



## Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2019, 2(8): 574-585.

DOI:10.26677/TR1010.2019.200

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:

<https://www.sobibder.org>



### KAVRAMSAL MAKALE

## Örgüt Kültürü, İş Yeri Monotonluğu ve Yabancılaşma Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

Ayla AVCI, Doktora Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, e-posta: [avcayla@gmail.com](mailto:avcayla@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1871-4090>

### Öz

Tüm dünya ekonomik gelirlerinin büyük bir kısmını karşılayan örgütlerde kültürleri de oluşturan iş görenlerin önemli katkıları bulunmaktadır. Örgüt sürdürülebilirliği ancak güçlü bir organizasyon yapısıyla oluşturulmuş örgüt kültürleriyle mümkün olmaktadır. Günümüzde örgütler uluslararası düzeylerde işgören ve yöneticiye sahiptir. Bu nedenle örgüt kültürleri de çok fazla kültürlerin birleşimiyle oluşmaktadır. Ancak iş görenler ve özellikle yönetim arasında oluşan bazı sorunlar yabancılaşma ve iş yeri monotonluğu gibi çalışma yaşamını olumsuz etkileyen durumlar söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü oluşumu ve iş yeri monotonluğu ve yabancılaşma ilişkisi incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Monotonluk, Yabancılaşma.

**Makale Gönderme Tarihi:** 13.05.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 28.08.2019

### Önerilen Atf:

AVCI, A. (2019). Örgüt Kültürü, İş Yeri Monotonluğu ve Yabancılaşma Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(8): 574-585.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.



CONCEPTUAL PAPER

**A Conceptual Investigation on Organizational Culture, Work Monotony and Foreigning**

Ayla AVCI, PhD Student, İstanbul Sabahattin Zaim University, Institute of Social Sciences, İstanbul, e-mail: [avcayla@gmail.com](mailto:avcayla@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1871-4090>

**Abstract**

In organizations that meet a large part of the world economic income, the workers who make up the cultures also make important contributions. The sustainability of the organization is only possible with the organizational culture created with a strong structure. Today, organizations, have international managers and workers. Therefore, organizational cultures are formed by a combination of many cultures. However, some problems that occur between the employees and especially the management, such as alienation and workplace monotony, are negatively affecting the working life. In this study, the relationship between organizational culture formation and workplace monotony and alienation will be examined.

**Keywords:** Organizational Culture, Monotony, Alienation.

**Received:** 13.05.2019

**Accepted:** 28.08.2019

**Suggested Citation:**

AVCI, A. (2019). A Conceptual Investigation on Organizational Culture, Work Monotony and Foreigning, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 2(8): 574-585.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

## GİRİŞ

Kültür, toplumların uzun yıllar boyu süren değerlerinin birikimleri sonucu ortaya çıkan ortak özelliklerini yansıtır (Ünsar, 2016: 413). Toplumlara oluşturan en önemli kavram kültürlerdir. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi kültürel yapısının zenginliğine bağlıdır. Tıpkı toplumlar gibi örgütlerin de zenginliğini iş gücü, yönetim ve diğer faktörlerin etkileriyle oluşturulan örgütsel kültürleridir.

Örgüt kültürü, 1980'li yıllarda ortaya atılarak günümüzde de üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Özellikle Güney Kore ve Japonya gibi ülkelerdeki örgütlerin başarılarında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğu kanısının artmasıyla birlikte örgüt kültürüne olan araştırmalar artmaya başlamıştır (Güney, 2015: 183).

Etnik gruplar ve dinlerde her bir grup üyesinin diğerlerine ve dışardaki kişilere nasıl davranacağını dikte etmesi gibi, örgütlerin de üyelerinin davranış şekillerini belirleyen kültürleri bulunmaktadır (Decenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 175). Kişilerin bir araya gelerek oluşturmuş oldukları örgüt kültürü, bireylerin davranışlarını biçimlendirerek, bu kültüre uyum göstermeyenleri de bir şekilde uyum sağlamaya zorlamaktadır (Sığı ve Gürbüz, 2015: 623).

Örgüt kültürleri değerler, kurallar ve kendine has özellikleriyle vizyon ve misyona ulaştıracak farklılıklar düzenidir. Örgüt yöneticileri, liderleri örgüt kültürünü geliştirme, devam ettirme ve değişimlerini sağlamada önemli rol oynamaktadır. Etik standartlar, örgüt liderlerinin doğrudan yanlıştan ayırmada temel aldığı normlardır (Pearce ve Robinson, 2015: 351).

Örgüt kültürünün etkilenebilecek tüm çevreler analiz edilerek oluşturulması daha sonra yaşanacak sorunlarında önlenmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt bağlılığı ve değer birliği sağlamada örgüt kültürü önem taşımaktadır. Ancak, gelişen dünyadaki rekabet ve yenilik öncüsü örgütlerle uyum sağlayamayan bir örgüt düzeni iş görenleri de monotonluk ve yabancılaşma sorunlarıyla karşı karşıya bırakacaktır.

