedir. Birey-örgüt uyumuna ilişkin yapılan çalışmalar, kavramın işletmeler için pozitif iş tatmini, işe katılım ve örgütsel bağlılık ile yüksek oranda ilişkili olduğunu

göstermiştir (Chatman, 1991). Birey-örgüt uyumu işten ayrılma niyeti, çalışma tutumu, örgütsel vatandaş davranışı, etik davranış, baskılar ve iş performansı ile ilişkilendirilmiştir.

### **3.3. Birey-Yönetici Uyumu**

Birey ile yönetici arasındaki uyum, organizasyon üyeleri ve onların yöneticileri arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Van Vianen, 2018). Bir örgüt üyesi ile onun yönetici pozisyonundaki kişiyle arasındaki değer, kişilik ve amaç uyumuna odaklanan birey-yönetici uyumunda, çevresine uyum sağlayamayan örgüt üyeleri, işyerinde stres ve gerginlik dâhil olmak üzere birçok olumsuz sonuçla karşılaşabilmektedir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 287).

Chuang, Shen ve Judge (2016), değerler, kişilik, çalışma tarzı, yaşam tarzı ve liderlik tarzını dâhil ederek birey-yönetici uyumunu kavramsallaştırmışlardır. Genel olarak insanlar kişilik, amaçlar ve değerler açısından benzerlik yaşadıkları diğerlerinin çekimine kapılırlar. Bu nedenle, bu tür benzerlikler yaşayan yönetici pozisyonundaki kişiler ve çalışanlarının iyi bir birey-yönetici uyumuna sahip olduğu kabul edilmektedir (Andela ve Doef, 2018).

Uyumla ilgili araştırmalarda, birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu daha fazla ilgi görürken, sadece birey-yönetici uyumuna odaklanan daha az sayıda araştırma olsa bile birey-yönetici ilişkisinin birey-çevre uyum teorisi içinde hâlâ önemli bir araştırma konusu olarak yer aldığı söylenebilir. Örgüt çalışanları genellikle yöneticilerini işyerindeki birçok kaynağı kontrol etme becerisine sahip örgütsel temsilciler olarak algırlarlar. Bu açıdan, birey-yönetici uyumu örgütlerde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Zhang ve arkadaşları (2015, s. 1660) tarafından örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmada, işe adanmışlığın aracılık rolü, birey-yönetici uyumunun aracılık rolüne ilişkin bir model kurulmuş ve işe adanmışlığın kısmi aracı değişken olduğu, birey-yönetici uyumunun düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı tersine etkileyebildiği ve işten ayrılma niyetini azaltabildiği tespit edilmiştir.

### **3.4. Birey-Ekip Uyumu**

Bu uyum türü birey-grup uyum türü gibi kişilerarası uyumluluğa dayanmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından birey-grup uyumuyla eşdeğer anlamda literatürde birbirlerinin yerine kullanılmakta (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 286)

olan kavram her iki kavramın kendine özgü özellikleri nedeniyle farklılaşmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s. 231). Grup kavramı, ortak bir amaç için bir araya gelen en az iki kişiden oluşan, aralarında etkileşimin olduğu birleşmelerdir. Ekip çalışmalarında ise bireylerin yarattıkları sinerjiyle performanslarını artırıcı bir çaba göstermeleri vardır. Gruplarda ortak çaba yoktur, dolayısıyla sinerji de yoktur ve performans artırmak söz konusu değildir. Gruplarda amaç, bilginin paylaşılmasıyla, ekiplerde kolektif performansı sağlamaktır. Gruplarda sinerji negatif olabileceği gibi genelde nötrdür. Ekipte pozitifdir. Ekiplerde sorumluluk ortak ve karşılıklıdır aynı zamanda karşılıklı bağımlılık yüksektir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 243-244).

Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005, s. 286) tarafından yapılan çalışmada ekip halinde çalışan bireylerin kişilik özellikleri incelenmiş ve dışadönüklük seviyeleri ekip içinde diğerlerinden farklı olan bireylerin ekip üyelerinden daha fazla etkilendikleri ve daha verimli oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışma ekip içinde farklı olmanın birbirinin eksikliklerini tamamlayacak şekilde iyi bir uyum sağlanabileceği fikrini destekler niteliktedir.

### **3.5. Birey-Grup Uyumu**

Günümüz işletmelerin organizasyon yapılarında grup yapılarının önemli derecede kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Gruplar, örgütsel yaşamın bir parçası haline geldikçe, bireyler ve örgütler arasında çok önemli bir bağ oluşturmaktadır. Bireylerin iş deneyimleri, grup üyeleriyle olan bağları sayesinde giderek daha fazla şekillenmektedir. Bu nedenle birey-grup uyumuyla ilgili araştırmalarda birey-grup uyumu ile çeşitli bireysel sonuçlar arasındaki ilişkilerin desteklendiği görülmektedir (Li, Kristof-Brown ve Nielsen, 2019).

Birey-grup uyumu, birey ve çalışma grubu üyeleri arasındaki kişilerarası uyumluluğu ifade etmektedir. Kişilerarası uyumluluk: birey-grup kişilik uyumu, değer uyumu, amaç uyumu ve çalışma tarzı uyumunu içerir. Birey ve grubun bu seviyelerde eşleşmesinin çalışanlar arasındaki iş birliğini kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Chuang, Shen ve Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 286; Kristof, 1996; Andela ve Doef, 2018). Bununla birlikte, çalışma grubunun tanımı, yakın iş arkadaşlarından oluşan küçük bir gruptan, aynı kurumdaki meslektaşlara, işlevsel bir departman veya coğrafi bölüm gibi bir organizasyonun tanımlanabilir herhangi bir alt birimine kadar değişebilmektedir (Kristof, 1996).

Uyum türleri arasında, birey-grup uyumu daha çok 2000’li yılların başında araştırmaya konu olmuştur. Demografik değişkenler üzerinde iş arkadaşı benzerliğine yüksek düzeyde ilgi gösterilmesine rağmen, çok az çalışma aynı çalışma ortamında iş arkadaşları arasındaki psikolojik uyumluluğun grup ortamlarında bireysel sonuçları nasıl etkilediğini vurgulamıştır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s.286). Geçmiş araştırmalar birey-grup üyeleri arasındaki uyumun çalışanın performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu gösterdiğinden bu uyum türü de dikkate alınması gereken uyum türlerindedir (Ahmad vd., 2023).

### **3.6. Birey-Meslek Uyumu**

Bir kişinin uyum sağlayabileceği en geniş çalışma ortamı düzeyi mesleki düzeydir. Örneğin, Super’in (1957) mesleki gelişim teorisi, insanların bir mesleği kendi benlik kavramlarına uygunluğuna göre seçtiklerini öne sürmektedir. Benzer şekilde Holland (1985), hem insanların hem de mesleklerin, altı kişilik tipolojisi (gerçekçi-realistic, sanatsal-artistic, girişimci-enterprising, araştırmacı-investigative, sosyal-social ve geleneksel-conventional kişilik tipleri) ile karakterize edilen kişiliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür (Kristof, 1996).

### **3.7. Birey-İş Uyumu**

Birey-iş uyumu kavramının geçmişi 1. Dünya Savaşına kadar uzanır. O dönemde ordunun asker seçiminde bilişsel yetenek testlerini kullanması bu dönemlere kadar iş seçim aşamaları için bir modeli taşımış oldu. İş dünyası giderek daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe, işletmeler esnek personel alımına ilginin arttığını ifade ettiler. Bu ihtiyacı karşılamak için birey-çevre veya birey-örgüt uyumunun yanı sıra birey-iş uyumunu içerecek şekilde genişletilmesini önerdiler (Kristof-Brown, 2000).

Sanayi devrimi sonrası başlayan ve insanları makineyle özdeşleştiren, daha fazla üretim için insanı makine gibi gören, insanın davranış ve sosyal ortamının önemsenmediği bir yönetim tarzının 1970’lere gelindiğinde durumsallık yaklaşımıyla kırılmaya başladığı görülmektedir. Özellikle 1980’ler ve sonrasında post-modern yönetim anlayışıyla üretim sürecinde yer alan çalışanlar, bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, ihtiyaç ve gereksinimleri, motivasyon unsurları gibi faktörlerin iyi yönetimi, işletmenin başarısına dolayısıyla rekabet etmesine büyük katkılar sağlamıştır. Örgüt başarısını artırıcı kilit bir noktada, işle bireyin uyum sağlaması yer almaktadır. İşiyile

uyum sağlamış bireyler örgütsel performansa katkılarıyla birçok olumlu örgütsel çıktı üretilmesini sağlamaktadır.

İnsan unsurunun davranışsal ve sosyal özelliklerinin dikkate alınması ve bireyin sahip olduğu temel yetenek ve becerileriyle iş için gerekli olan niteliklerin pozitif yönde uyumu yöneticilerin dikkatini çeken bir konu olmuştur. İşletmelerin geleceği için hem birey bazında hem de dâhil olduğu gruplarla işletmeye yön veren insan unsuru güçlü bir çarpan konumuna yükselmiştir.

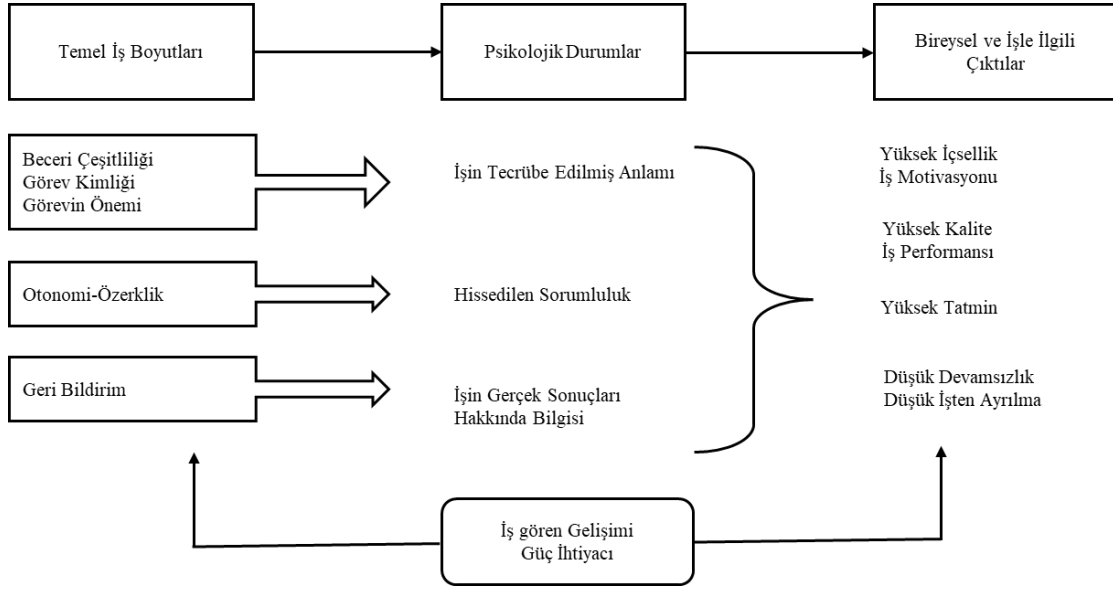
### **3.7.1. Birey-iş uyumunun tanımı**

Örgütsel davranış literatüründe birey-iş uyumu, diğer uyum türleriyle birlikte daha geniş sınırlara sahip olan birey-çevre uyumu şemsiyesi altında kavramlaşmıştır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001, s. 454-455; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 281-282).

Birey-iş uyumu kavramı Dawis tarafından ortaya konulan işe uyum teorisini temel alan bir kavramdır (Edwards, 1991). Kavram en genel tanımıyla işin özellikleri ile bireyin özellikleri arasında uyumluluğu ifade etmektedir. Burada geçen iş kavramı, iş görenlerin örgüte katılmaları durumunda gerçekleştirmesi gereken vazifelerdir. Diğer bir ifadeyle bir kişinin istihdam için yerine getirmesi beklenen görevler ve bu görevlerin özellikleridir (Kristof, 1996, s. 8). Bu nedenle işler; görev, etkinlik ve nitelik açısından oldukça spesifik olarak nitelendirilebilir. İş ortamına ilişkin algılar çalışanların tutumlarını etkilemekte, iş özellikleri motivasyon artırıcı veya azaltıcı etkilerde bulunmaktadır. Bu kapsamda bir işin motive edici potansiyelini tanımlayan beş iş özelliği: görev kimliği, işin özerkliği-otonomi, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve görevin önemidir. İş özerkliği, karar verme serbestliğini; geri bildirim, işte kolayca erişilebilen performans verimliliğine ilişkin bilgilerin kullanılabilirliğini; beceri çeşitliliği, bireyin işini yaparken birden fazla beceriyi kullanabilme derecesini; görevin önemi, işin diğer insanlara göre önemini açıklar (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160-162; Banai ve Reisel, 2007, s. 467).

İş Özellikleri Modelinde bireyin temel beş iş özelliğine göre geliştirilen içsel bir durum vardır (Bkz. Şekil 3.3.). Birey her bir özelliğe göre psikolojik bir durum geliştirir ve buna göre motivasyonu veya diğer olumlu/olumsuz sonuçları belirler. İşin deneyimlenen anlamlılığı, temel olarak beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemiyle artırılır. Örneğin, bir işin yüksek özerkliğe sahip olması durumunda iş sonuçlarına ilişkin deneyimlenen sorumluluk artar. Bir işin geri bildirimi yüksek

olduğunda sonuçlara ilişkin bilgi artar. Belirli bir çalışan için işin tecrübe edilmiş anlamlılığı, işle ilgili hissedilen sorumluluk ve iş faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin bilginin olması, olumlu sonuçların gerçekleşmesi için bir gerekliliktir. Bu model kişisel başarı ve gelişme duygularına güçlü bir şekilde değer veren bireyler için geçerlidir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160-161). Bu nedenle bireyle iş uyumunun sağlanmasında iş özelliklerinin sağlanmasının da olumlu çıktıları olacaktır.



Şekil 3.3. İş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161)

Birey ile iş arasındaki uyumda önemli olan bireyin özelliklerinin işin özellikleriyle örtüşmesidir. Bu örtüşme, bireyin becerileri ile işin gerektirdikleri veya bireyin ihtiyaç ve beklentileri ile işin bireye sağladıkları arasındaki doğru eşleşmedir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875). Bu açıdan bakıldığında, birey-iş uyumu için herhangi bir işte çalışanların sahip olduğu kabiliyetleri ile işin gerektirdikleri arasında uyumluluk ve çalışanların ihtiyaç, beklenti, arzu ve talepleri ile işin bireye sundukları teklifler arasındaki uyumluluktur (Azizoğlu, Polatçı ve Özyer, 2015, s. 2). Kaldı ki uyum kelimesi, özünde birbirini tamamlayan ve bütünleyen karşılıklı çabayı ifade eden çift yönlü olumlu bir kavram olması nedeniyle hem birey hem de iş için beklenen koşulların gerçekleşmesiyle birey ile iş arasında uyumun sağlanacağı söylenebilir.

Birey-iş uyumu tanımında geçen işin gereksinimleri, performans kriterleri, kişinin bilgi birikimi, yatkınlıklar ve kabiliyetlerinden oluşmaktadır (Edwards, 1991). Bireyin

kabiliyet unsuru ise kişinin bilgi ve birikimini, eğitim düzeyini, tecrübesini, beceri ve yeteneğini ifade etmektedir. (Sekiguchi, 2004, s. 184).

Birey-iş uyumu, birey-çevre uyumu kuramının alt boyutlarından birisidir. (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 283). Diğer bir alt boyut olan birey-örgüt uyumuyla ise benzerlikleri olan bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda birey ile örgüt arasındaki uyumu elde etmenin yollarından birisinin bireyin işi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ya da iş gereklilikleri arasındaki uyumun söz konusu olması olarak tespit edilmiştir (Judge ve Bretz, 1992, s. 19). Bu açıdan birey-örgüt uyumunun sağlanması için ön koşullardan birisinin de birey-iş uyumunun sağlanması gerektiği söylenebilir. Birey-örgüt uyumu, örgütün geneliyle ilgili değerler, kültür, iklim gibi daha kapsamlı bir kavramken birey-iş uyumu sadece işin gerekliliklerini ortaya koymaktadır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013).

### **3.7.2. Birey-iş uyumunun önemi**

Yüksek rekabetin devam ettiği günümüz işletmelerinde, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için insan kaynağını ihtiyaç, beklenti, kişilik ve kabiliyetlerine uygun doğru işte istihdam ettirmek ve işe alım sürecinin devamında doğru yönetebilmek insan kaynağının işletmelere sağladığı katkılardan dolayı büyük önem arz etmektedir.

Yapılan çalışmalarda çalışanların çeşitli tutum ve davranışları üzerinde iş ile arasında gerçekleşen uyum düzeyinin örgütsel performansı arttıracak bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Birey ile iş arasındaki uyum, kişinin sahip olduğu pozitif enerjisi sayesinde işin yapılmasında odaklanmaya yardımcı olmaktadır. Birey, yaptığı işin özelliklerine sahipse ya da aradaki uyumun derecesi ne kadar fazlaysa, daha iyi performans gösterip işini daha iyi yapma eğilimi artmakta, yöneticiler, grup arkadaşları tarafından kendisinden beklenen işle ilgili beklentileri karşılamakta ve işten ayrılma niyetini tersine çevirecek tutumlar geliştirmektedir (Li ve Hung, 2010, s.308; Edwards, 1991).

Birey ile iş arasındaki uyumun önemi, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işe yönelik performans, işte kalma niyeti, çalışma tutumları gibi olumlu davranışların örgütlere sağladığı ilave değerden kaynaklanmaktadır (Yalçın ve Bayram, 2020, s. 161).

Uyum teorilerinde üç temel prensip üzerinde durulmaktadır. Bunlar: a. uyum teorileri uyumun iş tatmini gibi bireysel sonuçların tek başına daha güçlü bir belirleyici

olduğunu iddia eder. b. uyum teorisi, ihtiyaçlar, yetenekler, değerler gibi kişisel özellikler ile işin özelliklerinin düzeyine bakılmaksızın uyumlu olduğunda sonuçların en uygun olduğunu öne sürer. Yani düşük, orta ve yüksek özelliklere sahip bireylerin uyum durumlarına benzer tepkiler vermesi beklenir. c. uyum teorileri, kişi ve iş arasındaki uyumsuzluğun farklılıkların yönüne bakılmaksızın olumlu sonuçları azalttığını öne sürer. Yani farklı nitelikte bireylerin, deneyimlenen eksiklik (iş bireysel ihtiyaçlardan daha azını sunar) ve fazlalığa (iş bireysel ihtiyaçlardan daha fazlasını sunar) benzer düzeylerde olumsuz tepkiler vereceği varsayılır (Van Vianen, 2018, s. 76). Bu prensipler birey-çevre uyumu ve çeşitleri için de geçerlidir.

### **3.7.3. Birey-iş uyumunun kriterleri**

Sekiguchi'ye (2004) göre birey ile iş arasındaki uyum, bireyin işe alım sürecinde belirleyici faktördür. Yönetim açısından çalışanların işe alımında öncelikle, çalışanın işi yapabilecek beceri ve yeteneklere sahip olması, üzerinde durulan önemli bir konudur (Kılıç ve Yener, 2015). Çalışanlar bir işe başvururken genellikle iş ile kendi ihtiyaç ve kabiliyetleri arasındaki uyuma önem vermektedirler (Saks ve Ashford, 1997). Ayrıca, işletmelerin insan kaynakları birimleri de başvuruları, aday bireyin iş ile uyumuna dair algılarına göre değerlendirerek karar verebildiği gibi (Cable ve Judge, 1997; Kristof-Brown, 2000) işin gerekliliklerini ortaya koyan iş standartlarını sağlayacak bireylere göre de karar verebilmektedir. Bu noktada önemli olan, işletmenin personel seçme ve yerleştirmedeki izleyeceği politikadır. İşletme, boş bir pozisyon için uygun nitelikli personel seçimini iş için uygun adayları objektif kriterlere göre belirleyerek yapmalıdır. Bu, işletmenin sürdürülebilir başarısı için önemli bir husustur. İşletme ise, bu seçimi o iş için daha önce yapmış olduğu iş analizi ile gerçekleştirebilir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İşin analizi yapıldıktan sonra o iş için bireyde olması gereken özellikler belirlenir. Belirlenen iş standartları, işle ilgili standart usulleri, yeni çalışanın yönetime adaptasyonu ve sosyalleşmesi, tecrübesini artırarak işinde uzmanlaşması, örgüt kültürünün öğrenilmesi gibi konularda bireye işiyle ilgili bilgi sunarak olumlu etki yaratır (Hsiung ve Hsieh, 2003). Bu şekilde, birey daha kolay ve hızlı bir şekilde işine ve örgütüne uyum sağlamış olur (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Birey ile iş arasında bir uyumun gerçekleşmesinin hem birey hem de iş açısından bazı kriterleri vardır. Söz konusu kriterler iş açısından değerlendirildiğinde; hangi personelin o işle uyumlu olduğuyula ilgili sürecin birinci basamağı ihtiyaç duyulan işler

için uygun nitelikli adayların araştırılması ve adaylar tarafından yapılan başvuruların değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Devam eden işe alım sürecinde, başvuruların kabulü, bilgi ölçüm testleri, psikoteknik testler, iş görüşmeleri, referans araştırmaları ve alım kararı gibi aşamalar bulunur. Bilgi ölçüm testleri ile işin gerektirdiği nitelikteki adayda bulunan özellikler ölçülür. Psikoteknik testler, bireyin yetenek, beceri, performans, tutumla ilgili bilgi toplanmasını sağlar. Böyle bir süreçle objektif usullere göre personelin seçilmesi mümkün olacaktır. Testler; zekâ, yetenek, yaratıcılık, kişilik, ilgi testleri gibi testlerdir. Adayla görüşme yapıldıktan sonra, daha önceki çalıştığı işletmelerle temasa geçilebilir ve bütün aşamalar değerlendirilerek bir karar verilir. Tüm bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için seçim yapacak birimin eğitimli ve deneyimli kişilerden oluşması, iş için uygun bir adayın kazanılması veya kaybedilmesi açısından çok önemlidir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İş gerekleri teknolojinin de gelişmesi ve değişmesiyle birlikte değiştiği için bireyin işe kabulünden sonra insan kaynağı yönetiminin fonksiyonlarından biri olan çalışanların bilgi ve yeteneklerinin eğitim faaliyetleri ile geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekir.

