



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

**İŞE VE KURUMA YABANCILAŞMA:
İSTİFA EDEN JANDARMA SUBAYLARI ÖRNEĞİ**

Evren MÜHÜRÇÜOĞLU

Doktora Tezi

Ankara, 2017

İŞE VE KURUMA YABANCILAŞMA:
İSTİFA EDEN JANDARMA SUBAYLARI ÖRNEĞİ

Evren MÜHÜRÖÖĞLU

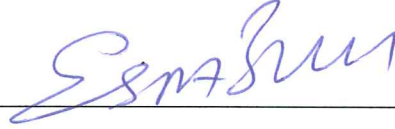
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyoloji Anabilim Dalı

Doktora Tezi


Ankara, 2017

KABUL VE ONAY

Evren MÜHÜRÇÜOĞLU tarafından hazırlanan "İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği" başlıklı bu çalışma, 12 Mayıs 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Esra BURCU SAĞLAM (Başkan)



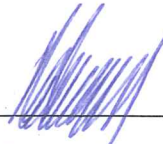
Prof.Dr. Tülin İÇLİ (Danışman)



Prof.Dr. Feryal TURAN



Doç.Dr. Aslıhan ÖGÜN BOYACIOĞLU



Yrd.Doç.Dr. Rahşan BALAMİR BEKTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Sibel BOZBEYOĞLU

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun iki yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

12.05.2017



Evren MÜHÜRÇÜOĞLU

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

o Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

o Tezimin/Raporumuntarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

o Tezimin/Raporumun 12.05.2019 tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

o Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

12 / 05 / 2017

Evren MÜHÜRÇÜOĞLU

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanının Prof.Dr. Tülin İÇLİ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.


Evren MHRCOĞLU

ÖZET

MÜHÜRÇÜOĞLU, Evren. *İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği*, Doktora Tezi, Ankara, 2017.

Çalışma; Jandarma Genel Komutanlığı'nda çalışmış ve daha sonrasında çeşitli nedenlerle istifa etmiş eski Jandarma Subayları ile yapılmıştır. Çalışma yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan nitel bir araştırmadır.

Çalışmada altısı Kara Harp Okulu mezunu, dördü Sözleşmeli olmak üzere toplam on eski Jandarma Subayı ile görüşülmüştür. Görüşmelerden elde edilen verilerle; öncelikli olarak eski Jandarma subaylarının işe yabancılaşma ve kuruma yabancılaşma nedenleri ortaya konulmaktadır. İkinci olarak da istifa nedenleri tespit edilerek, istifanın yabancılaşma nedeniyle mi gerçekleştiği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Jandarma Subayları, İşe Yabancılaşma, Örgüte Yabancılaşma, İstifa.

ABSTRACT

MÜHÜRÇÜOĞLU, Evren. *Alienation to Work and Institution: Example of Resigned Gendarmerie Officers*, Doctoral Thesis, Ankara, 2017.

This study was conducted with the former Gendarmerie Officers who worked in the Gendarmerie General Command and subsequently resigned for various reasons. This study is a qualitative research, using semi-structured interview technique.

In this study, interviewed ten former Gendarmerie Officers, six of them graduated from Kara Harp Okulu and four of them are contracted. Data from interviews; firstly, explained the reasons of alienation to work and institution of former Gendarmerie Officers. Secondly, the causes of resignation are determined and tried to understand that the resignation is caused by alienation.

Keywords

Gendarmerie Officers, Work Alienation, Organizational Alienation, Resignation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.....	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iii
ETİK BEYAN	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
GİRİŞ.....	1
1 BÖLÜM ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	4
1.1 Araştırmanın Konusu	4
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	6
1.3 Araştırmanın Problem Cümleleri	6
2 BÖLÜM ARAŞTIRMANIN METODU.....	7
2.1 Araştırma Grubunun Seçimi	8
2.2 Verilerin Toplanması	13
2.2.1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği	13
2.2.2 Görüşmeler ile Verilerin Toplanma Süreci.....	14
2.3 Verilerin Analizi	17
3 BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	18
4 BÖLÜM KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	28
4.1 İşe Yabancılaşma.....	28
4.2 Örgüte Yabancılaşma	39
5 BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BULGULARI	60
5.1 Jandarma Subaylarının İşe Yabancılaşmaları	60
5.1.1 Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar.....	60
5.1.2 Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması	64
5.1.3 Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi	66
5.1.4 Sözleşmeli Subaylık Sistemi	68
5.1.5 Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları	68
5.1.6 Mobbing	71
5.1.7 Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları.....	72
5.1.8 Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu	74

5.2	Jandarma Subaylarının Kuruma Yabancılaşmaları.....	75
5.2.1	Verilen Meslekî Eğitim	76
5.2.2	Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar.....	78
5.2.3	Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması	80
5.2.4	Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi	81
5.2.5	Sözleşmeli Subaylık Sistemi.....	82
5.2.6	Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları	82
5.2.7	Mobbing	83
5.2.8	Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu	83
5.3	Jandarma Subaylarının İstifa Nedenleri.....	84
5.3.1	Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar.....	84
5.3.2	Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması	85
5.3.3	Sözleşmeli Subaylık Sistemi.....	86
5.3.4	Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları	86
5.3.5	Mobbing	87
5.3.6	Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları.....	87
5.3.7	Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu	88
5.4	Yabancılaşma ve İstifa Kararı.....	88
5.4.1	Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar.....	88
5.4.2	Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması	89
5.4.3	Sözleşmeli Subaylık Sistemi.....	90
5.4.4	Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları	90
5.4.5	Mobbing	91
5.4.6	Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları.....	92
5.4.7	Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu	92
	SONUÇ	93
	KAYNAKÇA.....	100
	EKLER.....	112
	EK-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	112
	EK-2 "Verilen Mesleki Eğitim" Temasına Dair Açık Kodlama.....	113
	EK-3 "Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar" Temasına Dair Açık Kodlama.....	114
	EK-4 "Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması" Temasına Dair Açık Kodlama.....	117
	EK-5 "Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi" Temasına Dair Açık Kodlama.....	118

EK-6 "Sözleşmeli Subaylık Sistemi" Temasına Dair Açık Kodlama	120
EK-7 "Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları" Temasına Dair Açık Kodlama	121
EK-8 "Mobbing" Temasına Dair Açık Kodlama	123
EK-9 "Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları" Temasına Dair Açık Kodlama ..	124
EK-10 "Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu" Temasına Dair Açık Kodlama.....	125
EK-11 Orijinallik Raporu	126
EK-12 Etik Kurul Raporu	128

GİRİŞ

Meta üretim sürecinde; işin çalışanın kendisine yabancı bir şey olarak, kendisinin dışında bağımsız bir şekilde var olması, çalışana başkaldırması, kendi başına bir güç haline gelmesi anlamıyla işe yabancılaşma ilk kez Karl Marx (2004b, s. 26) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Eleştirel bir bakış ile kapitalist sistemin yarattığı yabancılaşmalar zincirine vurgu yapan Marksist yaklaşıma göre günümüz çalışanı yabancılaşmadan derin bir şekilde etkilenmektedir (Durakbaşı, 2003, s. 28).

Nettler (1957) ve Seeman'e (1983) göre çalışmada; zihinsel ve duygusal bozukluklara, diğer insanlara karşı aşırı hassasiyete, intihara ve madde kullanımına, evliliğe dair olumsuz bakış açısına, suçlu davranışlara ve aşırı alkol tüketimine neden olmak gibi olumsuz sonuçları bulunan yabancılaşmanın varlığını tespit etmek, yabancılaşmanın etkilerinin azaltılması açısından önemlidir. Yabancılaşmanın varlığını tespit etmeye yönelik olarak Seeman (1959, s. 784-790) güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak beş boyut ortaya koymuştur. Neal & Seeman (1964), Kohn (1976) ve Travis (1986) çalışmalarındaki araştırma grubunun işe yabancılaşmalarını Seeman'in boyutları üzerinden tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Tekin (2012) de otellerdeki farklı departman çalışanlarının farklı boyutlarda işe yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Aiken & Hage'e (1966) göre sadece meta üretimi yapılan yerlerde değil, aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, okullar ve hastaneler gibi hizmet üreten yerlerde de işe yabancılaşma yaşanmaktadır. Bu anlamıyla Elma (2003), Akın Kösterelioğlu (2011) ve Temel (2010) yaptıkları çalışmalarda eğitim hizmeti üreten öğretmenlerin farklı boyutlarla işe yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymuşlardır.

İşe yabancılaşmanın çok farklı sebepleri bulunmaktadır. Naomi & Schooler (1985) ve Silah'a (2002) göre; demokratik ve katılımcı bir yönetimin olmaması, zaman baskısının yoğun bir şekilde hissedilmesi, işin ağırlığı, çalışılan işin kirliliğe sebep olması ve çalışana münferit bir sorumluluğun verilmemesi bunlardan birkaçıdır.

Yabancılaşmalar zincirinin yaşandığı günümüzde, çalışanı etkileyen sadece işe yabancılaşma değildir. Bunun yanında çalışanlarını işini yapması gereken robotlar gibi

algılayan, katı kurallarla çevrili bir örgüt atmosferinde; örgütten beklentilerine ulaşamayacağına inanan çalışanın; memnuniyetsizliklerinin giderilmemesi, keyfi davranışlara maruz bırakılması, yalnızlık hissetmesi sonucunda; içinde bulunduğu örgüte bağlılığının azalması ve uyumsuzluklar yaşaması anlamıyla örgüte yabancılaşma da çalışanı etkilemektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlioğlu, 2006, s. 575) (Temel, 2010, s. 4).

Sadece meta üretimi gerçekleştiren endüstriyel tesislerdeki çalışanların yanında, sağlık ve eğitim hizmetlerini de üreten hastane ve okullar gibi devlet kurumları çalışanlarının da işe yabancılaşma yaşadığı günümüzde; yabancılaşma alanında kurumsal çalışmaların artması gerektiği görülmektedir. Bu anlamıyla ülkemizde, askerî kurumlarda çalışanların işe ve örgüte yabancılaşmalarına dair herhangi bir çalışma bulunmamıştır. 2013 yılında Milli Savunma Bakanı İsmet Yılmaz'ın yaptığı açıklamaya göre, 01 Ocak 2009 - 21 Ocak 2012 tarihleri arasında 13 bin 751 general, amiral, subay ve astsubayın istifa ettiği Türk Silahlı Kuvvetleri'nden (Hürriyet, 2013); 30 Mayıs 2013 tarihinde Radikal (2013) Gazetesi'nin web sitesinden yayınlanan habere göre, bir hafta içerisinde 300 subay ve astsubay istifa etmiş ya da erken emekliliğe ayrılmıştır. Yüksek sayılarda istifaların görüldüğü askerî kurumlarda çalışanların; işe ve örgüte yabancılaşma bağlamında çalıştıkları kuruma yabancılaşma sebebiyle işlerinden istifa edip etmediklerinin, çalışanların bakış açılarından anlaşılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın konusu; bir taraftan asker¹ yönü ile ortaya çıkan; diğer taraftan da devletin yasama, yürütme ve yargı organlarının icra kuvveti (Avcı, 2009, s. 21) olması yönü ile genel kolluk (J.Yntl., 1983, s. md.3) kuvveti olan Jandarma Genel Komutanlığı'ndan istifa eden Jandarma Subayları üzerine kurulmuştur. Çalışmanın konusu önceden Jandarma Genel Komutanlığı'nda çalışmış olup, daha sonra çeşitli nedenlerle istifa etmiş jandarma subaylarının, işe ve çalıştıkları eski kuruma yabancılaşmaları olup; istifa etmiş subayların bakış açılarından işe ve eski çalıştıkları kuruma, örgütsel yabancılaşma bağlamında, yabancılaşma yaşayıp yaşamadıkları ile (mevcutsa) yabancılaşmanın istifa kararının nedeni olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Nitel desenli olan çalışmada, eski bir Jandarma Subayı olan araştırmacı;

¹ 27 Temmuz 2016 tarihli Kanun Hükmünde Kararname ile Jandarma Genel Komutanlığı'nın Genel Kurmay Başkanlığı ile organik bağı sonlandırılarak, doğrudan İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır (KHK-668, 2016, s. md.6). Bu bağlılığın değişmesi ile Jandarma Genel Komutanlığı'nın asker kişiliği sona ermekle birlikte, çalışmanın araştırma grubu bu KHK'dan önce istifa etmiş personelden oluştuğu için, bu tarihten önceki mevzuat ve bilgiler esas alınmıştır.

Jandarma Personelinin istifalarına neden olan sorunları tespit etmek ve bu sorunlara dikkat çekmek için, özellikle araştırma grubunu Jandarma Genel Komutanlığı eski personelinden seçmiştir. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiş ve sonuca ulaşılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın konusu, amaç ve önemi ile problem cümleleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise araştırma grubunun nasıl seçildiği, verilerin nasıl toplandığı ve analizinin nasıl yapıldığı anlatılmıştır. Üçüncü bölümde işe ve örgüte yabancılaşmaya dair literatüre yer verilirken, dördüncü bölümde de işe ve örgüte yabancılaşmanın ne demek olduğuna, nedenlerinin neler olduğuna ve yarattığı sonuçların neler olduğuna yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, toplanan veriler betimsel analiz metodu ile değerlendirilerek dokuz tema altında yabancılaşma nedenleri ortaya konulmuştur. Sonuç bölümü ile de çalışma tamamlanmıştır.

1 BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1 Araştırmanın Konusu

Marx'a (2004b, s. 31) göre; özü itibarı ile üretken olmak isteyen insanın, yaşama kattığı en büyük değer olan çalışma eylemi; insanın varlığını sürdürmesi için gerekli bir araçtır. Yaptığı iş ile bu eylemi gerçekleştiren günümüz çalışanı, bir yandan varlığını sürdürebilmekte iken; diğer yandan da toplumda, yaptığı işe göre de bir yer edinebilmektedir. Günümüz çalışma hayatının işvereni ise, çalışanların yeteneklerini sömürerek (Ferguson & Lavalette, 2004, s. 300), onların bir makine ya da makinenin bir uzvu gibi çalışmalarını bekleyerek, işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Macionis, 2005, s. 100). Bunun yanında örgütsel yapılarda çalışanlar; memnuniyetsizliklerinin giderilmeyeceğine, örgüt yönetimi tarafından keyfî davranışlara maruz bırakıldıklarına inandıklarında işe bağlılıkları azalarak örgüte yabancılaşma da yaşayabilmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlıoğlu, 2006, s. 575).

Çalışanlarda psikolojik rahatsızlıklara, insan ilişkilerinde bozukluklara, intihara, madde (Nettler, 1957, s. 676-677) ve aşırı alkol kullanımına (Seeman & Anderson, 1983, s. 74) neden olmasının yanında; örgütsel açıdan da iş doyumunda düşüş, bağlılıkta azalma, devamsızlıkta artış (Naktiyok & Polat, 2016, s. 14-15) gibi olumsuz sonuçlar yaratan yabancılaşma sebeplerinin tespiti ve çalışanların bakış açıları ile yabancılaşmanın anlaşılması; hem verimli bir çalışma yaşamının oluşturulması, hem de çalışanın yüksek bir yaşam kalitesi ile hayatını sürdürmesi için önemli bir konu haline gelmiştir.

Literatürde işe yabancılaşma çok çalışılan bir konu olmakla birlikte, özellikle bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar daha çok Seeman'in (1959, s. 784-790) güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olarak tanımladığı beş boyut üzerinden kurgulanmaktadır. İşe yabancılaşma konusu Neal & Seeman (1964) ile Erben (2008) gibi araştırmacıların üretim sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarda görüldüğü gibi; Tekin'in (2012) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmadaki gibi hizmet sektöründeki işe yabancılaşmaya dair çalışmalar da görülmektedir. Neal & Seeman'in (1964) çalışmasına göre organize olmayan el emeği çalışanları, organize olanlara oranla daha fazla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Yalın ve geleneksel

üretim şekilleri arasında kıyaslama yapan Erben'e (2008) göre ise, yalın üretim yapısı olan iş yerlerinde çalışanlarda işe yabancılaşma daha fazla yaşanabilmektedir. Tekin'e (2012) göre de otel çalışanları, çalıştıkları departmanlara göre, farklı boyutlarda işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Bu çalışmaların yanında devlet kurumlarında işe yabancılaşmaya dair çalışmalar da görülmektedir. Ülkemizde hizmet üreten devlet kurumlarına dayalı yapılan çalışmalar özellikle eğitim kurumuna yönelik olup; Özdayı (1991), Elma (2003), Temel (2010) ve Akın Kösterelioğlu'nun (2011) öğretmenlere dayalı olarak yaptıkları çalışmalar buna örnek gösterilebilir. Bu çalışmalara göre öğretmenler; yaş, meslekte çalışma süreleri, çalıştıkları branş, medenî durum, aldıkları maaş gibi farklı nedenlerle, farklı boyutlarda işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Çalışma hayatının her alanında olduğu gibi, devlet kurumlarında hizmet üreten çalışanların işe ve kuruma yabancılaşmalarına dair araştırmaların sadece eğitim kurumu ile kısıtlı kalmaması gerektiği açıktır. Bu çalışmaların yanında; asker ve kolluk görevlisi gibi güvenlik çalışanlarının da işe ve örgüte yabancılaşma bağlamında çalıştıkları kuruma yabancılaşmalarının tespitinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Zira bu kamu çalışanları hakkında, ülkemizde yapılan yabancılaşmaya dair hiçbir çalışma bulunmamaktadır.

Ülkemizde güvenlik hizmeti üretimi temelde iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan biri olan dış güvenliğin sağlanması Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından verilen bir hizmet olup, askerî bir nitelik taşımaktadır. Bir diğeri ise; Jandarma Genel Komutanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Sahil Güvenlik Komutanlığı'nca verilmekte olan iç güvenlik hizmeti olup, temelde adlî ve mülkî bir nitelik taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışmada; ülke içerisinde kamu güvenliğini sağlayan ve askerî kolluk olması yönüyle özgün bir yapısı bulunan Jandarma Genel Komutanlığı'nda, önceden çalışarak istifa eden subayların, kurumlarında çalıştıkları süreçte işe yabancılaşmalarının bulunup bulunmadığı ile örgüte yabancılaşma bağlamında eski çalıştıkları kuruma yabancılaşmalarının bulunup bulunmadığı; yabancılaşma mevcut ise nedenlerinin neler olduğu kendi bakış açılarından anlaşılmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan da subayları istifa etmeye yönlendiren nedenler, onların işe ve hizmet verdikleri kuruma yabancılaşma durumu ile de ilişkilendirilerek anlaşılmaya çalışılmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Devlet işleyişi içerisinde bulunan kurumların, kuruluş amaçlarına uygun hizmet üretebilmesi ancak hizmete uygun bir şekilde yetiştirmiş olduğu personeli vasıtası ile olmaktadır. Fakat hizmet üretim süreçleri ve yaptıkları işin çıktıları yetiştirmiş personelin mesleklerine ve hayata bakışlarını ciddi bir şekilde etkilemektedir.

Bir yönü ile çalışma, buldukları kurumdan istifa eden Jandarma Subaylarının; eski mesleklerinde çalıştıkları süreçte, mevcut ise, işe ve örgüte yabancılaşma bağlamında eski çalıştıkları kuruma yabancılaşma nedenlerinin neler olduğunu kendi bakış açılarından anlamayı amaçlarken; diğer yönüyle de istifa nedenlerinin neler olduğunu tespit ederek, istifa kararında işe ve çalıştıkları eski kuruma yabancılaşmanın mı neden olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Böylelikle çalışma sonucunda; kısıtlı bir araştırma grubu üzerinden toplanan verilerin, Devlet işleyişinde yer alan ve kamu güvenliğinin sağlanması gibi önemli bir hizmeti yürüten Jandarma Subaylarının öznel görüşleri ile istifalarına kadar sebep olan meslekî sorunlarının tespitinin sağlanacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca haklarında yabancılaşmaya dair hiçbir çalışma yapılmamış olan askerî kolluk görevlisi olan Jandarma Subaylarına dair de birincil verilerin toplanmış olacağı değerlendirilmektedir.