Örgütler, klasik dönemlerde iş görenlere uygulanan iş makinesi gibi davranma eğilimlerini bir kenara bırakarak, modern çalışma ortamı ve iş yetkileriyle performans geliştirme yöntemlerini uygulamaya koymalıdır.

Örgütsel kültürün yazılı kurallar bütünü olarak yalnızca teorik olarak kalması iş görenlerde monotonluk ve iş yerinde yabancılaşma gibi sorunların baş göstermesine neden olmaktadır. Örgüt kültüründe mevcut olan değerlerin, kuralların iş görene yönelik olarak uygulanmaması işten uzaklaşma, kendini örgüte ait görmeme, rutin çalışma ortamı nedeniyle başka alışkanlıklara yönelme gibi durumlar ve monotonluk ve yabancılaşma gibi olumsuz etkilere sebep olmaktadır.

Örgüt kültürünün bireylerin davranışlarında önemli etkilerinin olduğu kabul edildiğinde bu etkinin hangi yönde ve düzeyde olduğunun belirlenmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Güçlü ve zayıf örgüt kültürü karşılaştırması yapılan araştırmalarda, "güçlü" olarak kabul edilen kültürlerde kişilerin davranışlarında daha fazla etkili olduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 349). Bu nedenle bireylerin davranışlarına etki eden diğer tüm faktörlerin belirlenmesi ve aralarındaki ilişki düzeyinin saptanması da örgütler açısından yarar sağlamada önem taşımaktadır.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü 1980'li yıllarda tüm dünyada etkisini hissettirmeye başlayan ileri teknolojilerin yayılmasıyla önem kazanmaya başlamıştır. Mintzberg, örgütlerin meydana getirdiği işleri anlatan bir kültürünün var olduğunu, ancak asıl önemli olanın, kültürün oluşumuna etki eden derinliklerdeki değerlerin ve inançların anlaşılır biçimde olması gerektiğini ifade etmiştir. Örgütteki bireyler tarafından oluşturulan inanç ve değerlerin yani örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılır ve bilinir olması, örgüt sorunlarının çözümlenmesinde önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütte meydana gelen başarı ya da başarısızlıklar örgüt kültürleriyle ilişkilendirilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006). Kültür, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünüdür ve bu kavramlar örgüte yeni katılan bireylere, doğru düşünüp davranma ve hissetmenin öğretilmesidir (Daft, 2015).

Örgütler, çok değişik kültür mozağinden oluşan bireylere sahiptir. Bu kişiler, çeşitli görev ve mesleki normlar ve ölçütlerle bir araya gelerek başka örgütlerden farklı olarak ortak bir inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Meydana gelen bu sistem örgütte farklı inançlar, değerler, tutum ve düşünce şekilleriyle ahlak anlayışının bir arada olmasına yardımcı olan "örgüt kültürü" kavramı olarak bilinmektedir (Eren, 2012).

Örgütsel kültür, örgütteki bireylerin örgüt içi yaşamlarını şekillendirerek, farklı ve iş görenler tarafından üretilen değer örüntüleridir. Örgütsel kültür toplum kültüründen iki şekilde ayrılır. Örgütsel kültürün ilk özelliği; milli kültüre yeni değerlerle katkıda bulunmasıdır. Eğer bir örgüt toplumun ihtiyaçlarını ne kadar yüksek oranda karşılırsa, o kadar toplumsal yapının konumuna etki ederek değerini yükseltir. Dolayısıyla da örgüt, toplumun inançlarına, değerlerine, ilke ve kurallarına, bilim ve teknolojiye mevcut ulusal kültürüne yeni değerler katılmasını sağlar. Ancak bu değerler, toplumun öz değerlerine de uyum sağlamalıdır. Konuyla ilgili bir anekdot: "Profesör Naoto Sasaki, Japon Haftası nedeniyle Tunus'a davet edilir. Kalite kontrol grubundan bir işçi tarafından bir fabrika gezdirilerek, işletme müdürü Kazuo Murata'dan davet alır almaz gidip nasıl çalıştığını görmeye karar verir. Sabah saat 10'da Bay Murata'nın ayağındaki kocaman çizmeleriyle fabrikada paspas yapmaya başladığını görür. Daha sonra da Bay Murata "gezici yöneticiliğe" başlayıp tek tek çalışanlarla selamlaşıp sohbe başlar. Bir operatörün masasında bir miktar metal tozu gördüğünde hemen elektrik süpürgesini alıp temizlemeye başlayınca operatör kendisinin yapabileceğini söyler ama işletme müdürü "Lütfen işinize devam edin, benim yapabileceğim bir şey bu!" der. Prof. Sasaki, bu olaydan üst düzey yöneticiler için şöyle bir ders çıkarır: "Fabrikanızda dolaşırken, sizin yapabileceğiniz, ancak işçilerinizin işlerini kesmeden yapamayacağı bir şey görürseniz, hangisi şirketiniz için iyidir? Sizin yapmanız mı, işçilere yaptırmanız mı?" (Murata ve Harison, 1995).