Birey-iş uyumunda olması gereken kriterler birey açısından ele alındığında ise; işletmelerde var olan farklı iş ve pozisyonların, değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirdiği düşünülerek bireyin kendisinde bulunan kabiliyet ve kişilik yapısının iyi bilinmesi, bu doğrultuda uygun bir işe yönlenebilir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Bireylerin kabiliyet ve kişilik özelliklerinin işe uyumlu olması birey-iş uyumunun temel konusudur. Kişilik, bireyin işini ve çevreyi algılamasında ve değerlendirmesinde ortaya çıkar ve farklı davranış ve tutum sergilemesine neden olduğu için işletmeler için önemli bir faktördür. İnsanlar arasında kişilikleri sebebiyle oluşan davranış farklılıklarında doğru işlerin tercih edilmesi uyum konusunun bir gerekliliğidir. Kişilik ile iş arasında etkilenme olumlu olduğunda bireyin iş performansına, iş tatminine ve motivasyonuna olumlu katkılar sağlar. Bu durum işletme başarısını da artırır. Ters durumda ise işgücü devir hızını artırabilen ve örgüt performansında düşüşe neden olabilecek etkiler yapar. Bireyler iş seçiminde kendi kişiliklerini göz ardı etmemelidir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 72-75; Polatçı, Sobacı ve Kaban, 2020, s. 16-17). Örneğin ücret gibi önemli bir finansal motivasyon kaynağı nedeniyle kişiliğine aykırı bir iş seçimi, performans sorunları yaşatacağı gibi iş tecrübesinin kısa sürmesine de neden olacaktır. Böyle bir durumda birey ile iş arasında tam bir uyumdan bahsedilmesi mümkün değildir.

Kişilik ve kabiliyetle uyumlu bir işin, iş tatmini boyutu yüksek olacağı için örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireyin katkıları da fazla olacaktır.

Sonuçta, birey-iş uyumuyla ilgili bu zamana kadar yapılan çalışmaların odak noktası, gerçek bir uyumun personelin uygun iş ve doğru iş veren ile eşleştirilmesinde hem bireysel hem de örgütsel performansın ve verimliliğin artmasında etkili olmasıdır. Bu sebeple yönetim kademesi görev dağılımını yaparken, personelin kabiliyetlerini, kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır (Shane, 2010).

#### **3.7.4. Birey-iş uyumunun çeşitleri**

Birey-iş uyumu kavramı iki boyutta incelenmektedir. Bunlar; gereklilik-kabiliyet uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu'dur (Cable ve DeRue, 2002, s. 875). Birey-iş uyumunun bu iki boyutu (demand-ability ve need-supply) birey-çevre uyumunda bahsedilen tamamlayıcı uyum türlerindedir.

##### **3.7.4.1. Gereklilik-kabiliyet uyumu (demand-ability fit)**

Gereklilik-kabiliyet uyumu, çalışanların işin gerektirdiği kabiliyet ve kişilik özelliklerine sahip olması ile ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle bireyin bilgi birikimi, yetenekleri, becerileri ile sahip olduğu kişilik özelliklerinin işin gereklilikleri ile arasındaki uyumu ifade eder. Gereklilik kavramı iş için gerekli olan talepleri doğru şekilde karşılayabilmek için bireyde bulunması gereken bilgi, beceri ve kabiliyetlerdir. Kabiliyet kavramının içeriği ise bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim gibi unsurlardan oluşmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 1990). Söz konusu uyum, bireyin özelliklerinin (bilgi, beceri, yetenek vb.) işin gerekliliklerini sağlayabilmek için önemli olan bilgi düzeyi, beceri ve yetenekleri içine alan kabiliyetlerin uyum içinde olması durumunda gerçekleşir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 284-285).

##### **3.7.4.2. İhtiyaç-arz uyumu (need-supply fit)**

İşin, çalışanların ihtiyaçlarını, taleplerini ve beklentilerini sağlaması gerekmektedir. İhtiyaç ile arz arasındaki uyum, bireyin beklenti, ihtiyaç ve istekleri ile işin ona sunduklarının eşleşmesiyle ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin ihtiyaçları ile hizmetlerinin karşılığı olarak elde ettikleri arasındaki uyumdur. Bu ihtiyaçlar finansal, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir gibi bireyin tercihleri, istekleri,

hedefleri, ilgi alanları, değerleri olarak ifade edilebilir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875-876). Finansal ihtiyaçlar yapılması gerekli olan veya istenen ödemeler, sosyal ihtiyaçlar insanlarla iletişim, arkadaş edinme, sosyal çevre kazanımı, sevme ve sevilme, psikolojik ihtiyaçlar güç sahibi olma, güçlü bir özgüven, başkaları tarafından önemsenme gibi ihtiyaçlardır. İnsan davranışının temel belirleyicileri insanın bu ihtiyaçlarıdır (Ünal, 2019). Aslında insanın ihtiyaçlarıyla ilgili sınıflandırmanın yapılması belirli bir toplumsal kalıbın dışında saf haliyle ihtiyaçlarla karşılaşamayacağı sonucuyla test edilemedikleri için ampirik değildir. Örneğin, bir bebeğin bu ihtiyaçları sosyalleşmediği için yoktur ve sosyalleşen insanlar sosyal normları ve kalıpları içselleştirmiştir (Etzioni, 1968, s. 871). Sosyal yapı, kültürel kalıplar veya sosyalleşme süreçleri tarafından belirlenmeyen, kendilerine ait niteliklere sahip evrensel bir dizi temel insan ihtiyaçlarının var olduğu varsayımıyla araştırmalar yapılmaktadır. Bu açıdan insan ihtiyaçlarının evrensel olduğu ancak kültürel kalıplar, toplumlar, roller, yönetim biçimleri bakımından farklılık gösterdiği söylenebilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kişilerin öncelikle en temel ihtiyaçları karşılanır. Karşılama durumu sona erdikçe bir üst ihtiyaç ortaya çıkar ve piramidin en üstünde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla bu ihtiyaçlar hiyerarşisi son bulur. Bu ihtiyaçlar önem derecesine göre oluşturulmuştur. Bu kuramda ihtiyaçlar, motivasyonu desteklemekte, bireysel ihtiyaçlar tek motivasyon kaynağı olarak yer almaktadır. Bu durum, kişinin hangi ihtiyaçlarının giderildiği ve hangi ihtiyaçları için motive olduğundaki konumuyla ilgilidir. İhtiyaç-arz uyumunda bireyler ihtiyaçlarını gideren işlerde çalışmak isterler (Carless, 2005; Sekiguchi, 2004). Buradaki iş tarafından sunulan yani arz edilenler; mesleğin genel özellikleri, maaşı ve işe ilişkin diğer özellikler olarak tanımlanmıştır. Cable ve DeRue'ya (2002) göre bireyler çalıştıkları işte işin ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığını değerlendirme eğilimindedirler (Ünal, 2019).

### **3.7.5. Birey-iş uyumunun ölçülmesi**

Birey-çevre uyumu ve bu teoriyle kavramlaşan diğer uyum türlerinin ölçülmesi iki farklı şekilde olmaktadır. Bunlar; gerçek (objektif) uyum ve algılanan (sübjektif) uyumdur. Birey-iş uyumunun da algılanan uyum, bireyin işi ile uyumuna ilişkin bireysel düşüncesini tanımlarken, gerçek uyum bireyin ihtiyaçlarıyla ve iş özelliklerinin karşılaştırılmasıyla ölçülür (Cable ve Judge, 1996). Bireyin işle uyumu; bireye işiyle ilgili

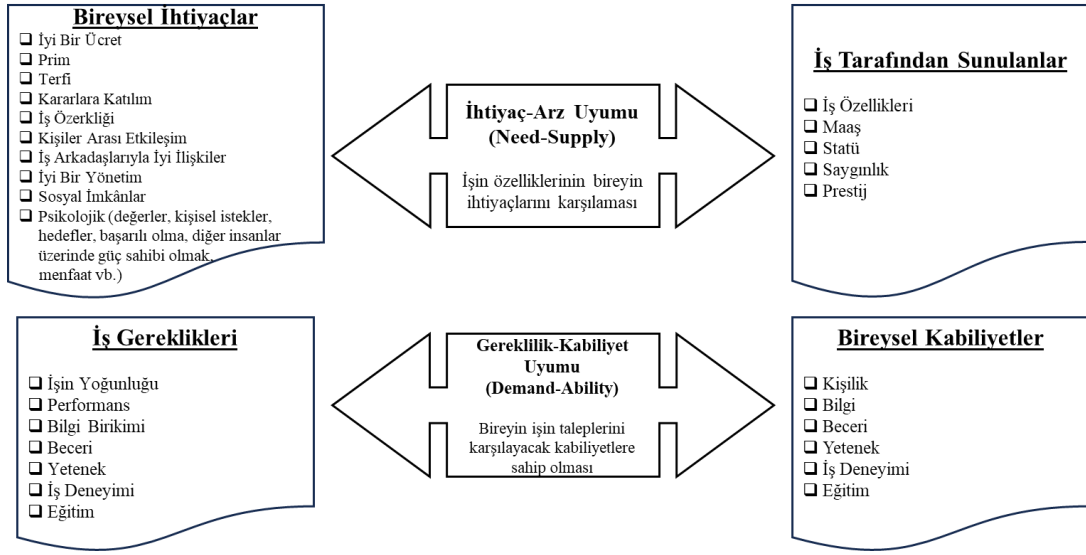
beklentileri, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, kabiliyetlerinin işin gerekliliğini sağlayıp sağlamadığına yönelik sorularla ölçülür (Cable ve DeRue, 2002; Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Sübjektif uyumda, birey tarafından uyumun mevcut olduğuna ilişkin algısı devam ettiği düşünülürdüğü sürece uyumun olduğu söylenir (Çiçek, Evcimen ve Biçer, 2018). Algılanan uyum ölçümlerinde bireye bulunduğu örgütte ne kadar uyumlu olduğu sorularak kendi yanıtları ile birey-örgüt uyumunu değerlendirmesi sağlanır. Literatür incelendiğinde, uyum araştırmalarında algılanan uyum, işe yönelik sonuç değişkenlerin yorumlanmasında daha anlamlı bulunmuştur (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Gerçek uyumda, çalışanların özelliklerinin o iş için ne kadar yeterli olduğunun dışarıdan bakılarak yorumlanmasıdır (Kristof, 1996). Bu açıdan, iş aramakta olan bireylerin tercihlerinde, o işi yapmayı sürdüren bireylerin işin gereksinimleri ile ilgili yaptıkları değerlendirmeler karşılaştırılabilir (Ehrhart, 2006).

Uyumun ölçülmesinde ana prensip, bireysel ve çevresel özelliklerin aynı doğrultuda bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Uyumun analiz edilmesinde ihtiyaçlar, yetenek, değerler ve kişilik gibi kişilerin özelliklerinin ve değer, araç, hedef gibi çevresel özelliklerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Kristof'a (1996) göre çevre değişkenlerin ve özelliklerinin tamamlayıcı bir faktör olarak görülmesi ve uyumun varlığından söz edilmesi, bireyin bu konudaki algısıyla ilişkilidir.

### **3.7.6. Birey-iş uyumunu etkileyen faktörler**

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı, eğitim seviyesi, motivasyonu, beceri ve yetenekleri iş seçme aşamasında önemli etkenlerdir. İşletmelerde işin özellikleri pozisyondan pozisyona farklılık gösterebilir. Farklı pozisyonlar farklı kişilik özellikleri, bilgi, beceri ve kabiliyet gerektirebilir. Bu nedenle profesyonel bir yönetim anlayışında işe uygun birey seçimi zorunluluk arz etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, s. 80-81).

Olumsuz durumlarda bile olumlu duygu üretmeye eğilimli bireyler olumlu duygular için tasarlanan durumlara olumlu yanıt vermektedir (Judge, Bono ve Locke, 2000). Aslında birey-iş uyumunun çeşitleri kısmında belirtilen işin gereklilikleri ile bireyin o işin beklentilerini karşılayabilecek donanımda olması, aynı zamanda bireyin de kendi beklentilerinin iş tarafından karşılanması durumunun alt başlıkları sadece birey ve iş özelinde birey-iş uyumunu etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Şekil 3.4.'te birey-iş uyumunu etkileyen faktörler birey ve iş kaynaklı özetlenmiştir.



**Şekil 3.4.** İhtiyaç-arz uyumu ile gereklilik-kabiliyet uyumu

Birey-iş uyumunda kişilik özelliklerinin iş tercihlerinde kişinin tercih edeceği yönetim tarzını etkilediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Venkatesh vd., 2017, s. 27). Shane (2010 s. 199-200), belirli işler için doğru kişilerin işe alınmasının önemini vurgulamakla birlikte, bu uyumun yeterli olmadığını çalışanların örgütün yapısına, kültürüne de uyum sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü işletmelerin kendine özgü bir yapısı vardır. Bazı işletmeler fazla rekabetçi, bazıları hiyerarşik otoriter bir yönetime sahip olabilir. Bu açıdan birey-iş uyumunun birey-örgüt uyumu ile birlikte değerlendirilmesinin işletme performansı açısından daha olumlu olacağı savunulmuştur.

Bireyin çalıştığı ortama uyumu, dolaylı olarak işe uyumuna da hızlandıracaktır. Çalışma ortamının yapısı, özellikleri, diğer iş grup üyeleriyle uyumu, örgüt kültürü, çevre faktörü birey-iş uyumunu etkileyen diğer faktörler olarak tespit edilmiştir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

### 3.7.7. Birey-iş uyumunun sonuçları

Birey-iş uyumu ile ilgili birçok araştırmada, birey ve iş arasında sağlanacak uyum neticesinde daha olumlu kazanımların elde edilebileceğine dair sonuçlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu sonuçlar bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak üç başlık altında incelenebilir.

### **3.7.7.1. Bireysel sonuçlar**

Bireyin bilgi ve becerileri doğrultusunda doğru bir işin tercih edilmesi ve işletme tarafından bireyin doğru işe yerleştirilmesi yüksek düzeyde birey-iş uyumuna sebep olacaktır. Birey-iş uyumu en güçlü şekilde iş tatmini, kariyer tatmini ve mesleki bağlılıkla ilişkilidir (Van Vianen, 2018, s. 81). Diğer taraftan çalışanın işinde mutlu olmasına, tecrübe elde etmesine, düşük stres seviyesine ve memnuniyetine de katkı sağlayacaktır (Mazıoğlu ve Kanbur, 2020, s. 1642; Bretz ve Judge, 1994).

Birey, işe girdikten sonra örgütle olan uyumunun bozulması veya bir şekilde kendisiyle uyumlu olmayan bir iş tercihinde, bireysel düzeyde işletme başarısını olumsuz etkileyen sonuçlarla karşılaşacaktır. Birey-iş uyumu literatürü, stresi ve gerilimi bireysel ve iş özellikleri arasındaki tutarsızlığın sonuçları olarak görmektedir (Van Vianen, 2018, s. 78). Bunun dışında stres sebebiyle çeşitli hastalıklar geçirme, depresyona girme, iş süreçlerinde isteksizlikler ve mutsuzluk gibi olumsuz davranışlar görülebilmektedir.

### **3.7.7.2. Örgütsel sonuçlar**

Birey-iş uyumu bireylerin performansını arttırdığı kadar örgütlerin başarısını da arttıracaktır (Ehrhart, 2006; Chen, 2010). Birey-iş uyumuna ilişkin yapılan çalışmalarda, çalışanların birey-iş uyumuna ilişkin algılarının, olumlu iş tutumlarına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmış, örgütsel katkılar, örgütsel davranış literatüründe pozitif örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir (Carless, 2005, s. 412; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Cable ve Judge, 1996, s. 303).

Örgütsel boyutta güçlü bir birey-iş uyumu, yüksek iş tatmini, yüksek iş performansı, iş süreçlerine katılımın artması, grup içerisinde uyumlar, adaptasyon, aidiyet duygusunun güçlenmesi, işe ve örgüte bağlılıklarının kuvvetlenmesi, güdülenme, örgütsel kimlik, işe katılım, daha çok çalışma isteği, daha düşük oranlarda işten ayrılma niyeti gibi olumlu katkılar sağlamaktadır (Carless, 2005, s. 412; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Cable ve Judge, 1996, s. 303; Edwards, 1991; Sekiguchi, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, s. 299). Böylece bireyler, ekipler veya gruplar arasında iş birliği, yardımlaşma ve ekip ruhu artabilecektir.

Uyumun sağlanamama durumunda ise örgütsel olarak olumsuz sonuçlar yaşanması olasıdır. Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin artması sonucu iş gören devir hızının artması, üretkenlik azalışı, stres ve fonksiyonel olmayan çatışma ortamının oluşması olumsuz sonuçlara örnek olarak verilebilir (Kılıç ve Yener, 2015).

### **3.7.7.3. Toplumsal sonuçlar**

Bireyin işiyle uyumlu olmasının bireysel ve örgütsel sonuçlarının etkileriyle birlikte toplum açısından da dolaylı sonuçları olacaktır. İşinde başarılı, iş tatmini yüksek, motivasyonu yüksek olan, maddi ve manevi talep ve beklentileri işletme tarafından karşılanan bir birey sadece iş hayatında değil işyeri dışındaki özel hayatında da mutlu olacağı için ailesi başta olmak üzere yakın ve uzak çevresine olumlu katkılar sağlayacaktır. Uyumun olmadığı veya düşük seviyelerde olduğu durumlarda kaygı, stres ve endişe ortaya çıkacak, yabancılaşma düzeyi artarak kendini işletme için değersiz görecektir, topluma karşı negatif davranış ve tutum sergileyebilecektir.

## **3.8. Uyumlu Kişilik, İşe Yabancılaşma ve Birey-İş Uyumu Kavramlarına İlişkin Literatür Taraması**

Pearlin (1962) tarafından işe yabancılaşmayla ilgili yapılan çalışmada, bireyin kendi iş faaliyetlerini kontrol etme konusunda öznel olarak yaşadığı güçsüzlük olarak tanımlanan yabancılaşma akıl hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde incelenmiştir. Yabancılaşmayı ölçmek için dört faktörlü bir ölçek kullanılmıştır. Otorite ilişkilerinin astların karşılıklı etkisini sınırlayacak düzeyde olduğu durumlarda yabancılaşmanın yoğunlaştığı bulunmuştur. Bu, üst düzey yöneticiler ile astları arasında büyük konumsal eşitsizliğin olduğu, otoritenin emredici bir şekilde kullanıldığı ve otorite figürlerinin fiziksel olarak erişilemez olduğu durumlarda kendini göstermektedir. Ayrıca kariyer deneyimleri de yabancılaşmayla ilişkilidir ve sınırlı başarı ile dışsal iş ödüllerinden duyulan tatminsizlik yabancılaştırıcı koşullardır. İzole bir şekilde çalışan ve iş arkadaşlarıyla sosyal bağları olmayan birey yabancılaşmaya daha fazla maruz kalmaktadır.

Blauner (1964) mavi yakalı çalışanlara uyguladığı çalışmasında; işe yabancılaşma düzeyinin dört endüstriyel ortamda (otomotiv, tekstil, matbaa ve kimya) bulunan teknoloji türüne ve örgüt yapısına göre değiştiği, iş ortamlarının teknolojik ve yapısal özelliklerinin iş koşullarını büyük ölçüde etkilediği ve bunun da yabancılaşma duygularını açıkladığı görülmüştür. Seeman'ın güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma boyutlarını çalışmasında uygulamıştır. İşçiler iş faaliyetleri üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını hissettiklerinde güçsüzlük, çalışanlar genel ürün sürecine çok az katkıda bulduklarını hissettiklerinde ve dolayısıyla bu süreçteki

rollerinin önemini göremedikleri zaman anlamsızlık ortaya çıkar. İzolasyon, iş organizasyonu, onun amaçlarıyla veya iş arkadaşlarıyla özdeşleşme duygusunun yokluğu anlamına gelir. Kendine yabancılaşma, çalışanların işlerinin kendilerini tatmin etmediğini hissettiklerinde ortaya çıkar.

Aiken ve Hage (1966), iki tür yabancılaşma (işe yabancılaşma ve iş arkadaşları ve yöneticilerle kurulan sosyal ilişkilere yabancılaşma olarak tanımlanan dışavurumsal ilişkilere yabancılaşma) ile örgütlerin iki yapısal özelliği (merkezileşme ve biçimselleşme) arasındaki ilişkiyi 16 (10 özel şirket ve 6 kamu şirketi) sosyal yardım örgütleri özelinde toplam 314 kişi üzerinde araştırmıştır. Araştırma sonucunda işe yabancılaşmanın ve dışavurumcu ilişkilere yabancılaşmanın oldukça merkezileşmiş ve biçimselleşmiş örgütlerde daha belirgin olduğu bulunmuştur. Karar alma sürecine katılımın olmamasıyla işe yabancılaşma arasında güçlü ilişki olduğu, örgütsel çapta kararlara katılımın, görevler üzerindeki kontrolün ve merkezileşmenin yüksek derecede olmasının işe yabancılaşma ve özellikle üst yöneticilerle dışavurumsal ilişkilerle bağlantılı olduğu, oldukça biçimselleşen örgüt yapılarının işe daha fazla yabancılaşma ve daha fazla dışavurumsal ilişkilerin yabancılaşmayla karakterize edildiği gösterilmiştir. Sonuç olarak çalışma ortamında özgür olma ve örgütün amaçlarını belirlemeye katılım sağlanmasını kısıtlayan bir örgüt yapısının işe yabancılaşmayla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Patrick (1984) tarafından yapılan çalışmada yönetim kontrol sisteminin, işe yabancılaşma, iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi ile iş performansının işe yabancılaşma ve iş tatminiyle ilişkisi araştırılmıştır. Literatür taramasında iş tatmini kavramına ilginin, kavramın iş performansı ile ilişkili olmasından kaynaklı 1930 ve 1940'lı yıllarda gelişmeye başladığı, iş tatminsizliğini azaltmak için iş performansının artırılmasının gerektiği belirtilmiştir. Araştırma sonucunda yönetim kontrol sisteminin iş tutumları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, iş tatmini ve yabancılaşmayla ilgili beklenen ilişkinin gerçekleşmediği, bu iş tutumlarıyla performans arasında da varsayılan ilişkilerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Sadece iş tatmini ile işe yabancılaşma arasında güçlü ve anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. Bu durumun iş performansının araştırmaya konu olan diğer iş tutumlarıyla karmaşık bir ilişkiye sahip olmasından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmiştir.