1.3 Araştırmanın Problem Cümleleri

a. İstifa etmiş olan subaylar, çalıştıkları süre zarfında işe yabancılaşma yaşamakta mıdır? İşe yabancılaşma mevcut ise, bunun nedenleri nelerdir?

b. İstifa etmiş olan subaylar, çalıştıkları süre zarfında örgüte yabancılaşma bağlamında kuruma yabancılaşma yaşamakta mıdır? Kuruma yabancılaşma mevcut ise, bunun nedenleri nelerdir?

c. İstifa etmiş olan subayların, istifa nedenleri nelerdir?

d. Subaylar (mevcut ise) yaşadıkları yabancılaşmadan dolayı mı istifa etmektedir?

2 BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODU

Bu çalışma, çeşitli sebeplerle istifa eden eski Jandarma Subaylarının; eski kurumlarında çalışırken, istifa etmeye kadar varan yaşadıkları deneyimleri, işe ve çalıştıkları kuruma yabancılaşma bağlamında nasıl yorumladıkları ve nasıl anlam verdiklerini anlamaya çalışması yönüyle niteldir (Merriam, 2015, s. 5). Bu sebeple Berg & Lune'nün (2015, s. 32) de belirttiği gibi çalışma; katılımcıların konu ile ilgili duygularına, motivasyonlarına nasıl anlam verdiklerine odaklanarak; Merriam'ın (2015, s. 12) da dediği gibi herhangi bir kuramı test etmeden, mevcuttaki teori ve kavramlardan da yararlanarak, katılımcıların bakış açılarından, istifa etmek ile sonuçlanan bir sosyal süreci anlamlandırma çabası içerisindedir.

Bunun yanında; yerleşik kültürel rollere, normlara, sembollere bağlı davranmayarak, bunun ötesinde girdiği her etkileşimle hayatı yeniden anlamlandıran insanı ve davranışlarını oluşturan derinliği tanımlamak; araştırmacı açısından da yorumcu olmayı gerektirmektedir (Mayring, 2000, s. 2). Çalışmanın nitel yönünü ortaya koyan ikinci sebep de yorumlayıcı yapısından kaynaklanmaktadır.

Birinci elden veriler nitel çalışmaların vazgeçilmezi olup; araştırmacı-katılımcı etkileşimi bu çalışmada birincil verilerin sağlıklı bir şekilde toplanabilmesi için önemlidir. Bu sebeple de çalışmada katılımcılar ile araya mesafe koymaktan kaçınılmıştır. Bunun sebebi sosyal yaşamı bütünsel bir şekilde anlamlandırarak; bireysel anlayıştan, duygulardan ve insanların bakış açılarından daha iyi yararlanmaktır (Neuman, 2012, s. 226).

Çalışmada, veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla, görüşme tekniği kullanılmış olup, araştırma grubunun seçimi de kartopu metodu ile yapılmıştır. Toplanan verilerin analizi ise, nitel tekniklerden betimsel analiz ile yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde araştırma grubunun seçiminin nasıl yapıldığı, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin ve betimsel analizin nasıl uygulandığı açıklanmaktadır.

2.1 Araştırma Grubunun Seçimi

Neuman (2012, s. 320) nitel bir araştırmada, araştırma grubunun temsil gücünden çok; küçük boyuttaki örnek olayların, birimlerin ve etkinliklerin toplumsal hayatı nasıl aydınlattığı üzerine odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sebeple de belli bir durumla ilgili, farklı özellikleri yansıtacak bir araştırma grubunun oluşturulması çalışma açısından daha etkili olmaktadır (Becker, 1998, s. 66-67).

Çalışma da; Jandarma'nın alt ve orta seviye komuta birimlerinde² komutanlık görevlerini yerine getirmiş üsteğmen, yüzbaşı ve binbaşı rütbesinde istifa etmeyi tercih etmiş jandarma subaylarından oluşturulan araştırma grubu ile istifa süreci ve (mevcut ise) subaylarda oluşan işe ve kuruma yabancılaşma, örgüte yabancılaşma bağlamında anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla da araştırma grubu; Jandarma Genel Komutanlığı içerisinde asayiş birliklerinin ya da terörle mücadele eden birliklerin alt ve orta seviye komuta birimlerinde en az bir yıl komutanlık yapmış ve kurumdan istifa etmiş olan; Kara Harp Okulu mezunu eski muvazzaf subaylardan ve farklı üniversitelerde okuduktan sonra meslekî seçimlerini Jandarma Subayı olmak yönünde yapan sözleşmeli subaylardan oluşturulmuştur. Çalışmanın başında üçüncü bir subay grubu olan; Jandarma'da çalışırken girdikleri meslekte yükselme sınavlarında başarılı olarak subay olmuş astsubay kaynaklı subayların da araştırma grubunda olması planlanırken, bu grup eski subaylara ulaşamamıştır³.

Belirtilen kıstaslardaki araştırma grubu oluşturulurken Neuman'ın (2012, s. 324-325) ağ ya da zincir olarak da adlandırdığı kartopu modeli tercih edilmiştir. Araştırma grubu

² Jandarma Genel Komutanlığındaki birlikler ve bu birliklere atanan personelin rütbeleri esas alındığında, hiyerarşik yapı içerisinde dört temel komuta biriminin olduğu görülmektedir. Bunlar; alt seviye, orta seviye ve üst seviye komuta birimleri ile kurum stratejilerini belirleyen stratejik komuta birimleridir.

a Alt Seviye Komuta Birimleri: Uzman Jandarma Çavuşların, Astsubayların, Teğmen ve Üsteğmen rütbesindeki subayların oluşturduğu; Devriye Komutanlığı, Tim Komutanlığı ve Karakol Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

b Orta Seviye Komuta Birimleri: Görevlerinde yetkin Başçavuş ve Kıdemli Başçavuş rütbelerinde bulunan Astsubaylar ile Üsteğmen, Yüzbaşı ve Binbaşı rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; İlçe Jandarma Komutanlığı, Komando Bölük ve Tabur Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

c Üst Seviye Komuta Birimleri: Yarbay ve Albay rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; İl Jandarma Komutanlığı, Alay Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

d Stratejik Komuta Birimleri: Tuğgeneral, tümgeneral, korgeneral ve orgeneral rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; Bölge Komutanlığı, Asayiş Kolordu Komutanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

³ Astsubay kaynaklı subayların, subay olduktan sonra, parasız emeklilik adı verilen emeklilik sürelerine az kalması sebebiyle, meslekten ayrılmak için bu süreyi bekleyerek emekli olmayı tercih ettikleri değerlendirilmektedir.

oluşturulurken ilk olarak Kara Harp Okulu mezunu subaylardan H3⁴ ve H6'ya, Sözleşmeli Subaylardan da S3'e ulaşılmıştır. Merriam'ın (2015, s. 78) da belirttiği gibi, birincil katılımcılara çalışma kıstaslarına uyan diğer katılımcılara nasıl ulaşabileceğimiz sorulmuştur. Bu amaçla da Patton'ın (2002, s. 237) da tavsiye ettiği *"Bu konu ile ilgili kimlerle görüşmeliyim?"* sorusu temel alınmıştır. H3 sayesinde ulaşılabilen herhangi bir Kara Harp Okulu mezunu eski Jandarma Subayı olmamıştır fakat H6 sayesinde H2, H4 ve H5'e ulaşılmıştır. H1'e ise hâlâ görevde olan bir başka Kara Harp Okulu mezunu Jandarma Subayı sayesinde ulaşılmıştır. Sözleşmeli Subay S3 sayesinde de istifa etmiş diğer üç sözleşmeli subay; S1, S2 ve S4'e ulaşılmıştır. Böylelikle çalışma kapsamında, kartopu modeli ile ulaşılan 6 eski Kara Harp Okulu mezunu muvazzaf subay, 4 sözleşmeli subay olmak üzere toplam 10 katılımcı ile görüşülmüştür.

H1 Katılımcısı Kara Harp Okulu'nda dört yıl askeri eğitim aldıktan sonra 2004 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2015 yılında istifa etmiş ve toplamda 11 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 35 yaşında, evli ve çocuksuzdur. Babası da Jandarma personeli olduğu için belli bir yerde büyümemiş olup, çocukluğunu ilçelerde ve kırsaldaki yerleşim birimlerinde geçirmiştir. Katılımcı yine Jandarma olan dedesinden ve babasından esinlenerek, gönüllü olarak Jandarma olmayı tercih etmiştir. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, iki sene Komando Bölük Komutanı, dört sene Öğretmen, geri kalan dönemde de Karargâh Subayı olarak görev yapmıştır. Meslekteki en büyük ideali Harp Akademisi'ni kazanarak kurmay subay olmak ve stratejik yönetim birimlerinde general olarak görev almaktır. Şu anda bir üniversitede araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

H2 Katılımcısı Askeri Lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam sekiz yıl askeri eğitim aldıktan sonra 2001 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2015 yılında istifa etmiş ve toplamda 14 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 38 yaşında, evli ve çocuksuzdur. Askerî liseye girinceye kadar ailesiyle küçük bir Anadolu ilçesinde yaşamıştır. Katılımcı istek dışı Jandarma sınıfına atanmıştır. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, bir yıl Eğitim Takım Komutanı, iki yıl Komando Bölük Komutanı, bir yıl Ulaştırma Bölük Komutanı, dört yıl Karargâh Subayı ve son olarak da iki yıl İlçe Jandarma Komutanı olarak görev yapmıştır. Bunun dışında katılımcı çalıştığı kurum tarafından iki yıl yüksek lisans eğitimine tabii tutulmuştur.

⁴ Çalışmada Kara Harp Okulu mezunu olan subaylar "H" harfi ile sözleşmeli subaylar ise "S" harfi ile kodlanmıştır.

Meslekteki en büyük ideali Harp Akademisi'ni kazanarak kurmay subay olmak ve stratejik yönetim birimlerinde general olarak görev almaktır. Kurmay subaylık temelli idealinde katılımcı, kısa vadede yurt dışı daimi görevlere gitmeyi planlarken, uzun vadede de general olup, Jandarma Genel Komutanlığı Kurmay Başkanı olmayı planlamaktadır.

H3 Katılımcısı Askeri Lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam sekiz yıl askeri eğitim aldıktan sonra 2000 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2005 yılında, zorunlu çalışma süresini doldurmadan istifa etmiş ve toplamda 5 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 38 yaşında, bekâr ve çocuksuzdur. Askerî liseye kadar ailesiyle büyükşehirde yaşamıştır. Katılımcı ailesinin yönlendirmesi ile askeri liseye girmiştir. Katılımcı istek dışı Jandarma sınıfına atanmıştır. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, bir yıl Eğitim Takım Komutanı, bir yıl Jandarma Asayiş Karakol Komutanı, altı ay Komando Bölük Komutanı olarak görev yapmıştır. Kara Harp Okulu'ndayken en büyük ideali Harp Akademisi'ni kazanarak kurmay subay olmak ve daha sonrasında da general olup, Genel Kurmay Başkanı olmaktır. Fakat Jandarma olmasıyla birlikte, Orgeneral bile olamayacağını öğrenmesi katılımcıyı derinden etkilemiştir. Buna rağmen çalışmaya başladığında, jandarmanın görev alanını öğrenen katılımcı, jandarma subayı olmaktan memnun olmuştur. Katılımcı şu anda makine mühendisi olarak çalışmaktadır.

H4 Katılımcısı Askeri Lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam yedi yıl askeri eğitim aldıktan sonra 2000 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2013 yılında istifa etmiş ve toplamda 14 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 39 yaşında, evli ve bir çocuk babasıdır. Askerî liseye kadar ailesiyle bir İç Anadolu kentinde yaşamıştır. Katılımcı toplumda itibarı yüksek bir meslek olması sebebiyle asker olmaya karar vermiştir. Zira çocukluk yıllarında toplumda söz sahibi bir insan olmayı arzu eden katılımcıya göre, bu arzusunu gerçekleştirebilmesinin, askeri bir kariyerden geçtiğini değerlendirmiştir. Mesleği sırasında; aldığı iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi dışında sırasıyla, 1 yıl Komando Tim Komutanı, 1 yıl Komando Bölük Komutanı, 1 yıl İlçe Jandarma Komutanı, 4 yıl Eğitim Bölük Komutanı, yine 2 yıl Komando Bölük Komutanı ve 6 ay da Sınır Bölük Komutanı olarak görev yapmıştır. Meslekteki en büyük ideali Harp Akademisi'ni kazanarak kurmay subay olmak ve stratejik yönetim birimlerinde general olarak görev almaktır. İstek dışı olarak Jandarma olmasından sonra, Jandarma'yı daha iyi tanıyınca, bu meslekte çok verimli olabileceğine ve yeni edindiği

ideallerini gerçekleştirebileceğine inanmıştır. Katılımcı şu an yönetim danışmanı olarak çalışmaktadır.

H5 Katılımcısı Askeri Lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam sekiz yıl askeri eğitim aldıktan sonra 1994 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2009 yılında istifa etmiş ve toplamda 15 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 46 yaşında, evli ve iki çocuk babasıdır. Askerî liseye kadar ailesiyle bir İç Anadolu ilinde yaşamıştır. İşçi bir babanın oğlu olan katılımcı, maddî imkânsızlıklar sebebiyle, ücretsiz eğitim imkânı sağlayan askeri liseye, ailesinin yönlendirmesi ile girmiştir. Mesleği sırasında; aldığı bir yıllık meslekî oryantasyon eğitimi dışında sırasıyla, 19 ay Jandarma Sınır Takım Komutanı, üç yıl, iki yıl ve üç yıl olmak üzere üç farklı ilçede İlçe Jandarma Komutanı, üç yıl Jandarma Okullar Komutanlığı'nda Öğretmen ve bir yıl da Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı bir birlikte Karargâh Subayı olarak görev yapmıştır. İsteği dışında Jandarma olan katılımcının meslekteki en büyük ideali kolluk alanında, önde gelen bilim insanlarından biri olmaktır. Yüksek lisans mezunu olan katılımcı, şu an doktora eğitimine devam etmektedir. İstifa ettikten sonra bir devlet kurumunda uzman olarak görev yapmaktadır.

H6 Katılımcısı Askeri Lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam sekiz yıl askeri eğitim aldıktan sonra 2000 yılında Jandarma Teğmen olarak başladığı mesleğinden 2015 yılında istifa etmiş ve toplamda 15 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 39 yaşında, evli ve bir çocuk babasıdır. Askeri liseye kadar ailesiyle İç Anadolu'daki bir büyükşehirde yaşamıştır. Katılımcı çocukluğunda izlediği Top Gun adlı filminde etkisi ile pilot olmak için askeri liseye girmeye karar vermiştir. Askeri liseye başlar başlamaz, askerlik mesleğinin kendisine göre olmadığını anlayan katılımcı; hem askeri lisede, hem de Kara Harp Okulu'nda defalarca ayrılmak için girişimlerde bulunmuş fakat tazminat gerektiren ayrılma işlemlerinden maddî sebeplerle vazgeçmek zorunda kalmıştır. Katılımcı istek dışı Jandarma sınıfına atanmıştır. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, bir yıl Komando Tim Komutanı, bir yıl Komando Bölük Komutanı, dört yıl Eğitim Bölük Komutanı, iki yıl Jandarma Okullar Komutanlığı'nda Öğretmen, bir yıl İlçe Jandarma Komutanı, bir yıl Komando Bölük Komutanı, bir yıl Karargâh Subayı ve dört yılda uluslararası bir askerî eğitim kurumunda Koordinatör olarak görev yapmıştır. Meslekten Harp Akademisi'ne girerek kurmay subay olmak isteyen katılımcı, meslek içerisinde yaşadığı olaylar sebebiyle bu idealinden vazgeçmiştir. Yüksek lisans mezunu olan katılımcı, şu anda

doktora eğitimine devam etmektedir. Katılımcı şu anda bir devlet kurumunda İç Denetim Uzmanı olarak çalışmaktadır.

S1 Katılımcısı 2003 yılında sözleşmeli olarak başladığı mesleğinden 2012 yılında sözleşmesini uzatmayarak istifa etmiş ve aldığı eğitimlerle beraber toplamda 9 yıl 6 ay kurumda çalışmıştır. Katılımcı 40 yaşında, evli ve iki çocuk babasıdır. Üniversiteye kadar ailesiyle bir büyükşehir merkezinde yaşamıştır. Hukuk Fakültesi mezunu olan katılımcı, savcılık-hâkimlik sınavlarını kaybetmesi üzerine, maddî kaygılarla Jandarma'nın sözleşmeli subaylık sınavlarına girerek kazanmıştır. Katılımcının meslekteki en büyük ideali öncelikle muvazzaf subaylık sınavını kazanmayı müteakip, askeri hâkim olmaktır. Katılımcı mesleği sırasında; bir yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, 9 ay Eğitim Takım Komutanı, iki yıl Jandarma Okulları'nda Öğretmen, iki yıl Asayiş Karakol Komutanı ve yine üç yıl Jandarma Okulları'nda öğretmen olarak görev yapmıştır. Katılımcı istifa ettikten sonra avukatlık yapmaya başlamıştır.

S2 Katılımcısı 2003 yılında sözleşmeli olarak başladığı mesleğinden 2012 yılında sözleşmesini uzatmayarak istifa etmiş ve aldığı eğitimlerle beraber toplamda 9 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 39 yaşında, evli ve iki çocuk babasıdır. Üniversiteye kadar ailesiyle Güneydoğu Anadolu'nun bir büyükşehirinde yaşamıştır. Hukuk Fakültesi mezunu olan katılımcı, savcılık-hâkimlik sınavlarının yaşadığı dönem içerisinde yapılmaması sebebiyle, hem maddî kaygılarla, hem askerliğin toplumdaki itibarından, hem de asker olan abisinden de etkilenecek şekilde Jandarma'nın sözleşmeli subaylık sınavlarına girerek kazanmıştır. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, 2 yıl Komando Tim Komutanı, 3 yıl Jandarma Okullar Komutanlığı'nda Öğretmen, 3 yıl da başka bir kuvvet birliğinin Karargâh Bölük Komutanlığında Takım Komutanı olarak görev yapmıştır. Katılımcının meslekteki en büyük ideali öncelikle muvazzaf subaylık sınavını kazanmayı müteakip, askeri hâkim olmaktır. Katılımcı şu an bir devlet kurumunda şube müdürü olarak görev yapmaktadır.

S3 Katılımcısı 2003 yılında sözleşmeli olarak başladığı mesleğinden 2012 yılında sözleşmesini uzatmayarak istifa etmiş ve aldığı eğitimlerle beraber toplamda 9 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 40 yaşında, evli ve iki çocuk babasıdır. Üniversiteye kadar ailesiyle birlikte bir ilçede yaşamıştır. Hukuk Fakültesi mezunu olan katılımcı, maddî kaygılarla Jandarma'nın sözleşmeli subaylık sınavlarına girerek kazanmıştır.

Katılımcının meslekteki en büyük ideali öncelikle muvazzaf subaylık sınavını kazanmayı müteakip, askeri hâkim olmaktır. Mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, iki yıl Komando Tim Komutanı, altı yıl Jandarma Okullar Komutanlığı'nda Öğretmen ve bir ay da Komando Bölük Komutanı olarak görev yapmıştır. Katılımcı şu an avukatlık yapmaktadır.