Örgütsel kültürün bir diğer özelliği ise, örgüt toplumunun oluşturduğu değerler ve milli kültürün değerlerinin bir bileşim ortaya çıkarmasıdır. Örgüt üyeleri aracılığıyla toplumda var olan değerleri ve örgütün ürettiği değerler diğer örgütlerden farklı olarak kendine has bir kültür geliştirir. Örgüt çalışanları, bu değerleri kendilerinden bir parça olarak görerek örgüte uyum amaçlı kişiliklerini ve davranışlarını düzenlerler (Başaran, 2008).

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

Her örgütsel kültürlerde örgüt içi ya da çevresinde neler olduğunu anlamaya yardımcı olacak temel bazlı öğeler bulunmaktadır. Bunlar; (Güney, 2011)

- A. **Liderlik Tarzı;** İş görenlerin, ortak vizyon ve hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için, istek ve coşkuyla benimsenmesini sağlayarak harekete geçiren ve sonuç almaya odaklı motivasyonu sağlayan liderlik sürecidir.
- B. **Seremoniler ve Törenler;** Örgütlerin kutladığı özel olaylar ve yaşananlardır. Örgüt değerlerinin ve kurallarının iş görenlerce benimsenmesini sağlar.
- C. **Ritüeller;** Örgüte ait oluşturulan kalıp, kural ve değerlerin sürekliliğini sağlamak ve benimsenmesi için yapılan törensel aktivitelerden oluşur.
- D. **Ayinler;** Örgütsel bağlılığı, inançları iş görenlere işlemek ve pekiştirmek üzere yapılan uygulama ve merasimlerdir.
- E. **Hikâyeler;** Örgüt geçmişine sahip üyelerin yaşadıkları, paylaştıkları öyküleri yeni katılanları bilgilendirmek amaçlıdır.
- F. **Kahramanlar;** Çalışanlara rol modellik yapan, örgütün temel inanç, değerlerini taşıyan bireylerdir.
- G. **Mitler;** Örgütlerin kültürünün başlangıcını, temel amaçlarını faaliyetlerini açıklayan hikâyelerdir.
- H. **Lisan;** Örgütün kültürünü aktarmaya yarayan en önemli vasıta.
- İ. **Değerler;** Örgüt yönetiminin, iş görenlerin mevcut durum, davranış ve olayları değerlendirme ve yargıya varmada belirlenen kıstaslardır.
- J. **Semboller;** Örgüt için özel bir anlam ifade eden obje ve kelimelerdir.
- K. **Normlar;** Çalışma yaşamında iş görenlerin uymakla yükümlü olduğu kurallar bütünüdür.

## YABANCILAŞMA

Örgütler belirli bir amaç odaklı oluşturulduklarından bireyler birbirlerine bağımlı halde bulunmaktadır. Ancak, örgüt iş gören kendisinin kurallarını oluşturmadığı bir iş dünyasında, başkalarının kural, karar ve düşüncelerini benimseyerek uygulama-uygulatma durumundadır. Bu nedenle iş görenlerden örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini ekarte edip, iş ve ilişkilerine kendisinden bir katkı istenmeyebilmektedir. Örgüte karşılıklı olarak yaşanan ilişkiler yazılı olarak belirlenen çizgilerin dışına çıkmakta ve biçimsel olmayan gruplaşma ve arkadaşlık ortamlarının ortaya çıkmasına ve bireysel çekememezlikler, çatışmalar, çıkar amaçlı ilişkilere sebep olarak yazılı kuralların dışında farklı bir dinamik yapıya dönüşebilmektedir. Bu sebeple çalışanlarda kendilerini yalnızca üretimi gerçekleştiren bir robot olarak düşüncesi hissini taşımalarına neden olmaktadır. Bu noktada örgütsel açıdan beklentilerini karşılayamaz ve yönetimde bulunanların toleranssız davranışlarına maruz kaldıklarında yabancılaşmak ya da saldırgan olmak gibi davranışlar sergileyebileceklerdir. Aynı zamanda, çalışma ortamında yaşanan doyumsuzluklar, yapılan şikâyetlere karşılık bulunamaması, keyfi uygulamalar ve bunların neden olduğu düşmanca duygular iş görenlerin örgüte karşı yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Örgütte otorite ve güç azlığı, yalnızlık, örgüt ve işe olan bağlılığın azalması iş görenin yabancılaşmasında önemli etkilerdir (Şimşek vd., 2014).