Mount ve Barrick'in (1998) beş faktör kişilik özelliklerinin iş performansı ile ilgili ilişkisinin ölçüldüğü ve uzman, polis, yönetici, satış personeli ile yarı vasıflı olarak

çalışan beş meslek grubuna yapılan meta analiz çalışmasında, kişiliğin bütün boyutları içinde sadece sorumluluk/vicdanlılık (conscientiousness) yapısının bütün meslek gruplarında iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Ancak müşterilerle veya diğer çalışanlarla önemli ölçüde kişilerarası etkileşim içeren işlerde uyumluluk, duygusal istikrar ve sorumluluk yapısının iş başarısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu, bu durumun ekip çalışması gerektiren işlerde bu yapılarının daha güçlü olmasından kaynaklandığı gösterilmiştir. Benzer çalışma Yelboğa (2006) tarafından da yapılmış ve beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve nevrozluğun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Saks ve Ashforth (2002) tarafından iş arama, istihdam kalitesi ve uyum algılarına yönelik mezun olan bireylere işe girmeden ve işe girdikten dört ay sonra yapılan anket çalışmasında, bireyin iş arama ve istihdam kalitesi arasında uyum algısının önemli bir bağlantı işlevi görevi gördüğü, birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumunun iş ve örgütsel tutumlarla pozitif olarak ilişkili olduğu ve giriş öncesi birey-iş uyum algısının kariyer planlama ve giriş sonrası birey-iş uyumu algısına aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) tarafından bir meta analizle birey-çevre, birey-örgüt, birey-grup ve birey-yönetici ilişkisi ile çıktıları incelenmiştir. Araştırmanın birey-iş uyumuyla ilgili bölümünde birey-iş uyumunun, uyum literatüründe incelenen üç temel tutumla güçlü korelasyonları bulunmuştur. Bu tutumlar: iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir. Bu ilişki ihtiyaçlarla arz edilenlerin uyumu ve kabiliyet ile talep uyumu için de geçerli bir ilişkidir. Bunun dışında iş arkadaşı ve yönetici memnuniyeti ile örgütsel özdeşleşme tutumları arasında orta düzeyde bir ilişki, işe alım öncesi birey-iş uyumunun kurumsal çekicilik ve işletmenin işe alma niyetiyle güçlü ilişkisi bulunmuştur.

Tekin (2012) tarafından, otel çalışanlarının yabancılaşma ve kişilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çalışmada, Seeman'in yabancılaşma boyutları (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma, kendine yabancılaşma) esas alınarak beş faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yabancılaşmanın boyutları ile beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu, kendine yabancılaşma boyutunun diğer boyutlara nazaran daha yoğun olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca, beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkilerde en güçlü ilişkinin uyumlu kişilik ile sorumluluk kişilik özelliği arasında gerçekleştiği, uyumlu kişilik ile yabancılaşma arasında anlamsız bir ilişki olduğu, ancak

yabancılaşmanın alt boyutlarından sadece kendine yabancılaşmayla anlamlı bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Sonuç olarak çalışanlarda ortaya çıkan kendine yabancılaşmanın uyumlu kişilik özelliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Develioğlu ve Tekin (2013) tarafından kişilik özelliklerinin yabancılaşmanın kendine ve kendisi dışındaki olgulara yabancılaşması boyutlarında etkisinin incelendiği çalışmada, sorumluluk ve duygusal dengesizliğin yabancılaşmanın her iki boyutunu da en çok etkileyen kişilik faktörlerinden olduğu, kendine yabancılaşmanın uyumlu kişilik özelliğinden etkilendiği tespit edilmiştir.

Shantz, Alfes ve Truss (2014) tarafından bir üretim kuruluşundaki 227 çalışandan elde edilen verilerle işin anlamlılığının, ürün veya çalışma sürecinde söz sahibi olup olmamanın, fikir ve kaygıları dile getirme fırsatına ne ölçüde sahip olunduğunun ve kişinin becerileriyle işin gerekliliklerinin eşleştiğinin ne ölçüde algılandığının modern örgütlerde yaşanan yabancılaşmayla ilişkisi araştırılmıştır. Saks ve Ashfort (2002) tarafından geliştirilen “Birey-İş Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Bireyin iş sırasında kendi becerilerini algılayıp algılamadığıyla ilgili çalışmasında birey-iş uyumunun eksikliğinin iş yerinde yabancılaşmaya yol açtığı, diğer bir ifadeyle bilgi, beceri ve yeteneklerini işlerinde tam olarak kullandığını hissedenden bireylerin yabancılaşma olasılığının daha düşük olduğu, yabancılaşmanın yüksek düzeylerinin duygusal tükenme ve düşük refah ile sonuçlandığı bulunmuştur.

Tabuk (2016) tarafından yapılan çalışmada, spor kurumlarında çalışan akademik personelin zorunlu vatandaşlık davranışı ile birey-iş uyumu, işe yabancılaşma, uyumlu kişilik, birey-örgüt uyumu, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizinin sonucunda birey-iş uyumunun, uyumlu kişilik yapısı ve işe yabancılaşma ile negatif yönde, uyumlu kişiliğin, işe yabancılaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu, akademisyenlerin birey-iş uyumun seviyelerinin yüksek olduğu ve birey-iş uyumuyla zorunlu vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ilişki, zorunlu vatandaşlık davranışıyla uyumluluk ve işe yabancılaşma arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Lahlouh ve Lacaze (2018) tarafından özel şirkette çalışan 50 yaş ve üstü yönetici konumundaki çalışanlara mevcut işinden emekli olup farklı bir alanda çalışma veya emekli olma niyetleri ile birey-iş uyumunun da alt boyutları olan gereklilik-kabiliyet (demand-ability) ve ihtiyaç-arz (need-supply) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Mesleki seviyedeki değer uyumu algıları ve organizasyonel ve iş seviyelerindeki ihtiyaçlar ve

arızlar, emeklilikten sonra başka bir yerde çalışmaya devam etme niyetiyle olumlu yönde, çalışanların kabiliyetleri ile iş talepleri arasındaki uyum, her iki emeklilik niyetiyle olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Emekli olma niyetinin, işle ilgili sunulanlar ile bireyin beklenti ve ihtiyaçları arasında, anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Bu durum emekli olma niyetinde olan bireyin işle ilgili olmayan farklı planlarının olması ve ihtiyaçlarının sabit kalmasıyla açıklanabilir.

Mazıoğlu ve Kanbur'un (2020) çalışmasında birey-iş uyumunun algılanan örgütsel destek ile işe gömülmürlük arasındaki aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında, birey-iş uyumu ile işe gömülmürlük arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ile örgütsel desteğin işe gömülmürlüğün üzerinde kısmi aracılık rolü bulunmuştur.

Polatçı, Sobacı ve Kaban (2020) araştırmasında, kişilik özellikleri ve birey-iş uyumunun, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri taşeron firma çalışanları üzerinde incelenmiştir. Bulgularda, kişilik özelliklerinden uyumluluk, özdisiplin ve nevroitiklik boyutları ile iş tatmini arasında birey-iş uyumunun aracılık rolü, beş faktör kişilik özellikleriyle birey-iş uyumunun iş tatminini artırdığı ve son olarak uyumlu kişilik yapısının birey-iş uyumunu etkilediği ortaya konmuştur.

Atmaca (2021) tarafından öğretmenler üzerinde kişilik özelliklerinin mesleğe yabancılaşma ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, kişilik özellikleri duygusal dengesizlik, dışadönürlük, gelişime açıklık, sorumluluk ve uyumluluk alt boyutlarıyla, yabancılaşma ölçeği güçsürlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma alt boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin en çok uyumluluk kişilik yapısında olduğu ve mesleğe yabancılaşma ile negatif yönde anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Aydın (2021), araştırmasında kişilik özelliklerinin ve iş-aile çatışmasının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada mali müşavir ve muhasebe bürolarında çalışan 247 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmada, kişilik özellikleri, iş-aile çatışması ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki, bu ilişkiyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin incelenmesiyle oluşturulmuştur. Beş faktörlü kişilik özelliklerinden uyumluluk, dışadönürlük ve yeniliğe açıklık boyutlarının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamış, sorumluluk ve duygusal dengesizlikle işe yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Polatçı ve Ünüvar (2021) tarafından çalışanların işyerindeki mutluluklarına dair ölçek geliştirdikleri çalışmada, farklı sektörler ve meslek gruplarında görev yapan

çalışanların işyerinde mutluluklarını etkileyen faktörler nitel veri toplama yoluyla belirlenmiştir. 4 boyut altında incelenen bu faktörlerden birisinin de birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk olduğu tespit edilmiştir.

Turhan (2022) tarafından 4 ve 5 yıldızlı otellerde beyaz yakalı çalışanların işe yabancılaşma, sanal kaytarma ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, işe yabancılaşma ile kişilik özelliklerinden uyumluluk arasında negatif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki, sanal kaytarma ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Elsawy ve Radwan (2022) tarafından eğitim etkililiğinin çalışanın bakış açısıyla değerlendirilmesi ve işe bağlılığına etkisinin ölçülmesi ayrıca birey-iş uyumunun bu ilişkideki rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada eğitim etkililiğinin işe bağlılık üzerinde birey-iş uyumunun aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işe alımlarda birey-iş uyumu kriterlerine göre seçilmesi ve yönlendirilmesi yoluyla bireyin işiyle uyumunun sağlanmasının, eğitim etkinliğinin ve işe bağlılığının sağlanması açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Literatürde uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma kavramlarının çoğunlukla ikili değişkenler olarak ele alındığı görülmektedir. Literatür taramasındaki diğer çalışma, Türkiye’de söz konusu üç değişken ile ilgili yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi vasıtasıyla incelenmesi suretiyle yapılmıştır. Tez sayılarını gösteren bilgiler Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Ulusal tez merkezinde araştırma değişkenlerine yönelik tez sayıları<sup>1</sup> (<http-1>)

	İşe Yabancılaşma	Birey-İş Uyumu	Uyumlu Kişilik	Kişilik ve İşe Yabancılaşma	Birey-İş Uyumu ve İşe Yabancılaşma	Kişilik ve Birey-İş Uyumu
Yüksek Lisans	113	20	63	3	0	2
Doktora	23	8	13	3	2	1
Toplam	136	28	76	6	2	3

Bu kapsamda:

- Yabancılaşma kavramıyla ilgili ilk çalışmaların 1987 yılında başladığı, 2010 yılıyla birlikte çalışma sayısında artış görüldüğü ve toplam 615 tezden 103’ünün doktora seviyesinde olduğu,

<sup>1</sup> Ulusal Tez Merkezindeki değişkenlere ilişkin çalışmalar 1987 yılı ile 09.12.2023 tarihleri arasındaki tezleri kapsamaktadır.

- İŖe yabancılaşmayla ilgili ilk çalışmanın 1990 yılında yapıldığı, tez sayılarında artışın 2014 yılından itibaren yaşandığı, toplam 136 tezden 23'ünün doktora seviyesinde olduğu,
- Birey-iş uyumu kavramının 16 yıllık bir geçmişinin olduğu, ilk çalışmanın 2006 yılında yapıldığı ve toplam 28 tezden 8'inin doktora seviyesinde olduğu,
- Uyumlu kişiliğin birey-iş uyumu ve işe yabancılaşmayla birlikte zorunlu vatandaşlık arasındaki ilişkisinin incelenmesi dışında diğer tüm çalışmalarda beş faktör kişilik özelliklerinin bir alt boyutu olarak incelendiği, ilk çalışmanın 2006 yılında yapıldığı, bunlardan 13'ünün doktora seviyesinde olduğu,
- İşe yabancılaşma ve kişilik arasındaki ilişkinin ilk kez 2017 yılında doktora tezine konu olduğu, toplam 6 tezden 3'ünün doktora çalışması olduğu,
- Birey-iş uyumuyla örgütsel yabancılaşma ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin doktora tezlerinde incelendiği,
- Birey-iş uyumunun kişilik değişkeniyle ilgili ilk çalışmanın 2018 yılında yapıldığı ve 2 yüksek lisans ile 1 doktora tezine konu olduğu,
- Marx ile birlikte popülaritesi artan yabancılaşma kavramıyla çalışmaların diğer kavramlara kıyasla çok daha önceden araştırmaya konu olduğu,
- İşe yabancılaşmayla ilgili diğer değişkenlere göre daha fazla, birey-iş uyumuyla ilgili oldukça az çalışma yapıldığı tespit edilmiştir.

Ulusal tez merkezindeki benzer bir çalışma uluslararası tez veri tabanında da yapılmış, üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmalarda yabancılaşmayla ilgili genellikle Seeman'in güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarında araştırmaların yapıldığı, kişilik özelliklerinin ise genellikle beş faktör kişilik özellikleri üzerinden incelendiği görülmüştür.

Literatür taramasının genel sonuçları olarak:

- Birey-iş uyumu pozitif tutumlarla ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Birey-iş uyumu çok fazla çalışılan bir konu olmakla birlikte örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılan örgütsel bağlılık, performans, işe adanmışlık, tatmin olma, iş tutumları, işe bağlanma, işten ayrılma veya kalma niyeti, iş doyumu, tükenmişlik gibi kavramlarla birlikte incelemeye konu olmuştur.

- Özellikle işyerinde mutluluğu etkileyen faktörlerden biri olarak birey-iş uyumu kaynaklı mutluluğun tespit edilmesi pozitif tutumlarla ilişkisini desteklemesi açısından önemli bir bulgu olarak görülmektedir.

- İşletmelerde olması arzu edilmeyen işe yabancılaşma durumunun iş yeri yalnızlığı, tükenmişlik, devamsızlık, işten ayrılma gibi daha çok olumsuz davranış ve tutumlarla ilişkili olduğu saptanmıştır.

- Beş faktör kişilik özelliklerinin farklı örgütsel davranışlara etkilerinin ölçüldüğü çalışmalarda ölçülmek istenen amaçlara göre farklı sonuçlar çıkabildiği görülmektedir.

- Kişilik yapısının beş alt boyutundan biri olan uyumluluk düzeyinin yüksek olduğu durumda negatif davranışı veya yönelimi daha da artırdığına yönelik çalışmalara rastlanmış, çoğu çalışmada da tam tersine etki yarattığı görülmüştür.

Bu çalışmada, araştırma alanında eksikliği görülen uyumlu kişilik, birey-iş uyumu, ve işe yabancılaşma değişkenlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak elde edilecek sonuçlarla literatüre katkı sağlanacağı, uyumlu kişiliğe sahip iş görenlerin bilgi, beceri ve istekleriyle uyumlu işte çalışmaları ve işin sağladıklarından tatmin olmaları durumunda daha performanslı ve verimli çalışacakları varsayımıyla uyumlu yapılarından dolayı iş ortamında olumlu ilişkiler sergileyecekleri, çatışma ve stresten kaçınacakları, hoşgörülü, saygılı ve yardımsever kişilik özelliklerinden dolayı ise işe yabancılaşmayı daha düşük seviyelerde yaşayacakları varsayılmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ANKARA ESENBOĞA VE İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN HAVAALANLARI ÖRNEĞİ

### 4.1. Havaalanları Genel Bilgi

Asli amacı yolcu, diğer canlı ve yükün bir yerden bir yere taşınmasını sağlamak olan havayolu taşımacılığında, havaalanları uçağın kalkış ve inişi dâhil tüm taşımacılık bileşenlerinin bir araya getirildiği fiziksel bir alanı tanımlar. Hava taşıma işletmeleri: havayolu, hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Havaalanlarında operasyonel (meteoroloji, hava trafik kontrol hizmetleri, itfaiye, güvenlik, pist bina bakım, uçuş bilgi faaliyetleri), yer hizmetleri (uçak içi temizlik, bagaj yükleme/boşaltma, yakıt alımı) ve ticari faaliyetler (yiyecek/içecek hizmeti, araç kiralama, alışveriş hizmeti, döviz büroları vb.) yürütülmektedir.

Havaalanları uçuş hattı bölgesiyle terminal bölgesinden oluşur. Bu havaalanı terminolojisinde hava tarafı ve kara tarafı olarak ifade edilmektedir. Genel hatlarıyla hava tarafı, uçakların iniş kalkış yaptığı pist, taksi yolları, apron sahaları, bakım tesisleri, uçak hangarları, yer seyrüsefer yardımcıları, meteoroloji, hava trafik kontrol binası ve destek merkezlerinden oluşur. Kara tarafı, uçuş faaliyetlerinin dışında bulunan hava tarafına bitişik ancak hava tarafı dışında kalan tesis ve yolları kapsar. Bunlar: yolcu terminali, havaalanı araç park sahaları, havaalanı ulaşım bağlantı yollarıdır.

Havacılık sektörünün temel faaliyet konuları: hava taşımacılığının yapılması, havaalanlarının, yer hizmetlerinin ve hava trafik hizmetlerinin işletilmesi, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi ve son olarak diğer tesis ve sistemlerin kurulması ve işletilmesi olarak belirtilmiştir (DHMI, 2023a, s. 3).

Türkiye'deki havaalanlarının işletilmesi ve hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi sorumluluğu Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) bünyesinde yürütülmektedir.

DHMI bünyesinde 57 adet havaalanı vardır. Bunların 39'u sivil, 18'i askeri/sivil hava trafiği için kullanılmaktadır (DHMI, 2023a, s. 38-39). Araştırmada, düşük maliyetli taşıyıcılardan Pegasus havayolu şirketi tarafından Sabiha Gökçen havaalanının, Anadolu Jet havayolu şirketi tarafından Esenboğa havaalanının hub (merkez havaalanı) olarak kullanılması, yolcu ve yük taşımacılığı ile personel istihdamı açısından diğerlerine kıyasla daha yoğun havaalanları olması ve ayrıca iki büyük şehirde faaliyet göstermesi nedeniyle Türkiye'deki havaalanları arasından Ankara Esenboğa ve İstanbul Sabiha

Gökçen havaalanları tercih edilmiştir. Söz konusu havaalanlarıyla ilgili istatistiki verilere Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve DHMİ'nin yıllık faaliyet raporları ve havayolu sektör raporlarından ulaşılmış olup müteakip maddelerde belirtilmiştir.

#### 4.1.1. Uçak trafiği

2020-2022 yılları arasında iç hat ve dış hat olmak üzere toplam uçak trafiğinin en fazla olduğu 15 havaalanı Tablo 4.1.'de belirtilmiştir. 2020 ve 2021 yıllarında dünya genelinde hızlıca yayılan Covid-19 salgını nedeniyle uçuş kısıtlamaları kaynaklı havayolu şirketlerinin uçuş miktarlarında ciddi düşüşler yaşanmış, kargo taşımacılığıyla bu durum kompanse edilmeye çalışılmıştır (DHMİ, 2023b, s.14-17). Türkiye'de sivil havacılık sektöründe uçuş ve yolcu miktarları açısından 2020 yılına kadar artan bir ivmenin günümüze kadar devam edeceği öngörülmesine rağmen salgın nedeniyle 2022 yılı uçuşlarında 2019 yılı uçak trafiğinin %96'sına ulaşılmıştır. Dünya sivil havacılık sektöründe 2024 yılında 2019 uçuş miktarlarına ulaşılacağı diğer bir ifadeyle 5 yıllık bir duraklama dönemi yaşanacağı (DHMİ, 2023b, s. 7-14) tespitinde bulunulmuş olmasına rağmen 2023 yılında sektörel anlamda canlanma ve kayıp yılların telafi edileceği öngörüsü hâkim bir görüş olmuştur.

Tablo 4.1. incelendiğinde, 2022 yılında uçak trafiğinde ikinci sırada İstanbul Sabiha Gökçen, dördüncü sırada Ankara Esenboğa havaalanının olduğu görülmektedir (DHMİ, 2023a, s. 134-135).

**Tablo 4.1.** 2020-2022 yılları arası iç/dış hat toplam uçak trafiği

S/N	HAVAALANI	2020			2021			2022		
		İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
1	İstanbul	59.752	125.672	185.424	79.834	199.675	279.509	109.642	316.210	425.852
2	İstanbul Sabiha Gökçen	83.521	42.789	126.310	111.456	69.877	181.333	97.292	102.941	200.233
3	Antalya	29.919	41.261	71.180	40.495	100.081	140.576	42.103	155.966	198.069
4	Ankara Esenboğa	41.321	9.073	50.394	52.753	14.160	66.913	53.926	17.429	71.355
5	İzmir Adnan Menderes	36.236	9.765	46.001	43.136	15.163	58.299	42.396	27.067	69.463
6	Adana	25.268	2.271	27.539	32.730	4.231	36.961	36.862	7.385	44.247
7	Muğla Dalaman	16.593	7.307	23.900	24.254	7.468	31.722	22.430	20.791	43.221
8	Milas-Bodrum	12.349	5.788	18.137	19.254	10.501	29.755	18.969	16.653	35.622
9	Aydın Çıldır	20.452		20.452	28.088		28.088	34.298		34.298
10	İsparta Süleyman D.	23.071	90	23.161	27.505	174	27.679	32.346	222	32.568
11	İstanbul Atatürk	10.248	27.220	37.468	13.327	27.705	41.032	16.027	12.245	28.272
12	Balıkesir Koca Seyit	15.443	62	15.505	20.700	51	20.751	25.370	131	25.501
13	Tekirdağ Çorlu Atatürk	20212	608	20820	24158	625	24783	24152	745	24897
14	Trabzon	12.856	1.307	14.163	17.632	3.326	20.958	16.966	6.529	23.495
15	Gaziantep	13.505	1.078	14.583	15.060	1.409	16.469	16.412	2.357	18.769

#### 4.1.2. Yolcu trafiği

Havaalanları iç hat ve dış hat gelen/giden yolcu trafiği açısından, Tablo 4.2.'de belirtildiği gibi 2022 yılında en çok yolcu trafiğinde İstanbul Sabiha Gökçen havaalanı ikinci sırada ve Ankara Esenboğa Havaalanı beşinci sırada bulunmaktadır (DHMİ, 2023a, s. 141-143).