S4 Katılımcısı 2004 yılında sözleşmeli olarak başladığı mesleğinden 2013 yılında sözleşmesini uzatmayarak istifa etmiş ve aldığı eğitimlerle beraber toplamda 9 yıl kurumda çalışmıştır. Katılımcı 38 yaşında, evli ve bir çocuk babasıdır. Üniversiteye kadar ailesiyle birlikte bir Büyükşehir'in merkezinde yaşamıştır. Hukuk Fakültesi mezunu olan katılımcı, askeri hâkim-savcı olmak ideali ile girdiği sözleşmeli subaylık sınavını kazanması sonucunda Jandarma subay olarak görevine başlamıştır. Katılımcı mesleği sırasında; iki yıllık meslekî oryantasyon eğitimi sonrasında sırasıyla, iki yıl Komando Tim Komutanı, iki yıl Asayiş Karakol Komutanı ve beş yıl Öğretmen olarak görev yapmıştır. Katılımcı şu anda avukatlık yapmaktadır.

2.2 Verilerin Toplanması

Çalışmadaki veriler; kurumdan istifa etmiş subaylarla yapılan görüşmeler ile toplandığından dolayı; çalışmanın bu bölümünde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile bir görüşmenin nasıl yapıldığı ve bu veri toplama tekniğine göre verilerimizin toplanma sürecinden bahsedilmiştir.

2.2.1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği

Bu çalışmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Patton'a (2014, s. 341) göre, insanların hikayelerini bir araya getirerek, zihinlerinden geçenleri açığa çıkaran görüşmenin amacı insanların bakış açılarına ulaşmaktır. Glaser & Strauss'ın (2006, s. 162-163) da belirttiği gibi görüşme ile katılımcılar ve araştırılan konu daha net anlaşılabilir.

Çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tıpkı Berg & Lune'un (2015, s. 136) belirttiği gibi EK'te de görülen; önceden belirlenmiş işe ve kuruma yabancılaşmaya dayalı soruların her katılımcıya sistematik ve tutarlı bir sırada sorulması üzerine kurulmuştur. Kümbetoğlu'na (2005, s. 71-72) göre açık uçlu sorular

her türlü görüşmenin temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada da açık uçlu sorular kullanılmış olup, böylelikle katılımcılar kendilerini daha rahat ifade edebilirken (Mayring, 2000, s. 56-58), araştırmacının da katılımcıların bakış açılarını anlaması kolaylaşmıştır (Patton, 2014, s. 21).

Çalışmada sadece yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorularla yetinilmeyip, tekniğin doğası gereği, gerektiğinde cevabın daha net anlaşılması ve anlatının derinleştirilmesi için (Berg & Lune, 2015, s. 136), sonda tarzı sorularla cevapların zenginliğini artırılmaya ve cevaplar daha da detaylandırılmaya çalışılmıştır (Patton, 2014, s. 372). Sadece sonda tarzı soruların yanında, katılımcı ile yapılan görüşmenin ihtiyacına göre, planlanmış soruların dışında, ek sorular sorularak, toplanan verilerin hacmi de genişletilmiştir (Berg & Lune, 2015, s. 137).

2.2.2 Görüşmeler ile Verilerin Toplanma Süreci

Her görüşme tekniğinde olduğu gibi, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde de araştırmacı ile katılımcı arasında kurulan ilişki sırasında; ince ayrıntıları ve sözlü olmayan mesajları okumayı gerektiren bir süreç başlamış olur. Araştırmacı her ne kadar görüşmede söylenenlere odaklanmış olsa dahi, katılımcıların tepkilerini de kaydedebilen usta bir gözlemci olması gerekir (Patton, 2014, s. 27). Bu sebeple de görüşmelerin yüz yüze yapılması, daha sağlıklı bir veri toplama sürecinin yürütülmesini sağlar.

Çalışmadaki katılımcıların hepsinin Türkiye'nin farklı kentlerinde yaşıyor olmasından dolayı, fiziksel olarak yüz yüze görüşme imkânı bulunamamıştır. Fakat günümüz gelişen teknolojisi fiziksel olarak olmasa bile, elektronik ortamda yüz yüze görüşme imkânı sunmaktadır. Berg & Lune (2015, s. 156) bilgisayar destekli kişisel görüşme aracılığıyla, katılımcılarla görsel temas kurulabilmesi sayesinde, soru sorarken ve cevaplar alınırken, jest ve mimik gibi görsel ipuçlarının da gözlemlenebileceğini belirtmektedir. Bu sebeple çalışmadaki katılımcılara öncelikle telefonla ulaşılarak araştırma konusu ile ilgili kısa bir bilgi verilmiş ve katılımcı olmak isteyip istemedikleri tespit edilmiştir. Kabul eden tüm katılımcıların da rızası alınarak, birincil görüşmeleri Facebook Messenger ve Skype gibi çevrimiçi görüntülü görüşme platformlarında yapılmıştır. Sadece S4 kodlu katılımcının internet sorunu olması ve yoğun çalışıyor olması sebebiyle, görüşmeleri telefonla yapılabilmektedir. Berg & Lune'a (2015, s. 153)

göre telefon görüşmeleri, yüz yüze görüşmelerde tespit edilebilen sözel ipuçlarının tespit edilmesine imkân vermemesi sebebiyle, nitel veri toplamada temel bir yol olarak kabul edilmese de; coğrafi uzaklık ve başkaca görüşme şeklinin olmaması gibi sebeplerle kullanılabilir. Ayrıca çalışmada ikincil ve üçüncül görüşmeler de yine telefonla yürütülmüştür. Zira Berg & Lune'a göre daha önce yüz yüze görüşmeler yürütülen ya da çalışma sırasında yakın ilişkiler kurulabilen katılımcılardan bu şekilde sağlıklı veriler toplanabilmektedir.

Merriam'a göre (2015, s. 105) verilerin kaydedilmesinin en sağlıklı yolu ses kayıt cihazı ile kaydedilmesidir. Eğer kayıt cihazının rahatsız edici bir sesi yoksa, katılımcı belli bir süre sonra sesinin kayıt edildiğini unutabilmekte ve araştırmacıyla rahat bir şekilde konuşabilmektedir. Çalışmada tüm katılımcılar kabul ettiği için ses kaydı da alınabilmiştir. Böylelikle görüşmeler daha sağlıklı ve kesintiye uğramadan tamamlanmıştır. Katılımcılarla görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından yapılmış, bu süreçte herhangi bir yardımcı araştırmacıdan istifade edilmemiştir. Yapılan görüşmelerle ilgili durum aşağıdadır:

H1 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 25 dakika 9 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulması üzerine yapılan ikinci görüşme kaydı da 20 dakika 50 saniye sürmüştür. Bu görüşme de Facebook Messenger üzerinden görüntülü yapılmıştır. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan üçüncü görüşme ise telefonla yapılmış olup, 3 dakika 24 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmelerin ses kaydına izin vermiştir.

H2 Katılımcısı ile ilk görüşme, Skype çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 42 dakika 32 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 4 dakika 58 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmelerin ses kaydına izin vermiştir.

H3 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 40 dakika 21 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 6 dakika 33 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmelerin ses kaydına izin vermiştir.

H4 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 31 dakika 9 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 6 dakika 14 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

H5 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 40 dakika 7 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 6 dakika 37 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

H6 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 28 dakika 13 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 6 dakika 21 saniye sürmüştür. İkinci görüşmede, uygun olmamasından dolayı cevaplayamadığı bir sorunun yanıtı için telefonla yapılan üçüncü görüşme 8 dakika 22 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

S1 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 34 dakika 35 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 3 dakika 56 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

S2 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Görüşme kaydı 29 dakika 8 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 5 dakika 59 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

S3 Katılımcısı ile ilk görüşme, Facebook Messenger çevrimiçi görüntülü görüşme platformu üzerinden yapılmıştır. Sesle ilgili teknik bir sorun meydana gelmesi

sebebiyle, görüntü Facebook Messenger'dan alınırken, ses de telefonda alınmıştır. Görüşme kaydı 32 dakika 57 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 8 dakika 53 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

S4 ile ilk görüşme, ilgili katılımcının internet sorunu olması sebebiyle telefonla yapılabilmektedir. Görüşme kaydı 42 dakika 43 saniye sürmüştür. İhtiyaç duyulan demografik bilgilerin sağlanması ve diğer bilgiler için yapılan ikinci görüşme ise telefonla yapılmış olup, 5 dakika 36 saniye sürmüştür. Katılımcı görüşmenin ses kaydına izin vermiştir.

2.3 Verilerin Analizi

Çalışmada betimsel analiz kullanılmıştır. Kodlamada Merriam (2015, s. 165); her ne kadar kelimelerden, harflerden, sayılardan, sözcük gruplarından, renklerden ve bunların birleşiminden yararlanılabileceğini söylemiş olsa da; çalışmada kullanılan kodlamada daha çok doğrudan alıntılar tercih edilmiştir. Zira Patton'a (2014, s. 21) göre doğrudan alıntılar nitel çalışmalarda ham verilerin temel kaynağı olması yönüyle; bireyin duygu derinliğini, dünyasını düzenleme şekillerini, gerçekleştirenlerle ilgili düşüncelerini, yaşama dair tecrübelerini ve hayatı kavrayışını daha net ortaya koymaktadır. Analizde sadece sözel anlatıma değil, aynı zamanda sözel anlatıma anlam katan konuşmalar sırasındaki duraklamalara, ses tonundaki farklılıklara, gülmenin farklı şekillerine, jest ve mimiklere de odaklanılmıştır. Böylelikle katılımcının sözleri ve eylemleri ile veriler ilişkilendirilerek, net ve açık kavramlara ulaşılmıştır (Mayring, 2000, s. 78). Analizde, temalara ulaşmak için iki temel yöntem tavsiye edilmektedir. Bunlardan birincisi temaların problem cümleleri temelinde oluşturulmasıdır. İkincisi ise sorulara verilen cevaplardan temalara ulaşmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 223-224). Bu çalışmada sorulara verilen cevapların ortaya koyduğu kavramlar ve betimlemelerle temalara ulaşılmıştır.

3 BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde literatürde yer alan; işe ve örgüte yabancılaşma ile ilgili çalışmalara yer verilmektedir.

Taviss (1969, s. 48) veri toplama tekniği olarak farklı bir yöntem denemiş ve 278 hayat hikâyesini inceleyerek, 168'inin kodlanmaya uygun olduğuna karar vermiştir. Hayat hikâyeleri ile yaptığı değerlendirme sonucunda; 1900'lü yıllar öncesinde toplumsal yabancılaşmanın bireyin kendi isteği sonucunda ortaya çıktığını, fakat 1950'den sonra bu durumun değişerek toplumsal yabancılaşmanın toplum tarafından dışlanmış kişilerde görünen bir olgu olduğunu tespit etmiştir.

Travis (1986, s. 61) yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzlük ve anlamsızlık üzerinde yaptığı, kimisi halen okuyan üniversite öğrencisi, kimisi de mezun olmuş 311 katılımcısı bulunan çalışmaya göre; yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile anlamsızlık boyutu arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur (s. 68).

İşe yabancılaşma bağlamında yapılan çalışmaların daha çok üretim sektörü çalışanlarına yönelik olduğu görülmektedir.

Üretim sektörü çalışanlarına yönelik yapılan yabancılaşma çalışmalarından biri Neal ve Seeman'in yaptığı çalışmadır. Neal & Seeman (1964) Ohio/Columbus kentinde, çalışmayan işçilerden, üst düzey profesyonellere kadar tüm çalışanların yabancılaşmasını güçsüzlük boyutu üzerinden incelemişlerdir. 609 katılımcı ile yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre; organize çalışmayan el emekçilerinin organize olanlara kıyasla daha fazla yabancılaştıklarını tespit etmişlerdir. Önceki tespitlere paralel olarak; organize çalışmayan beyaz yakalı çalışanların daha fazla güçsüzlük hissettiklerini tespit etmişlerdir. Çalışmanın açık bir göstergesi organize olmayan bir işte çalışmak yabancılaşmanın boyutlarından olan güçsüzlük üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Kohn (1976, s. 121) yaptığı çalışmada, yabancılaşma boyutlarını farklı bir şekilde ele almıştır. Çalışanın hiyerarşik yapıdaki yerine dayanarak işine; denetçiye olan yakınlığı, işin monotonlaşması, karmaşık iş yapısı gibi kontrol süreçlerine yabancılaşmanın güçsüzlük hissi, kendine yabancılaşma ve kuralsızlık boyutları bağlamında neden olduğunu belirtmektedir. Kohn özellikle ikinci yabancılaşma tipinin daha güçlü olduğunu vurgulamaktadır.

Üretim sektöründeki işe yabancılaşmanın sebeplerine dair yapılan çalışmalardan biri de Silah'ın yapmış olduğu çalışmadır. Silah'ın (2002, s. 123) iş tatmini ile ilgili olarak Sivas'taki iki kamu sanayi kuruluşunda yapmış olduğu çalışmaya göre; demokratik ve katılımcı bir yönetim bulunmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışanların buldukları işletmeye, medenî durumlarına, eğitim düzeylerine, ekonomik durumlarına ve yaşlarına göre iş tatmin seviyelerinde farklılıklar tespit edilmiştir (s. 138-139).

Millioğulları (2007, s. vi) Yugoslavya'da sosyalist özyönetim sistemini ve sosyalist özyönetim kuramının temel amaçları ve potansiyellerinden çalışma süreci ve örgütlerinde işçi sınıfının özyönetiminin ve çalışmanın, sonuç olarak da insanın yabancılaşmasının aşılmasının ne ölçüde gerçekleştiğinin, kuramsal ve toplumsal-tarihsel pratiği bağlamı üzerine temellendirilen bir karşılaştırmalı görgül araştırma gerçekleştirmiştir. Millioğulları araştırmasında; sosyalist işçilerin yöneticilere kıyasla kendi kendini yönetim sisteminde bile karar verme mekanizmasında yeterli etkilerinin olmadığını ve yöneticilerin karar verme sürecinde daha etkili oldukları, kendi kendini yönetim sisteminin işçilerin işe yabancılaşma ve güçsüzlük hissini azalttığı, (işçiler ve yöneticilerin de dahil olduğu) çalışanların büyük çoğunluğunun kendi kendini yönetim sistemine yönelik olumlu değerlendirmelerde bulunduğu, kararlara katılım yönünden kendi kendini yönetim sistemi içerisindeki sosyalist işçilerin Türkiye'deki kapitalist yönetim altındaki işçilere kıyasla güçsüzlük bağlamında daha az işlerine yabancılaştıkları ama diğer yabancılaşma unsurları için aynı şeyin söylemeyeceği sonucuna ulaşmıştır (s. 138-140).

Üretim sektörü çalışanlarına yönelik yapılan bir diğer çalışmada Erben'in (2008, s. II) yaptığıdır. Erben'in çalışmasının amacı, çalışanların iş özelliklerine ilişkin tutumlarının çeşitli örgütsel ve işe yönelik tutumlar üzerindeki etkisinin, yalın ve geleneksel üretim yapılarında ne şekilde gerçekleştiğini karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır.

Araştırmada, çalışanların iş özellikleri tutumlarının, işten ayrılma niyeti, örgütsel mutluluk, öz değerlendirmeye dayalı performans ve genel iş tatmini ile arasındaki ilişkide, yabancılaşma ve işe bağlı bitkinliğin rolü incelenmiştir. Araştırma 265 mavi yakalı çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; geleneksel üretim yapısı altında çalışanların iş hızı ve iş yüküne ilişkin memnuniyetsizlikleri, fiziksel ve ruhsal bir yorgunluk olarak nitelendirilebilecek bitkinliğe neden olmaktadır. Ancak yalın üretim çalışanlarında yüksek iş hızı ve iş yükünden ötürü yaşanan memnuniyetsizlik işin anlamını ortadan kaldırmakta ve daha derinlikli bir duygu durumu olarak nitelendirebilecek yabancılaşmaya neden olmaktadır. Üretim yapısı ne olursa olsun, iş arkadaşı desteğinin, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkileyen önemli bir sosyal olgu olduğu ortaya konmuştur.

Literatürde üretim sektörü çalışanlarının yanında, hizmet sektöründe çalışanlara dair de işe yabancılaşma çalışmaları bulunmaktadır.

Bu bağlamda Goldsby (1998, s. 4), yeni organizasyon türlerinde çalışan işçiler arasındaki yabancılaşma seviyelerindeki farklılaşma sebeplerini, bireysellik ve toplulukçuluk bağlamında açıklamaya çalışmıştır. Verilerini Güneybatı Virginia'daki takım çalışması, müşterek yönetim, esneklik üzerine programları destekleyen bir bankadan ve gönüllü öğrencilerden oluşan Virginia Tech adlı laboratuvarından toplamıştır (1998, s. 31). 58 öğrenci ve 139 banka çalışanı (1998, s. 36) ile yapılan çalışma sonucunda; yeni organizasyon türleri kapsamında toplulukçu ve bireyseller arasında, güçsüzlük ve kendini değerlendirme tutumu bağlamında kayda değer bir fark bulunamamıştır. Goldsby'ye (1998, s. 38) göre bir fark varsa, o da, bireysellerin organizasyon amaçlarından daha da fazla yalıtılmışlık duygusu yaşamalarıdır.

Tekin'in (2012, s. 145-224) çalışmasının ana amacı; beş yıldızlı otel işletmelerinin; resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanları çalışanlarının; yabancılaşma durumları ile Melvin Seeman'in beş faktör kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Tekin bu çalışmasında Antalya-Kemer İlçesi'nde bulunan 18 otelde yaptığı çalışmanın sonucunda; yalıtılmışlık durumunun en fazla mutfak departmanında, en az ise servis departmanında yaşandığını tespit etmiştir. Mutfak departmanı, otel işletmeleri içerisinde gerek yapılan işin niteliği, gerek hijyen koşulları nedeniyle hem diğer departman personeli hem misafirler ile en az iletişimde olmak zorunda kalan departmanlardan biridir. Bu anlamı ile Tekin hizmet sektörü

çalışanlarından, hizmet ulaştırdığı insanlarla doğrudan teması olmayan ya da az temasta bulunanlarda yalıtılmışlığın daha fazla olduğunu tespit etmiştir. İlginç bir tespit; katılımcıların kendine yabancılaşma boyutundaki durumudur. Otel çalışanları bu yabancılaşma halini diğer yabancılaşma boyutlarından çok daha yoğun bir şekilde yaşadıkları görülmüştür. Tekin kendine yabancılaşma düzeyinin yüksek olmasının sebebinin; sektörün kendine has özelliklerinden kaynaklanmakta olduğunu değerlendirmektedir. Zira 2012 yılı nisan ayında Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun yapmış olduğu çalışmaya göre; ülkemizde dört kişilik bir ailenin açlık sınırı 940 TL, yoksulluk sınırı ise 3,061 TL'dir. Öyle ki, milyonlarca dolarlık tesislerde açlık sınırı civarında ücretler karşılığında çalışan turizm çalışanları, kendi sahip oldukları imkânlar ile çalıştıkları tesislerin sahip olduğu süper lüks imkânları kıyaslayarak hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Zaman zaman yüz binlerce dolarlık otomobilleri park eden fakat kendisi toplu taşımayla hayatını sürdüren, süper lüks villaların temizliği, bakımı, bu odaların misafirlerine hizmet sunma gibi işlerle gününü geçiren turizm çalışanı, akşam orta direğin ve daha alt ekonomik gelir gruplarının yaşadıkları, kentin dışında kurulmuş mahallelerdeki evlerine geri dönmektedirler. Uzak coğrafyalardan gelen pahalı gıda maddeleri ile yemekleri hazırlayan sektör çalışanı, bu yemekleri ailesine satın alamamaktadır. Çalışan, bu tesislere yıllarını vermekte fakat böylesine bir tesiste konaklama imkânına sahip olabilme hususunda aynı şansa sahip olamamaktadır. Hatta yer yer bir çalışanın aylık geliri, çalıştığı otelin bir odasının kişi başı tek gecelik konaklamasına denk gelmektedir.