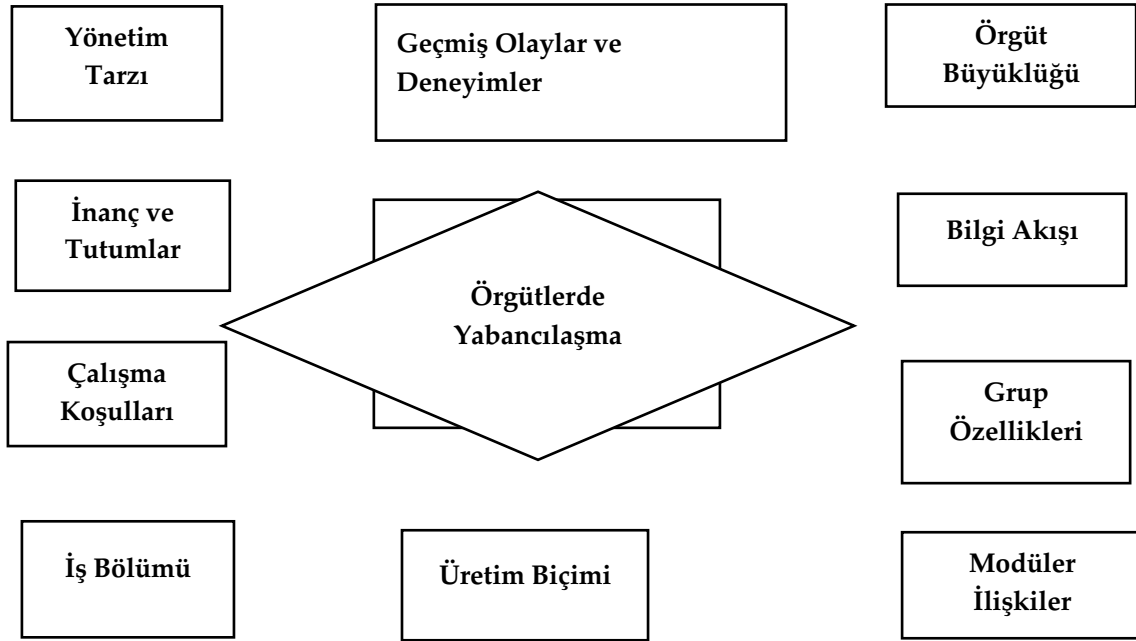
Marx'a göre çalışanların yabancılaşma nedenleri şunlardır; (Başaran, 2000).

1. Ne üretimde kullanılan araçlar ne de ürettiği ürün çalışanın malıdır.
2. Uzmanlık, çalışana işin bütününe sadece bir bölümünü üretme imkânı verdiğinden, çalışanın ürettiğinin bütün olarak görmesi ve yaratıcılığını geliştirilmesi engellenmiştir.
3. Tekdüze, küçük parça üreten çalışan, ortaya çıkan ürüne ben ürettim diyemez.
4. İş gören kullandığı teknolojiye uyum sağlamak zorunda olduğundan, iş görenin kendini denetleme isteği elinden alınarak, denetimi makineye devredilmiştir.

5. Makineyle baş başa bırakılan çalışanın toplumsallaşmanın ve kişilik geliştirmenin vazgeçilmez gereği olan insanlarla ilişki kurma olanağı elinden alınmıştır.
6. İş gören, örgütün denetimi altına girerek kendi geleceğini denetleme hakkından vazgeçirilmiştir.
7. Sonunda iş gören, örgütteki yaşamını denetlemeyi ve kendini anlatmayı reddederek işinden soğumaktadır
8. Örgütün yetki sıra dizini ve denetimi, iş göreni özünden soğutmaya itmektedir.

Yabancılaşmayla örgütle özdeşleşmenin çalışanın örgütten soğuyarak, ruhen uzaklaşması ve kendini dışlamasıdır. Bu durumda iş gören kendisini örgütün bir üyesi olarak göremez ve örgütün vermiş olduğu örgütsel ve toplumsal konum ve saygınlığı kabul etmez. Artık işinin yaşamın bir parçası olarak görmez ve özel yaşamında da bahsetmeyerek, örgütün yönetimine, yapılan etkinliklerle ilgilenmez. Umursamazlık, uyuşum, yerimseme gibi örgüte karşı tutum sergileyebilirler (Başaran, 2000).