**Tablo 4.2.** 2020-2022 yılları arası iç/dış hat toplam yolcu trafiği

S/N	HAVALANI	2020			2021			2022		
		İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
1	İstanbul	7.473.875	15.936.505	23.410.380	10.676.237	26.505.670	37.181.907	15.948.502	48.569.571	64.518.073
2	Antalya	3.126.211	6.584.984	9.711.195	4.765.985	17.247.876	22.013.861	5.841.536	25.266.645	31.108.181
3	İstanbul Sabiha Gökçen	11.687.578	5.263.612	16.951.190	16.095.763	8.805.144	24.900.907	15.239.756	15.498.098	30.737.854
4	İzmir Adnan Menderes	4.469.524	995.334	5.464.858	5.776.477	1.792.577	7.569.054	6.074.056	3.760.522	9.834.578
5	Ankara Esenboğa	4.415.805	746.764	5.162.569	5.728.315	1.301.315	7.029.630	6.756.212	1.923.382	8.679.594
6	Muğla Dalaman	756.473	830.652	1.587.125	1.393.116	930.758	2.323.874	1.520.015	3.015.585	4.535.600
7	Milas-Bodrum	1.010.734	469.605	1.480.339	1.908.796	1.000.541	2.909.337	2.045.632	1.852.895	3.898.527
8	Adana	2.283.292	224.052	2.507.344	2.976.130	423.361	3.399.491	3.228.701	645.892	3.874.593
9	Trabzon	1.740.729	60.871	1.801.600	2.396.829	245.498	2.642.327	2.485.126	700.103	3.185.229
10	Gaziantep	1.271.409	119.375	1.390.784	1.694.871	164.653	1.859.524	2.019.436	306.372	2.325.808
11	Kayseri	957.290	203.869	1.161.159	1.279.854	402.355	1.682.209	1.736.480	548.124	2.284.604
12	Diyarbakır	1.092.261	23.381	1.115.642	1.292.717	56.407	1.349.124	1.550.815	121.562	1.672.377
13	Van Ferit Melen	974.550	1.761	976.311	1.265.467		1.265.467	1.309.157	1.857	1.311.014
14	Samsun Çarşamba	791.736	76.405	868.141	975.569	150.509	1.126.078	1.024.011	180.359	1.204.370
15	Hatay	576.273	59.185	635.458	864.055	34.322	898.377	920.407	137.807	1.058.214

#### 4.1.3. Personel istihdam durumu

DHMİ'nin 2022 yılı faaliyet raporundan elde edilen bilgiler ışığında işletmecilik bünyesinde istihdam edilen personelin çoğunun sözleşmeli kategorisinde olduğu görülmektedir. Tüm havaalanlarını kapsayan personel istihdam durumu Tablo 4.3'de gösterilmiştir. 2001 yılında hizmete giren Sabiha Gökçen havaalanının işletilmesi DHMİ dışında başka işletmeler tarafından yapıldığından faaliyet raporunda yer almamaktadır. Bu nedenle Tablo 4.3.'te ilgi alanımızdaki havaalanlarından sadece Ankara Esenboğa havaalanı bulunmakta ve Atatürk havaalanından sonra en çok personel istihdam edilen havaalanı olduğu görülmektedir. Tablodaki bir diğer sınırlama istihdam edilen personel değerlerinin sadece DMHİ kuruluşunda çalışan kişilerden oluşması ve özel güvenlik, yer hizmetleri gibi birçok farklı alanlardan hizmet alımı yapılarak havaalanlarında istihdam edilen personel sayılarının tabloya dâhil edilmemesidir (DHMİ, 2023a, s. 112-115).

**Tablo 4.3.** 2022 yılına ait personelin havaalanlarına göre istihdam dağılımı

S/N	HAVAALANI	MEMUR I SAY.CETV.	SÖZLEŞMELİ II SAY.CETV.	TOPLAM	S/N	HAVAALANI	MEMUR I SAY.CETV.	SÖZLEŞMELİ II SAY.CETV.	TOPLAM
1	MERKEZ	160	896	1.056	28	KAHRAMANMARAŞ	1	141	142
2	İSTANBUL ATATÜRK	17	788	805	29	SİVAS NURİ DEMİRAĞ	2	139	141
3	ANKARA ESENBOĞA	38	703	741	30	MALATYA	1	133	134
4	HAVA TRAFİK KONT.MRK.	13	721	734	31	ORDU GİRESUN	1	133	134
5	İZMİR ADNAN MENDERES	23	611	634	32	ŞANLIURFA GAP	2	128	130
6	ANTALYA	21	608	629	33	ERZİNCAN YILDIRIM AKBULUT	1	114	115
7	ADANA	17	358	375	34	ADİYAMAN	1	107	108
8	MUĞLA DALAMAN	10	346	356	35	MARDİN PROF. DR. AZİZ SANCAR	1	106	107
9	MİLAS-BODRUM	13	287	300	36	BATMAN	2	99	101
10	GAZİANTEP	14	266	280	37	KASTAMONU	2	97	99
11	İSTANBUL HAVALİMANI	3	276	279	38	UŞAK	1	96	97
12	TRABZON	11	245	256	39	TOKAT	1	95	96
13	ERZURUM	7	201	208	40	KARS HARAKANİ	2	92	94
14	SAMSUN ÇARŞAMBA	1	204	205	41	AMASYA MERZİFON	1	92	93
15	BURSA YENİŞEHİR	3	189	192	42	KOCAELİ CENGİZ TOPEL	1	91	92
16	KONYA	2	178	180	43	MUŞ SULTAN ALPARSLAN	2	90	92
17	ELAZIĞ	2	170	172	44	İĞDIR ŞEHİT BÜLENT AYDIN	1	90	91
18	KAYSERİ	2	161	163	45	BİNGÖL	1	83	84
19	BALIKESİR KOCASEYİT	1	161	162	46	RİZE-ARTVİN	1	83	84
20	TEKİRDAĞ ÇORLU ATATÜRK	1	160	161	47	ŞİRT	1	83	84
21	DİYARBAKIR	1	159	160	48	ŞIRNAK ŞERAFETTİN ELÇİ	1	81	82
22	VAN FERİT MELEN	2	158	160	49	AĞRI AHMED-İ HANİ	1	79	80
23	KAPADOKYA	1	154	155	50	SİNOP	1	79	80
24	İSPARTA S.DEMİREL	1	153	154	51	HAKKARİ SELAHADDİN EYYUBİ	1	71	72
25	ÇANAKKALE	2	145	147	52	BALIKESİR MERKEZ	2	63	65
26	HATAY	1	145	146	53	GÖKÇEADA		41	41
27	DENİZLİ ÇARDAK	1	142	143	54	HAVALİMAN.SLOT KOOR.MRK.	1	13	14

## 4.2. İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı

Sabiha Gökçen havaalanı iç hat ve dış hat seferlerin yapıldığı, İstanbul şehrinin Anadolu yakasında bulunan, sivil amaçlı kullanılan ve Türkiye'nin en büyük ikinci havaalanıdır. İşletilmesi DHMİ tarafından yapılmayıp Savunma Sanayi Başkanlığı denetiminde Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri (HEAŞ) A.Ş. tarafından sağlanmaktadır. Bu yönüyle Türkiye'de ilk özel işletmeci tarafından faaliyetleri yürütülen havaalanı olmuştur. Yapılan ihale sonucu Mayıs 2008 ayından itibaren terminal, akaryakıt, yer hizmetleri, antrepo işletmeciliği gibi hizmetleri Limak-GMR-Malaysia Airports ortaklığı ile kurulan İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı Yapım Yatırım ve İşletim A.Ş.'ye devredilmiştir (HEAŞ, 2023). HEAŞ ise Sabiha Gökçen Havaalanı meydan otoritesi olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir. DHMİ sadece Hava Trafik Kontrol Hizmeti faaliyetini yürütmektedir (DHMİ, 2023a).

#### 4.2.1. Uçak trafiği

Uçak trafiği açısından Sabiha Gökçen havaalanının 2012-2022 yıllarını kapsayan sayıları Tablo 4.4.'de gösterilmiştir (DHMI, 2023a, s. 134-135; DHMI, 2017, s. 118-119; DHMI, 2014, s. 112-113). Dünya havacılık sektöründeki artışa paralel olarak yükseliş gösteren havaalanı diğer tüm havaalanlarında olduğu gibi pandemi nedeniyle 2020 ve 2021 yıllarında düşüş yaşamıştır. Hâlihazırda 2019 yılı verilerine ulaşamayan Sabiha Gökçen havaalanının 2023 yılı ve sonrasında bu verilere ulaşacağı öngörülmektedir.

**Tablo 4.4.** 2012-2022 yılları arası Sabiha Gökçen havaalanı iç/dış hat uçak trafiği

Yıllar	Sabiha Gökçen Havaalanı		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2012	77.483	48.560	126.043
2013	91.848	58.727	150.575
2014	113.097	73.055	186.152
2015	136.393	82.765	219.158
2016	147.053	84.874	231.927
2017	139.267	80.904	220.171
2018	145.234	87.041	232.275
2019	135.203	100.514	235.717
2020	83.521	42.789	126.310
2021	111.456	69.877	181.333
2022	97.292	102.941	200.233

EUROCONTROL Avrupa Havacılık Genel Bakış Raporunun 27 Kasım-03 Aralık 2023 tarihlerini kapsayan döneminde, İstanbul Sabiha Gökçen havaalanı günlük ortalama 585 uçuş ile Avrupa'daki en yoğun 9. havaalanı olmuştur (<http-2>). Tablo 4.5. incelendiğinde önceki haftaya göre %1 ve 2022 yılına kıyasla %13'lük bir artış yaşandığı, uçuş sayılarının pandemi nedeniyle 2019 yılı verilerine ulaşamadığı görülmektedir.

**Tablo 4.5. EUROCONTROL Avrupa havacılık genel bakış raporu**

No.	Havaalanı	Günlük Ortalama İniş/Kalkış Uçuş Sayısı	Önceki Haftaya Göre Değişim Oranı	2022%	2019%
1	İGA İstanbul	1.288	-1%	↑ 8%	↑ 16%
2	London Heathrow	1.249	-1%	↑ 7%	↑ 0%
3	Paris Charles de Gaulle	1.186	2%	↑ 7%	↓ -6%
4	Amsterdam	1.175	-5%	↑ 14%	↓ -8%
5	Frankfurt	1.106	-5%	↑ 2%	↓ -15%
6	Madrid Barajas	1.070	1%	↑ 5%	↓ -5%
7	Barcelona	822	-1%	↑ 14%	↑ 2%
8	Rome Fiumicino	706	-1%	↑ 28%	↓ -2%
9	İstanbul Sabiha Gökçen	585	1%	↑ 13%	↓ -1%
10	Zurich	575	-2%	↑ 4%	↓ -11%

#### 4.2.2. Yolcu trafiği

Sabiha Gökçen havaalanının 2012-2022 yıllarını kapsayan yolcu trafiği sayıları Tablo 4.6.'da gösterilmiştir (DHMİ, 2023a, s. 141-143; DHMİ, 2017, s. 126-127; DHMİ, 2014, s. 120-121). 27 Ocak 2000 tarihi itibariyle işletilmeye başlanan havaalanı ilk uçuşunu 08 Ocak 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir. Uçuş trafiğinde talebin süreklilik göstermesiyle yıllara sâri bir artış olmuş, mevcut durum itibariyle hem millî hem yabancı havayollarının sıklıkla kullandığı bir havaalanı konumuna gelmiştir.

**Tablo 4.6. 2012-2022 yılları arası Sabiha Gökçen havaalanı iç/dış hat yolcu trafiği**

Yıllar	Sabiha Gökçen Havaalanı		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2012	9.710.105	4.975.947	14.686.052
2013	11.928.074	6.593.688	18.521.762
2014	14.955.571	8.539.075	23.494.646
2015	18.525.649	9.583.089	28.108.738
2016	20.196.261	9.471.592	29.667.853
2017	21.075.833	10.310.205	31.386.038
2018	22.514.048	11.619.569	34.133.617
2019	21.505.088	14.055.522	35.560.610
2020	11.687.578	5.263.612	16.951.190
2021	16.095.763	8.805.144	24.900.907
2022	15.239.756	15.498.098	30.737.854

### 4.3. Ankara Esenboğa Havaalanı

Esenboğa havaalanı iç hat ve dış hat seferlerin yapıldığı, Türkiye'nin başkenti Ankara'da bulunan ve sivil amaçlı kullanılan bir havaalanıdır. DHMİ tarafından işletilmektedir.

#### 4.3.1. Uçak trafiği

2012-2022 yılları arası iç ve dış hat uçak trafikleri verileri Tablo 4.7.'de verilmiştir (DHMİ, 2023a, s. 134-135; DHMİ, 2017, s. 118-119; DHMİ, 2014, s. 112-113). Pandemi nedeniyle kısıtlamalar her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de uçuş faaliyetlerinin azalmasına sebep olmuştur. Esenboğa havaalanının Sabiha Gökçen havaalanına kıyasla uçuş sayılarındaki oransal artışın daha yavaş olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7.** 2012-2022 yılları arası Esenboğa havaalanı iç/dış hat uçak trafiği

Yıllar	Esenboğa Havaalanı		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2012	69.335	16.548	85.883
2013	80.107	16.711	96.818
2014	78.712	15.706	94.418
2015	82.852	15.758	98.610
2016	89.458	16.152	105.610
2017	99.384	18.453	117.837
2018	100.258	19.513	119.771
2019	78.871	20.371	99.242
2020	41.321	9.073	50.394
2021	52.753	14.160	66.913
2022	53.926	17.429	71.355

#### 4.3.2. Yolcu trafiği

Yolcu trafiği açısından 2012-2022 yılları arasını kapsayan iç ve dış hat yolcu trafikleri Tablo 4.8.'de gösterilmiştir (DHMİ, 2023a, s. 141-143; DHMİ, 2017, s. 126-127; DHMİ, 2014, s. 120-121). Uçak trafiğindeki azalışa paralel olarak yolcu miktarlarında da azalışın olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.8.** 2012-2022 yılları arası Esenboğa havaalanı iç/dış hat yolcu trafiği

Yıllar	Esenboğa Havaalanı		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam
2012	7.679.371	1.593.737	9.273.108
2013	9.369.832	1.572.228	10.942.060
2014	9.591.350	1.444.256	11.035.606
2015	10.562.282	1.551.157	12.113.439
2016	11.547.240	1.496.876	13.044.116
2017	13.828.365	1.988.793	15.817.158
2018	14.498.102	2.241.901	16.740.003
2019	11.463.200	2.277.395	13.740.595
2020	4.415.805	746.764	5.162.569
2021	5.728.315	1.301.315	7.029.630
2022	6.756.212	1.923.382	8.679.594

## 5. YÖNTEM

Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma tasarlanırken, teorik çerçeve için ikincil kaynak taramasından yararlanılırken, uygulama kısmı için birincil kaynaktan veri toplamaya dönük anket formu oluşturulmuş ve elde edilen veriler nicel yöntemlerle istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın detaylarına ilişkin bilgiler aşağıda sistematik olarak açıklanmaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, sivil havacılık sektöründe uyumlu kişilik özelliğinin işe yabancılaşmaya etkisini incelemek ve birey-iş uyumunun bu ilişki üzerinde aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgular neticesinde yönetici kademesi, çalışanlar ve araştırmacılar tarafından içgörülerin gelişeceği düşünülmektedir.

Ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalarda uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma değişkenlerinin üçünün birlikte olduğu ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya herhangi bir sektörde rastlanmamıştır. Literatürde, bu değişkenlerin daha çok ikili kombinasyonlar şeklinde araştırmalara konu olduğu görülmüştür. Bu açıdan, uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma kavramlarının birlikte incelendiği bu çalışma sektörel anlamda sivil havacılık sektöründe ilk kez yapılmıştır. Bu kapsamda, ilgili değişkenlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının literatürde bulunan bu boşluğu doldurmaya çalışarak katkı sağlayacağı gibi sivil havacılık işletmeleri tarafından da işyerinde çalışanların kişilik yapılarının değiştirilme ihtimalinin olmadığı dikkate alınarak bireyin işiyle uyumuna odaklanılmasına, istihdam edilen bireyin doğru işte çalıştırılmasına ve beklentilerini karşılamaya yönelik çaba gösterilmesine, bu sayede hem bireysel hem de örgütsel açıdan pozitif davranış çıktılarıyla işletme başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca emniyet, güvenlik, zaman baskısı ve dikkat unsurları açısından diğer sektörlerle kıyasla daha dinamik bir yapıya sahip olan havacılık sektöründe böyle bir çalışmanın yapılmasının karar vericilere ve çalışanlara bir farkındalık sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Genel olarak uyumlu kişilik yapısına sahip bireylerin hoşgörülü, yardımsever, anlayışlı, çatışmalardan kaçınan, saygılı vb. özelliklerinden ötürü işletmeler için arzu edilmeyen işe yabancılaşma davranışının yaşanması durumunun daha düşük seviyelerde

olması beklenmektedir. Diğer bir deyişle uyumlu bireylerin uyum düzeyleri arttıkça işe yabancılaşma düzeylerinin azalması beklenmektedir.

## **5.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlıkları ve Varsayımları**

### **• Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırmanın konusu sivil havacılık sektöründe çalışanların uyumlu kişilik yapısı, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkisini ortaya koymaktır. Söz konusu tema çerçevesinde araştırmanın kapsamını Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havacılık işletmelerindeki çalışan kişiler oluşturmaktadır.

### **• Araştırmanın Sınırlıkları**

Araştırmanın verileri toplanırken uçak trafiği, yolcu miktarı, personel istihdam değerleri açısından yoğunlukla kullanılan havaalanlarından ikisi dikkate alınmış, veriler çalışanların profiline bakılmadan her kademedeki sivil havacılık çalışanından elde edilmiş ve analizler bu veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Nisan 2019 tarihinde tam kapasiteyle uçuş hizmetine başlayan İstanbul Yeni havaalanı hem yeni açılmış olması hem de pandemi nedeniyle oluşabilecek eksiklikler nedeniyle kapsama alınmamıştır.

Araştırma dönemi, Covid-19 salgını sürecine denk gelmiştir. Söz konusu salgın çalışma koşullarında değişikliklere yol açmış, ekonomik kaygıların artmasına neden olmuştur. Sivil havacılık sektöründe yolcu taşımacılığı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de durma noktasına gelmiş, kargo hizmetleriyle durum telafi edilmeye çalışılmıştır. Hava operasyonlarının minimum seviyede olması sebebiyle birçok çalışanın maaşları ya çok azalmış ya da birçok çalışan işten çıkarılmak zorunda kalmıştır. Pandeminin etkilerinin devam ettiği bir dönemde anket verileri daha uzun bir periyotta toplanmıştır. Bu nedenle bu çalışma; belirli bir dönemde, sınırlı katılımcılar vasıtasıyla ve pandeminin olumsuz etkileri altında gerçekleştirilmiştir.

### **• Araştırmanın Varsayımları**

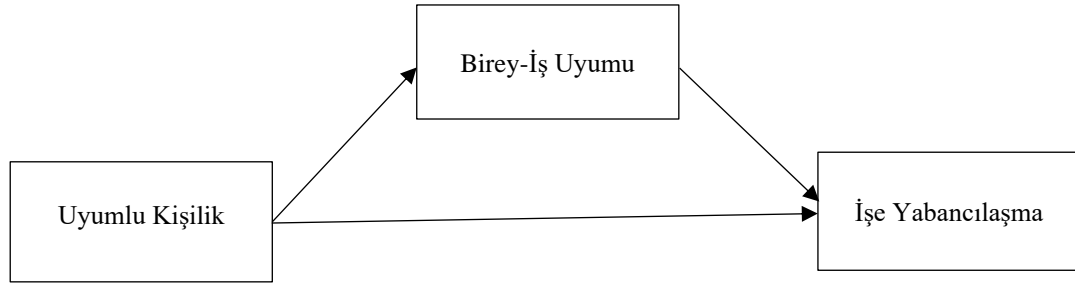
Sosyal bilim araştırmalarında varsayımlar araştırmacının kabul ettiği ve araştırmasını dayandırdığı temel ön kabuller olma niteliğindedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu kapsamda verilerin normal dağılım gösterdikleri, bağımsız ve bağımlı değişken arasında doğrusal ilişki olduğu, gönüllülük esasıyla araştırmaya katılan bireylerin kendilerine verilen anketlere samimi ve gerçekçi şekilde cevap verdikleri ve gizlilik ile veri güvenliğiyle ilgili etik kurallara uyulduğu varsayılmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Bu çalışmanın amacı uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkiyi incelerken birey iş uyumunun aracılık rolünü ortaya koymaktır. En basit haliyle aracı modeli, bağımsız bir değişkenin, aracı adı verilen bir ara değişken aracılığıyla bağımlı değişkeni nasıl veya ne şekilde etkilediğini açıklamaktadır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezi şu şekilde oluşmaktadır:

**H<sub>1</sub>:** Uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

Uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotez kapsamında hazırlanan araştırma modeli Şekil 5.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırmanın modeli

### 5.4. Araştırmanın Metodolojisi ve Örnekleme

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: teorik ve uygulama bölümleridir. Teorik düzeyde uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma kavramları ikincil kaynak verileri kullanılarak incelenmiştir. Uygulama safhasında ise her üç değişken için oluşturulan anket, Ankara'da bulunan Esenboğa havaalanı ile İstanbul'da bulunan Sabiha Gökçen havaalanında sivil havacılık çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Sivil havacılık çalışanlarına verilen anketle ölçeklerdeki ifadelerle katılıp katılmamalarının derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmakta olan kişiler oluşturmaktadır. SHGM'nin 2022 yılı faaliyet raporunda 2003 yılında havayolu taşımacılığının özelleşmesinin sonucu olarak sektörde yaşanan artışla birlikte 2021 yılında 253.885 çalışanın istihdam edildiği belirtilmiştir

(SHGM, 2023)<sup>2</sup>. Araştırma evreninin tespitinde bilimsel olarak kategorik verilerde oldukça fazla kullanılan ve Sekeran (1992) tarafından geliştirilen tablo kullanılmıştır. Tablo 5.1.'de gösterilen N (evrendeki veri sayısı) ve n (örneklem sayısı) olarak belirtilen evreni temsil eden örneklem tablosundan faydalanılmış, örneklem büyüklüğü için 384 anketin geçerli olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.1.** Örneklem tablosu (Sekeran, 1992)

N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	55	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Örneklem büyüklüğü için 384 kişinin evreni temsil açısından yeterli olduğu görülmektedir. Dağıtılan toplam 475 anketten eğitim seviyesi önlisans ve altı olan katılımcılar kapsam dışı bırakılmış elde edilen 403 anketle anket kabul oranı %84 olarak hesaplanmıştır. Bu açıdan, ana kütleyi temsil kabiliyeti olan bu katılım ve anket sayıları yeterli bulunmuştur. Anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Araştırma %1 kabul edilebilir hata oranında ve %99 güven seviyesindedir. Evren ve örnekleme ilgili olasılıklı olan örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme metodu uygulanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme metodu örneklem seçiminin rastgele

<sup>2</sup> SHGM (2023). 2022 Yılı Faaliyet Raporunda 2021 yılı istihdam verilerine ulaşılmış, 2022 yılı değerleri resmi sayfalarında henüz belirtilmemiştir.

yapıldığı ve tüm birimlerin eşit oranlarda seçilebilme olasılığının olduğu, evrendeki her birime örneklem içinde yer alması için eşit seçilme şansının verildiği bir metottur. Örneklem yönteminin seçimi, sonuçların temsil edilebilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için çok önemlidir.