Literatürde kamu çalışanlarından hizmet sektöründe çalışanların da işe yabancılaşması incelenmiştir. Bu bağlamda Aiken & Hage'in çalışması buna örnek gösterilebilir. Aiken & Hage'in (1966, s. 497-500) örgütsel yapı (merkezileşme ve resmileşme) ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptıkları araştırmada; iki tür yabancılaşmanın arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunlar; işe yabancılaşma ve anlamlı bağlılıktan yabancılaşmadır. Bu çalışma 16 sivil toplum örgütünden 314 çalışanın katılımı ile yapılan görüşmelerle yapılmıştır. Yaptıkları çalışma sonucunda yabancılaşmanın; hem bireysel hem de topluluk bazında, sivil toplum kuruluşlarında, okullarda ve hastanelerde dahi oluştuğunu tespit etmişlerdir. Çalışma yüksek merkezileşme ve organizasyonel yapının yüksek derecelerde tanımlandığı durumlarda, işten ve de anlamlı bağlılıktan yüksek derecede yabancılaşma oluşturduğunu göstermiştir. Özellikle bireysel görevlerin belirlenmesi politikalarında ve organizasyonları ilgilendiren kararların verilmesine katılımların kısıtlanması durumunda

ve de çok katı kuralların işletildiği durumlarda bu iki yabancılaşma türünün çok yüksek olduğu görülmüştür. Aşırı gözetim her iki yabancılaşma türünde de görülmüştür (s. 506-507).

Şimşek vd.nin (2006, s. 580-584) yaptığı araştırmada, örgütlerde yabancılaşma yönetimi konusu incelenmiş, özel işletme ve kamu kuruluşları çalışanlarının yabancılaşma faktörlerini nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma örneklemini oluşturan 200 çalışandan 100'ü kamuda, 100'ü de özel sektörde çalışmaktadır. Özel ve kamu sektörü çalışanlarının yabancılaşma sebeplerini kıyaslamalı yapan bu araştırmada; kamu sektörü çalışanlarının yönetim anlayışından özel sektördekilere oranla daha memnun oldukları, ast-üst ilişkileri kapsamında üst kademe ile daha iyi bir işbirliği içerisinde oldukları görülmüştür. Farklı mezhep, din, ırk vb. ayırımlarının özel sektör çalışanlarına daha fazla etki ettiği görülmüştür. Özel sektör çalışanlarının fiziksel koşullardaki olumsuzluklardan daha fazla rahatsız oldukları görülmüştür. Kamudakiler, özeldekilere oranla, yabancılaşmaya neden olan etmenleri daha fazla değerlendirmekte ve çözüm yolları aramaktadırlar. Kamu görevlileri, ekonomik ve sosyal sorunların çözümü konusunda özel sektördekilere oranla daha fazla yardım görebilmektedirler. Yani işletme personeli, kamudakilere oranla sendikal örgütlenme, grev ve lokavt gibi durumlardan daha fazla rahatsız olup, iş kaygısı duyabilmektedirler. Özel sektör çalışanları, kamu çalışanlarına oranla sendikal örgütlerin kendi haklarını daha az koruduğunu düşünmektedir.

Ülkemizde devlet kurumlarındaki işe yabancılaşmayla ilgili en çok araştırma eğitim çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Bunlardan biri Özdayı'nın (1991, s. 221, 235) öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmaya göre; öğretmenlik mesleğinin öğrencileri yönlendirmeye fırsat vermesi, kişilere kendi fikir ve kanaatlerini kullanma fırsatı vermesi ve bağımsız çalışma imkanı vermesi sebebiyle iş tatmini sağlamaktadır. Fakat garantili gelecek, maaş ve terfi imkanları gibi meslekî güvenceye dair faktörlerden dolayı tatminsizlik duygusu yaşamaktadırlar.

Elma (2003, s. 90), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması ile ilgili olarak Ankara'da bulunan 45 okuldaki, 485 öğretmene anket uygulamıştır. Elma (2003, s. 130-133) çalışmasını Seeman'ın yabancılaşmanın boyutları üzerine kurmuştur. Güçsüzlük boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okuldaki

kuralların yaratıcılıklarını engellediği, okulda gereksinim duydukları sosyal desteği alamadıkları ve okulda doğruları savunmanın yarar getirmediği yönündeki ifadelerden oluşmuştur. Branş öğretmenlerinin bu boyuta ilişkin işe yabancılaşma algıları sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin güçsüzlük biçimindeki işe yabancılaşma algıları, büyük okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin güçsüzlük biçimindeki işe yabancılaşma algıları kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde güçsüzlük hissinin daha yüksek olduğu, meslekî tecrübe arttıkça güçsüzlük hissinin azaldığı görülmüştür. Anlamsızlık boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; aynı konuları öğretmekten bıkmak, öğretmenliğin kendileri için monotonlaşmaya başladığını hissetme ve okulda öğretilenlerin gerçek yaşamda işe yaramadığını düşünmeye yöneliktir. Branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre; bekâr öğretmenlerin de evli öğretmenlere göre anlamsızlık boyutuna ilişkin işe yabancılaşma algıları daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin anlamsızlık biçimindeki işe yabancılaşma algıları kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde anlamsızlık boyutunun daha yüksek olduğu, meslekî tecrübe arttıkça anlamsızlık hissinin azaldığı görülmüştür. Yalıtılmışlık boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okuldaki ilişkilerin içten ve samimi olmadığını düşünme, aynı görüşte olmadığı insanlardan uzak durma ve sınıf dışı etkinliklerde sorumluluk üstlenmekten zevk almamaya yöneliktir. Küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin yalıtılmışlık biçimindeki işe yabancılaşma algıları, büyük okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlerin yalıtılmışlık biçimindeki işe yabancılaşma algılarının, diğer okul büyüklüklerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Okula yabancılaşma boyutuna ilişkin öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okulda sınıfta iken kendini rahat hissetme, okulda kurallara aykırı davrandığında suçluluk duygusu yaşama ve meslektaşları tarafından takdir edilmeyi önemsemeye yöneliktir. Büyük okullarda görev yapan öğretmenlerin okula yabancılaşma biçimindeki işe yabancılaşma algıları, orta büyüklükteki okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Elma meslekî tecrübe arttıkça, okula yabancılaşma algısının daha da yükseldiğini tespit etmiştir.

Yine eğitim çalışanlarının işe yabancılaşmaları ile ilgili yapılan bir başka çalışma Temel'in (2010, s. iii-iv) 408 beden eğitimi öğretmenine ait veriyi inceleyerek yapmış

olduğu araştırmadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki yalıtılmışlık ve güçsüzlük boyutlarında yabancılaşma düzeylerinin yüksek; beden eğitimi öğretmenliğine yabancılaşma ve anlamsızlık boyutlarında ise yabancılaşma düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Temel çalışmasında yaş boyutlarına göre yabancılaşma boyutlarını değerlendirmiştir. Temel 21-30 yaş aralığındaki beden eğitimi öğretmenleri ile kadın beden eğitimi öğretmenlerinin anlamsızlık boyutunda, evli beden eğitimi öğretmenlerinin beden eğitimi öğretmenliğine yabancılaşma ve anlamsızlık boyutlarında yabancılaşma algılarının yüksek olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, bekâr ve lisans öğrenimine sahip beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki yalıtılmışlık boyutunda, 16-20 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip beden eğitimi öğretmenlerinin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip beden eğitimi öğretmenlerine göre güçsüzlük boyutunda yabancılaşma algılarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Öte yandan, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip beden eğitimi öğretmenlerinin 26 yıl ve yukarısı mesleki kıdeme sahip beden eğitimi öğretmenlerine göre anlamsızlık boyutunda ve orta öğretimde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin ilköğretimde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde yabancılaşma algılarının bulunduğu sonuçlarını elde etmiştir.

Eğitim çalışanlarına yönelik yapılan bir diğer çalışma Akın Kösterelioğlu'nun (2011, s. 77) iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye dair araştırmasıdır. Akın Kösterelioğlu çalışmasını Bolu ilinden 46 okuldan, 450 öğretmen üzerinden yapmıştır. Bu araştırmaya göre; öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ölçeğinin ücret ve ek getiriler ile iş yerinde sorumluluk ve görev alma boyutlarında olumsuz bir algıya sahip oldukları, diğer boyutlarda ise algılarının olumlu olduğunu göstermiştir (s. 110). Kadın öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin genel algılarının erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür (s. 112). Okul yönetiminin 21-30 yaş grubundaki öğretmenlere iş ile ilgili sorumluluk alma, işin farklı yönlerine dâhil olma gibi konularda fırsatlar sunduğu, bunun da 21-30 yaş grubu öğretmenleri tarafından olumlu algılandığı ayrıca bu yaş grubundaki öğretmenlerin işlerini daha ilham verici buldukları görülmüştür (s. 116). Evli öğretmenlerin yönetici desteği, iş doyumu, teşvik etme derecesi ve becerilerin kullanımı boyutu ve genel iş yaşam kalitesi algılarının bekâr öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmüştür (s. 118). Branş değişkeninin öğretmenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları üzerinde fark yaratmadığı görülmüştür (s. 127). Öğrenim düzeyi yükseldikçe ücret konusunda öğretmenlerin beklentilerinin de yükseldiği görülmüştür (s.

131). Öğretmenlerin anlamsızlık boyutunda yabancılaşma yaşamadıkları görülmüştür (s. 133).

İşe yabancılaşmanın dışında, literatürde örgüte yabancılaşmaya dair de çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüte yabancılaşmanın nedenlerine dair yapılan çalışmalardan birine örnek olarak Naomi ve Schooler'in (1985) Japon ve Amerikalı işçilerin çalışma şartlarına ve yaptıkları işin psikolojik etkilerine yönelik yaptıkları karşılaştırılmalı araştırma gösterilebilir. Bu çalışmaya göre örgüt üyelerinin örgüte yabancılaşmasına neden olan faktörleri; zaman baskısı, yapılan işin ağırlığı, kirliliğe sebep olan bir işte çalışma, birinin kontrolü dışında münferit bir sorumluluk verilmemesi olarak tespit etmişlerdir.

Michaels vd.lerinin (1988, s. 378-379) satış elemanları üzerine yapmış oldukları çalışmaya göre, organizasyona yüksek düzeyde bağlılık görülen örgütlerde düşük düzeyde işe yabancılaşma tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde rol çatışması ve belirsizlik yaşanan organizasyonlarda da düşük düzeyde örgüte bağlılık tespit edilmiştir.

Serttaş Ertike'nin (2010, s. 193-204) kurumsal anlamda yabancılaşmayı tespit etmek amaçlı yaptığı çalışmada; televizyonlardaki ikisi yarışma, birisi de kadınla ilgili olmak üzere üç programı bireyi metalaştırma ve yabancılaşma bağlamında incelemiştir. UNESCO'nun hazırladığı McBride raporunda ("Many Voices, One World" adlı rapor) kitle iletişim araçlarının işlevleri haber ve bilgi verme, toplumsallaştırma, güdüleme, tartışma, eğitim, kültürel gelişme, eğlence ve katılma olarak belirlenmiştir. Tespit edilmiş bu işlevlere rağmen televizyonun –kamu televizyonları haricinde- ticari bir işletme olması televizyon programlarının üretilme amacı hakkında araştırmacıyı şüpheye düşürmektedir (s. 194). Televizyon çeşitli çekim ve sunum teknikleri ile ekrana çıkan insanları metalaştırmakta, onları programa kazandırdıkları rating (izlenme oranı) üzerinden etiketlendirmektedir (s. 195). Yaratılan ürün-insanların sahte tavırlarla kendilerine yabancılaştıkları sonucuna varmıştır. Serbest zaman, bireylerin kendilerini özgürleştirebilmelerine, var olandan daha iyisini isteme bilincine erişebilmelerine olanak tanınması gereken bir zamandır; ancak serbest zaman günümüz toplumsal yapısında özellikle televizyonun sunduğu popüler ürünlerle geçirilmektedir. Bunda bireylerin daha verimli ve kaliteli aktiviteler yapmalarını sağlayacak ekonomik imkânlarının olmaması, serbest zaman bilincinin yerleşmemiş olması, bireyin kendine özgü uğraşlar edinmemesinin de payı büyüktür. Tüm bu nedenler bireylerin televizyon karşısında

saatler harcamalarına neden olmakta ve yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi serbest zamanın da, var olanların yinelenmesini sağlayan bir zaman olarak geçirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Naktiyok ve Polat'ın (2016, s. 14-15) bir kamu kurumunda yapmış olduğu çalışmaya göre; Psikolojik taciz (mobbing) uygulamaları sebebiyle çalışan bireylerde depresyon, travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara neden olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada örgütsel açıdan iş doyumunda düşüş, bağlılıkta azalma, işgücü ve devamsızlıkta artış gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığını tespit etmiştir. Kurum içerisinde mobbinge uğrayan çalışanların iş arkadaşları tarafından önemsenmediği, sosyal toplantılar hakkında bilinçli olarak haberdar edilmediği, örgütte umursanmadığı ve yokmuş gibi davranıldığı ortaya çıkmıştır.

Literatürde yabancılaşmaya dair yapılan diğer çalışmalarda yabancılaşmanın yaratmış olduğu sonuçlardır. Yabancılaşmanın yarattığı sonuçlara dair çalışmalardan biri Nettler (1957, s. 676-677) yaptığıdır. Bu çalışmaya göre Nettler yabancılaşmış bireylerin; yaratıcılıkların yüksek olabildiğini, zihinsel ve duygusal bozukluklarının olabildiğini, diğer insanlara karşı daha duyarlı olduklarını, intihara ve kimyasal madde kullanımına meyilli olabildiklerini, evliliğe olumsuz bakabildiklerini ve suçlu davranışları sergileyebildiklerini tespit etmiştir.

Seeman (1983, s. 74) yaptığı çalışmada; alkol kullanan yabancılaşmış çalışanlarda, güçsüzlüğün ve yalıtılmışlığın vermiş olduğu duygu ile daha fazla alkol kullandıklarını tespit etmiştir.

Yabancılaşma ile mücadeleyle yönelik çalışmalardan biri Sarros vd.nin çalışmasıdır. Sarros vd.lerine (2002, s. 298) göre anlamlı bir işyerinin oluşturulmasında liderlik önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle işe yabancılaşmanın azaltılmasında dönüşümcü liderliğin, eylemsel liderlikten daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Yaptığı çalışmaya göre dönüşümcü liderler çalışma koşullarına yabancılaşan ve zayıf düşen çalışanlarını motive ederek güçlendirmekte ve cesaretlendirmektedir.

Çavuşoğlu ve Köse'nin (2016, s. 139) üniversitelerdeki akademik personel üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre; hiyerarşi kültürünün baskın olduğu üniversitelerin emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tek biçimlilik gibi baskın özellikleri taşıması sebebiyle;

bünyelerindeki akademik personelde kabullenici ve pasif sessizlik davranışını gözlemlemiştir.

Yabancılaşmanın yaratmış olduğu etkiler bağlamında, doğrudan da Jandarma ile ilgili olan bir çalışma Atakan tarafından yapılmıştır. Atakan (2007, s. 7) Jandarma personelinin rütbe, sınıf, yaş, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, görev durumu, görev yaptığı yerleşim birimi gibi bağımsız değişkenlerinin tükenmişlik düzeyi ve iş doyumlarıyla ilişkisini incelemiştir. Uygulamaya; 15'i subay, 105'i astsubay, 105'i uzman jandarma ve 7'si sivil memur olmak üzere 232 askerî personel katılmıştır (s. 55). Araştırmanın sonucunda örnekleme katılan bireylerin tükenmişlik ve iş doyum puanlarının normal değerler sınırını aşmadığını, personelin tükenmişlik yaşamadığını ve iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu tespit etmiştir (s. 71).

4 BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

4.1 İşe Yabancılaşma

Toplumsallaşma, bireyin toplum içerisinde yer almasını sağlayan önemli bir süreçtir. Bu süreçte birey norm ve değerleri içselleştirerek toplumun bir üyesi haline gelir. Otoritelerin, kuralların ve kurumların meşruiyetini benimseme, bu norm ve değerlerin içselleştirilmesi ile gerçekleşir. Toplumsallaşma sürecinde önemli yeri olan aile kurumu, arkadaşlık çevresi, eğitim kurumları ve çalışma ortamı tüm kuralların öğrenildiği ve uygulandığı yerlerdir. Bahsi geçen tüm toplumsallaşma araçları, normlar ve kurallar, doğal ve mutlakmış gibi kabul edilir. Eğer bu süreçte değerler, kurallar içselleştirilmezse; anomi ya da yabancılaşma olarak tanımlanan davranışlar ortaya çıkar (Konuk, 2003, s. 271).

İnsanın kayıtsız ve hatta düşman bir evrende tek başına, derin bir yalnızlık duygusu içinde kaldığı anlamıyla yabancılaşma, neredeyse tüm toplum bilimlerinde, felsefede ve edebiyatta, iki yüzyıldır önemli bir tema olarak incelenmektedir (Erdost, 2003, s. 10). Yabancılaşma kavramı günümüzde o kadar çok kullanılmaya başlanmıştır ki; Faunce; bu terimi modern insanının sosyo-psikolojik hastalıklarının kısaltılmış bir şekli olduğuna dikkat çekmektedir (Fayda Kınık, 2010, s. 9). Yabancılaşma insanı makineleştiren, robotlaştıran ve sonunda köleleştiren, rasyonalist ve teknokratik bir uygarlık biçimine karşı oluşan başkaldırının bir simgesi haline gelmiştir. Bu doğrultuda yabancılaşma hem sosyolojik, hem psikolojik, hem de siyasî ve felsefî bir anlam taşımaktadır (Tolan, 1980, s. 3). Batı'da ve Doğu'da hemen hemen bütün klasik felsefî akımlar tarafından devralınmış bu kavram; İnsanın acıklı, trajik kaderi diyebileceğimiz bir fikrin çevresinde dolanmaktadır (Mandel & Novack, 1975, s. 23).

Yabancılaşma kavramı teolojiden yola çıkarak ifade edilmiş olsa da (Marx, 2004b, s. 76), bu kavramı ilk kez felsefî bir kavram haline getiren Hegel'dir (Kızıltan, 1986, s. 11) (Erdost, 2003, s. 10). Hegel, yabancılaşmanın tarihini insanlık tarihinin kendisi olarak görmektedir (Overend, 1975, s. 306). Hegel yabancılaşmayı, "insanî etkinliklerin, insanın yaşadığı çevre ve içinde bulunduğu koşullar arasında varolan uyumsuzluğu" şeklinde tanımlamaktadır. Yabancılaşma, yaşam döngüsü içinde, toplumsal olanla

bireysel olan arasındaki denge kuramının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Temel, 2010, s. 17). Kendi içinde, kendi ortadan kaldırılışını içerir. Yabancılaşma öteki varlıktır, bilincin ve özbilincin, nesnenin ve öznenin karşıtlığıdır (Erdost, 2003, s. 10).