Tablo: 1. Örgütlerde Yabancılaşmaya Neden Olan Etmenler



**Kaynak:** (Şimşek vd., 2014).

Endüstrinin gelişiminde ve makineleşmeye başlanıldığı dönemlerde daha sık görülen yabancılaşma, günümüz sanayi ve bilgi toplumunun getirmiş olduğu iyileştirmeler sonucu kısmen azalmaya başlamıştır. Marx, yabancılaşmaya genel anlamda meta toplumuna ve özel olarak da kapitalist sistemlerin neden oluşunu ifade etmiştir. Ancak kapitalist sistem kaldırılabilir bu sistemin getirdiği yabancılaşmayı otomatik ortadan kaldıracabileceği sonucunu ortaya çıkarmayabilir. Bu bağlamda yabancılaşmayla sistemlerle ilgili bir fark yaratmadığı ve

yabancılaşmayla başa çıkmanın zor bir durum olduğu öne sürülebilir. Ancak yaşanan güçlüklerin engellerini aşmak için var olan ya da gelecekte karşılaşılabilecek yabancılaşma türleri ve bunların sebeplerini doğru tespit etmek önemlidir. Bu nedenle yabancılaşma konusunu kapsayan bir program ve stratejiler ve yöntemler geliştirilmesi gerekmektedir (Aktaran; Şimşek vd., 2014: 174).

## İŞ YERİ MONOTONLUĞU

Bir işin devamlı olarak tekrarlanması ve temposunun değişmemesi sonucu bireyde oluşturduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk denir. Modern iktisadın babası olarak bilinen Adam Smith kolay ve sürekli tekrar eden işlerde görev yapan iş görenlerin işlerini yaparken akıllarını kullanmanın gereği olmadığını, teknolojinin iş gücü yerini aldığını ve iş görenlerinde yaratıcı güç ve becerilerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya bulduklarını iddia etmiştir. I. Dünya Savaşı sonrası özellikle İngiliz psikologlar bu konuyla ilgilenmiş ve iyi bir örgütlenme ve iş bölümüne gidilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Eren, 2012).

Drucker (1998), geleneksel yönetim düşüncesinin belirli işleri yerine getirmenin bir tek doğru yöntem olduğu ve iş görenlerinde birçoğunun "ortalama" olduğu varsayımlarının yanlış bir uygulama olduğunun post modern çağda ortaya çıktığını belirtmiştir. Belirli bir yetenek gerektirmeyen monoton ve sıradan işlerin yerine iş görenlerin bilgi, yetenek ve kendilerine has güçlerini ortaya çıkaran değişik sonuçlar üretecek vazifeler verilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Aktaran; Ulutaş, 2018).

### Monotonluğun Nedenleri

Monotonluk 4 temel neden üzerinde incelenmiştir (Duman, 2018);

1. İşin özelliklerine göre monotonluk;
  - Otomatik
  - Yarı otomatik
  - Otomatik olmayan işler.

Otomatik işler, diğerlerine göre daha az dikkat gerektirir ve tek tip bir hareketle uygulanabilir. Sürekli ve daha çok dikkat gerektiren işler ise bireyler açısından sıkıcı ve monoton olarak görülür. Otomatik olmayan işler de birtakım hareketleri içerdiği ve karmaşık bir yapıda olduğundan dikkat gerektirdiğinden monotonluk burada geçerli olmamaktadır.

2. İşçinin Monotonluğa Duyarlılığı
  - Zekâ ve monotonluğa duyarlılık doğru orantılı olduğundan, zekâ seviyesi yükseldikçe monotonluğa duyarlılıkta artmaktadır.
  - Genel olarak monoton yapıdaki işler az zeki olan bireyler kolay tatmin edilebilir olduğundan daha uygundur.
  - Zekâ seviyesi yüksek olan iş görenler için ise karmaşık ve zorlayıcı işler tatmin edici olduğundan monotonluktan yana değildirler.

3. İş Yerinin Manevi Ortamı

May Smith'e göre, birbirleriyle bütünleşerek iş birliği yaparak neşe içinde çalışan, birbirlerinin dertlerini, üzüntülerini, sevinçlerini paylaşan iş görenlerin en monoton işin bile monotonluk duygusunu engelleyebileceğini öne sürmüştür.

4. İşçinin Psikolojik Durumu

Bir işin monoton olup olmadığı iş görenlerin psikolojik durumları belirlemektedir. Bir gün sıradan ve monoton görülen bir iş, diğer gün daha hoş bulunabilir. Bir iş görenin çok sıkıcı ve nefret ettiği bir iş diğer bir iş görene çok sevimli gelebilir.