## 5.5. Araştırma Değişkenlerinin Değerlerine İlişkin Bulgular

**Tablo 5.2.** Demografik değerler

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Erkek	273	67,7
	Kadın	130	32,3
Medeni Durum	Bekar	71	17,7
	Evli	332	82,3
Eğitim	Lisans	309	76,6
	Yüksek lisans	57	14,1
	Doktora	37	9,3
Kadro Durumu	Daimî Statüde	301	74,6
	Sözleşmeli Statüde	102	25,4
Yaş Aralığı	18-21	48	11,9
	22-30	13	3,3
	31-40	146	36,3
	41-50	136	33,7
	51-55	24	5,9
	56 ve üstü	36	8,9
Toplam		403	100,0

Tablo 5.2.’deki demografik değerler incelendiğinde katılımcıların %67,7’sinin erkek (N=273), %32,3’ünün kadın olduğu (N=130); %82,3’ünün (N=332) evli olduğu; %76,6’sının (309) lisans mezunu olduğu; %74,6’sının (N=301) daimî statüde çalıştığı ve %36,3’ünün (N=146) 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi açısından 3 yıl ve daha az çalışanlar analizden çıkartılmıştır. Çalışanların meslekteki çalışma süresinde en az 4 yıl ve üzeri istihdam edilenler dikkate alınmıştır.

Veri analizine geçilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda “Uyumlu Kişilik Ölçeğinin”, “Birey-İş Uyumlu Ölçeğinin” ve “İşe Yabancılaşma Ölçeğinin” Cronbach’s alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirilmiştir.

## 5.6. Araştırmanın Ölçekleri ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Anket formunun hazırlanmasında uyumlu kişilik yapısının ölçülmesinde Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilen “Neo FFI Kişilik Envanteri”nden, birey-iş uyumu düzeylerini ölçmek amacıyla Saks ve Ashfort (2002) tarafından geliştirilen “Birey-İş Uyumu Ölçeği”nden, işe yabancılaşma düzeylerini belirleyebilmek amacıyla Otrar ve Halaçoğlu (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “İşe Yabancılaşma Ölçeği”nden faydalanılmıştır.

Uyumlu kişilik yapısıyla ilgili Neo FFI Kişilik Envanterindeki ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 5.3.).

**Tablo 5.3.** Neo FFI kişilik envanterindeki ifadeler (12 ifade)

UY Madde 1	Tanıştığım her insana karşı nazik olmaya çabalarım.
UY Madde 2	Arkadaşlarımla ve ailemle sık sık müzakere yaparım.
UY Madde 3	Bazı insanlar benim bencil ve egoist olduğumu düşünür.
UY Madde 4	Başkalarıyla iş birliği yapmayı rekabet etmeye tercih ederim.
UY Madde 5	Başkalarının niyetlerine karşı alaycı ve şüpheli yaklaşırım.
UY Madde 6	İnanıyorum ki müsaade edersen birçok insan sana karşı avantajlı duruma geçebilir.
UY Madde 7	Birçok insan benden hoşlanır.
UY Madde 8	Bazı insanlar benim soğuk ve kurnaz biri olduğumu düşünür.
UY Madde 9	Kuvvetli ve katı tutumlarım vardır.
UY Madde 10	Genellikle düşünceli ve saygılı biri olmaya çalışırım.
UY Madde 11	Bir insandan hoşlanmazsam bunu yüzüne söylerim.
UY Madde 12	Eğer gerekli ise insanları manipüle etmekten çekinmem.

UK: Uyumlu Kişilik

Birey-İş Uyumu Ölçeğindeki ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 5.4.).

**Tablo 5.4.** Birey-iş uyumu ölçeğindeki ifadeler (4 ifade)

BİU Madde 1	Sahip olduğum bilgi, beceri ve özellikler için gereksinimlerini karşılamaktadır.
BİU Madde 2	Yapmakta olduğum iş ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.
BİU Madde 3	Yaptığım iş benim için en uygun olanıdır.
BİU Madde 4	Yaptığım iş yapmak istediklerime olanak sağlamaktadır.

BİU: Birey-İş Uyumu

İşe yabancılaşmayla ilgili İşe Yabancılaşma Ölçeğindeki ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 5.5.).

**Tablo 5.5.** *İşe yabancılaşma ölçeğindeki ifadeler (10 ifade)*

İY Madde 1	Geçimini işten sağlayan insanlar belirli amaçlar peşinden koşan insanlar tarafından idare edilebilir, yanlış yönlendirilebilirler.
İY Madde 2	Hangi amaç uğruna çalıştığımı bilemiyorum.
İY Madde 3	İş hayatım çoğu anlamsız aktivitelerle geçmektedir.
İY Madde 4	Ne kadar çok çalışırsan çalış, işteki amacına ulaşman zordur.
İY Madde 5	İşte coşkulu ve hevesli olmanın zor olduğunu düşünüyorum.
İY Madde 6	İnsanlar çok çalışarak sadece ücretlerini arttırabilirler.
İY Madde 7	Normal bir iş yapılmayacak kadar sıkıcıdır.
İY Madde 8	Elimden gelenin en iyisini yapmaya uğraşmıyorum.
İY Madde 9	İşimi sevmem, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.
İY Madde 10	İnsanların yaptıkları işin topluma değer olduğuna inanmıyorum.

İYB: İşe Yabancılaşma

Anket çalışmasında 5’li Likert skalası kullanılmıştır. Bunlar:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2: Katılmıyorum,
- 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,
- 4: Katılıyorum,
- 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir.

İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, 0 ve 1 arasında değişen değerler alır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1998, s. 118). Araştırma değişkenlerine ilişkin olarak hesaplanan Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 5.6.’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 5.6.** *Değişkenlere ilişkin güvenilirlik değerleri*

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Uyumlu Kişilik	12	,784
Birey-İş Uyumlu	4	,905
İşe Yabancılaşma	10	,830

Cronbach's alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirildiğinde, Birey-İş Uyumu Ölçeğinin 0,905, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin 0.830 ve Uyumlu Kişilik Ölçeğinin 0,784 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlikte oldukları görülmüştür.

Betimsel istatistikler çerçevesinde her bir ifade için elde edilen verilerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden hareketle verilerin normalite varsayımını karşılayıp karşılamadığı belirlenerek doğrusal regresyon yapılıp yapılamayacağı ortaya konulmuştur.

**Tablo 5.7.** Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler

	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
UK1	4,45	,670	-1,051	,847
UK2	4,07	,797	-,977	1,294
UK3	3,92	1,102	1,026	,368
UK4	3,76	1,214	-,899	-,126
UK5	3,95	1,076	,798	-,166
UK6	3,03	1,168	-,135	-,762
UK7	3,90	,835	-,763	1,101
UK8	4,01	1,006	1,031	,756
UK9	3,24	1,149	-,481	-,696
UK10	4,42	,697	-1,316	1,381
UK11	3,39	1,100	-,155	-,808
UK12	3,58	1,157	,500	-,587
BİU1	3,49	1,284	-,523	-,796
BİU2	3,46	1,298	-,427	-,952
BİU3	3,56	1,261	-,514	-,887
BİU4	3,59	1,265	-,567	-,786
İYB1	3,30	1,143	-,331	-,660
İYB2	1,96	1,080	1,090	,501
İYB3	2,29	1,149	,596	-,494
İYB4	2,30	1,198	,682	-,523
İYB5	2,62	1,237	,307	-,987
İYB6	2,21	1,184	,786	-,343
İYB7	2,21	1,070	,758	-,063
İYB8	2,68	1,585	,267	-1,550
İYB9	1,72	1,112	1,338	1,392
İYB10	2,50	1,451	,474	-1,173

UK: Uyumlu Kişilik, BİU: Birey-İş Uyumu, İYB: İşe Yabancılaşma  
 $\bar{x}$ : Ortalama, Ss.: Standart Sapma

Basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin sınırlar çeşitli kaynaklara göre farklılık gösterse de sosyal bilimlerde çarpıklık için yaygın kabul  $\pm 1.5$  şeklindedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada Tablo 5.7.'de toplanan veriler çarpıklık ve basıklık değerleri bazında incelendiğinde; çarpıklık için değerlerin -1,316 ile 1,338 arasında, basıklık değerlerinin ise -1,550 ile 1,392 arasında değiştiği görülmektedir. Hesaplanan bu değerler göz önüne alındığında, verilerin normal dağılımdan sapma göstermediği dolayısıyla normal dağılım sınırları içerisinde olduğu belirtilebilir.

Ayrıca standart sapmayla ilgili olarak standart sapma, verilerin ortalamadan sapmalarının (farklarının) kareler ortalamasının kareköküdür. Birçok veri ortalamaya yakınsa standart sapma değeri küçük, bütün verilerin değerleri aynıysa standart sapma değeri sıfır olmaktadır. Yüksek standart sapma değerleri bu konuda farklı düşüncelerin, görüşlerin olduğunu gösterir. Uyumlu kişilik yapısıyla ilgili ankete verilen cevapların standart sapmalarının diğer iki değişkene nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum uyumlu kişilikle ilgili çoğunlukla benzer görüşlerin oluştuğu anlamına gelmektedir. İşe yabancılaşmayla ilgili standart sapma değerleri diğerlerine nazaran yüksek olup ciddi görüş ayrılıklarının olduğu söylenebilir.

### **5.7. Araştırmanın Geçerlilik Test Sonuçları**

Ölçeklerin güvenilirlikleri ve normal dağılım varsayımını karşıladıkları ortaya konulduktan sonra ölçeklerin geçerliliklerini ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.8.'de belirtilmiştir.

**Tablo 5.8.** Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (Hooper ve Mullen, 2008; Wang ve Wang, 2012)

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyumlu Kişilik	Birey-İş Uyum	İşe Yabancılaşma
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,953	,999	,981
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	207	960	345
IFI	,950≤IFI≤1,000	,900≤IFI≤,950	,909	,999	,982
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤NFI≤,950	,918	,998	,961
PCLOSE	≥0,05		,069	,399	,680
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,879	,991	,942
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,072	,042	,044
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,926	,996	,972
χ <sup>2</sup> /df	,000 ≤ χ <sup>2</sup> /df ≤ 2,000	2 ≤ χ <sup>2</sup> /df ≤ 3	2,897	1,757	1,859

Araştırma modelinin verilerle uyumluluğunu belirlemek için dokuz uyum indeksi değeri hesaplanmıştır. Her bir uyum indeks değerinin mükemmel ve kabul edilebilir uyumlarına göre farklı olduğu görülmektedir. Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksinin (Normed Fit Index-NFI) 0-1 arasında değer alması gerekmekte ve 1'e yaklaştıkça iyi uyumun varlığından söz edilebilmektedir. Aynı uyum indeksi için 0,95-1 arası mükemmel uyumu, 0,90-0,95 arası kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Normlaştırılmamış Uyum İndeksinin de (Tucker Lewis Index-TLI) 0-1 arasında değer alması gerekmekte ve 1'e yaklaştıkça iyi uyumun olduğunu göstermektedir. Benzer durum Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index-CFI) için de geçerlidir. Tahmini Kök Hata Kareler Ortalaması (Root Mean Square Error Of Approximation-RMSEA) indeksi kötü uyum indeksi olarak bilinmekte ve uyum sağlayan bir modelde alt limit 0'a yakınken üst limitin 0,08'den küçük olması gerekmektedir (Erkorkmaz vd., 2013; Hooper ve Mullen, 2008).

Söz konusu doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma değişkenlerinin Tablo 5.8.'deki her bir uyum iyiliği indeksinin kabul edilebilir sınırları içinde olduğu, bu haliyle yapı geçerliliğinin sağlandığı ve araştırma modelinin değişkenlerle ilgili yapıların ampirik verilerle tutarlı olduğu görülmüştür.

Şimdiye kadar yapılan güvenilirlik analizi, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelendiği frekans dağılımları ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde; katılımcılardan elde edilen verilerin araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezin test edilmesi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

## 5.8. Değişkenler Arası Korelasyonlara Yönelik Bulgular

Aracılık testlerine geçilmeden önce araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5.9.'da verilmiştir. Doğrusal ilişkilerde korelasyon katsayısı ilişkinin gücünü ve yönünü gösterir. Korelasyon katsayısının +/- olması yönünü belirtir. Mutlak değer olarak değer artması ise korelasyonun gücünü belirtir.

**Tablo 5.9.** Değişkenlere ilişkin korelasyonlar

Değişken	1	2	3
1. Uyumlu Kişilik	-		
2. Birey-İş Uyumu	.213**	-	
3. İşe Yabancılaşma	-.280**	-.439*	-

\*p < 0,05

\*\*p < 0,001

Analiz sonucunda birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ( $r = 0,213$ ,  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönde, işe yabancılaşma ( $r = - 0,439$ ,  $p < 0,001$ ) ile negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca uyumlu kişilik ile işe yabancılaşma ( $r = - 0,280$ ,  $p < 0,05$ )'nin negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

## 5.9. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

Aracılık analizi, sürecin incelenmesine izin vererek araştırmacının bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisini hangi yollarla uyguladığını araştırmasına olanak tanır (Preacher ve Hayes, 2004, s. 186). Araştırmada aracılık hipotezini incelemek amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu yöntem, Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen, 1986 yılında Baron ve Kenny tarafından ortaya konulan ve birçok araştırmada yaygın olarak kullanılan aracılık test yöntemine alternatif bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bootstrap tekniğinin Baron ve Kenny tarafından geliştirilen geleneksel yöntemden en önemli farkı, bir değişkenin aracı değişken olarak

tanımlanmasında tek tek geçilmesi gereken koşulların (üç farklı hipotez geliştirilmesi) yerine toplam etki mevcut olmasa dâhi dolaylı etkinin varlığından söz edebilmenin mümkün olduğu ve bağımsız değişkenin aracı değişken ile birlikte bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin başka teste ihtiyaç duyulmadan anlamlı olması durumunda aracılık modelinin kabul edilmesidir. Baron ve Kenny yönteminde sırayla takip edilmesi gereken koşullarda ilk olarak toplam etkiye bakılmaktadır. Toplam etki yani uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoksa aracı değişkenin etki düzeyleri analiz edilmeden aracılık hipotezi reddedilmektedir. Yani Baron ve Kenny aracılık etkisini toplam etki üzerinden ölçerken, Preacher ve Hayes dolaylı etki üzerinden ölçmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 30-35).

Dolaylı etki, uyumlu kişiliğin (bağımsız değişken) birey-iş uyumuna (aracı değişken) etkisi ile birey-iş uyumunun (aracı değişken) işe yabancılaşmaya (bağımlı değişken) etkisinin çarpımından elde edilir. Hayes Process makrosunda dolaylı etkinin anlamlı olması durumunda başka bir teste gerek kalmadan aracı etkisi kabul edilmiş olur. Diğer bir ifadeyle uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerinde doğrudan etkisiyle, birey-iş uyumunun dâhil edilmesiyle birlikte uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerindeki toplam etkisi anlamlı olmasa bile dolaylı etkinin var olması aracılık rolünün tespiti için yeterli olmaktadır.

Literatürde dolaylı etkilerin değerlendirilmesi için bootstrap metodunun kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bootstrap, hipotez testi için yeniden örnekleme stratejilerinden birisidir (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007, s. 190). Bootstrap metodu örnekleme açısından daha büyük veri setleri oluşturmasına, yanlılığı azaltmasına ve hızlandırılmış güven aralıklarının hesaplanmasına izin vermektedir. Hayes makrosuyla yapılan analizlerde bootstrap ile örnekleme 5000'e yükseltilmiştir. Bu şekilde daha doğru sonuçları daha kısa sürede üretme ve Sobel testine tedbir kapsamında uygulanan Preacher ve Hayes'in (2004) yaklaşımı, Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımı yerine daha büyük örnekleme büyüklükleri gerektiren normallik sapmalarına duyarlılığı konusundaki sınırlamaları nedeniyle tercih edilmektedir. Ayrıca eski yöntemlere kıyasla örnekleme artırdığından dolayı aracılık analizlerinde aracılık modelinin kullanılması tercih edilmektedir.

Hipotez, IBM SPSS PROCESS 3.2. ve Model 4 programı esas alınarak test edilmiştir. Aracılık analizi, araştırmacıların bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığını belirlemelerine olanak tanıyarak sürecin

incelenmesine katkıda bulunan bir analiz türüdür (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007, s. 188). Araştırma hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5.10.'da belirtilmiştir.

**Tablo 5.10.** Regresyon analiz sonuçları

	Eşleşim 1 İşe Yabancılaşma			Eşleşim 2 Birey-İş Uyumu			Eşleşim 3 İşe Yabancılaşma		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Sabit	,243	2,758	,000	5,5523	12,6072	,000	1,8820	5,4838	,000
Uyumlu Kişilik	-,6022	-6,099	,000	,6129	4,5664	,000	-,4197	-4,5363	,000
Birey-İş Uyumu							-,2977	-9,2526	,000
R2	R <sup>2</sup> = ,078			R <sup>2</sup> = ,0454			R <sup>2</sup> = ,2293		
F	F= 37,195**			F= 20,8520**			F=64,9957**		

\*\* p <0,01

Tablo 5.10. incelendiğinde algılanan uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmayı (Eşleşim 1) negatif olarak açıkladığı ( $\beta = - ,6022$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir. Yine sonuçlar uyumlu kişilik ile birey-iş uyumu (Eşleşim 2) arasında pozitif bir ilişkinin ( $\beta = ,6129$ ;  $p < 0,01$ ) varlığı ile birey-iş uyumu ile işe yabancılaşma arasında (Eşleşim 3) negatif yönde ve anlamlı ( $\beta = - ,2977$ ;  $p < 0,001$ ) bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Birey-iş uyumu aracılığıyla uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi azalmaktadır ( $\beta$ : -,6022 iken  $\beta$ : -,4197 olmuştur). Kısmi aracı değişkenle ilgili olarak birey-iş uyumu aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımsız değişken olan uyumlu kişiliğin bağımlı değişken olan işe yabancılaşma üzerindeki etkisi azalıyor ancak istatistiksel olarak anlamlılığı devam ediyorsa bu durum uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma üzerinde etkisinin bir kısmının aracı değişken olan birey-iş uyumu üzerinden gerçekleştiğini sonuç olarak kısmi aracı rolünün olduğunu gösterir.

Korelasyon katsayısının karesine eşit olan R<sup>2</sup> (determinasyon katsayısı) değeri aralarında korelasyon bulunan değişkenlerden birindeki değişimin ne kadarının diğer değişken ile açıklanabileceğinin yüzde olarak ifadesini göstermektedir. Tablo 5.10.'daki R<sup>2</sup> (.078) değeri yorumlandığında, işe yabancılaşmadaki değişimin %7.8'inin uyumlu kişilikten kaynaklandığı veya tam tersi olduğu söylenebilir. Bu da uyumlu kişiliğin işe yabancılaşma veya işe yabancılaşmanın uyumlu kişilik üzerinde etkiye sahip olduğunu

gösterir.  $R^2$  (.0454) değeri yorumlandığında birey-iş uyumundaki değişimin %4.54'ünün uyumlu kişilikten kaynaklandığı veya tam tersi olduğu söylenebilir.  $R^2$  (.2293) değeri yorumlandığında ise işe yabancılaşmadaki değişimin %22.93'ünün birey-iş uyumundan kaynaklandığı veya tam tersi olduğu söylenebilir.

Buna göre araştırma modelinde yer alan tüm yolların anlamlı bir şekilde etkide bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.11.** *Birey-iş uyumunun aracılık etkisine ilişkin bootstrap analizi tablosu*

	Katsayı	Se	%95 Güven Aralığında	
			LLCI	ULCI
Toplam Etki	,6022**	,4362	,8767	,3491
Doğrudan Etki	,4197**	,0925	,2379	,6015
Dolaylı Etki	,1825**	,0495	,0878	,2831

\*\*  $p < 0,01$

Not: LLCI: Lower limit confidence interval-alt güven aralığı limiti, ULCI: Upper limit confidence interval-üst güven aralığı limiti

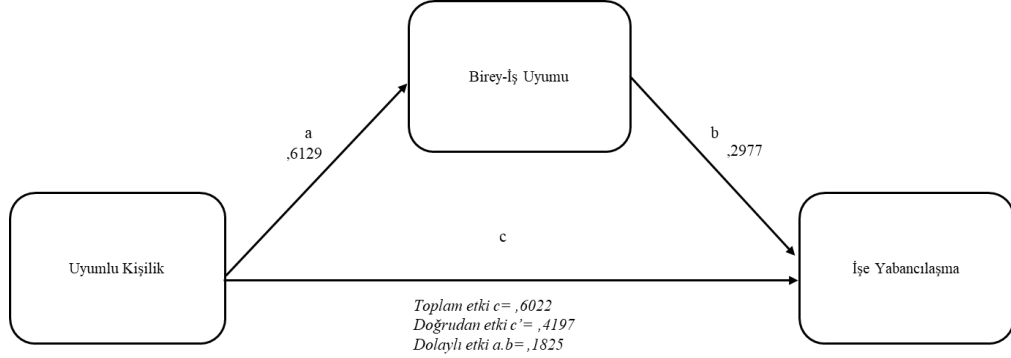
Hayes'in PROCESS Macro Model 4 kullanılarak birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan bootstrap analizi sonuçları Tablo 5.11.'de belirtilmiştir.

Dolaylı etki; uyumlu kişiliğin birey-iş uyumuna etkisiyle birey-iş uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin çarpımından, doğrudan etki; uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinden, toplam etki; dolaylı ve doğrudan etkinin toplamından elde edilmektedir.