Yabancılaşma kavramını ilk olarak Hegel'in belirginleştirmesine rağmen; çalışanların sosyal, iktisadî ve siyasî alanlarda da yabancılaştırıldığını belirterek (Mardin, 2010, s. 42), bu kavramı iktisadî ve toplumsal alanı da kapsayacak şekilde dile getiren Marx'tır (Marx, 2004b, s. 25). Bu anlamıyla Marksist kuramın önemli boyutlarından biri kapitalizmin yarattığı yabancılaşmalar zincirinin eleştirel olarak gözler önüne serilmesidir (Durakbaşa, 2003, s. 28). Marx için yabancılaşma; insanın gerçek özünden uzaklaşarak (Ergil, 1980, s. 35) kendi yarattığı şeylerden kopması, bunları kendi dışında birer soyut varlık, aşkın birer güç gibi görmesi, üretim-tüketim ilişkilerinin ortaya çıkardığı imkânları kullanamamasıdır (Yalçın, 2010, s. 15). Bu sebeple de; yabancılaşmanın en yüksek biçimine kapitalizmde ulaşılır (Erdost, 2003, s. 12).

Sinari'ye (1970, s. 125) göre yabancılaşmalar zincirinin yaşandığı günümüz dünyasında, bireyi yabancılaştıran pek çok durum mevcuttur. O'na göre; bireyin bağlı bulunduğu nesne ya da nesnelere yabancılaştırılması; bireyin mensubu bulunduğu (dinsel, etnik, dil, meslekî, vb. temelli) toplumsal bir azınlık sebebiyle yabancılaşması; toplumun belirlediği değer ve ideallere yabancılaşma; bireyin kendisine yabancılaşması; endüstri ve teknoloji temelli ülkelerde yaşayan bireyin, başka birilerini kullanması ya da düğmelere indirgenen yaşamı sebebiyle doğal vücut faaliyetlerine yabancılaşması; bireyin kendi doğal kültüründen yabancılaşması; bir sınıfın ya da bireyin başka bir sınıf ya da birey tarafından sömürülmesi sonucu ortaya çıkan yabancılaşma bu yabancılaşma türlerinden birkaç tanesidir. Fromm'a göre ihtiyaçları çarpıtılarak zaafı haline getirilen birey için tüketim bile (Fromm, 2006a, s. 48); elde etmek istediği nesneye nitelik yönünden eş bir değer atfedilmesi gerekirken (2006b, s. 125, 127), dış dünyaya kendisini anlatmak için tanımlayıcı bir araca (2004, s. 94) dönüştürmesi ve çok yüksek bir değişim bedeli atfetmesi nedeniyle yabancılaşmalar zincirine katılmıştır.

Meta üretim sürecinde; işin çalışanın kendisine yabancı bir şey olarak, kendisinin dışında bağımsız bir şekilde var olması, çalışana başkaldırması, kendi başına bir güç haline gelmesi anlamıyla işe yabancılaşma ilk kez Karl Marx (2004b, s. 26) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Kapitalist üretim ilişkilerinden yola çıkan Marx; kapitalist üretim

ilişkilerinin, esas olarak özel mülkiyete dayandığını; kâr sağlama ve sermaye birikimini artırma hedefli üretim etkinliğinin çalışanları farklı şekillerde yabancılaştırdığını vurgulamaktadır. Marx'ın bu yaklaşımına göre insanın işe yabancılaşması dört boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar; çalışma eylemine, yaptığı iş sonucu ortaya çıkan ürüne, diğer işçilere ve insanlara ve de kendi potansiyeline yabancılaşmadır (Macionis, 2005, s. 100-101).

İşe yabancılaşmanın boyutlarından biri çalışma eylemine, diğer anlamıyla üretme eylemine yabancılaşmadır. Marx'a (2004b, s. 31) göre insanlar özleri itibarı ile üretken olmak isterler. Bu sebeple de yaşama en büyük katkıda bulunan değer üretmektir. Ayrıca üretmek, insanın fiziksel varlığını sürdürmesi için gerekenleri sağlayan bir araçtır. Yaratıcı bir etkinlik olan üretim eylemi sırasında insan hem doğayı ve dış dünyayı, hem de kendisini yeniden ve yeniden işlemekte ve yaratmaktadır (Durakbaşı, 2003, s. 28). Marx'ın çalışma eylemine çok fazla değer vermesinin sebebi; bu eylemin insanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunduğuna inanmasının yanı sıra, yabancılaşmanın da temel sebebi olarak görmesidir (Toker Kılınç, 2004, s. 10).

Marx işe yabancılaşmayı açıklarken çalışma sürecindeki kontrolün kaybedilmesine özel bir vurgu yapar. Marx'ın çalışma eylemine yönelik vurgusu sadece ücretlendirmeye yönelik değil, daha çok bilinçli ve yaratıcı anlamdaki üretim eyleminin ta kendisidir (Ferguson & Lavalette, 2004, s. 301). Kapitalist sistemin yarattığı iki tür insan vurgusunu öne çıkaran Marx'a göre; üretim araçlarını elinde bulunduran azınlık tarafından, çalışmaya dair yeteneklerinden başka ellerinde bir şey olmayan çoğunluk sömürülmektedir. Burada çoğunluğun çalışma yeteneklerinden kastedilen sadece el yeteneği değildir. Bunun yanında; tekniğe, bilgiye ve sanata dair yetenekler de el yetenekleri gibi sömürülmektedir (Ferguson & Lavalette, 2004, s. 299-300). Bu durumu bilen çalışanlar sahip oldukları tüm yeteneklerini değerinin altında kapital sahiplerine satmak zorundadırlar. Bunu yapmadığı takdirde açlıktan öleceğinin bilincindedir (Fromm, 1998, s. 86).

Kapitalizm sadece çalışanların yeteneklerini sömürmekle kalmayıp; aynı zamanda neyi, nasıl yapacakları konusunda da koşullamaktadır. Günümüzde insan yaptığı rutin ve can sıkıcı işlerle tıpkı bir makineyi andırmaktadır. Mümkün olsa, çalışanın üretim yeteneklerinin yerine makinelerin konulması kaçınılmazdır, fakat her işi makineler yapamadığı için kapitalizm insanı makineye çevirmeyi tercih etmiştir (Macionis, 2005, s.

100). Artık günümüz üretim sisteminde makineleşme ve otomasyon ön plana çıkmış olup, insan el emeği veren olmaktan çıkarılmış, daha çok makine tarafından ürün haline getirilecek hammaddeyi makineye yerleştiren bir makine uzvu haline getirilmiştir. Bu durum insanı, hem yaratıcı üretim şekli elinden alınmış olması, hem insan üstü yoğun bir çalışma ortamının içerisine sokulması, hem de makineleşmenin el emeğinin yerine geçmesi gibi sebeplerle çalışma eylemine yabancılaştırmıştır.

Bir insan sadece yaptığı çalışma eylemine yabancılaşmaz; aynı zamanda elleri ile var ettiği ürüne, metaya da yabancılaşır. Siyasal iktisada göre, yapılan iş sonucu çıkan ürün ya da hizmet işçiye ait değil, kâr sağlamak ve artı değer kazanmak için ürünü ve de hizmeti pazarlayan kapital sahibine aittir. Marx bu sebeple işçinin yatırdığından daha fazlasını kaybettiğini belirtmektedir (Macdonis, 2005, s. 100-101). Marx'a (2004b, s. 26) göre; çalışanın kendi ürününe dışlaştırılması, sadece çalışma eyleminin şeyleşmesi, dışsal bir varoluş haline gelmesi anlamına gelmez; çalışma eyleminin çalışanın kendisine yabancı bir şey olarak kendisinin dışında bağımsız var olması, kendisine başkaldırması, kendi başına bir güç haline gelmesi anlamına da gelir. Nesneye verdiği yaşamın düşman ve yabancı bir şey olarak kendisinin karşısına çıkması anlamına gelir. Mandel'e (1998, s. 15) göre yabancılaşma tam bu noktada ortaya çıkar; yani işbölümü içerisinde yapılan meta üretimi sonucu, çalışanın ürünlerinden ayrılmasıyla.

Marx'a göre ürüne yabancılaşma; ürünü yaratan ile ürün arasındaki ilişkiyi betimleyen üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar; nesneleştirme, ürünün kontrolden çıkması ve köleleştirmedir. Nesneleştirme; çalışanın üretimi gerçekleştirerek bir ürünü ya da hizmeti ortaya çıkardığı süreçtir. Bir ürünün yaratılması, diğer adıyla üretim eylemi, çalışanın emeğinin dışında bir gerçeklik olarak somutlaşmaktadır. Bu durum bir bütünlüğün çözülmesi, insanı ürününe bağlayan bağın kopması, dolayısıyla da yeni ve farklı bir niteliğin yaratılması sürecidir. İkinci safha olan ürünün kontrolden çıkmasında ise, yaratılmış olan ürün ya da meta kendisini yaratan çalışanın kontrolünden çıkar ve bağımsız, kendisini yaratana dışsallaşmış bir güç, yabancı bir öz haline dönüşür. Üçüncü ve son safha olan köleleştirme de; ürünü ortaya koyan çalışan, ürün tarafından köleştirilir (Tolan, 1980, s. 180). Marx'ın ortaya koyduğu yabancılaşma sürecinde ifade edilen; günlük 100 TL yevmiye ile İzmir Sasalı'daki 750.000 TL'lik villaların inşaatında çalışan, bu villaları el emeği ile üreten Hasan ve Mehmet Usta'nın, bu villalardan almak için onlarca yıl çalışsa bile, alamayacakları gerçeği ile yüzleşmeleridir

(Hasan & Mehmet, 2015). Karl Marx yazınında, çalışanın diğerlerinden, özünden ve ortaya koyduğu üründen yabancılaşması sonucunda, iş tatmin düzeyi düşmekte, yok olmakta ve çalışma fiili anlamsızlaşmaktadır (Marshall, 1999, s. 799). Bu durum bürokratik toplumsal bir yapıda oluşması durumunda; çalışan kendisini tecrit etmekte, aciz hissetmekte ve tatminsizlik olarak bu kendisini göstermektedir (Behar, 2017, s. 16-17).

İşe yabancılaşmanın diğer bir boyutu, bireyin çalışma arkadaşlarına ve de çevresindeki insanlara yabancılaşmasıdır. Wallace ve Wolf (2004, s. 324); işbölümünün, özel mülkiyet kurumunun ve ticarî ilişkilerin, insanları yalnız ürettiklerine değil, kendilerine ve arkadaşlarına da yabancılaştırdıklarını belirtmektedir. Marx'a göre, insanlar çalıştıkları yerlerde topluluk bağları oluşturmak isterler. Fakat endüstriyel kapitalizm, işbirlikçi olmaktan öte rekabetçidir. Günümüzde fabrikalar ve de oluşturulan çalışma ortamları çalışma arkadaşlığına çok az fırsat vermektedir (Macionis, 2005, s. 101).

Fromm (2006b, s. 131-132) günümüz insanının, çalışma ve de sosyal hayattaki ilişkisini, birbirini kullanan iki canlı makine ilişkisine benzetmektedir. İşveren çalışanlarını, satıcı alıcıları, politikacı seçmenlerini suistimal boyutunda kullanmaktadır. Herkes birbirine göre, hayatlarını daha refah ve kolay kılacak, her an miadı dolabilecek bir maldır. Şimdi olmasa bile, er ya da geç o maldan (insandan) istifade edebileceği olasılığını hep aklında tutan birey, ona hep bir yakınlık gösterir. Günümüz insan ilişkilerinde nefret ve sevgiden öte; yüzeysellik, daha da çok uzaklık ve kayıtsızlık vardır. Yüzeyselliğin yanında çok büyük bir güvensizlik duygusu da bu eğreti ilişki modelinde yer almaktadır. Fromm'a göre günümüz toplumu; birbirine yabancılaşmış, bencil çıkarlarla birbirini kullanma gereksinimi duyan bireylerden oluşmaktadır.

İşe yabancılaşmanın belki de en dramatik boyutu insanın kendi potansiyeline yabancılaşmasıdır. Marx'a göre, yabancılaşan insan çalışırken kendisini gerçekleştirmemektedir. Çalışan kendisini inkâr etmekte, iyi hissetmekten öte acı çekmekte, kendi fiziksel ve mental enerjisini geliştiremediği gibi, fiziksel olarak da tükenmektedir; kendisini manevî anlamda değersiz hissetmektedir. Böylelikle çalışan kendisini sadece boş zamanlarında evinde hissetmekte, işte kendisini evsiz ve güvensiz hissetmektedir. Kısacası endüstriyel kapitalizm, en iyi kalite ile açıklanabilecek insan işini köreltmekte ve insanlık dışı bir deneyime çevirmektedir (Macionis, 2005, s. 101).

Fromm'a (1987, s. 83) göre, makineleşmiş ve kâr odaklı üretim günümüz insanının nesneye tapınmasına, kendisinin ve diğer insanların yaşamına karşı saygısını yitirmesine sebep olması nedeniyle; insan ahlaki değerlere ve kendi kalımına faydası olan akılcı düşüncelere karşı da körleşmiştir.

Marx'a (2004b, s. 25) (2003, s. 21) göre çalışan; ne kadar çok servet üretir, üretimi güç ve hacim olarak ne kadar artarsa, o kadar da yoksullaşır. Ne kadar çok meta üretirse, o kadar da ucuz bir meta haline gelir. Şeyler dünyasının değer artışı, insanların dünyasının değersizleşmesi ile doğru orantılıdır. Çalışanlar sadece meta üretmekle kalmaz; bir meta olarak kendisini de üretir. Çalışanın ürettiği nesne, üretme eyleminin karşısına yabancı bir şey olarak, üreticiden tamamen bağımsız bir güç olarak ortaya çıkarak, çalışana karşı koyar. Çalışanın ürünü, nesne halini almış, katılmış üretim eylemidir, üretim eyleminin nesneleşmesidir. Siyasal iktisatta, üretim eyleminin bu gerçekleşmesi çalışanlarda gerçekliğin yitimi, üretim eyleminin nesneleşmesi, nesnenin yitilmesi ve nesneye kölelik olarak; üretim eyleminin mal edinilmesi ise dışlaşma, yabancılaşma olarak görünür.

Çalışanı derinden etkileyen işe yabancılaşmanın varlığının tespiti önemli bir konudur. Yabancılaşmayı, bireyin kişisel durumu açısından ele alarak, bu kavramı sosyopsikolojik açıdan ortaya koymaya çalışan (Çapan, 2009, s. 19) ve işe yabancılaşmayı; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan ve iletişimden kaçınma, kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanımı ile yeni tercih ve kararlara yönelememek (Temel, 2010, s. 13) olarak tanımlayan Seeman'e göre yabancılaşmanın var olduğunu anlamaya yarayacak beş boyut bulunmaktadır. Bunlar; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık (topluma yabancılaşma) ve kendine yabancılaşmadır (Seeman, 1959, s. 784-790).

Güçsüzlük Seeman'in ortaya koyduğu boyutlardan birincisidir. Fromm'a (1996, s. 97-100) göre kapitalizm insanı geleneksel bağlarından koparmak, olumlu özgürlüğün artmasını sağlamak, eleştirel ve sorumluluk sahibi kişinin gelişmesini sağlamakla olumlu bir takım katkılarda bulunmuştur. Fakat aynı kapitalizm, bireyde daha yalnız, daha önemsiz ve daha güçsüz olduğu yönünde bir duyguyu da yeşertmiştir. Kapitalizmde ekonomik etkinlik, başarı ve para amaç haline geldi. Artık ekonomik

sistemin gelişmesine katkıda bulunmak, sermaye oluşturmak insanın mutluluğu ve kurtuluşu için değildir. Sonsuz ekonomi çarkı içerisinde bir dişli haline gelen insanın sermayesi varsa önemli, yoksa önemsiz bir dişli olarak o çarka hizmet etmektedir. Yani ne olursa olsun insan, bu sistem içerisinde kendi dışında bir amaca hizmet eder bir hale getirilmiştir. Sadece sermaye birikimi için çalışmak durumunda kalan insan, kendi oluşturduğu makinenin kölesi haline gelmiş, böylelikle de önemsizlik ve güçsüzlük duygusuyla dolmuştur.

Seeman'e (1959, s. 784) göre yabancılaşmanın bu boyutu; kapitalist toplumdaki çalışanın durumuna dair açıklamalar getiren Marksist kökenli bir kavramdır. Çalışan, hükmeden girişimcilerin el koymaları sebebiyle karar verme yetisinden ve kişisel haklarından yabancılaşmaktadır. Çalışanların ekonomik kaderleri üzerindeki kontrolün etkisi, çaresizliği ve kendi sahip olduğu amacın dışındaki amaçlar için kullanılması yönüyle güçsüzleşmektedirler (Dean, 1961, s. 754). Burada güçsüzlükten söz edilirken; başkaları üzerinde egemenlik kurma yetisinden yoksun bir kişi değil, istediğini yapma yetisinden yoksun bir kişiden bahsedilmektedir (Fromm, 1996, s. 137).

Yabancılaşmanın bu boyutunda çalışan, geleceğe dair beklentilerinin ve yaptıklarının sonuçlarına kendisinin karar veremeyeceğine inanır (Seeman, 1959, s. 784). Bununda ötesinde birey, olayların kendini sürüklediği yön itibarı ile ya da olaylara vereceği tepkilerde gerçek benliğini yansıtamadığı duygusundan (Başaran, 1992, s. 229) dolayı kendi kaderini kontrol etmekte başarısızlık yaşadığına inanır (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlıoğlu, 2006, s. 574). Bu anlamıyla güçsüzlük bireyin arzu ettiği kontrol derecesi ile beklentisi olan kontrol arasındaki tutarsızlığın sonucu olarak hissettiği hayal kırıklığıdır (Seeman, 1959, s. 784).

Shepard'a (1973, s. 66) göre; özellikle el emeği lonca tarzı üretimden büyük fabrikalarda yapılan üretim şekline geçişle, kontrol ve özgürlük çalışanın elinden alınmıştır. Çalışma hayatında güçsüzlük, çalışanların kendilerini bir teknolojik üretim sisteminin ya da başka insanların kontrolünde olduğunu düşünmesi ve bunu değiştirebileceğine inanmamasıdır.

Bacharach & Aiken (1979, s. 860-861) güçsüzlüğün iki yönüne dikkati çekmektedir. Birincisi iş sürecinde çalışanın hareket özgürlüğü, ikincisi ise çalışanın organizasyonla ilgili karar verme sürecine etkisidir. Güçsüzlüğün hareket özgürlüğüne dair yönü,

çalışanın çalışma hızı ve esnekliği üzerindeki kontrolüne ve işyerindeki iletişim özgürlüğüne bağlı olarak değişmektedir. Karar verme sürecine etki etme yönü ise çalışanın örgütsel karar alma ve iş koşullarını belirleme sürecindeki etkinliğidir.

West (1969, s. 2) tüm bu anlatılanları kapsayacak şekilde güçsüzlüğü; ürünün kendisinden ayrılma, genel yönetsel politikaları etkilemede yetersizlik, çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği ve mevcut çalışma süreci üzerindeki denetim yetersizliği şeklinde tanımlamaktadır.

Seeman'ın ikinci ortaya koyduğu boyut anlamsızlıktır. Seeman'e (1959, s. 786) göre anlamsızlık; bireyin karar verme sürecinde açık olma ile ilgili asgari bireysel standartları karşılanmadığında, bireyin neye inanacağı konusunda yaşadığı karışık durumdur. Bu durumda insan öğretilen doğruların kendisini bir sonuca götürmeyeceğine inanır (Bolton, 1972, s. 544) ve davranışların geleceğe dair yaratacağı sonuçları hakkında net bir öngörüye sahip değildir (Travis, 1986, s. 67).