### İş Yeri Monotonluğun Giderilmesinde Alınacak Önlemler

- a) **İşi Genişletme;** İş genişletme, iş görenlerin, tek bir işte uzmanlaşmalarından ziyade, o işi birkaç kişinin öğrenerek ifa etmesidir. Dolayısıyla iş genişletme, uzmanlaşmanın yararlarını azaltarak, meydana gelebilecek sakıncaları da ortadan kaldırarak monotonluğu azaltır (Üstün ve Karagül, 2015).
- b) **İş Değiştirme;** Yöneticiler, iş yeri monotonluğunu azaltmak amacıyla iş görenleri farklı işlerde çalıştırmayı tercih etmektedir. Bu sayede değişik işlerde çalışan iş görenler monotonluktan kurtularak yeni bir beceriye sahip olmaktadır. İş görenler birçok değişik işi yapmayı öğrendiklerinden işlerin aksaması da bir noktada önlenmiş olmaktadır (Üstün ve Karagül, 2015).
- c) **İşin Yapılma Süratini Değiştirme;** Monotonluğun giderilmesinde iş süratinin düzenlenmesi önemlidir. İş görenin iş süratini kendine göre ayarlaması durumu onun kendisini bir robot olarak değil de insan gözüyle bakıldığı hissini yaratmakta ve işi ona daha çekici gelerek kendine güveni artacaktır (Eren, 2012).
- d) **Müzikten Faydalanma;** Ruhun gıdası müzik birçok örgütün çalışma esnasında iş görenlerde oluşan yorgunluk ve iş monotonluğunu gidermek amaçlı kullandığı dinleti yöntemidir. Bu sayede iş görenlerin çalıştıkları işlerde daha başarılı oldukları görülmektedir (Üstün ve Karagül, 2015).
- e) **Dinlenme Sürelerini Programlı Bir Şekilde Ayarlama;** Bu yöntem, iş görenlerin moral ve verimliliğini arttırarak, fiziki yorgunluklarını azaltır. İş değişimiyle monotonluğu giderir. Sosyal ilişkileri geliştirir ve çalışanlar arasında iş arkadaşlıklarını kuvvetlendirir. Dinlenme süreleri, gruplara, departmanlara ya da bireylere göre ayarlandığında daha verimli sonuçlar elde edilebilir (Üstün ve Karagül, 2015).
- f) **Çalışma Saatlerini Kısaltma;** Çalışma saatlerinin uzaması monoton çalışma ile birleştiğinde çalışanlar için kâbus duruma gelebilir. Bu sebeple çalışma saatlerinin makul bir düzeyde olması beklenmektedir. Genel olarak çalışma saatleri günlük olarak sekiz saattir. İşletmelerin çalışma saatlerini işin niteliklerine göre ayarlamaları önemlidir (Keser, 2015: 208).
- g) **İşi Tamamlama Duygusu Yaratma;** Günümüz modern üretim teknolojilerinin kullanımı nedeniyle iş görenler küçük bir işi yapmada görevlendirilerek işi tamamlama imkânını tanınmamaktadır. İş görenin işi tamamlama duygusu ihtiyacının psikolojik bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; bireylerin çalışma amaçlarının önemi ve anlamı bulunmaktadır ve ancak bu amaçlara ulaştıklarında mutlu olurlar. Bu amaçlara erişmekte ne kadar gelişim gösterdiklerini de öğrenmek istemektedirler. Seri üretimde çalışan iş görenler tamamlama duygusundan mahrumdurlar ve amaçları için ne kadar gelişme gösterdiklerini bile bilemezler. İş tamamlama bireyin kendisine güven duygusunu arttırır (Üstün ve Karagül, 2015).
- h) **Karara Katılma Olanasının Verilmesi;** Bu sayede iş görenin kendisini etkileyen plan ve kararların meydana gelmesindeki rolü artarak iş doyumunu sağlayacak ve monotonluk duygusu da önemli oranda azalacaktır. İşe bağımlılık sağlanarak örgüt sorunlarıyla daha ilgili olacaktır (Üstün ve Karagül, 2015).



## Örgüt Kültüründe İş Yeri Monotonluğu ve Yabancılaşma İlişkisi

Kültür bireylere örgütsel kimlik duygusu kazandırarak, geniş manada inanç ve değerlere bağlanma bütünlüğü sağlar. Örgüt kültürü, vizyon, felsefe ya da iş stratejisi gibi düşünce ve değerleri belirleyerek uygulamaya geçiren bir kurucu ya da lider ile yön bulur. Bu başarı sağladığında kurumsallaşarak kurucu ya da liderin vizyon ya da stratejisini çerçeveleyen örgüt kültürü ortaya çıkar. İnsan örgütlerin en değerli varlığı ve kaynağıdır. Bir örgüt kurum kültürü vasıtasıyla üyeleriyle ve dış etkenlerle olan ilişkilerini kontrol ve motive etme gücüne sahiptir (Torlak, 2008). Kültürlerin örgütlerde iki önemli görevi vardır. 1. Örgütteki üyeleri, birbirleriyle iyi ve yakın ilişkileri oluşturmak için kaynaştırır. 2. Örgütün dış çevreye uyumunda yardımcı olamaya çalışır. Uyumlu olmayan ve uyumu sağlayamayan kültürler örgütte katılımı ve durağanlık yaşanmasına neden olur. Uyumlu kültürlerde yöneticiler, çalışanlara karşı esneklik ve gereken yerde risk alsalar bile değişim inisiyatiflerini göstermektedir (Daft, 2015).