Bootstrap analizinde aracılık etkisinin varlığının tespitinde %95 güven aralığındaki LLCI/ULCI alt ve üst güven aralığı değerlerine bakılmaktadır. Güven aralıkları herhangi bir hipotez testinin sonucunu belirtmekte ve dolaylı etki tahminlerinin kesinliği hakkında ek bilgi vermektedir (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007, s. 217). Dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki değeri sıfır değerini kapsamıyor ise aracılık etkisinin olduğu söylenmektedir. Araştırmada birey-iş uyumunun aracılık etkisinin anlamlılığı için dolaylı etkinin LLCI (.0878) ve ULCI (.2831) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 5.11.'deki bulgular, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide birey-iş uyumu değişkeninin uyumlu kişilikle birlikte işe yabancılaşma üzerindeki etkisini gösteren dolaylı etki değerlerinin sıfırı içine almaması nedeniyle

sonuçlarının “uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolü vardır” şeklinde oluşturulan hipotezinde birey-iş uyumunun “kısmi aracı rolü” bulunduğunu göstermektedir. Hipotez ile ilgili kurulan sonuç modeli Şekil 5.2.’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Hipotez ile ilgili sonuç modeli

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümünde, değişkenler ile ilgili betimleyici analizler, demografik değerlendirmeler, kurulan hipoteze yönelik elde edilen bulguların literatürde yapılan çalışmalarla karşılaştırmalı sonuçları ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmada, sivil havacılık sektöründe uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinin ortaya konulması ve bu ilişki üzerinde birey ile bireyin seçtiği iş arasındaki uyum rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Türkiye’de diğer havaalanlarına göre daha yoğun olan İstanbul Sabiha Gökçen ile Ankara Esenboğa havaalanlarında çalışan sivil havacılık personeline uygulanmıştır. Söz konusu sivil havacılık sektöründe çalışanlardan veriler anket vasıtasıyla toplanmıştır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerden birey-iş uyumu düzeyi Saks ve Ashfort (2002) tarafından geliştirilen “Birey-İş Uyumu Ölçeği”, işe yabancılaşma düzeyi Otrar ve Halaçoğlu (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği” ve uyumlu kişilik yapısı düzeyi Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilen “Neo FFI Kişilik Envanteri” kullanılarak ölçülmüştür. Ankette 5’li

Likert skalası kullanılmıştır. Toplam 403 geçerli anketle veriler SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Katılımcıların demografik değerleri incelendiğinde erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha fazla olduğu (%67,7), evlilik oranlarının bekarlara kıyasla çok yüksek olduğu (%82,3), eğitim durumlarında çoğunluğu %76,6 ile lisans mezunlarının oluşturduğu, daimî statüde çalışma oranlarının sözleşmeli çalışanlara göre yüksek olduğu (%74,6) ve son olarak yaş aralığı olarak çoğunluğun 31-40 yaş aralığında olduğu (%36,3) tespit edilmiştir. Yaş aralığı olarak 41-50 arasında çalışanların oranının da yüksek olması nedeniyle araştırma sonuçlarını, daha çok 31-50 yaş arasındaki mesleki tecrübesi yüksek çalışanların etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmanın hipotezi “uyumlu kişiliğin işe yabancılaşıma üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolü vardır” üzerine kurulmuştur. Aracı değişken, güvenilirliği ve geçerliği yönünden daha güçlü olan (Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 30-35) Hayes Process (bootstrap) yöntemiyle test edilmiştir. Veriler SPSS programında Hayes’in Process macrosu eklenerek analiz edilmiştir.

Araştırma değişkenlerindeki ilgili yapıların analizde kullanılan verilerle tutarlı ve uygun olup olmadığına test etmek için:

- Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış,
- Ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiş, bu kapsamda Cronbach’s alfa katsayıları incelenmiş ve birey-iş uyumu, işe yabancılaşıma ve uyumlu kişilik ölçeğinin alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması nedeniyle kabul edilebilir güvenilirlikte olduğu bulgulanmış,

- Verilerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek verilerin normal dağılımdan sapma göstermediği dolayısıyla normal dağılım sınırları içerisinde olduğu görülmüş,

- Ölçeklerin geçerlilik testi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre her üç değişkenin uyum indekslerinin iyiliği kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arası korelasyonlara yönelik bulgular sonucunda:

- Birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ile pozitif yönde, işe yabancılaşıma ile negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuş,

- Uyumlu kişilik ile işe yabancılaşıma arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Hipotezin test edilmesi için elde edilen verilerin uygun olduğu saptandıktan sonra uyumlu kişilik ile işe yabancılaşma, uyumlu kişilik ile birey-iş uyumu ve birey-iş uyumu ile işe yabancılaşma parametreleri arasında regresyon analizi yapılmış, bu kapsamda:

- Uyumlu kişilik yapısının işe yabancılaşmayı negatif olarak açıkladığı,
- Uyumlu kişilik yapısı ile birey-iş uyumu arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu,
- Birey-iş uyumu ile işe yabancılaşma arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde değişkenler arasındaki bağlantıların anlamlı olduğu ve hipotezin kabul edilerek birey-iş uyumunun uyumlu kişilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı ortaya konmuştur.

Hipotezdeki aracı rolün etkisi Preacher ve Hayes'in (2004) ortaya koyduğu bootstrap metoduyla analiz edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun kısmi aracı rolünün olduğu tespit edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir. Bu sonuçların örgütsel davranış ekolünden elde edilen genellemeler ile büyük ölçüde tutarlı olduğu görülmüştür.

Literatür taramasında uyumla ilgili çalışmalar birey-çevre uyumunun iki önemli düzeyine odaklanmıştır. Bunlar birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumudur. Bu iki kavram güncel olarak araştırılmasına rağmen araştırmanın hipotezindeki bütün değişkenlerin bir arada ele alındığı bir araştırmaya ulusal ve uluslararası literatürde rastlanmamıştır. Aracılık rolü açısından ise birey-iş uyumuna yönelik çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı sektör açısından değişkenleri ele aldığımızda, sivil havacılık sektöründe uyumlu kişilik, birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma kavramlarının birlikte incelendiği bir çalışmanın sektörde ilk kez yapıldığı, bu yönüyle araştırma sonuçlarının sivil havacılık sektöründe hem çalışan hem de yönetici konumunda olanlar açısından dikkate alınması gereken önemli bir çalışma olduğu değerlendirilmiştir.

Havaalanlarında çalışanların kişilerarası ilişkilerde önemli bir kişilik özelliği olan uyumlu kişiliklerinin işe yabancılaşmayı doğrudan ve birey-iş uyumu ile birlikte işe yabancılaşmayı dolaylı etkilemesi nedeniyle uyumlu kişiliğe sahip olan bireylerin işe yabancılaşma oranlarının düşük olacağı ifade edilebilir. Çalışanların, iş hayatında karşılaştıkları zor durumlarda uyumlu yapılarıyla işe yabancılaşmayı engellemek ya da ortadan kaldırmak amacıyla daha olumlu bir yaklaşım göstererek buna uygun adımlar

atacağı ve işe yabancılaşmanın örgütsel anlamda negatif etkisini azaltıcı tedbirler alacağı olası gözükmektedir. Ayrıca, işinden, iş arkadaşlarından, bağlı olduğu gruptan, iş ortamından, işletmenin iklimi ve kültürü ile yönetim kademesinden memnuniyeti yüksek kişilerin, diğer bir ifadeyle birey-iş uyumu dışında diğer uyum türlerinden birey-ekip, birey-grup, birey-yönetici, birey-örgüt uyumu gibi uyum alanlarında sergiledikleri başarılı bir uyumluluk performansının işe yabancılaşmanın nedenlerini ortadan kaldırması beklenmektedir. Bu beklenti, birey-iş uyumunun sağlanmasının birey-örgüt uyumuna pozitif etkisinin olduğu yönündeki Judge ve Bretz (1992) tarafından yapılan çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) tarafından birey-iş uyumunun işi bırakma niyetiyle negatif yönlü ilişki tespitinin de işe yabancılaşmayla işten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerin benzerlik göstermesi nedeniyle sonuçlara destekleyici katkıda bulunduğu değerlendirilmiştir.

Tabuk (2016) tarafından yapılan çalışmada birey-iş uyumunun, uyumlu kişilik ve işe yabancılaşma ile negatif yönde, uyumlu kişiliğin, işe yabancılaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Havaalanı çalışanlarında da birey-iş uyumu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde ilişki olması bu iki çalışmanın ortak noktası olarak kabul edilebilir. Farklı noktası ise uyumlu kişilik ile işe yabancılaşma arasındaki pozitif yönlü ilişkisidir. Sivil havacılık sektöründe uyumlu kişilik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup bu durum literatürde buna benzer farklı sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde uyumlu kişilik yapısında uyum seviyesinin çok yüksek olmasının olumsuz davranış ve tutumların şiddetini daha da artırabildiği öngörülmektedir. Nitekim Tabuk (2016) tarafından yapılan araştırmadaki sonuç bunun bir işaretidir.

Uyumlu kişiliğin derecesi arttıkça kişiler kendi taleplerini görmezden gelerek bastırma içgüdüleriyle hareket ederler. Bu durum uyumlu kişileri, çalışma ortamındaki diğer çalışanları memnun etmeye çalışan, kendisini ihmal eden, çatışmalardan kaçınan bir birey haline dönüştürür. Antonioni (1998) tarafından yapılan araştırmada uyumlu kişilik yapısına sahip bireylerin çatışmanın alt boyutlarından kaçınma eylemiyle pozitif yönlü ilişkisi tespit edilmiştir. Benzer çalışma Basım, Çetin ve Tabak (2009) tarafından da yapılmış ve uyumluluk düzeyi yüksek bireylerin çatışmadan kaçınma eyleminde özel davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle çatışmadan kaçınan bireylerin kendilerini ihmal etmesinin devam etmesi durumunda işe yabancılaşma, tükenmişlik, tatminsizlik, performans düşüklüğü gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Diğerlerini

memnun etmeye çalışmak bireyin kendi potansiyelini açığa çıkartmada zorluk yaşatan bir unsurdur. Aşırı uyumlu kişiler sınırlarını net bir şekilde belirleyemedikleri için diğer çalışan veya yöneticilerin taleplerini geri çeviremezler. Bu durum aşırı baskı ve yüklenmeyi de beraberinde getirir. Aşırı uyumun diğer negatif sonuçları kaygı ve stres seviyesinin artmasıdır. Bu nedenle uyumun aşırısı, çalışma ortamında işe yabancılaşmanın şiddetini artıran bir etki olarak görülebilir. Ters durumda ise uyumun az olması da işbirlikçi olmayan, umursamaz, tartışmacı, esnek olmayan bir yapı ortaya çıkarabilmektedir. Ancak bu durum literatürde uyumlu kişiliğin iş performansını ve iş tatminini yükseltme (Judge, Heller ve Mount, 2002; Mount, Barrick ve Stewart, 1998) gibi olumlu rolünü değiştirmez.

Havacılık sektörü teknoloji yoğun ve oldukça yüksek maliyetli bir hizmet sektörüdür. Teknolojinin sıklıkla değişmesi, modern dünyanın yeniliklerine ayak uydurmak için kullanılan teknolojik araçların yeni sürümleri/donanımlarıyla değiştirilmesine sebep olmakta ve çalışanların yeni teknolojiye adaptasyonu için ilave eğitimlerin planlanmasına yol açmaktadır. Eğitimler sadece teknoloji değişikliğinde değil bazı birimlerde sürekli olarak tazeleme eğitimleri şeklinde de olmaktadır. Örneğin, DHMİ'nin hava trafik kontrol ünitelerinde çalışanlar için can ve mal kaybına yol açabilecek hata yapma olasılıklarını azaltmak amacıyla işe alındıktan sonra sık periyotlarda (altı aylık, yıllık ve işbaşı eğitimleri) temel ve tazeleme eğitimleri olmaktadır (DHMİ, 2023a, s. 93-94). Diğer bir örnek olarak pilot sınıfı çalışanlar için yılda bir Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management-CRM) kapsamında durumsal farkındalık, liderlik, ekip çalışması, uçak sistemleri, uçuş emniyet gibi eğitimler ile altı ayda bir simülatör eğitimleri planlanmaktadır. Bu örnekler, havaalanlarında uçak hat bakım, yolcu hizmetleri, uçuş operasyon, özel güvenlik hizmeti gibi alanlara da genişletilebilir. Eğitimler sivil havacılığın her biriminde yaşanmamakla birlikte eğitimle bilgilerin tazelendiği alanlarda çalışanların sürekli eğitimlerle, monoton bir iş ortamından kurtularak kendilerini yeniledikleri ve geliştirdikleri görülmektedir. Monoton bir iş hayatı bireyi güdüleyen bireysel ihtiyaçların giderilmesi noktasında negatif etki ederek bireyin işiyle uyumunu azaltıcı ve işe yabancılaşmayı da arttırıcı bir faktör olarak görülmektedir. Ancak havacılık sektörünün hareketli bir sektör olması durağanlığı engellemekte, bu nedenle her birimde olmamakla birlikte direk hizmeti alanlarla temas halinde bulunduğu için işin önemi konusunda pozitif algı oluşturarak işine uyum düzeylerini etkilediği düşünülmektedir.

Sivil havacılık sektöründe, çalışanların eğitimini aldıkları mesleği icra etme oranları oldukça yüksektir. Örneğin DHMİ bünyesinde faaliyet gösteren havacılık akademisinde dünya standartlarında personel yetiştirilmektedir. Bu yönüyle bireylerin meslek seçimini kendi beklenti ve kişilik yapısına uygun yapması ve devamında havacılık alanında işiyle uyumlu bir kadroda çalışması işiyle arasında kuvvetli bir bağ oluşturmaya ve gelecek kariyer planını doğru şekillendirmesine neden olacaktır. Özellikle zaman baskısının yoğun olduğu ve karar verme sürecinin hızlı ve doğru yapılmasında pilot ve hava kontrolör çalışanlarının kişilik özellikleri diğer çalışanlara göre daha önemli bir unsurdur. Stresli ve gergin bir ortamda doğru karar verebilmek uygun bir kişilik yapısını gerektirir. Havacılık sektöründe kişiliğine uygun işte çalışan bir bireyin, havacılığın zorlu iş koşullarıyla mücadelede daha ılımlı bir tutum ve davranış sergileyerek işine bağlılığını artırıcı ve işe yabancılaşma faktörlerini azaltıcı tedbirler alacağı söylenebilir.

Yabancılaşmaya neden olan faktörler 5 başlık altında incelenmiş ve birey-iş uyumu bölümünde detaylandırılmıştır. Kısaca bunlar: bireysel özellikler, iş özellikleri, örgüt yapısı, rol kaynaklı sorunlar ve liderliktir. Bu gruplandırmada bulunan bireysel özellikler birey-iş uyumundaki gereklilik-kabiliyet uyumunun ve iş özellikleri ise ihtiyaç-arz uyumunun bir parçasıdır. Dolayısıyla yabancılaşmaya neden olan ve aynı zamanda araştırmanın aracı değişkeni olan birey-iş uyumunun sağlanmasına sebep olan alt boyutların (gereklilik-kabiliyet ile ihtiyaç-arz) birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bireyin kişiliği, kabiliyetleri ve bilgisiyle uyumlu bir iş tercihi ve iş özellikleri, aralarındaki ortak özellikten dolayı işe yabancılaşmayı engellemeye veya etkisini azaltmaya yardımcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İş özellikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalarda, genel olarak monoton, makine gibi çalışan, yakından denetlenen çalışanlarda yabancılaşma olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Shepard, 1970, s. 217; Weissenberg ve Gruenfeld, 1968, s. 471). Araştırma sonucunda da birbiriyle negatif ilişkisi tespit edilen birey-iş uyumu ve işe yabancılaşma arasında bu ilişkiyi destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca bir başka çalışmada (Bono ve Judge, 2003) bireylerin, işin talepleriyle işi iyi yapma yeteneklerine ilişkin algılarının tutarlı olduğunu gördüklerinde işlerine bağlanma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada işe bağlanma durumunun işe yabancılaşma ile zıt kutuplarda olmasından hareketle birey-iş uyumunun işe bağlanmayı artırdığı gibi işe yabancılaşma düzeyini azaltabileceği yorumunda da bulunulabilir.

Birey-iş uyumu için önemli olan iş özellikleri, çalışanların tatmin edilme düzeyleriyle de yakından ilgilidir. Judge, Bono ve Locke (2000) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliklerinin iş tatminine etkisinde algılanan iş özelliklerinin rolü araştırılmış ve aracılık etkisi bulunmuştur. Bireyler kişilik yapılarıyla ilişkili olarak olumlu davranış gösterme eğiliminde olduklarında işin özelliklerini olumsuz bireylere kıyasla daha zengin görmüşlerdir. İş özellikleri bireyin motivasyonunu artırabildiği gibi eksik olduğu durumlarda azaltıcı etkilerde de bulunmaktadır. Ancak motivasyon potansiyeli yüksek bir iş, tüm bireyleri aynı şekilde etkileyemeyebilir. Hackman ve Oldham (1975, s.160) tarafından bu durum kişisel başarı ve gelişme duygularına güçlü bir şekilde değer veren bireylerin, görev kimliği, beceri çeşitliliği ve görevin önemi gibi iş özellikleri yüksek olan bir işe çok daha fazla olumlu tepki vermeleri gerektiği şeklinde açıklanmıştır. Bu nedenle havaalanlarında çalışan bireylerin, kendini geliştirmeye açık işlerde çalışıyor olması ve işin gerekliklerine uygun yetiştirilmesi çalışanın motivasyonunu artıracak ve işe yabancılaşmanın iş özelliklerinden kaynaklı etkilerini azaltacaktır. Çalışmada bunu ölçen madde “yaptığım iş yapmak istediklerime olanak sağlamaktadır” maddesiyle örtüşmektedir.

İnsanların işini yaparken işe karşı tutumunu etkileyen faktörler, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı) ile daha iyi açıklanabilir (Herzberg, 1968, s. 54-58). Çalışma koşulları, alınan maaş, denetim seviyesi, iş güvenliği, işletmenin politikası ve kişilerarası (astları, üstleri ve iş arkadaşları) ilişkilerle ilgili tanımlanan dışsal yani hijyen faktörlerinin olmayışı tatminsizliğe; başarıma hissi, sorumluluk, tanınma, kişisel gelişim gibi işin kendisiyle ilgili olan faktörlerin olması tatmin seviyesinin yükselmesine sebep olacaktır. İşin kendisiyle ilgili faktörler aynı zamanda güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörlerin sağlanması tatminin sadece belli bir düzeyde kalmasına sebep olur. Çalışanların tatmin düzeyine, asıl güdüleyen faktörler etki eder. Bu nedenle dışsal faktörlerle birlikte içsel faktörlerinde bireyin ihtiyaçları doğrultusunda temin edilerek çalışanın istihdam edildiği iş konumuna ve kendisini daha çok geliştirecek işlere odaklanılması kişisel motivasyonu sağlayacak ve birey-iş uyumu ölçeğinin “yapmakta olduğum iş ihtiyaçlarımı karşılamaktadır” maddesiyle örtüşen bireylerde işiyle uyumun varlığından söz edilebilecektir.

Patrick (1984) tarafından yapılan çalışmada, yabancılaşma seviyesi yüksek bireylerin yabancılaşma seviyesi düşük olan bireylere göre işin kalitesi ve iş tatmini arasında daha güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yüksek işe yabancılaşmanın

sebepleri arasında düşük eğitim seviyesi, örgütteki konumu, düşük güven duygusu, yöneticiyle problemleri konuşmak için özgür hissetmeme, iş gruplarına bağlılığının düşük olması, yüksek seviyede bürokratikleşme gösterilmiştir. İşin yapısal faktörlerinin iş tutumlarında dışsal faktörlere kıyasla daha çok ilişkili olduğu ve iş kontrolü, otonomi ve amaçların, iş tatmini ve düşük işe yabancılaşmayla ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Birey-iş uyumunda kişilerarası ilişkiler, iyi bir yönetim gibi faktörler bireyin iş uyumunun ihtiyaçlar başlığının alt maddelerinden bazıları olup karşılanması durumunda uyum düzeyini yükseltici etki yapmaktadır. Dolaylı olarak da işe yabancılaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Sivil havacılık sektörü grup çalışmasının yoğun olduğu bir alandır. Kişilerarası ilişki ve iş arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kurulması birey-iş uyumunun ihtiyaçlar bölümünde bireyin uyum düzeyini yükseltici etki yaratmaktadır. Bu nedenle araştırma bulgularında birey-iş uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki negatif ilişkisinin bir kısmı bireyin grupla olan ilişkileriyle de açıklanabilir. Pearlin (1962, s.325) tarafından da bu durum yüz yüze çalışma grubunun parçası olan bireylerin, çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin yabancılaşmayla bağlantılı olduğu, iş arkadaşlarıyla iş dışı arkadaşlık ilişkilerinin de yabancılaşmanın daha az yaşanmasına sebep olduğu ve grup normları tarafından desteklenen davranışların, kişisel bağlılık ve gönüllülük duygusu yaratabildiği tespiti araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ayrıca, kişilik özelliklerinin grup düzeyinde süreç ve sonuçlarının önemli belirleyicileri olduğuna ve bunlardan uyumluluk, duygusal istikrar ve vicdanlılığın grup performansı ile olumlu ilişkiler gösterdiğine yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Mount, Barrick ve Stewart, 1998).

Sonuç olarak; uyumlu kişilik düzeyi düşük olan bireylerde işe yabancılaşma seviyesinin yüksek olduğu, kişilik özelliklerinin ayırt edici ve değiştirilemeyen özelliği sebebiyle hâlihazırda istihdam edilmiş ve uyumlu kişilik düzeyi düşük olan bireylerde işe yabancılaşma düzeyini azaltmak için bir aracı değişkenin devreye girmesinin gerekliliğinden hareketle birey-iş uyumunun aracı değişken olarak modele dahil edilmesinin uyumlu kişiliğin etkisini kendi üzerine alarak uyumlu kişiliğin yükünü üstlendiği ve işe yabancılaşma seviyesinin azalmasına neden olduğu söylenebilir.