Shepard'a (1972, s. 166) göre bir çalışan sadece kendi uzmanlığını bilip, diğer çalışanların görevlerini, diğer departmanların fonksiyonlarını ve firma ürününün ortaya çıkmasındaki rolünü bilmiyorsa, işlevlerinde ve amaçlarında eksiklikler hissettiği için anlamsızlık yaşayabilmektedir. Bir diğer ifade ile anlamsızlık çalışanın kendi işi ile diğerlerinin işi arasındaki ilişkiyi anlayamamasıdır.

Ayrıca işyerleri, insanları sosyalleşme sürecinde eğiten yerlerdir. Buralarda çalışanlar; itaati ve otoriteye saygıyı öğrenirler; öz disiplin alışkanlıklarını edinirler. Hiyerarşik olarak farklılaşmış bu ortamda, belli kurallar dahilinde hareket etmeyi işyerlerinde öğrenirler. Her ne kadar disiplin öğrenilse de, bu ortamda çatışmalarda kaçınılmazdır. Hatta bazen çatışma ortamını özellikle işverenler de yaratabilir (Bauman, 2015, s. 99-100). İşverenlerin toplumsal bütünleşme için gerekli gördükleri bu tutum da, çalışanda anlamsızlık duygusu yaşanmasına sebep olabilmektedir (Elma, 2003, s. 30). Bunun yanında günümüz üretim modelinde, çalışan son çıktı olan üründen haberdar olmayabilmekte ve neyin parçası olduğunun ayırımına varamayabilmektedir. Bu durumda anlamsızlık yaşanmasına neden olabilmektedir (Elma, 2003, s. 30).

Seeman'ın ortaya koyduğu üçüncü boyut kuralsızlıktır. Seeman'ın (1959, s. 787) tanımlamış olduğu kuralsızlık, Durkheim'in "anomi" kavramından gelmektedir.

Çoğunlukla da bu iki kavram arasında toplumbilimciler kısmen ya da net bir şekilde bağ kurmaktadır. Bu sebeple bu iki kavramın beraberce açıklanması gerekmektedir (Esin, 1982, s. 98-99).

Anomi kavramı, yasa yokluğu anlamına gelen Yunanca “anomie” kelimesinden Batı dillerine geçtiği değerlendirilmektedir. Yunanca kökenli bu kavram, Türkçe eserlerde genellikle “anomi” veya “kuralsızlık” olarak kullanılmaktadır (Babür, 2009, s. 5). Latince ise “anomalía” olarak kullanılan kelimenin anlamı, “kaideye uygunsuzluk, intizamsızlık, istisna” demektir (Perek, 1952, s. 112).

Sosyoloji yazınına anomie kavramını Durkheim’a (2006, s. 405) göre mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişte, işbölümü toplumsal gelişmeyi destekler, toplumsal dayanışmayı sağlar. İşbölümü bu faydaları sağlarken, bir takım olumsuz sonuçları da ortaya çıkarabilir. İş bölümünün ortaya çıkardığı en önemli sorunlardan biri de toplumdaki ortak inanç ve değerlerin etkinliğini yitirmesi ve anomie durumunun ortaya çıkmasıdır.

Merton'a (1968, s. 216) göre, anomie kültürel yapıdaki bir kırılmadır. Anomie özellikle grup üyelerinin sosyal bir şekilde yapılanma kabiliyetlerinde, kültürel norm ve amaçları arasında derin ayrışmalar olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Bu kavrama göre, kültürel değerlerin kendisi, değerler ile çatışmalı davranışlar üretmeye sebep olabilir. Merton'a göre toplumsal bir canlı olan insanın, sosyalleşme yoluyla aşılacak istekler ve özlemlerden oluşan kültürel hedefleri vardır. Daha sonra bu kültürel hedeflere ulaşmak için bireylerin kullanabilecekleri meşru araçları tanımlayan normlar öğretilmektedir. Normlara uygun şekilde kültürel hedeflere ulaşmada toplumsal imkanların dağılımı çok önemlidir. Bu imkanlar kurumsallaşmış yol ve araçlardır. Bu araçlar, toplumsal yapının görünümünü oluştururlar (Tolan, 1980, s. 70). Kısaca anomie, kültürel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kuramsal araçlar arasındaki kopukluğun bir ürünüdür (Poloma, 1993, s. 38). Merton, anomie dediği uyumsuzluk halini basit ve şiddetli olarak ikiye ayırmaktadır. Basit anomie, bir grup ya da toplumdaki değer çatışmalarından doğan huzursuzluk durumudur. Bu normsuzluk sonucunda, bir rahatsızlık ve gruptan kopma duygusu ortaya çıkabilmektedir. Şiddetli normsuzlukta ise, bir grup ya da toplumdaki değer sisteminin çürümesi ve çözülmesi demektir. Bunun sonucunda çok daha şiddetli huzursuzluklar ortaya çıkabilmektedir (Kongar, 1981, s. 155).

Seeman'e göre (1959, s. 787-788) geleneksel kullanımı ile anomi, bireysel davranışları düzenleyen toplumsal kuralların, artık etkili olmadığı veya işlemez hale geldiği durumlar için kullanılır. Bireye yüklenen yüksek beklentiler sonucunda, mevcut meşru yolların bu beklentileri karşılamaya yetmemesi durumunda birey, verilen hedeflere ulaşmak için toplumca onaylanmayan davranışlara yönlenebilmesi. Kuralların etkisini yitirmesi sonucunda da, bireyin amaçlarına ulaşmak için kural dışı eylemlerin zorunluluğuna inanabilmesidir. Seeman'e (1975, s. 102) göre, kurallara bireysel anlamda yaygın saygısızlık olayları olarak görünen kuralsızlık, sosyo-psikolojik bir görünümüdür.

Dean (1961, s. 754-755); kuralsızlığın acı verici bir huzursuzluk ya da kaygı, grup standartlarından farklılaşma hissi, bir anlamsızlık hissi veya belli bir mevcut gayenin olmaması ile de ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Seeman'in ortaya koyduğu dördüncü boyut yalıtılmışlıktır. Merton'ın sosyal yapı ve anomi çalışmasında kuralsızlık ve yalıtılmışlığın sonuçları anlatılmıştır. Bu sonuçlardan biri yenilikçilik olup, yenilikçilik yabancılaştırmanın kuralsızlık türüdür ve bu türde birey hedefe ulaşmak için kültürel olarak onaylanmayan yeni yolları tercih eder. Fakat diğeri yalıtılmışlık dediğimize yakındır. Bu sonuç bireyi kuşatıldığı sosyal çevrenin dışına yönlendirir, yeni ve gelişmiş bir sosyal yapı arayışına iter. Yabancılaştırmanın entelektüel boyutu olan yalıtılmışlıkta; birey popüler kültürün standartlarından sahip olduğu bilgi birikimi sebebi ile ayrılır (Seeman, 1959, s. 788-789). Nettler'ın (1957, s. 672) deyimi ile kendi kültüründen ve toplumundan dostça olmayan duygularla uzaklaşır. Bireyin toplumdan uzaklaşması sonucunda toplumsal roller anlamını yitirir ve bir belirsizlik durumu ortaya çıkar (Affinnih, 1997).

Taviss (1969, s. 48)'e göre yalıtılmışlık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir gruba ait olmama yönündeki duygu; yalıtılmışlığın büyük oranda uzaklaştırma ya da yalnızlaştırma boyutudur. Ait olmama hissi -gönülsüzce- empoze edilir ya da -gönülden- seçilir. Birey reddedilmişlik hissi duyar veya grup tarafından menedildiğini düşünür ya da kendisi grubu reddeder. Böylelikle bulunduğu toplumu dışlar.

Yalıtılmışlık duygusunun yaşanması ile birey, toplumsal kurumlara ve de yapılara dayalı beklentilerden, değerlerden, kurallardan ve ilişkilerden uzaklaşabilmekte (Ergil, 1980, s. 73), değer ve normları anlamsız görmeye başlayarak, kendisini güçsüz ve yalnız hissedebilmekte (Demir & Acar, 1992, s. 377), başkalarıyla anlamlı ilişki ve

iletişim kuramamaktadır. Bu anlamı ile yabancılaşma bireyin içinde bulunduğu belirli bir durumuna göre doğru bir şekilde tanımlandığına inandığı role ulaşmak konusunda yaşamış olduğu güçsüzlük hissini derecesidir (Clark, 1959, s. 849). Birey artık kendini dünyadan soyutlanmış yalnız bir ada gibi hissedebilmekte ve yaşamı anlamsızlaşmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlıoğlu, 2006, s. 574-575). Holcomb-McCoy (2004, s. 193) da toplumdaki yabancılaşan bireyin, çevresiyle etkileşiminde bir bozulma yaşadığına ve toplum karşısında çekingen, pasif bir tutum sergilediğine vurgu yapmaktadır. Dean (1961, s. 755) de yalıtılmışlığın, seçimlere katılmama, düşük sosyal katılım, yüksek işsizlik düzeyi, toplum kuruluşlarına ve derneklere katılmama, yüksek personel devir hızı, yakın ilişkilerin yokluğu şeklinde görülebileceğini söylemektedir.

Seeman'ın ortaya koyduğu son ve en marjinal boyut kendine yabancılaşmadır. Fromm'a göre günümüzde araçlar amaçlara dönüştürülmüştür. Nesnelerin üretimi ve tüketimi artık yaşamın amacı haline gelmiştir. Bunun sonucunda yaşama eylemi, nesnelerin emrine verilerek; insanlar gibi davranan nesnelere ve nesnelere gibi davranan insanlar ortaya çıkmıştır. İnsan kendisini nesneye, kendi elleriyle ürettiği nesnelere de tanrısal bir yapıda görmeye başladığından, onlara tapınmaya başlamıştır (Fromm, Barışın ve Tekniğin Stratejisi, s. 31-32).

Seeman'e (1959, s. 789) göre bu yabancılaşma türü, bireyin kendisini yabancı olarak hissetmesi tecrübesidir. Bireyin belirli bir davranışının, geleceğe yönelik beklentileri ile uyuşmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanmakta (Tolan, 1980, s. 128) ve beklentilerinin dışına çıkması farklı davranmasına yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle yabancılaşmanın bu boyutu, kişinin eylemlerinin kendi dışındaki doyumlar için bir araç durumuna gelmesidir (Tekin, 2012, s. 39). Fromm'a göre insanın doyum aracı olması öyle uç bir noktaya ulaşmıştır ki; insan kendisini piyasada başarıyla pazarlanabilecek bir meta olarak algılamakta ve başkalarının haz elde edebilmesi için başarıyla da satabilmektedir (Fromm, 2006b, s. 134). Kendine yabancılaşan birey artık içinden gelmeden, sırf yapmış olmak için eylemi yapmaktadır (Başaran, 1992, s. 229). Seeman (1959, s. 790) yabancılaşmanın bu türüne örnek olarak; sadece maaş için işine giden çalışanı, sırf gerekli olduğu için yemek pişiren ev kadını vermektedir.

Ergil'e (1980, s. 77) göre bireyin bu durumunu, koşulların mevcut ya da ideal durumdan daha kötü olacağına inanmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum içinde çalışanın "iş"

dışsal bir deneyim olmaya başlar ve işinin ürünü çalışana dışsallaşır, kendisinin dışında kendisine egemen olmaya başlayan bir güç olmaya başlar (West, 1969, s. 5).

Birey yaşamdan tat alamıyor ve toplumsal yapıya uyum sağlayamıyorsa kendine yabancılaşmaya başlamış demektir. Kendine yabancılaşan birey, sadece yasal araçları reddetmekle kalmayıp, toplumun hedeflerini de reddetmeye başlamış ise kendine yabancılaşmanın derecesin de arttığına göstergesidir (Yalçın, 2010, s. 55).

4.2 Örgüte Yabancılaşma

Gouldner'a göre, yabancılaşmanın yeniden üretilmesinin en temel mekanizmaların başında toplumsal örgütlenme gelmektedir. O'na göre yabancılaşmanın bir grup içinde yeniden üretilmesinin iki temel biçimi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve oldukça eski olanı aile; diğeri ise modern olan, örgüttür (Elma, 2003, s. 2). Kanungo'ya (1983, s. 121) göre, makineleşmiş üretim süreci ile, çalışanın ücreti ve davranışları üzerindeki artan üst kontrolü ile çalışan; hayatta kalabilmek için özgürlüğünü, kendi üretim etkinliğini gönüllü olarak işverenlere teslim etmektedir. Bu durum modern örgüt içerisinde çalışanların yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Modern örgütün yabancılaşmaya etkisinin anlaşılması için, öncelikle kuruluş ve örgüt kavramlarının ne anlama geldiği anlaşılmalıdır.

Weber'e (2008, s. 21) göre; kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir sosyal ilişki düzenine, özellikle bunu sağlamak üzere bir yönetici veya lider ve genellikle bir idarî memurlar grubunun yetkili kılındığı sisteme kuruluş denir. Bu memurlar aynı zamanda otoritenin temsilcileridir. Bir idarî konumun ya da idarî memurlar grubunun katılımı "yönetim yetkisini" oluşturur. Bu yetki belli kriter ya da prosedürlere göre ortaya çıkar. "Kurumsal eylem" yönetici ya da temsilciler vasıtası ile düzenin kuralları gereğince yerine getirilebilir ya da idarî memurlarca yönlendirildiği şekliyle üyelerin bir eylemi olabilir.

Gündelik yaşamın her alanına yayılan örgüt (Gürüz & Gürel, 2006, s. 12); otorite ilişkisi içerisindeki insanların oluşturduğu gruptur (Giddens, 1999, s. 13). Weber'e (2008, s. 27) göre ise; sürekli bir amaca dönük belli bir eylem sistemidir. Örgüt kavramı Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte şu şekilde açıklanmıştır; "*Ortak bir amacı veya işi*

gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat.” (TDK).

Bir örgütün yasal düzeni; gönüllü anlaşmayla ya da zorlama ve itaat yoluyla sağlanmaktadır (Weber, 2008, s. 24). Bu çerçevede Weber iki çeşit örgütlenmeden bahsetmektedir. Bunlardan bir gönüllü birlik, diğeri ise zorunlu birliktir. Gönüllü birlik, dernek, anlaşmayla kurulan ve tüzük hükümleri sadece hür iradeleriyle katılanları bağlayan bir kuruluştur. Zorunlu birlik, kurum ise, tüzük hükümleri, belli kıstaslara göre belli bir biçimde etkinlikte bulunan herkese, sınırları belli bir etkinlik alanı içinde geçerli olan kuruluştur (Weber, 2008, s. 27). Çalışmamız açısından örgütsel anlamda zorunlu birlik olarak da tanımlanan, kurumsal örgütlerden bahsedilecektir.

Kuralların, hedeflerin, kararların başkaları tarafından belirlendiği örgüt ortamında, birey bunların tamamını benimsemek ve uygulamak zorundadır. Kendinden bir şeyler katmak konusunda kısıtlıdır. Fakat tüm bu gerçeğe rağmen insan doğası gereği, örgüt içerisinde kurulan ilişkiler biçimsel olmaktan öteye geçerek, çatışmalar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2010, s. 53). Çalışanlar, işini yapması beklenen robotlar gibi algıladıklarında, katı kurullarla çevrili olduklarında ve mensubu buldukları örgütten beklediklerine ulaşamayacaklarını düşündüklerinde yabancılaşma yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışanların, memnuniyetsizliklerinin giderilmemesi, keyfi davranışlara maruz bırakılmaları, yalnızlık, işe bağlılıklarının azalması da yabancılaşmaya neden olmaktadır. Bu durum “örgüte yabancılaşma” kavramıyla ifade edilmektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlıoğlu, 2006, s. 575).

Başaran'a (2008, s. 286) göre örgüte yabancılaşma, örgütle özdeşleşmenin zıddı olarak, çalışanın üretim sürecinde güçsüzleşmesine, yaptığı işi anlamsız bulmasına, davranışlarının kural dışına çıkmasına, yaptığı işten ve mensubu olduğu örgütten soğumasına, içinde bulunduğu örgütsel yapıda kendisini yalnız hissetmesine neden olur. Örgüte yabancılaşma yaşayan çalışan, işini yapmaya devam etmesine rağmen kendisini o örgütün bir mensubu gibi göremez; örgütün kendisine verdiği konumu benimseyemez. Tutar'a göre, örgütsel anlamda psikolojik şiddet gören bireyin örgütüne karşı duyduğu ilgiyi kaybederek, kayıtsızlaşması, işiyle ve işyeriyle bütünleşememesi sebebiyle uyumsuzluk yaşaması da örgüte yabancılaşma olarak açıklanmaktadır (Temel, 2010, s. 4).

Agarwal'a (1993, s. 722-723) göre örgüte yabancılaşan çalışan; yaptığı işe daha az özen gösterir, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha az isteklidir. Daha az enerji harcayarak çalışır ve çalışmasının birincil amacı daha çok dışsal ödüller kazanmaktır. Örgüte yabancılaşma, bölünme ve sınıfsal bürokrasinin özelliklerinin örgüt içindeki görölen nihaî sonucudur (Fettahlıoğlu, 2006, s. 45).

Her yönü ile bireyi mutsuzluğa iterek toplumsal yapıya ciddi zararlar veren yabancılaşmanın nedenlerinin anlaşılması çok önemlidir. Seeman yabancılaşmanın nedenlerini sadece psikolojik ve sosyolojik açıdan değil, sosyo-psikolojik bir açıdan ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu sebeple işe ve örgüte yabancılaşmanın anlaşılması için; yabancılaşmayı oluşturan bireysel, kültürel ve örgütsel tüm nedenlere bu bölümde değinilecektir.

Eroğlu'na (2007, s. 183-184) göre bireyin yabancılaşmasının nedenlerinden biri olan kişilik çok boyutludur. Yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlâk, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik bu boyutlardan birkaçıdır. Kişilik, ana rahminden, ölüme kadar uzanan süreçte sürekli olarak gelişir. Kişiliğin gelişim sürecinde; bireyin olgun davranışlar kazanmasında aile, eğitim ve sosyal çevre çok önemli faktörlerdir. Diğer bir ifadeyle kişilik; bireyin zaman içerisinde kazandığı biyolojik ve sosyal özelliklere ve belirli zaman içerisinde süreklilik gösteren psikolojik davranışlarındaki farklılık ve ortaklıkları belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamıdır. Kişilik özellikleri, kısa bir süre içerisinde değişmeyip, zaman içerisinde oluşan etkilerle değişebilmektedir.

Yabancılaşmasının diğer bir nedeni bireyin sahip olduğu inanç, değer ve tutumlarıdır. İnanç bireysel özelliklerle kültürel değerlerin sentezinin yapılarak, sosyal gerçekliklerin anlamlandırılmasına verilen addır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 37). Tutum bir konuya yönelik oluşmuş; duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkilerin bileşimidir. Bu üçlü yaklaşıma göre bir tutum; olumlu, olumsuz ya da her ikisinin de karışık halde bulunduğu duygusal tepkileri; bir konuya yönelik oluşmuş davranışsal alışkanlık ve meyilleri; bir konuya dayalı inançlar, görölenler ve anılar üzerine kurularak oluşturulan değerlendirmeler sonucu oluşan tepkileri içermektedir (Brehm & Kassin, 1996, s. 370). Tutum gözle görölen bir davranıştan öte, bireyi davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir. Bireyin içinde bulunduğu ortamın ve kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya

çıkılmaktadır (Çakır, 2006, s. 38). Sahip olunan inanç ve tutumlar, bireyin değer yargı sistemini oluşturmaktadır. Oluşan değer sistemi ile birey, çevresindeki değişimlere karşı tutumunu düzenleyerek, davranışlarının yönünü ve şiddetini belirlemektedir. Dolayısıyla değerler, bireylerin içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere, diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 34).