İş yeri monotonluğuna ve yabancılaşmaya neden olan birçok etmenin çalışma koşullarından olduğu bilinmektedir. Basitleştirilmiş işler iş görenlerin davranışlarında değişimler psikolojik bir takım etkiler ve monotonluk yaratacaktır. Monotonluk ise iş görende bıkkınlık oluşturarak örgüt açısından da olumsuz sonuçlar yaratacaktır (Bilgiç, 2008). Değişim, tüm canlıların içinde bulunduğu çevresinde yaşamını sürdürebilmesi ve uyum sağlayabilmesi için yaşamsal bir süreçtir. Örgütlerde buldukları ortam ve çevresindeki değişimlere uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmek adına bu süreçte yer almaktadır. Değişimi bir rutin olarak değerlendirmeyip devamlılığını sağlayamayan örgütler hızla gelişen dünya çapında değişimlere uyum sağlayamayarak beklentileri karşılayamayacak ve çözülme sürecinin başlamasına neden olacaklardır (Karabal, 2016).

Örgüt kültürlerinde iş görenlerle yönetim arasında iş birliği sağlanması ve iş görenlerin yönetime öneri, fikir ve görüşlerini belirtmesi monotonluktan uzaklaştıracaktır (Örücü, 2003). İyi bir örgüt yöneticisi iş görenlerle iyi ilişkiler oluşturmak mecburiyetindedir. Onlarla alakalı konularda bilgilendirilmesi, fikir ve görüşlerinin alınması örgüt yöneticisi güçlendirmektedir (Tortop vd., 2010). Örgüt kültürlerinde bilgi seviyesi yükseldikçe, kişisel inisiyatif kullanabilme, iş sorumluluğu üstlenme, bağımsız karar verme ve alınan kararları uygulayabilme imkân ve yetkisi arttığından iş görenlerin monotonluk, bıkkınlık, iş devamsızlığı gibi sorunlara engel olmasına ve iş görenin işine daha fazla benimsemelerine neden olmaktadır (Yiğit ve Bacak, 2010). Örgüt yönetimi ya da sahiplerinin belirli bir derece ölçüsünde yönetebildiği ve informal yapılanmayla biçimlenen örgüt kültürü, iş görenlerin örgütleri ve işlerini sevmesi ya da sevmemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kutunis, 2015).

İşgörenlerin, kötü ve veya olumsuz çalışma koşullarıyla ilgili yönetimin düzeltici eylemlere başvurmadığı hakkındaki yaygın kanaatinin oluşması, onları yavaş yavaş vazgeçme ve yabancılaşma davranışına sürükler. Yapmakta olduğu işine kendisine daha iyi bir iş imkânı bulamadığı için devam eder. Bu durumda ise işgörenler, örgütsel hedeflere ulaşmada gereken gayret ve etkinliği göstermekten uzaklaşmaktadır (Eroğlu, 2010: 507). Örgüt kültürlerinin zayıflamasıyla değerler belirginsizleşir, iş ile ilgili tutumlarda senkronizasyon azalır ve bireysel anlamda farklılıklar fazlalaşmaya başlar (Günaydın, 2011: 87).

## SONUÇ

Örgüt kültürü iş gören, yönetici ya da lider tarafından vizyon, değerler, inançlar bütününe sağlanmasıyla meydana gelmektedir. Yazılı kural ve normlardan oluşan örgüt kültürlerindeki bu oluşumun uygulamalarla desteklenmesi önemlidir. Genel olarak yabancılaşma ve iş yeri

monotonluğunun sebebi, örgüt kültüründe yer alan başlıkların gerçekte uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. İş görenlerin, işlerinden ruhsal ve duygusal olarak uzaklaşmalarına ve bıkkınlık yaşamasının nedeni iş ortamlarının aktif olmaması ve basit işlere yönlendirilerek örgüt içinde söz sahibi olmamalarıdır.

Yönetim katılma olgusunun tam anlamıyla kurumlara yerleşmesi yöneten-işgören diyaloguyla mümkün olmaktadır. Bu diyalog ortamının yaratılması, örgütlerde iletişim kanallarının daha iyi işlemesine ve işgören- yönetici arasındaki etkileşimde gereken “ortak yaşam alanı” ya da “izafiyet çerçevesi” nin oluşmasını ve genişlemesini sağlamaktadır (Tutar, 2009: 302).