## **6.2. Öneriler**

Tezin uygulama sonuçları ve literatür değerlendirmeleri sonucunda yapılan tespitlere göre, istihdam edilmiş bireylerin işiyle uyum düzeyinin artırılması sağlanarak

yine de her koşulda gerçekleşme ihtimali olan işe yabancılaşma seviyesinin azaltılması noktasından hareketle örgütler, yönetim kademesi, çalışanlar ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

### **Örgütsel açıdan öneriler**

- Havacılık sektörü operasyonel talepleri karşılayabilmek adına 24 saat boyunca faaliyetlerini icra ettiği için çalışanlar vardiyalı sistemle işlerini yürütmektedir. Özellikle gece çalışma saatlerinin bireyin biyolojik yapısının zorlanmasına ve iş kazalarına sebep olabilecek hataların yapılmasına, uzun süre gece vardiyasında çalışmanın kronik yorgunluğa, yorgunluğun strese, stresin de performans düşüklüğüne neden olacağı dikkate alınarak insan sağlığına uygun koşullarda çalışma ortamı hazırlanmalıdır. Kazaların sıklığı çalışma şekillerine bağlıdır ve çalışma sürelerinin fazla olması iş gören devir sürelerini artırıcı etkide bulunabilmektedir. Özellikle hava şartlarının olumsuz olduğu dönemlerde gerekli teçhizatlar ile optimal iş yüküyle birlikte çalışan birey, işini istendiği şekilde verimli yapabilir. Bu şekilde işletmeden kaynaklı problem sahalarının iyileştirilmesiyle bireylerin işleriyle uyum içinde olmaları sağlanabilir.

- Havacılıkta emniyet ve güvenlik çok önemli parametreler olup hataların bedeli çok ağır olmaktadır. Havaalanında yaşanan bir kaza kırım havaalanına olan güveni, havayolu şirketinin yaşadığı bir kaza olayı ise şirketin itibarını zedeler. Yüksek maliyetlerle sonuçlanan hatalar, çalışanların motivasyonunu düşürür, işten çıkarılma korkusu yaşatır ve işini düzgün yapamadığı düşüncesiyle işine yabancılaşmasına sebep olabilir. Çalışanların hata yapma olasılıklarını minimuma indirmek amacıyla çalışma süresi, çalışma koşulları, verilen işlerin ağırlığı gibi çalışanı hata yapmaya sevk eden etmenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hatalar, eğitim eksikliğinden kaynaklanıyorsa bundan ders çıkartılarak tüm şirket geneline zorunlu eğitimler düzenlenerek farkındalık artırılabilir. Ayrıca emniyet yönetim sisteminin bir parçası olan raporlama kültürünün de hataların havacılığa olan yüksek maliyetleri düşünülerek erken tespit edilmesi maksadıyla tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması için şirket politikası geliştirilmelidir. Erken tespit edilemeyen durumlarda da eylem planları devreye sokulmalıdır. İşe yabancılaşmanın nedenlerini özümseyen ve buna göre stratejiler geliştiren yönetim kademesi erken uyarı sistemi yapılanmasını kurarak önleyici girdilerle işe yabancılaşma eylemi oluşmadan müdahalede bulunabilir.

- İşletme sektöründe her dönemin kendine has girdileri ve buna uygun olarak dizayn edilmiş örgüt yapıları vardır. Örgüt yapılarının o dönemin baskın unsurlarına göre şekillendiği ve en iyi yönetim tarzının durumdan duruma değişebileceği düşünüldüğünde çevre ve teknoloji unsurlarının değişmesiyle rekabet koşullarındaki değişime ayak uydurmak için organizasyonlarda yapısal değişikliklerin olması zorunlu bir ihtiyaç olarak düşünülebilir. Yabancılaşmanın kaynaklarından birisi de örgüt yapısıdır. Özellikle merkezileşme ve biçimselleşme düzeyleriyle yabancılaşma arasında ilişki olduğuna yönelik araştırmalar literatürde yer almaktadır. Aiken ve Hage (1966) tarafından, işe yabancılaşmanın merkezileşmiş ve biçimselleşmiş örgütlerde daha belirgin olduğu, oldukça biçimselleşen örgüt yapılarında işe yabancılaşmanın daha fazla olduğu tespitinde bulunulmuştur. Bu nedenle yüksek düzeyde merkezileşmenin çalışanın iş yerinde özerkliğini kısıtlayan bir faktör olması ve sürekli üstlerinden aldığı emri sorgulamadan uygulamasının çalışanın işyerinde kendini rahat hissetmemesi, esnek olmaması ve inisiyatif almamasına sebep olacağı gibi işiyle ilgili sıkıntılarda yaşatacaktır. Bu açıdan bireylerin çalışma alanlarında otonomi sağlayacak daha esnek iş ortamı sağlanmalı, ayrıca çok fazla radikal değişiklik, geçmiş iş yapma alışkanlıkları olanları olumsuz etkilememesi adına yapılmamalıdır.

- Bunun aksi görüşlerinde ise yüksek seviyede biçimselleşme durumunun çalışanlar tarafından karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmede yardımcı bir faktör olarak algılanıyorsa işe yabancılaşmanın daha düşük olacağı belirtilmiştir (Organ ve Greene, 1981). Havacılık sektöründe de özellikle teknik bilgi ve beceri isteyen bazı iş kollarında (pilot, hava trafik kontrolörü, dispeçer-uçuş harekât uzmanı, tehlikeli madde taşıyıcısı, havacılık güvenliği personeli, hava aracı teknisyeni vb.) yapılacak işlerin yazılı olarak belirlenmesinin çalışanın neyi nasıl yapacağını bilmesinde, hata yapma olasılığını azaltmasında ve nihayetinde kendini daha rahat hissetmesine sebep olması noktasında işine karşı olumlu davranışlar sergilemesine katkı sağlayabileceği beklenebilir. Bu nedenle örgütün biçimselleşme seviyesi açısından bölümden bölüme farklı uygulamalara gidilmesi yüksek ve düşük biçimselleşme seviyelerinde maksimum fayda sağlmasına sebep olacaktır.

### **Yönetim kademesine öneriler**

- İşletmeler için işe yabancılaşma dâhil yabancılaşmanın her çeşidi bir risk oluşturmakta ve yabancılaşmanın her çeşidiyle mücadele, süreklilik arz etmektedir. İstenmedik bu durumdan kurtulmak için yöneticilerin, işe yabancılaşmaya zemin

hazırlayan faktörlerin oluşmamasına veya oluşması durumunda bu faktörleri inceleyip analiz edip engellemeye yönelik gerekli tedbiri alacak bir bilince sahip olması gerekir. Engelleyici tedbirlerin geliştirilmesinde yapılacak mücadelede kararlılık önemli bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

- Kişiye uygun iş anlayışı yerine işe uygun kişi anlayışından hareketle birey açısından en uygun iş, işletme açısından en uygun iş görenin eşleşmesinde çalışanın işi yapabilecek beceri ve yeteneklere sahip olması üzerinde durulan önemli bir konudur. Çalışan açısından ise işe başvururken genellikle iş ile kendi ihtiyaç ve kabiliyetleri arasındaki uyuma önem verilmektedir. Araştırmada 3 yıl ve daha az çalışma tecrübesi olan iş görenler kapsam dışı bırakıldığından yöneticiler, kendi işletmelerinde çalışan bireylerin işe devamlılığı için sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, birey-iş uyumunun yüksek olmasını ve devamlılığını sağlayarak bireylerin işi ile arasında olumsuz bir tutum ve davranış sergilemesinin önüne geçmek amacıyla tedbirler alınmalıdır. Burada çalışanların işiyle bağlantısını güçlendiren en temel faktörlerden birisi temel gereksinimlerin karşılanması için kullanılan maaş faktörüdür. Yönetim kademesi tarafından adaletli bir ücret politikası uygulanmalı, benzer iş kollarında çalışanlar benzer ücret almalı, performans dayalı ücret sistemi adil bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi durumda çalışanlar tarafından ücretler arasında kıyaslama yapılarak huzursuzluğa neden olabilmektedir. Ancak havacılık sektörü oldukça hızlı gelişen ve risklerle dolu bir sektör olduğu için özellikle pilot, kabin personeli, hava trafik kontrol çalışanları gibi riskli alanlarda çalışan iş görenlere sağlanan prim, ikramiye, kâr payı gibi ilave özendirici uygulamaların kapsamı genişletilerek risk ve tehlike durumuna göre ilave iş alanlarına da aynı imkanların sağlanması yönünde adımlar atılmalıdır.

- Bazı işler daha az yorucu, stresli ve riskli bazıları ise çok daha fazla yorucu, stresli ve riskli olabilmektedir. Bireylere kendi görevleri dışında verilen ilave görevler bazı durumlarda aşırı iş yükü oluşturabilmektedir. Özellikle bu durum bireyin bilgi, beceri ve yetenekleriyle örtüşmeyen ilave iş taleplerinde daha sıklıkla görülür. Diğer taraftan kişilikleri ve tercihleriyle uyumlu bir iş bazen karmaşık ve zor olması nedeniyle çalışmanı strese de sokabilir. Ayrıca çok fazla çalışmak kadar az çalışmakta çalışmanı olumsuz etkiler ve monotonluğa neden olur. Monotonluk bireyin işinden soğumasına neden olur. İşe uygun vasıfta çalışanlar ancak işlerinde başarılı olabilir. Sonuçta görev kimliği, iş özerkliği, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve görevin önemi gibi iş özellikleri modeline göre tasarlanan işler motivasyonu dolayısıyla çalışanın iş çevresiyle ilişkisinde

uyumu etkileyecektir. Bu nedenle görev dağılımları, iş yükü planlaması düzgün yapılarak ve sürekli yerinde denetimlerle geribildirimler alınarak çalışan yakından gözlemlenmelidir.

- Havacılık sektörü zaman baskısı yoğun sektördür. Uçakların gecikme yaşamadan zamanında kalkması ve inmesi, eşya/kargo/yüklerin uçağa yüklenmesi ve boşaltılması, biletleme, boarding hizmetleri, yakıt alımı gibi faaliyetler çalışan üzerinde zaman baskısı yaratmaktadır. Özellikle rüzgârlı, yağışlı, sisli ve karlı gibi olumsuz hava şartlarında havaalanı tarafındaki operasyonu yönetmek zor olabilmektedir. Bu nedenle işi zamanında bitirme ve yetiştirme açısından zaman baskısı bazı kişilik yapılarında zorlayıcı etkide bulunabilmektedir. Zaman baskısı altında çalışanlar stres yükünü diğerlerine göre daha fazla taşırlar. Stres insanın hata yapma olasılığını artırır, hata yapma motivasyonu düşürür, dolayısıyla başarısızlık duygusu sağlayarak işinden duyulan tatminsizlik artar, hatta aile ve yakın arkadaşlarıyla iş dışındaki ilişkilerinde de sıkıntı yaşanmasına neden olabilir. Bu durum zamanla yerini işe yabancılaşmaya bırakarak işten ayrılma, devamsızlık, geç gelme gibi durumlar yaşatabilir. Zaman baskısının olumsuz etkilerini azaltmak için hangi işin hangi öncelikte ve ne kadar sürede tamamlanacağı belirlenerek zaman yönetimi teknikleri kullanılabilir. Çalışanın iş yüküne göre uygun zaman dilimi verilmeli, yapamayacağı iş yüküyle yükletip başarısızlık duygusu yaşatılmamalıdır. Ayrıca stresle başa çıkma yöntemleriyle ilgili eğitim programları düzenlenmelidir.

- İyi bir kariyer planlaması çalışanı iş yerinde tutan önemli bir etmendir. Terfi sisteminde sağlıklı bir ilerleme hızı olmalıdır. İlerlemenin olmadığını gören kişi kariyeriyle ilgili iş değiştirme yoluna gidebilir. Bireyin kapasitesi, işin kapasitesinden düşükse, bilgisini ve yeteneğini yeterince kullanamıyorsa yükselmeyle ilgili problem yaşayabilmektedir. Yükselmesi engellenen bireyin, işyerine olan güveninin azalması, işletmeden beklentisinin düşmesi, işiyle uyumunun bozulması ve işini sorgulaması olası sonuçlardır. Adil bir şekilde liyakat çerçevesinde terfi sistemi çalışanları motive ederek işletmeye bağlılığını pekiştirir. Çalışanların özelliklerine ve kariyer planlaması taleplerine uygun pozisyon değişikliği yapmak, bireyin işe olan uyumunun artmasına, kendisini değerli hissetmesine, daha verimli çalışıp performansını yükseltmesine ve nihayetinde iş tatminini artırarak işe yabancılaşmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırmasına sebep olacağı için işletmelerin sürdürülebilir başarısına katkı sağlayacağı şüphesizdir.

- Çalışanlar özellikle çalıştığı iş sahalarıyla ilgili konularda söz hakkına sahip olmadığında yönetimden kaynaklı birey-iş uyumunun varlığı tehdit altına girebilmektedir. Kararlara katılım bireyin amaç ve hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayacak, psikolojik doyuma ulaştırarak ve yeteneklerini kullanacak bir özgürlük alanı oluşturacaktır. İşin parçası olduğunu hissetmek iş performansını artırıp, değişikliğe karşı direnci azaltacak ve alınan kararlar çalışanların talepleri de dikkate alındığı için kolay benimsenebilecektir. Bazı durumlarda yetki vermek bazı kişilik yapılarına uymayacağı gibi olumsuz tutum ve davranışları tetikleyebileceğini göz önüne almak gerekir. Karar alma sürecine katılımın olmamasıyla işe yabancılaşma arasında güçlü ilişki olduğu, çalışma ortamında özgür olma ve örgütün amaçlarını belirlemeye katılım sağlanmasını kısıtlayan bir örgüt yapısının işe yabancılaşmayla ilişkili olduğu literatürde mevcut olup (Aiken ve Hage, 1966) katılımlı yönetimin teşvik edilmesine ilişkin bir program geliştirilebilir. Patrick (1984) tarafından yapılan çalışmada farklı yönetim uygulamalarının işe yabancılaşmanın sonuçlarında değişikliğe yol açtığı ve işe yabancılaşma seviyesini azalttığı, aynı zamanda iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir.

- Bireyin işiyle uyumunda kişilerarası ilişkiler bireyin işini sevmesi veya sevmemesi noktasında önemli bir faktördür. İş arkadaşları ve grup ilişkilerinde birbirini destekleyen, iş birliği içinde uyumlu çalışmalar iş yerinde keyif alınmasına sebep olur. İlave olarak yönetici ile ilişkilerinde de örgütsel ve bireysel her türlü sıkıntının rahatlıkla açıklanması durumunda çalışan işine isteyerek zevkle gider. Zevkle yapılan her iş daha verimli sonuçlara sebep olur, kişisel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Kişilerarası ilişkilerde olumsuzluklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Yöneticiler tarafından kişilerarası ilişkilere önem verilmeli, gerekli sosyalleşme programlarıyla bireyler birbiriyle kaynaştırılmalıdır. İlişkilerin iyi olmadığı durumlarda çatışmacı davranışlar sergilenebilir. Uyumlu kişilik yapısına sahip bireylerin daha önceden bahsedildiği gibi çatışmadan kaçınan, çatışmayı önlemek için fedakârlıkta bulunan ve ilişkileri olumlu yöne çevirmeye çalışan bir tutum sergilemesi beklenir. Bu sadece uyumlu kişilik yapısına has bir durum olmakla birlikte uyum düzeyleri arasında da kişiden kişiye farklılıklar görülebilmektedir. Bu nedenle belli bir ortak noktada tüm çalışanlar arasında uyum ve ahengin sağlanması, yönetici tarafından gerektiği zamanlarda gerektiği kadar şirket politikası paralelinde fonksiyonel olmayan çatışmanın nedenlerini azaltacak önlemlerin uygulanması ve fonksiyonel olmayan çatışma durumlarının devam etmesi durumunda sorunun kaynağına inilerek birey kaynaklı sorunlarda kişinin kabiliyet, tecrübe, eğitim seviyesine uygun farklı iş

alanlarında değerlendirilmesi geride kalanların uyum düzeyini artırıcı alternatif çözümler olarak düşünülebilir.

- Bireyin işletmeden beklentilerinin makul seviyelerde karşılanmaması durumunda yaşanması beklenen işe yabancılaşma ve işten ayrılma gibi diğer olumsuz sonuçların havacılık sektörüne ilave maliyetler oluşturacağı göz ardı edilmemelidir. İş gören devrinin yüksek olmasının işletmelere yüksek maliyetleri vardır. Aynı zamanda tecrübenin yeniden kazanılması noktasında diğer çalışanlara ilave yük yüklemektedir. Özellikle havacılık sektörü özelinde sürekli tazeleme eğitimleriyle iş başı eğitimleri verildiği ve bunların bazılarının yurt dışında gerçekleştiği düşünüldüğünde uzun süre aynı iş alanında çalışan bireylerin eğitimle birlikte sahip olduğu tecrübesini kaybetmemek adına yakından takip edilmesi önem arz etmektedir. Aksi durumda yeni işe alımlarda ilave maliyetler ortaya çıkacağı gibi tekrar tecrübe kazanmanın zaman açısından kayıp ve ilave maliyetlerinin de olacağı göz ardı edilmemelidir.

- Özetle yöneticiler tarafından, birey-iş uyumunun sağlanmasına yönelik çalışma koşullarının fiziksel ve psikolojik açıdan iyileştirilmesi, parasal yarar sağlayan veya sağlamayan ödül/teşvik sistemlerine önem verilmesi, sosyal ilişkilerin artırılması, adaletli yükselme politikalarının sağlanması, kararlara katılım uygulamalarının artırılması, eğitim programlarıyla personelin geliştirilmesi gibi uyumluluğu artıracak stratejilerin geliştirilmesi, diğer bir ifadeyle bireyin hem işin özellikleriyle ilgili beklenti seviyelerini yükseltici aynı zamanda performans düşüklüğü ve tatminsizlik yaratma seviyelerini azaltıcı faktörleri önlemeye hem de güdüleyici faktörleri artırmaya yönelik çalışmalar yapılması, işe yabancılaşmanın sonuçlarından yola çıkarak işe devamsızlık, geç gelme, işi bırakma niyeti, üretim karşıtı davranışlar, sağlık problemleri, tükenmişlik, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın azalması, iş doyumunun olmaması gibi durumlarda sorunun kaynağında araştırılmasının işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmada başarıyı tetikleyen unsurlar olacağı değerlendirilmektedir.

#### **Çalışanlara öneriler:**

- Öncelikle çeşitli nedenlerle ortaya çıkan işe yabancılaşma düzeyini azaltmak amacıyla bireyin kendini iyi tanıması, kişiliğiyle, kabiliyetiyle, işten maddi ve manevi beklentisiyle uyumlu iş tercihinde bulunması en önemli başlangıç noktasıdır. Diğer bir ifadeyle bireyin hangi alanlarda başarılı olacağını farkında olarak ilgi duyulmayan işlerde çalışmaması ve kendisine uygun işlerin seçilmesine özen gösterilmesi birey-iş uyumunun sağlanmasında ilk adımdır. İşe alındıktan sonra işiyle uyum problemlerinin

yaşanması durumunda uyumsuzluğa neden olan kaynakların tespit edilerek sürekli kendisini geliştirecek ve yenileyecek bir politikanın benimsenmesi geçici uyumsuzluklarda bir çözüm yolu olarak düşünülebilir.

- Bireyin doğuştan gelen kişilik yapısı çalıştığı işe göre değişmeyeceğinden bireyin, işiyle uyumlu yönlerine odaklanması, fonksiyonel olmayan çatışmadan kaçınması, kişilerarası ilişkilerini güçlendirmeye yönelik girişimlerde bulunması, iş memnuniyetsizliği yaşaması durumunda ilgili yönetim kademesini bilgilendirmesi genel uyum ve ahengi olumlu etkileyecektir.

- Yüksek işe yabancılaşma ve iş tatminsizliğinin zihinsel ve fiziksel sağlıkla negatif ilişkisinden ötürü çalışanlar endişe, kaygı ve stres gibi olumsuz faktörlerden kaçınmaya yönelik tedbirler alarak işe yabancılaşma yüklerini azaltmaya gitmelidirler.

- Bilgi, beceri, yetenek ve beklentileriyle yüksek uyuma sahip iş seçiminde bulunan kişilerin işe alındıktan sonra işe uyumunu olumsuz etkileyen faktörler nedeniyle işe yabancılaşma yaşaması durumunda işletme içi/dışı alınan eğitimler, çalışma süresi, maliyet, harcanan emek gibi maddi ve manevi kayıplar göz önüne alınarak bir sonraki adımı düşünmesinin ve işe yabancılaşmanın hem bireysel hem de örgütsel sonuçlarını azaltıcı tedbirler almasının kendi bireysel başarısına ve mutluluğuna katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- İşe yabancılaşmanın yoğun olması sonucunda işten ayrılma kararının verilmesinde mevcut işletmedeki kıdem, yeni bir işe başlangıcın yaşatacağı uyum zorlukları, maaş farklılıkları, özlük haklarında (izin gibi) azalma, çalışılan süreye göre kıdem tazminatından faydalanamama gibi olumsuz durumlar iyi değerlendirilip daha yapıcı şekilde işletmede devamlılığın sağlanması düşünülebilir.

- Birey düşük ücret, terfide adaletsizlik, az dinlenme süreleri, iş yükü fazlalığı, iletişim eksikliği, iş saatleri gibi sebeplerle işe yabancılaşma yaşaması durumunda öncelikle iletişim açısından ilk yönetim kademesi bilgilendirilerek işten beklentilerin ve gerekli performansın gösterilmesinde esnek uygulamaların yapılamaması durumları da dikkate alınarak yapılabilecek iyileştirmelere göre durum tekrar değerlendirilmelidir.

#### **Araştırmacılara öneriler:**

- Bu araştırmada birey-iş uyumunun aracı rolü incelenmiş olup araştırmaya yeni aracı değişken eklenerek çalışmanın çeşitlendirilmesinin işe yabancılaşma konusuna farklı bakış açısı sunması açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir. Örneğin, işe yabancılaşan çalışan işten ayrılma niyetinde olsa bile çalıştığı işletmenin olumlu yönlerini

değerlendirerek veya işletmenin maddi ve manevi sağladığı imkânlar nedeniyle veya başka bir alternatifi olmadığı düşüncesiyle farklı bir iş bulma arayışı içerisine girmeyebilir. İşine yabancılaştan çalışanın işine devam etmesine neden olan faktörler işiyle uyum düzeyinin yüksek olması ve kişilik yapısı olarak olumlu bir yapıya sahip olması olabileceği gibi örgütsel davranış literatüründe pozitif tutum ve davranışa neden olan farklı kavramlarda olabilir. Bu nedenle işine yabancılaştan birinin işten ayrılma veya işine devam etmeye ilgili bir sonraki adımının ne olacağına yönelik “işten ayrılma niyeti” değişkeni araştırmaya dâhil edilebilir.

- Araştırmada sınıflar arası grupsal farklılıklar incelenmemiş olup ileriki çalışmalarda mesleki ayrımlar, eğitim, yaş gibi demografik veriler incelemeye dâhil edilerek araştırma değişkenlerinin demografik açıdan farklılıklar ile ilişkisi ortaya konabilir.