Günümüzde sanayileşmenin ve modernitenin getirileri ile birlikte, nüfusun büyük çoğunluğu kentlere yerleşmiştir. Nüfus yoğunluğu ve kentsel hizmetlerin dengesiz dağılımı gibi sebeplerle yaşanan; hava ve su kirliliği, trafik sorunları, şiddet ve suç oranlarının artışı, mal ve can güvenliğinin sağlanamaması, yaşam koşullarının sağlıksızlığı vb sorunlar; insanların kaygılarını arttırmakla birlikte (Bilgin, 2008, s. 356); Simmel gibi düşünürlerin yabancılaşma sorununu, kentsel bir kavramlaştırmayla incelemelerine sebep olmuştur (Yalçın, 2010, s. 21).

Simmel'e göre, yapılaşma şekli ve yoğun nüfuslarından dolayı metropoller insanları sürekli yakın olmaya zorlamaktadır. Sürekli olarak kişisel alanı ihlal edilen insanlar kendilerini dış etkilerden korumak için başka çözümler üretme ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu sebeple günümüz metropol insanı bir takım içsel engeller oluşturarak kendilerini koruma altına almaya çalışmaktadır (Frisby, 2015, s. 25-26). Metropol insanı, dar kalıplarla ve önyargılarla sınırlanmış olduğunu iddia ettiği kırsalda yaşayan insana göre, maneviyatının ve beğenilerinin gelişmiş olması anlamında "özgür"dür. Kendisinin özgür olduğu savındaki metropol insanı, maalesef ki büyük kentin kalabalığında kendisini yalnız hisseder. Çünkü her ne kadar bedensel yakınlık ve mekân darlığı insanı yakın tutuyor görünse de, zihinsel uzaklık da bir o kadar uç düzeydedir (Simmel, 2015, s. 104). Ayrıca metropollerde dış uyarıcılar o kadar fazladır ki; metropol tipi kişilik, dışarıdan gelen tüm tehdit ve aykırılıklara zihin adı verilen organı geliştirerek karşılık verir. Maalesef ki bu tip insanlar yürekleriyle değil, zihin adı verilen yapay uzuvları ile tepki gösterir. Böylelikle tepki gösterme işlevi, en az duyarlı olan ve kişiliğin derinliklerine en uzak olan organa aktarılmış olur (Simmel, 2015, s. 94-95). Bu aktarım, kentsel hayatın tehditlerine karşı bireyi koruma işlevi gördüğü gibi (Yalçın, 2010, s. 22) bireyi de topluma ve diğer bireylere ve de kendine yabancılaştırmaktadır.

Marx sınıf toplumunun sömürüyü ve yapay bilinçliliği beslediğine, bu tür toplumun ekonomik hayat yapısının da yabancılaşmayı yarattığına inanır (Wallace & Wolf, 2004,

s. 104). Lear'a (1999, s. 11) göre ortaçağın sonundan itibaren ortaya çıkan sanayileşme; hem yaşamın kısıtlamalarından kurtulmayı sağlamasıyla, hem de ekonomik ve siyasal anlamda düzenlenmiş kuralları ile bireyselleşmeyi arttırmıştır. Bununla birlikte; güvensizlik, güçsüzlük, şüphecilik, yalnızlık ya da kaygı gibi modern bireyi etkileyen sorunları da ortaya çıkarmıştır. Ama bundan daha ağır bedel ise yabancılaşmanın bizzat kendisi olmuştur. Simmel, para ekonomisinin toplumu ciddi şekilde egemenliği altına aldığını vurgulamaktadır (Frisby, 2015, s. 27). İktisadi hayatta, malların takas edilmesi durumundan bir sonraki aşama olan paranın kullanılması insanı tehdit eden koşulları geliştirmektedir (Babür, 2009, s. 15). Parayı, toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan, bireyler arasındaki etkileşimin en temel simgesel nesnesi olarak gören Simmel, paranın yabancılaştırıcı etkisini eleştirmekte, eleştirisini işbölümü ve tüketim kavramları üzerine kurmaktadır (Frisby, 2015, s. 37).

Ekonomik sistemin bireyin üzerinde oluşturduğu güç, siyasal sistemi de etkilemiş, devlet mekanizması da, bireye buyuran ve kendini ifade etmesine izin vermeyen bir güç haline gelmiştir. Birey kendi arzularına göre yaşamak istese de, yaşamış olduğu ya da var olduğuna inandırıldığı güvenlik kaygısı, onun özgürlüğünden gönüllü bir şekilde vazgeçmesine neden olarak insanın kendisine yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006, s. 37).

Middleton (1963, s. 977) yabancılaşmayı, kültürel bir çerçevede ele alarak, çoğunluk tarafından benimsenen kültürden uzaklaşma boyutuna vurgu yapmaktadır. İnsanlar sosyalleşme sürecinde, içinde bulunduğu toplumun kurallarını öğrenmekte ve mümkün olduğu takdirde de yenilerini eklemektedir. Norm sistemine yeni kurallar eklemesi de, eski kurallara paralel olarak gerçekleşir. Bireyin ruhsal yapısı, yenilediği bu norm sistemine göre yeniden yapılır (Elma, 2003, s. 62-63).

Başaran'a (1992, s. 187) göre örgütün var olan amacına ulaşmak için yapılan işlerin her biri bütünlük içerisindedir. Bütünlük içerisindeki tüm bu işler işbölümü çerçevesinde çalışanlarına görev olarak dağıtılır. Verilen işlerin çalışanlarca istenilen nitelik ve nicelikte yapılabilmesi için işverenin çalışanları amaca uygun yönlendirmesi, yönetmesi ve bir takım olarak çalıştırabilmesi gerekmektedir. Balcı'ya (2003, s. 3) göre her örgüt bir altkültür olarak kendine özgü değerler ve kurallar geliştirir. Örgütsel sosyalleşme çerçevesinde; örgüt ve çalışanlar arasında meydana gelen etkileşimde, çalışanlar örgütün değer sistemini, normlarını ve arzu edilen davranış kalıplarını öğrenirler. Fakat

örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın benimsemiş olduğu değer ve normlar, örgütsel değer ve normlarla uyuşmayabilir. Bu durum değerlerin ve normların çatışmasına yol açar. Örgüt kültürünün benimsenmiş olması, örgütsel hedeflere varmak için çok önemlidir (Başaran, 1992, s. 196-197). Çalışan, örgüt kültürü ile çatışan durumlar yaşadığı takdirde, örgüte yabancılaşmaya başlayacak ve örgütsel yapıya uyumsuzluk göstererek verimliliği düşürebilecektir.

Örgüt içerisindeki çalışma koşulları da yabancılaşmaya sebep olabilmektedir. Hodson'a (1996, s. 723-724) göre çalışma koşulları ile ilgili yapılan çalışmalarda dört önemli faktör tanımlanmaktadır. Bunlar; işten duyulan memnuniyet, onurlandırılma, örgüt içerisindeki sahip olduğu bilgi ve sarf edilen çabanın seviyesidir. Hodson onurlandırma kavramı ile başarıyla sonuçlandırılan bir işten sonra takdir edilmenin öneminden bahsetmektedir. Çalışanların sahip olduğu bilgi ise örgüt üyelerinin birbirlerine daha söylenmeden, kendiliklerinden anladıkları durumlardan, zaman içerisinde kazanılan örgüt içi her türlü bilgiyi içermektedir. Sahip olunan örgüt içi bilgi, verilen görevlerin tamamlanması açısından çok önemlidir. Bir diğeri ise iş için sarf edilen çabaya dair yapılan pazarlıktır. Çalışanlar ve de yöneticileri iş yaparken harcanacak efora dair üstü kapalı bir şekilde pazarlık yaparlar. Çalışanlar tarafından yapılan bu pazarlık; işten duyulan hazzı, aldıkları ödüllere ve ödüllendirmedeki adaletliliğe ve de yönetimin gücüne bağlıdır. Eroğlu (2007, s. 442-445) çalışma koşullarının uygun olmamasının çalışanda stres yaratarak yabancılaşmaya neden olabileceğini belirtmektedir. Ona göre çalışma ortamının fizikî yapısında; uygun olmayan sıcaklık ve nem oranları, doğru ayarlanamamış hava akımının ve hava basıncının olumsuz etkileri, hava kirliliği, uygun olmayan aydınlatma ve seviyesi düşürülemeyen gürültü çalışanı strese sokabilmekte ve yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Ayrıca aşırı iş yükü, iş tanımlamalarındaki belirsizlik, verilen işle kişilik özelliklerine bağlı olarak yaşadığı rol çatışmaları, vardiyalı çalışma düzeninin yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemesi, yaptığı işin hayatî tehlike içeriyor olması da yabancılaşmayı derinden etkilemektedir (s. 454-458). Morton'a (1977, s. 64) göre; çalışanın cesaretini kırarak moralini bozan kazalar; işyerinin fizikî yapısına ve toksik maddelere dayalı tehlikelerden kaynaklı risklere; işyerinin çalışanın evine olan uzaklığına kadar pek çok konu da çalışma koşullarını etkilemektedir.

Sarros'a (2002, s. 286) göre çalışma koşullarını; işyerinin fizikî yapısı etkilediği kadar, sosyal ortamı ve iş yerinde verilen psikolojik destek de etkilemektedir. Sarros'a göre,

işyerinde bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri, çalışanın meslekî yeteneklerini geliştirmesi açısından cesaretlendirmesi ve desteklemesidir. Bu anlamda desteklenmeyen çalışanın, mevcut çalışma koşullarında yabancılaşması kaçınılmazdır. Çalışma koşulları bağlamında örgütün büyüklüğü ve örgütün yönetim biçimi bir başka yabancılaşma nedenidir. Giddens'a (1999, s. 75) göre; bir örgütün personel açısından sayısal anlamda büyümesi, personelin amaca uygun yönlendirilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarır. Örgüt içindeki çok sayıda personelin yönlendirilmesi için çeşitli kademeler oluşturulur ve her birinin başına farklı kategorilerde ve yetkilerde yöneticiler atanır. Örgütteki nicel artış, birbirlerini tanımayan çalışanlar için yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

Nicel artışın yol açtığı yabancılaşmanın yanı sıra; örgütçe benimsenen yönetim biçimi de yabancılaşmada çok etkilidir. Günümüz büyük organizasyonlarının ve devlet kurumlarının yönetim biçimleri, genellikle bürokratik sistemlere dayanmaktadır. Ordu, asayiş sağlayan kolluk, adaleti sağlayan adliyeler, eğitim, sağlık, din hizmetlerini üreten tüm küçük ve büyük ölçekli kamu ve özel kuruluşları bürokratik sistemler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Fromm (1987, s. 75) sermayenin toplanması ve üretimin aşırı derecede artması sebebiyle; bürokratik özel ve resmî örgütlerin arttığını belirtmektedir. Bunun sonucunda, çok yüksek sayıdaki çalışan, bir makinenin parçasıymış gibi birlikte çalışmakta ve örgütün amacını sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Sistem içerisinde çalışan olan tüm memurlar ve işçiler de, bu makinenin birer çarkı ve dişlisi olarak, görevlerini yerine getirmektedirler (Morgan, 1998, s. 24-25).

Fromm'a (2006b, s. 121) göre yönetici sorunu yabancılaşmış örgütlerdeki en önemli olgulardan birisini, bürokratlaşmayı ortaya çıkarır. Nesnelerin ve insanların yönetilmesinde uzmanlaşmış kişiler olan bürokratlar, yönettikleri örgüt büyüdükçe, bir soyutlaştırma tuzağı içerisine düşmekte ve bunun sonucunda insanlarla ilişkileri yabancılaşmaktadır. Soyutlaştırma ile bahsedilen; bürokrat olan yönetici, yönettiği insanlara karşı sevgi ya da nefret duymadan, çalışanları bir sayı ya da nesne olarak değerlendirerek yönetmesidir. Bu yönetim anlayışı sonucunda güçsüzlük duygusu içine düşen çalışan, bürokrata çok büyük bir değer atfederek, ona Tanrı'ya taparcasına saygı duyar ve onlar olmazsa her şeyin alt üst olacağına ve aşıktan öleceğine inanır. Bu düşünceden güç alan bürokrat ilahî bir güçle yönetirken, aslında kendi işinin asalak ve baskıcı yapısının farkında değildir. Kendisinin vazgeçilmez olduğuna inanır. Bu kendi kendini yanıltma sonucunda, bürokrasi içinde daha sıkı bir hiyerarşi ve disiplin ile

bürokratin kendi lehine olan otoriteye duyduğu derin saygı (yabancılaşmanın bir başka türü) ile ortaya çıkmaktadır (Mouzelis, 2001, s. 22).

Fromm'a (2006b, s. 130) göre, topluma ve o toplumda yaşayan herkesin yaşamını belirleyen toplumsal güçlere yabancılaşan insanın tabii olduğu yasaları denetleyememesi, hatta denetlemek bile istememesi önemli bir yabancılaşma göstergesidir. Yönetimin denetlenmesi birey açısından sorumluluk ve fedakârlık gerektiren bir iştir. Yabancılaşan bir insanın bu fedakârlık ve sorumluluğu göstermesi elbette ki mümkün değildir. Bu durumdaki yabancılaşmış insan için sisteme adapte olmak en kolay yoldur. Fromm yabancılaşma kısıracındaki insanı şöyle tanımlıyor:

“Birey kendi olmaktan vazgeçer, kültürel kalıpların kendisine sunduğu kişiliği tümüyle benimser; böylece tıpkı diğerleri gibi ve onların beklediği gibi olur. “Ben” ile dünya arasındaki tutarsızlık ve onunla birlikte de, bilinçli yalnızlık ve güçsüzlük duygusu ortadan kalkar. Bu mekanizma, bazı hayvanların kendilerini korumak üzere renk değiştirmesiyle kıyaslanabilir. Onlar da kendi çevrelerine o kadar benzerler ki, çevrelerinden nerdeyse ayırt edilemezler. Kendi bireysel benliğinden vazgeçen ve bir robot haline gelen kişi, çevresindeki milyonlarca diğer robotla aynı olur, ve artık kendini yalnız hissetmez, kaygı duymaz. Ama ödediği bedel yüksektir; kendi benliğini yitirmiştir.” (Fromm, 1996, s. 153).

Weber bürokrasiyi, kişiliksizliğin ve mantıksızlığın en gelişmiş olduğu yönetim biçimi olarak görür. O'na göre bürokrasi; insan sistemi olmaktan öte, daha çok sorgulanamaz bir kanunsal sistemdir. Bürokratik sistemlerde değişmeyen bir emir komuta zinciri içerisinde hareket edilir; baştaki emrini verir ve alttakilerin de bu emirlerin sorgulamadan yerine getirmesi beklenir (Tannenbaum, 1966, s. 7-8). Yani bürokrasi tarzı örgütsel yönetim biçiminin çalışan üzerindeki etkisi bireysel hürriyet ve özgüvenin sınırılmasıdır (Mouzelis, 2001, s. 32). Weber modern toplumun olumlu yanlarını görmesine rağmen; toplumun rasyonelleşme ve makineleşme sürecinde insanların robotlara indirgeneceğinden korkmasından dolayı gelecek ile ilgili kaygılıdır (Macionis, 2005, s. 106) (Mouzelis, 2001, s. 52).

Marx'ın yabancılaşmanın kaynağını ekonomik eşitsizlik olarak görmesine karşın, Weber bürokrasinin sayısız kural ve düzenlemesinin boğucu etkisini yabancılaşmanın kaynağı olarak görmektedir. Büyük organizasyonlar için çalışmak yüksek oranda uzmanlaşmayı gerektirir ve genellikle sıkıcı rutin faaliyetlerdir. Sonuç olarak Weber modern toplumun her şeye düzenlemeler getirmeye çalışan ve gittikçe büyüyen kurallar sistemi olarak görmektedir. Dolayısıyla insan ruhunu yerle bir etmektedir (Macionis, 2005, s. 106). Marx insanları aşırı kontrol altında tutan bu toplumsal düzenin eğretiliğine vurgu yapar ve insanların bu aşırı düzenlilikten daha çok özgürlüğe ihtiyacı olduğunu, bu durumun insanı kaçınılmaz bir şekilde yabancılaşmaya iteceğini belirtir

(Wallace & Wolf, 2004, s. 30). West (1969, s. 2) de çalışma sürecinde özerkliğin, kendi kendine sorumluluğu üstlenebilecek inisiyatifin sağlanamaması ve çalışanın kendini gerçekleştirme imkânını bulamamasının, çalışanın haysiyetine ciddi zararlar vereceğini vurgulamaktadır. Görüldüğü üzere; yabancılaşma duygularının yoğunlaşmasında bürokratik örgüt tipinin önemli bir yeri vardır. Yapılan araştırmalara göre, bürokratik bir örgütte merkezileşme ne kadar çok artarsa, o oranda da yabancılaşma artmaktadır (Aiken & Hage, 1966, s. 499-506)

Örgütsel yapıların büyümesi, bir başka yabancılaşma kaynağı olan bilgi akışı sorunsalının da çözümünü gerektirmektedir. Haberleşme olarak da tanımlanan bilgi akışı; bilgi, fikir ve duyguların bir insandan bir diğerine aktarma sürecidir. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi, bireyler arasındaki ilişki ağının kurulmuş olmasına bağlıdır. Haberleşme, bir örgüt içerisinde de çalışanları birbirine bağlayan ve onların ahenkli bir şekilde çalışmalarını sağlayan önemli bir bağıdır. İletişim ağının doğru kurulması iki insanı birbirine yakınlştırabileceği gibi, yanlış kurulması durumunda da uzaklaştırıcı etkisi olabileceği bir gerçektir (Eren, 2001, s. 349). İster kâr amaçlı, isterse de hizmet amaçlı olsun tüm örgütler belli bir hiyerarşik yapıya sahiptirler. Hiyerarşik bir yapıda; bilgi akışının düzenli ve anlaşılır olmasını sağlayan, bunu örgütsel amaca uygun yönlendiren yönetimin kendisidir. Yönetim, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında kendilerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri etkili bir iletişim ağı ile amaca ulaşmaya yönlendirmelidir (Yatkın, 2009, s. 49). Bu resmî yollarla yapılamadığı takdirde; formel olmayan iletişim şekillerinden dedikodu ve söylenti ile, çalışanlar, doğru ya da yanlış bir şekilde bilgilendirilebilir. Bu informal iletişim biçimi, belirli programı ve amacı olmaksızın, tamamıyla çalışanların kişilerarası ilişkilerinden ve insanî gereksinimlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. İnfornel iletişim biçimleri de iyi yönetildiği takdirde örgüt açısından faydalıdır. Zira iyi yönetildiğinde; çeşitli davranış biçimlerini ve karar seçeneklerini ortaya çıkarmasının yanında, örgütsel bağlılığın artmasını ve de kurum kültürünün güçlenmesini sağlamaktadır. Fakat iyi yönetilemezse; örgütün amaçlarının gerçekleşmesine ket vurduğu gibi (Gürüz & Gürel, 2006, s. 357), çalışanların örgüte yabancılaşmasına da neden olabilmektedir (Kılıç, 2010, s. 54).