Örgüt kültürlerinin desteklenerek muhafaza edinmesinde, personel seçimi uygulamaları, üst yönetimdekilerin etkisi ve sosyalleşme yöntemleri etkili olmaktadır (Tınaz, 2009: 119).

Örgüt kültürlerinin en önemli yönetsel uygulamalarından biri de personel seçimi kararlarıyla ilgilidir. Değerleri örgüt değerleriyle uyuşmayan kişilerin işe alınması örgütlerde önemli sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Motivasyon ve bağlılıktan yoksun bu bireyler, çalıştıkları işten ve örgütten tatminsizlik yaşamaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 542).

İşgörenlerin en önemli sorunlarından biri olan monotonluğu önlemenin yöntemlerinden biri de çalışanlara farklı dallarda çalışma imkânı vererek iş koşullarında değişim sağlamaktır (Keser, 2015: 212). Uyumlaştırma (oryantasyon), programları uygulanarak yeni çalışanlarla, eski çalışanlar arasında sosyalleşme sağlanıp örgüt kültürü aktarılabilir. İş becerilerini arttırmaya yönelik olarak tasarlanan eğitim programlarıyla da katılımcılara örgüt ideolojisi öğretilmektedir (Yukl, 2018: 288).

Kurumlar artık eskiden olduğu gibi baskı üzerine değil, güven esasına dayanan bir yönetim anlayışını benimsemektedir (Drucker, 1999: 205). Örgüt içinde alınacak kararlardan en çok etkilenenlerin örgüt çalışanları olduğunun bilincinde olunması önem arz etmektedir. İşgörenin güvenini sağlamak, örgüt bağlılığın en temel faktörüdür. Örgüt kültürlerinin çerçevesinin belirlenmesinde gerçekçi sınırlar bulunması, katılımcı yönetim anlayışıyla sadece üst düzey yönetimin değil, diğer örgüt üyelerinin de etki ve katkısının olması iş görenlerin işlerini benimsemelerinde önemli bir faktördür. Bu nedenle katılımcı yönetim uygulaması benimsenerek örgüt kültürlerinin şekillendirilmesinin yabancılaşma ve iş monotonluğunu azaltmada etkili olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (Ed, Can, H.) İstanbul: Arıkan Basım.
- Başaran, E. İ. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayın.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*. s:66-77.
- Daft, R. L.(2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Ed. Özmen, Ö. N. T). İstanbul: Nobel Yayın.
- Decenzo, A. D. , Robbins, S. P. and Verhulst L. S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. (Çeviren, Çetin, C. ve Arslan, M. L.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Duman, F. (2018). Üretimde İş Monotonluğu ve Çözüm Yolları. <https://blog.industryolog.com/uretimde-is-monotonlugu-ve-cozum-yollari/> [Erişim Tarihi: 14.01.2019].
- Drucker, F. P. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çeviren, Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G.) İstanbul: Epiloson Yayıncılık Hizmetleri.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve yönetim Psikolojisi*. (7. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. (10. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Günaydın, H. (2011). *Yaratıcı Yönetim*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Güney, S.(2011). *Örgütsel Davranış*. (1. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karabal, C. (2016). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi*. (5. Basım), Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Kutunis, Ö. R. (2015). *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları I*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Murata, K. ve Harison, A. (1995). *Japon Yönetim Teknikleri Batı’da Nasıl Uygulanabilir?*. (Ed. Arıkan, Ö). İstanbul: Rota Yayın.
- Örücü, E. (2003). Otel İşletmelerinde Monotonluk Sorunu ve Alınacak Önlemler. *Mevzuat Dergisi*. S. 70.
- Pearce, A. J. and Robinson, B. R. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çeviren, Ed. Barca, M.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 12. Basımdan çeviri.
- Robbins, S. P. and Judge, A. T. (2015). *Örgütsel Davranış*. (Çeviren, Ed. Erdem, İ.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 14. Basımdan çeviri.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Basım.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Basım). İstanbul. Beta Basım.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Dizgi Ofset.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (2. Basım), İstanbul: Beta Basım.
- Torlak, G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım.
- Tortop, N., İsbir, G. M., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. İstanbul: Nobel Yayın.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. (2. Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulutaş, M. (2018). *PostModern Örgüt Yapıları. İşletmelere Modern Ötesi Bir Bakış*. İstanbul: Literatürk.
- Ünsar, A. S. (2016). *Liderlik Üzerine Güncel Yazılar*. İstanbul: Paradigma Akademi.
- Üstün, B. ve Karagül, S. (2015). Hastanelerde Monotonluk Sorunu ve Alınacak Önlemler. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 2 (1).

Yiğit, Y. ve Bacak, B. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5 (1):

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev. Ed. Çetin, Ş. ve Baltacı, R). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.