- Havaalanı seçimine Antalya, Dalaman, Bodrum gibi mevsimsel açıdan yoğun olan havaalanları da ilave edilerek daha fazla havaalanından örneklem toplanabilir.

- Nicel yöntemle toplanan verilere nitel yöntemlerin de eklenerek araştırma konusu derinlemesine incelenebilir.

- Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların, araştırmada kullanılan bootstrap tekniğiyle aracı rolünün tespit edilmesi ve literatürde yeni bir çalışma olması açısından elde edilen bulgularla birlikte farkındalıklarını artıracak ve çalışmanın gelecekte yürütülecek benzer araştırmalarla geliştirilerek sivil havacılık sektörüne akademik anlamda ilave katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Yabancılaştırma ile ilgili çalışmaların genelde Seeman’ın yabancılaştırma boyutları (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaştırma, kendine yabancılaştırma) üzerinden yapıldığı görülmektedir. İşe yabancılaştırma değişkeninin diğer yabancılaştırma boyutlarıyla etkileşimi nedeniyle Seeman’ın yabancılaştırma boyutlarıyla birlikte çalışmanın tekrarlanması, işyerinde yabancılaştırma yaşayan çalışanın yabancılaştırmanın daha çok hangi boyutlarıyla ilgili olduğunu ortaya çıkartmada daha bütünsel bir bakış açısı sağlayabilir.

Sonuç olarak, işletmeler tarafından yaşanan rekabet koşullarının geçmişten günümüze ağırlaşması nedeniyle işletmelerin hem varlıklarını devam ettirebilmelerinde hem de rakip işletmelere karşı değer yaratan iş alanlarında etkinliklerini artırabilme çabalarında işe alınan doğru insan kaynağının işletmede devamlılığının sağlanmasının işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı bir gerçektir. Yapılan işlerde daha

yüksek verimlilik için kişilik, yetenek ve kabiliyetleriyle uyumlu insan kaynağının işiyle uyumunun her boyutta devam ettirilmesi çabaları işletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşmanın K. Marx tarafından ruhsal bir hastalık olarak tanımlanması, bu hastalıktan ve sebep olan kapitalist düzenden kurtulmanın mümkün olup olmaması noktasında yabancılaşmaya sebep olan birçok faktörden dolayı kurtulmak mümkün olmasa bile olumsuz sonuçları işletmenin genel amaçlarına ulaşmasına etki etmeyecek düzeylere getirmek asıl amaç olmalıdır. Literatürde bu ilişkileri araştıran bir araştırma olmamasına rağmen işe yabancılaşma ile kişilik, birey-iş uyumuyla işe yabancılaşma, uyumlu kişilik ile birey-iş uyumu arasındaki ilişkilerin araştırıldığı az sayıdaki çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmanın bulguları, literatür ile araştırma arasında bir tutarlılık olduğunu göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H., Kılıç, R. ve Çalış, N. (2015). Öğrencilerin Ders Başarısı Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1) 1, 83-109.
- Ahmad, S. N. A., Rasool, M. S. A., Jani, S. H. M., Yuliawan, R., Ma'ruf, A., Ali, S. M. (2023). Enhancing Workplace Well-Being: A Multidimensional Approach to Person-Environment Fit. *Information Management and Business Review*, 15 (3 (I)), 456-465.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31 (4), 497-507.
- Andela, M. ve van der Doef, M. (2018). A comprehensive assessment of the Person–Environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46 (5), 567-582.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336- 355.
- Ashton, M. C. ve Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and social psychology review*, 11 (2), 150-166.
- Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin Kişilik Tipleri ile Mesleğe Yabancılaşma Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 491-506.
- Aydın, H. (2000). Öğrenme ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı. *Kurgu Dergisi*, 17, 183-197.
- Aydın, D. G. ve Takay, B. A. (2017). Janus'un İki Yüzü: Yabancılaşma ve Gösteriş Tüketimi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 1-18.
- Aydın, N. (2021). *Kişilik Özelliklerinin ve İş-Aile Çatışmasının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Mali Müşavirler ve Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Aydoğan, E. (2015). Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı. *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 54, 273-282.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 319-348.
- Azizoğlu, Ö., Polatçı, S. ve Özzyer, K. (2015). The effect of person – job fit on burnout and its dimensions: a study in Turkey. 7th South Asian International Conference on Meeting the Challenge: Navigating the Future, 19th-21 August 2015, Islamabad.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42 (4), 463-476.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Turkish Journal of Psychology/Turk Psikoloji Dergisi*, 24 (63), 20-34.
- Bell, D. (1959). The "Rediscovery" of Alienation: Some Notes along the Quest for the Historical Marx. *The Journal of Philosophy*, 56 (24), 933- 952.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisa Kitapevi.
- Bekmezci, M., Mert, İ. S. ve Turgut, H. (2019). İş arkadaşlarından ve yönetimden duyulan tatminin normatif bağlılığa etkisi: kişilik özelliklerinden uyumluluğun aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 607-633.
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. ve Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33 (1), 101593.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: The University of Chicago Press, 19.
- Boeree, C. G. (2006). *Personality Theories*. Psychology Department Shippensburg University.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality*, 17 (1\_suppl), S5-S18.

- Bretz Jr, R. D. ve Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44 (1), 32-54.
- Burger, J. M. (2011). *Personality*. Eighth Edition. United States Copyright Act.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3), 411-429.
- Case, J. M. (2008). Alienation and engagement: Development of an alternative theoretical framework for understanding student learning. *Higher Education*, 55, 321-332.
- Cevizci, A. (2010). *Felsefeye giriş* (1. bs. ed.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person- Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3): 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management proceedings, Academy of Management*.
- Chen, Y. (2010). Career success of knowledge workers: the effects of perceived organizational support and person-job fit. *IBusiness*, 2 (04), 389.
- Chuang, A., Shen, C. ve Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65 (1), 66-98.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. ve Holland, J. L. (1984). Personality and Vocational Interests in an Adult Sample. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 390-400.

- Costa Jr, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual. *Psychological Assessment Resources*, Odessa, FL.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (2000). Neo Personality Inventory. A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology* (Vol. 5) içinde (407–409). Oxford University Press.
- Costa, P. T., Jr. ve Widiger, T. A. (2002). Introduction: personality model of personality disorders and the five-factor. P. Costa ve T. Widiger (Ed.), *Personality disorders and the five-factor model of personality* içinde (2nd ed.) (3-14). American Psychological Association.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (2009). The five-factor model and the NEO inventories. J. Butcher (Ed.), *Oxford handbook of personality assessment* içinde (299-322). Oxford University Press.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (2014). The NEO Inventories. R. P. Archer ve S. R. Smith (Editörler), *Personality assessment* içinde (s. 229-260). Routledge.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, Y. (2010). Fen Eğitiminde Yapılandırmacı Yaklaşım ve Öğrencilerin Kavram Yanılgıları. *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 89-115.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çiçek, Ü. I., Evcimen, I. V. ve Biçer, I. H. (2018). Örgütsel bağlamda kişi-grup uyumu (kuramsal perspektif). *International Journal of Management Economics and Business*, 14 (3), 699-730.
- Demir, Z. (2018). Karl Marx'ın Bakış Açısından Kapitalist Toplumda Yabancılaşma ve Sonuçları. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3 (5), 63-74.
- Deschênes, M. (2020). Recommender systems to support learners' agency in a learning context: A systematic review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17 (1), 1-23.
- Develioğlu, K. ve Tekin Ö, A. (2012). Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 121-128.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 15-30.

- DeYoung, C. G., Quilty, L. C. ve Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of personality and social psychology*, 93 (5), 880-896.
- DHMİ, (2014). *2014 Yılı Faaliyet Raporu* 2014 Faaliyet Raporu .pdf (dhmi.gov.tr) (Erişim tarihi: 08.12.2023).
- DHMİ, (2017). *2017 Yılı Faaliyet Raporu*. 2017 Faaliyet Raporu.pdf (dhmi.gov.tr) (Erişim tarihi: 08.12.2023).
- DHMİ, (2023a). *2022 Yılı Faaliyet Raporu*. 2022-faaliyet-raporu.pdf (dhmi.gov.tr) (Erişim tarihi: 08.12.2023).
- DHMİ, (2023b). *2022 Yılı Havayolu Sektör Raporu*. 2022-Havayolu-Sektor-Raporu.pdf (dhmi.gov.tr) (Erişim tarihi: 08.12.2023).
- Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 275-290.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Cary L. And Robertson, Ivan T. (Ed), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 283-357). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 292-339.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 193-226.
- Eker, S. (2012). Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi. *Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, Yıl:13, 157-180.
- Elsawy, O. ve Radwan, H. (2022). Assessing the effectiveness of training and how it affects employee engagement in hotels: The mediating role of person-job fit. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6 (2/2).
- Endler NS ve Magnussen D. (1976). *Interactional psychology and personality*. Washington, DC: Hemisphere.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, aktaran M. Özdevecioğlu ve M. Karaca (2015). *Girişimcilik Girişimci Kişilik Kavram ve Uygulama*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Erjem, Y. (2005). *Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (4), 395-417.

- Erikson, K. (1986). On Work and Alienation. *American Sociological Review*, 51 (1), 1-8.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33 (1), 210-223.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 213-242.
- Etzioni, A. (1968). Basic human needs, alienation and inauthenticity. *American Sociological Review*, 870-885.
- Geçtan, E. (2016). *İnsan Olmak*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Goldberg, L. R. (2013). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *In Personality and Personality Disorder*, 1216-1229.
- Graziano, W. G. ve Tobin, R. M. (2017). Agreeableness and the five factor model. T. Widiger (Ed.), *The Oxford handbook of the five factor model* içinde (105-131). Oxford University Press.
- Guay, R. P., Oh, I. S., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67 (1), 99-152.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny yöntemi artık terk edilmeli mi? 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 30-45.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz (3. bs.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair Jr. J., Anderson, E.R., Tahtam, L.R., Black, C.W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice- Hall International Inc., New Jersey.
- HEAŞ, 2023. [Şirket Tarihçesi ve Kuruluş Bilgileri \(sgairport.com\)](http://sgairport.com) (Erişim tarihi: 21.12.2023).
- Herzberg, F. (1968). One more time- how do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.

- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21 (7), 789-800.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *The American Psychologist*, 51 (4), 397-406.
- Hooper D., Coughlan J. ve Mullen MR. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hsiung, T. L. ve Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32 (4), 579-589.
- http-1: Ulusal Tez Merkezi | Anasayfa (yok.gov.tr) (Erişim tarihi: 09.12.2023)
- http-2: <https://web.shgm.gov.tr/tr/manset-haber/7158-eurocontrol> (Erişim tarihi: 20.12.2023).
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 261-271.
- Judge, T. A., Bono, J. E., ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 530.
- Kalın, İ. (2010). Dünya Görüşü, Varlık Tasavvuru ve Düzen Fikri: Medeniyet Kavramına Giriş. *Dîvân Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 15 (29), 1-61.
- Kanungo, R. N. (1983). Work alienation: A pancultural perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2), 119-138.
- Kanungo, R.N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), 1061-1064.

- Kavut, S. (2018). Karen Horney ve Nevrofik Kişilik Üzerine Bir Araştırma: Blue Jasmine Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (5), 512- 524.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 161-174.
- Kımk, F. (2010). *Öğretmenlerin yabancılaşma algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırman, T. ve Atak, H. (2020). Yabancılaşma: Kavramsal ve kuramsal bir değerlendirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 10 (2), 279-295.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon: Organizasyonlarda davranış: Klâsik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (Genişl. 15. bs. ed.). İstanbul: Beta.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82 (1), 111-130.
- Kornhauser, A. (1965). *Mental health of the industrial worker: A detroit study*. Wiley.
- Aktaran Kanungo, R.N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel psychology*, 53 (3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermen, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* (58), 281-342.
- Kristof-Brown, A. ve Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 3-50). *American Psychological Association*.

- Lahlouh, K., Lacaze, D. ve Huaman-Ramirez, R. (2019). Bridge employment and full retirement intentions: The role of person-environment fit. *Personnel Review*, 48 (6), 1469-1490.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3): 454-470.
- Li, C. S., Kristof-Brown, A. L. ve Nielsen, J. D. (2019). Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived Person-Group fit scale. *Personnel Psychology*, 72 (1), 139-171.
- Li, C. K. ve Hung, C. H. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 306-318.
- Liebert, Robert M. ve Spiegler, Michael D., (1990). *Personality, Strategies and Issues*, Sixth Edition, California: Brooks/Cole Publishing Company, Aktaran Özhan, Ş. (2015). *Kişilik Özellikleri ve Nostalji Eğiliminin Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F., Luthans, B. C. ve Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Fourteenth edition. IAP.
- Marx, K. ve Engels, F. (2000). *Ekonomik ve Felsefi El Yazmaları*. İstanbul: Birikim Yayınları.
- Mazıoğlu, V. ve Kanbur, E. (2020). Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerine etkisi: Kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1639-1654.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52 (1), 81.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 63-71.

- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22 (4), 515-529.
- Mount, M. K. ve Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the “big five” article has been frequently cited: The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 51 (4), 849-857.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 268-277.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The journal of abnormal and social psychology*, 66 (6), 574-583.
- Organ, D. W. ve Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 237-252.
- Osmanoğlu, Ö. (2016). Hegel’den Marcuse’ye Yabancılaşma Olgusu. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, 65-92.
- Otrar, M. ve Halaçoğlu, B. (2011). Job alienation scale validity and reliability study in academicians. *International Conference on Educational Sciences*, Bishkek-Kyrgyzstan: Kyrgyz-Turkish Manas University.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). *Girişimcilik Girişimci Kişilik Kavram ve Uygulama*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*, (8. baskı. ed.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztabağ, L. (1995). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: İnkilâp ve Aka Kitabevi.

- Pappenheim F. (1968). *The Alienation of Modern Man: An Interpretation Based On Marx and Tönnies*. (First Modern Reader Paperback Edition). London: Published by Monthly Review Press.
- Patrick, A. (1984). *An experimental study of the effects of implementation of a management control system on rehabilitation counselor job satisfaction and alienation from work*. The Florida State University.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27 (3), 314-326.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 299-318.
- Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2 (1), 12-30.
- Polatçı, S. ve Ünüvar, H. (2021). İşte Mutluluk Ölçeği (İmö): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Research in Business*, 6 (1), 177-202.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K.J., Rucker D.D. ve Hayes, A.F. (2007) Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prolog for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (2), 234-279.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (2002). Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on Fit. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 646-654.
- Sashkin, M. (1984). *Participative management is an ethical imperative*. *Organizational Dynamics*, 12 (4), 5-22.
- Schaff, A. (1970). *Marxism and the human individual*. (3rd printing. Edition). Mcgraw-hill.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3): 437-453.

- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 783-791.
- Seeman, M. (1975). Alienation studies. *Annual Review of Sociology*, 1 (1), 91-123.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46, 171-184.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*. North Carolina: Oxford University Press.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (18), 2529-2550.
- Shepard, J. (1970). Functional specialization, alienation, and job satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, 23 (2), 207-219.
- SHGM. (2023). *2022 Yılı Faaliyet Raporu*. 2022-v2.pdf (shgm.gov.tr) (Erişim tarihi: 06.12.2023).
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York, NY: Harper & Row.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (9.baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (Vol. 6). s. 497-516. Boston, MA: Pearson.
- Tabuk, M. (2016). *Spor Eğitim Kurumlarında Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Bazı Örgütsel Tutum ve Davranışların İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Taşdöven, H., Emhan, A. ve Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (2), 165-177.
- Tatlıoğlu, K. (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı Bağlamında Kişilik Kavramına Genel Bir Bakış. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (6), Yıl:3 Güz, 127-146.
- Tekin, Ö. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, F. (2014). Peter L. Berger'in Yabancılaşma Anlayışı: Diyalektik Bilincin Kaybı. *Beytulhikme: An International Journal of Philosophy*, 4 (2).
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 6 (4), 569-576.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 134-156.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş toplumun bunalımı, anomie ve yabancılaşma*. (2.baskı). Ankara: Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu Basımevi.
- Turhan, C. (2022). *İşe Yabancılaşma, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüfekçi, V. (2022). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluç, M. A. (2020). Karl Marx ve Yabancılaşma: Sosyolojik Bir Analiz. *Hafıza*, 2 (1),
- Ünal, Z. M. (2019). Anlam İhtiyacı: Anlam İhtiyacı Temelinde Birey-İş Uyumunun Anlamlı İşin Alt-Boyutlarına Katkısı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (1), 157-180.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M., Williamson, I. O. (2017). Person-Organization and Person-Job Fit Perceptions of New IT Employees. *Mis Quarterly*, 41 (2), 525-558.

- Wang J. ve Wang X. (2012). Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: methods and applications. *West Sussex: John Wiley & Sons*, 5-9.
- Weissenberg, P. ve Gruenfeld, L. W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52 (6p1), 469-473.
- Wilmot, M. P. ve Ones, D. S. (2022). Agreeableness and its consequences: A quantitative review of meta-analytic findings. *Personality and social psychology review*, 26 (3), 242-280.
- Yakut, S. (2020). *Yabancılaşma (Psiko-Sosyal Bir Bakış)*. Ankara: İksad Yayınları.
- Yalçın, İ. ve Bayram, A. (2020). Birey-Örgüt Uyumu. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde, 161-166.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 196-217.
- Yeşil, A. (2018). *Yabancılaşma ve sosyal medyanın toplumsal yabancılaşmaya etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilyaprak, B. (1993). Kişilik Gelişiminde Ailesel Faktörlerin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Kişilik Gelişimi ve Aile*. 1 (3), Yıl: 3, 3-16.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 314-333.
- Yücel, E. (2022). Beş Eksenli Kişilik Analizi Modeline Göre Roman Kişilerinin Analizi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (2), 1113- 1142.
- Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma kavramı paralelinde emeğin yabancılaşması ve sonuçları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (14) 2, 159-188.
- Zhang, J., Ling, W., Zhang, Z., Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43 (10), 1657-1666.

## **EKLER**

### **EK-1: ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı:

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Sema GÜNGÖREN tarafından yürütülen doktora tezi araştırmasının saha araştırmasına ilişkindir. Çalışmanın amacı, havacılık işletmelerindeki çalışanların uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma gönüllülük esasına dayanırken gizlilik esası gereğince katılımcıların kimliğini belli edecek herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankette, demografik özelliklerle ilgili 6 ve değişkenlerle ilgili 26 adet soru bulunmaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz. Anket verilerinin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle olarak doldurulması bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ankette size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Ankette yer alan maddeler 5 dereceli Likert formatına uygun şekilde düzenlenmiştir. Yanıt kategorileri, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, “(4) Katılıyorum” ve “(5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş kategoriden oluşmaktadır.

Değerli zamanınızı ayırarak sorulara vereceğiniz cevaplarla çalışmaya sağlayacağınız değerli yardım ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Araştırma Sorumlusu : Sema GÜNGÖREN

Danışman : Doç. Dr. Mustafa KARACA

## Bölüm I: Genel Bilgiler

<b>Cinsiyetiniz (belirtiniz)</b>	:	
<b>Yaşınız (belirtiniz)</b>	:	
<b>Medeni durumunuz (belirtiniz)</b>	:	
<b>Eğitim durumunuz (belirtiniz)</b>	:	
<b>Kadro durumunuz (belirtiniz)</b>	:	
<b>Meslekteki çalışma süreniz (belirtiniz)</b>	:	

## Bölüm II: Uyumlu Kişiliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Birey-İş Uyumunun Aracılık Rolü

Lütfen çalıştığınız kurumu dikkate alarak soruları “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında kendinizi en uygun şekilde yansıtacak şekilde cevaplayınız.

İfadeler		1-Kesinlikle Katılmıyorum			5-Kesinlikle Katılıyorum	
<b>Birey-İş Uyum Ölçeği</b>						
<b>1</b>	Sahip olduğum bilgi, beceri ve özellikler işin gereksinimlerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Yapmakta olduğum iş ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Yaptığım iş benim için en uygun olanıdır.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Yaptığım iş yapmak istediklerime olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Neo FFI Kişilik Envanteri</b>						
<b>5</b>	Tanıştığım her insana karşı nazik olmaya çabalarım.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Arkadaşlarımla ve ailemle sık sık müzakere yaparım.	1	2	3	4	5

7	Bazı insanlar benim bencil ve egoist olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5
8	Başkalarıyla iş birliği yapmayı rekabet etmeye tercih ederim.	1	2	3	4	5
9	Başkalarının niyetlerine karşı alaycı ve şüpheli yaklaşırım.	1	2	3	4	5
10	İnanıyorum ki müsaade edersen birçok insan sana karşı avantajlı duruma geçebilir.	1	2	3	4	5
11	Birçok insan benden hoşlanır.	1	2	3	4	5
12	Bazı insanlar benim soğuk ve kurnaz biri olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5
13	Kuvvetli ve katı tutumlarım vardır.	1	2	3	4	5
14	Genellikle düşünceli ve saygılı biri olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
15	Bir insandan hoşlanmazsam bunu yüzüne söylerim.	1	2	3	4	5
16	Eğer gerekli ise insanları manipüle etmekten çekinmem.	1	2	3	4	5
<b>Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği</b>						
17	Geçimini işten sağlayan insanlar belirli amaçlar peşinden koşan insanlar tarafından idare edilebilir, yanlış yönlendirilebilirler.	1	2	3	4	5
18	Hangi amaç uğruna çalıştığımı bilemiyorum.	1	2	3	4	5
19	İş hayatım çoğu anlamsız aktivitelerle geçmektedir.	1	2	3	4	5
20	Ne kadar çok çalışırsan çalış, işteki amacına ulaşman zordur.	1	2	3	4	5

21	İşte coşkulu ve hevesli olmanın zor olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22	İnsanlar çok çalışarak sadece ücretlerini arttırabilirler.	1	2	3	4	5
23	Normal bir iş yapılmayacak kadar sıkıcıdır.	1	2	3	4	5
24	Elimden gelenin en iyisini yapmaya uğraşmıyorum.	1	2	3	4	5
25	İşimi sevmem, sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
26	İnsanların yaptıkları işin topluma değer olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5

## **EK-2: ETİK KURUL KARARI**

Uyumlu kişiliğin işe yabancılaşmaya etkisinde birey-iş uyumunun aracılık rolü başlıklı doktora tez çalışması etik kurul kararı; Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 04 Haziran 2021 evrak kayıt numaralı ve 76891 protokol numarasıyla 29 Haziran 2021 tarihinde onaylanarak doktora tezi için izin verilmiştir.