Örgütlerin üretim şekli; çalışanın işe, diğer çalışanlara ve örgüte yabancılaşmasını etkileyen bir diğer etkidir. Birim imalat yapan işyerlerindeki çalışanlar, birim olarak ürettiği ürünlerden parasını alacaktır. Bu da çalışanın ürettiği ürünlerdeki el emeğinin katkısını görmesine sağlayacak ve bunun sonucunda yabancılaşma düzeyi düşük

olacaktır. Seri imalat yapan bir işletmede ise, yaptığı işin bütüne katkısını göremeyen, kişisel yeteneklerini görme, hatta kullanma fırsatı bulamayan çalışan, monoton iş akışı nedeniyle, işine ve örgütüne yabancılaşabilecektir (Soysal, 1997, s. 69-72). Marx ve Engels (2010, s. 30) seri imalatta çalışan ve kendilerini parça başı satışa sunan işgörenlerin, tıpkı ticari eşyalar gibi, kaçınılmaz bir şekilde, meta halini alacaklarını belirterek insanın yabancılaşmasının derinliğine dikkat çekmektedir.

Fromm'a (1998, s. 87) göre, sermayenin merkezileşmesinin önemli sonuçlarından biri de işin özgün bir biçimde düzenlenmesi gerekliliğidir. Büyük ölçekli merkezleşmiş işletmelerde oluşturulan aşırı işbölümü, çalışanın birey olma niteliğini yitirmesine sebep olarak, onu makinenin bir parçası haline getirmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde görülen aşırı işbölümü, çalışanın çoğu zaman yaptığı işin sonuçlarını görememesine ve çalışma amacının kaybolmasına neden olmaktadır. Zira mekanik üretim sistemlerine dayalı işbölümünün uygulandığı yerlerdeki çalışanların, bir işin bitmesi için, kullanılan üretim metot ve süreçlerinde, az da olsa, değişiklik yapmasına engel olunmaktadır. Çünkü çalışanların zaten neyi nasıl yapacakları en ince ayrıntısına kadar tasarlanmıştır (Shepard, 1973, s. 71). Bu sebeple kendi küçük evreninde kalan çalışan, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez hale gelmektedir. Bunun sonucunda da; örgütlerde amacı kalmamış, yönetimin bütün kurallarına ve isteklerine olduğu gibi itaat eden, yönetilme ve denetlenme gereksinimi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir “örgütsel insan” ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bulunduğu örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına alet olan, araçsal niteliği ile örgütsel insan, günümüz toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insan halini almıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 243-244).

İnsanın, doğanın egemenliğinden kurtulmak için teknolojiyi geliştirmesi de (Geçtan, 1981, s. 87) yabancılaşmasına neden olmaktadır. Yaşamını kolaylaştırmak ve kendisine daha makul yaşam şartları için zaman kazandırmak isteyen insan yaptığı icatlarla bir yandan teknolojiyi geliştirirken, bir yandan da teknolojik gelişmelerin yarattığı kültürel ve örgütsel çatışmalarla da mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Güngör, 1986, s. 28-29). Bunu el emeği üretim ve teknoloji tabanlı üretim sistemlerinin oluşturmuş olduğu çatışma ortamında ve de teknolojik üretim sisteminin yaratmış olduğu yabancılaşma tabanında da görmek mümkündür. El emeği ile üretim yapan çalışanların neredeyse tamamı sanatkâr yeteneklerine sahiptirler. Bu işçilerin yaptığı

üretimin en önemli özelliği ham maddeden ürünün ortaya çıkmasına kadar sürecin her aşamasının içinde yer almaları ve sürecin tamamında ürüne kendilerinin şekil vermeleridir. Fakat makineleştirilmiş üretim süreçlerinde durum farklıdır. Bu üretim şeklinde çalışanlar özel amaçlar için dizayn edilmiş makinenin başına konumlandırılmış, makinesel işte ileri düzeyde uzmanlaşmış operatörlerdir. Fabrika tarzı üretimde; fabrikadaki her makine operatörü insan-makine ilişkilerinin temsilcisi durumundadır (Shepard, 1973, s. 64). Hodson'a (1996, s. 720) göre el emeği üretim yapanlarda özgürlük ve anlamlılık çok yüksektir fakat üretim hattına ve makine teknolojisine bağlı seri üretim şeklinde özgürlük ve anlamlılık seviyesi azalmaktadır.

Günümüzde, seri üretimin bir uzantısı olan makineleşmede otomasyon da her geçen gün güçlenerek yaygınlaşmaktadır. İnsanın yerini, otomasyona dayalı makinenin alması sayesinde; insanın benzer işleri yenilememesi sebebiyle yabancılaşmadan kurtulacağı düşünülmüştür. Maalesef durum günümüzde beklenildiği gibi olmamış; insan makinenin ritmine uyum sağlamak zorunda kalmış ve kendi doğal ritmine yabancılaşmıştır. Erikson otomasyonun bireye getirdiği zorluk ve zararları şöyle özetler:

- Otomasyon, el becerisini, görme keskinliğini ve refleks çabukluğunu gerektirmekte olup; malzeme üzerinde ustalığı ve muhakeme yeteneğini engeller.
- Kendilerine yüklenen programlar çerçevesinde çalışan bilgisayarlı makineler; insanın kontrolü dışındadır ve yıllarca çalışmakla kazanılan yetenekleri, bir anda karşılayabildiği için, insanın makineyi kendisinden üstün olarak algılamasına neden olur.
- Otomasyon tabanlı makinelerle yapılan işlerde el işi ile zihin işi birbirinden ayrıdır, çalışanın sadece el işi yapması istenir.
- Otomasyonda sürekli aynı hareketler tekrarlanmaktadır. Bu sebeple çalışan sürekli kas gerilimi yaşar ve rutin çalışma temposundan dolayı çok sıkılır.
- Otomasyon, işte makineye bağımlılık oluşturur, makine olmayınca insan kendisinin işe yaramaz olduğunu düşünür ve bu da insanın kendini değersiz hissetmesine neden olur.
- Otomasyonda çalışan hep aynı maddeyi görür ve dokunur. Hiçbir çalışan başlangıçtaki ham maddeden, ürüne dönüşen maddeyi baştan sona göremez. Bu durumda işi tamamıyla monotonlaştırır.
- İnsanın günlük hayatının önemli bir kısmı otomasyon tarafından işgal altındadır. Çalışanın özel yaşamında, ailesine, hobilerine vb.ye ayıracak zamanı kalmaz.

- Otomasyon olan işyerlerinde aşırı kontrol vardır. Çalışanlar kendilerini sürekli denetim altında hissederler, bu sebeple de özerkliği sona erdirir (Erikson, 1986, s. 4-5).

Sürekli kendini yenileyen teknolojik devrim; kendisini geliştirerek bilgisini arttıran insanın üretim yapmasını sağlayan öğrenilmiş alışkanlıklarını kazanım olmaktan çıkarmıştır. Zira otomasyon üretim sistemi ile programlanmış makineler her türlü üretim işlemini herhangi bir vasfa ya da diplomaya ihtiyaç duymadan yerine getirebilmektedir. Artık üretim için insanın kazandığı vasıfların ve aldığı diplomaların pek önemi kalmamıştır (Bauman, 2005, s. 162-163). İnsan artık; yalnızca en basit, en tekdüze, en kolay öğrenilebilen bir el hareketi ürünü ortaya çıkaracak makinelere ham maddeyi yerleştiren bir uzantı haline gelmiştir (Marx & Engels, 2010, s. 30-31). Makinenin üretimini aksamadan yerine getirmesinden sorumlu olan uzantı, operatör, kendisini tüketen, aptallaştıran ve insanlık dışı bir şekilde köleleştiren makinenin başında çalışma hayatına hızla yabancılaşmakta ve diğer çalışanlardan yalıtılmaktadır (Marcuse, 1990, s. 22).

Yabancılaşmada önemli bir diğer unsur işin niteliğidir. Yapılan işin niteliğini belirleyen özellikler verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasında önemlidir. Bu bağlamda bir işin niteliğini belirleyen beş temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, farklı etkinlikleri içeren bir işte, çalışanın birden fazla yeteneğini kullanmasını sağladığı beceri çeşitliliğidir. İkincisi bir işin başından sonuna uzanan süreçte, işin ne kadarının çalışan tarafından tamamlandığının göstergesi olan görev bütünlüğüdür. Üçüncüsü yapılan işin toplumun geneli ya da organizasyon için anlamının ve öneminin göstergesi olan işin önemidir. Dördüncüsü çalışanın, işin tamamlanmasında uyguladığı prosedür ve süreci belirlemede kendisine sağlanan karar verebilme ve bağımsızlığının göstergesi olan özekliktir. En sonuncusu çalışana tamamladığı iş ile ilgili, ne kadar iyi yapıldığına dair yapılan bilgilendirmenin bir göstergesi olan işin geri bildirimidir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008, s. 134). Aiken & Hage'e (1966, s. 497) göre, profesyonel kariyerleri ile ilgili hayal kırıklığına uğramanın yabancılaşma üzerine ciddi etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Barutçugil'e (2004, s. 443, 451) göre, çalışanın iş yerini seçmesi, orada kalmaya karar vermesi ve yüksek motivasyon ile çalışması, çalışana önerilen ücretle ve işinin devamında yapılan ödüllendirme ile yakından ilgilidir. Bu sebeple organizasyonlar, en iyi çalışanlarını elinde tutmak, daha iyi nitelikteki insanları organizasyona dahil

edebilmek ve onları kaybetmemek için en uygun ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Ödüllendirme "sana değer veriyoruz ve yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajlarını içeren önemli bir pekiştiricidir. Bunun yanında yapılan işe uygun olmayan ücretlendirme ve adil olmayan ödüllendirme sistemi, çalışanın sosyal statüsünü ve yaşamını olumsuz etkilemekte, bunun sonucunda yaptığı işe odaklanamamakta ve yabancılaşmaktadır (Eroğlu, 2007, s. 447-448).

Örgütlerdeki çatışma ortamı da yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Barutçugil'e (2004, s. 484) göre çatışma; iki ya da daha fazla insanın, aynı anda, aynı yer ve zamanda, aynı kaynağı kullanmak istemesi sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık, duygusal gerilim ve çarpışmadır. Eren'e (2001, s. 543) göre örgüt içi çatışma; birlikte çalışmanın yaratmış olduğu sorunlar sebebiyle, örgütün yaptığı faaliyetlerin durmasına, yavaşlamasına ya da karışmasına neden olan bireyler ya da gruplar arası olaylardır. Gürüz ve Gürel'e (2006, s. 378) göre; çatışmanın varlığı örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi değerlerin ve de yaratıcılığın geliştiğine dair göstergedir. Fakat bu gelişim ancak doğru bir çatışma yönetimi ile mümkündür. Karip'e (1999, s. 24) göre çatışmanın iyi yönetilmemesi; çalışanın sosyal yaşamdaki ve iş hayatındaki ilişkilerinin bozulmasına, yaşanan strese dayalı olarak çeşitli ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınmaya çalışan çalışanlar, kendilerini güçsüz hissederek, güven duygularını kaybetmeye başlar ve yabancılaşırlar. Temel'e göre çatışma, yabancılaşmanın görünen yüzüdür ve daha çok yabancılaşmanın en son aşamalarında ortaya çıkmaktadır (Temel, 2010, s. 47).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de varlığı ciddi şekilde bilinen mobbing kavramı; psikolojik şiddet, psiko-terör, psikolojik taciz, yıldırma, zorbalık, duygusal taciz, duygusal zorbalık gibi adlarla da yabancılaşmanın önemli bir sebebi olarak literatürdeki yerini almıştır (Naktiyok & Polat, 2016, s. 3). Mobbing örgütlerde bir ya da birden fazla yönetici ve çalışan tarafından diğer başka bir çalışan ya da çalışanlara yönelik gerçekleştirilen, sistematik bir biçimde uygulanan, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdurların kişiliklerine, sosyal ilişkilerine ve sağlıklarına ciddi zararlar veren; art niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlardır (ÇSGB, 2014, s. 9). Düşmanca ya da etik olmayan iletişim yöntemleri ile yapılan mobbing sonucunda birey kendisini savunmasız ve güçsüz hissederek (Nekoranec & Kmosena, 2015, s. 49) yabancılaşabilmektedir.

Tarhan'a göre; daha çok ikna ve inandırma yöntemlerini uygulayamayan yöneticiler tarafından uygulanan mobbingde; hedef olan çalışana yönelik dedikodular üretilir, toplantılarda çalışan terslenir, söz hakkı verilmez, yetkileri kısıtlanır, aynı alanda çalışanlarla eşit haklara sahip olmasına rağmen hakları kullandırılmaz, saf dışı bırakmak için geliştirilen sistemli taktikler ile çalışan hakimiyet altına alınır. Mobbing mağduru çalışanlar daha sabah işe giderken, "Bugün başıma ne gelecek acaba, istifa etsem mi?" diye düşünürler (İşte Türkiye'nin Mobbing Raporu, 2014).

Mobbingden zarar gören çalışanlarda; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, panik ataklar, endişe, kalp krizleri, yüksek tansiyon, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, alkol veya ilaç (madde) bağımlılığı, ağlama krizleri, konsantrasyon bozuklukları, hareketsizlik, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Bir diğer ayrıntı da kazaların artmasıdır. Hatta mobbingin çok yoğun olduğu durumlarda mağdur çalışanda intihar düşüncesi de ortaya çıkabilmektedir (Şimşek A. S., 2013, s. 37) (ÇSGB, 2014, s. 18). Örgüt içerisindeki etkileri de yadsınamayacak kadar çoktur. İşyerinin genel verimliliğinin olumsuz etkilenmesi, çalışma ilişkilerinin ve barışın bozulması, çalışan ve yöneticiler arasında uyumsuzlukların başlaması, devamsızlıklarda, izinlerde ve sağlık raporlarında artışların görülmesi, örgütsel bağlılığın azalması hatta yok olması, yeterliliği yüksek tecrübe sahibi çalışanların kaybedilmesi, işgücü devrinin yükselmesi, konunun işyeri dışına taşınması durumunda kurumun saygınlığının zarar görmesi bunlardan birkaçıdır (ÇSGB, 2014, s. 19).

İşe ve örgüte yabancılaşma ile ilgili çalışmalar; çalışanın emeği ile özü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışarak; üretim sırasında çalışanın kendisini yeniden üretme ya da yok sayma sürecinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu süreçlerin anlaşılmasındaki desteği sebebiyle; bu çalışmalar, birçok bakımdan çalışanın işiyle olan duygusal ilişkisinin ortaya konulmasıdır (Davidov, 1997, s. 62). Marksist anlayışa göre yabancılaşma çalışmaları; kapitalist sisteme dayalı üretim modelinin çalışanın ruh sağlığını nasıl etkilediğinin anlaşılmasıdır (Cirhinlioğlu, 2003, s. 306).

Çalışanın ruh sağlığı açısından yabancılaşmanın sonuçlarına bakıldığında; Bayındır'a göre yabancılaşmanın ortaya çıkardığı temel sonuçlar; iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, iş tatminsizliği, yenilik korkusu, bürokrasi sempatisi, sürekli

şikâyet durumu, insanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama şeklinde söylenebilir (Tekin, 2012, s. 47-48). Yıldırım'a göre ise; çalışmada zihinsel bozuklukların ortaya çıkması, yaratıcılığın yok olması, yaşama karşı ilgisizliğin oluşması, toplumsal ilişkilerden kaçınma, uyuşturucu kullanımı, intihar etmeye karşı eğilim, düzensiz bir yaşam sürülmesi, kötü ilişkiler geliştirmek, toplumun değer yargıları ve normlarına karşı ilgisizlik ya da bunlara karşı olma, boyun eğme, aşırı bencillik, teslimiyetçilik, sorgulamadan kabul etme ve kadercilik bu sonuçlardan birkaçıdır (Tekin, 2012, s. 48).

Bir örgüt içerisindeki çalışanın işine ve örgütüne yabancılaşması sonucunda ortaya çıkan olumsuzlukları beş ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlar iş tatminsizliği, örgütsel sessizlik, mesleki tükenmişlik, çalışma yaşamının kalitesizliği ve örgütsel bağlılığın azalmasıdır (Tekin, 2012, s. 59). Yukarıda saydığımız örgüte yabancılaşmanın beş sonucunun çalışma açısından açıklanması gerekmektedir.

Örgüte yabancılaşmanın sonuçlarından birisi çalışanların yaşadıkları iş tatminsizliği, diğer adıyla işten doyumumsuzluktur. Locke, iş tatminini bireyin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda elde ettiği haz ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1992, s. 114). İş tatmini geniş ölçüde, çalışanın iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlı olarak değişmektedir (Bingöl, 1990, s. 200). İş tatmininin tersine iş tatminsizliği; çalışanların beklentilerini karşılayamaması sonucu yaşadığı gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluktur (Özdayı, 1991, s. 222). Çalışanın yaşamış olduğu bu gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk arttıkça yabancılaşma gerçekleşerek, çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir.

Örgüte yabancılaşmanın ikinci önemli sonucu örgütsel sessizliktir. Çavuşoğlu & Köse'ye (2016, s. 122) göre örgütsel sessizlik, çalışanların yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü daha iyiye götürecek olan fikirlerini, sahip oldukları bilgiyi ve düşüncelerini; örgüt yönetimine ve ilgililere kasıtlı biçimde aktarmamalarıdır. Sessizlik kasıtlı olarak çalışan tarafından tercih edilen bir durum olduğu gibi, iletişim konusunda ciddi sıkıntıları olan örgütsel havanın yönlendirdiği bir durum da olabilir. Diğer bireylerin kendisini anlamadığına inanan çalışan, bunun sonucunda iletişim kurma yeteneğini kaybetmeye başlar (Alkan & Ergil, 1980, s. 219). İletişim yeteneğini kaybeden çalışan yabancılaşma duygusu ile yüzleşebilmekte ve kendisini örgütten izole ederek, sessizliği tercih edebilmektedir (Tekin, 2012, s. 60). Sessizliğin tercihi örgüte yönelik olan tepkinin bir

dışavurumu olup; Sessizlik bir çalışanla başlayıp, diğer çalışanlara da yayılabilmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016, s. 122)

Örgütsel yabancılaşmanın üçüncü önemli sonucu meslekî tükenmişliktir. Maslach ve Jackson'a (1981, s. 99) göre mesleki tükenmişlik, çalışanın sürekli olarak işinin olumsuz yanlarını görmesine ve yaşadığı duygusal bitkinliğe dair sendromdur. Roma vd. (2006, s. 166) ise meslekî tükenmişliği; çalışanın duygusal anlamda gücünün tükenmesi sonucunda ortaya çıkan bitkinlik, işine ilgisiz ve şüpheli yaklaşması, yapılan işi olumsuz duygularla değerlendirmesi şeklinde ortaya çıkan mesleksi kronik strese dayalı bir tepki olarak tanımlamaktadır. Gold (1985, s. 254) meslekî tükenmişliğin dört özelliğinden bahseder. Bunlar; çalışanın kendisine, işine, yaşamına ve diğer insanlara olumsuz tavır geliştirmesi; duygusal boşluğa düşmesi (duygusal tükenmişlik); umutsuzluk ve çaresizlik hissi ile fizikî tükeniştir. Torun'a (1997, s. 47) göre; tükenmişlik sendromu çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilen bir yabancılaşma sonucudur.

Örgüte yabancılaşmanın dördüncü sonucu çalışma yaşamının kalitesizliğidir. Morton'a (1977, s. 64) göre çalışma yaşamının kalitesi; iş etiğinden çalışma koşullarına kadar geniş alanı ilgilendiren bir konudur. Bu bağlamda çalışma yaşamı kalitesi; bireyin tüm yaşamını etkileyecek şekilde, iş ortamında fiziksel ve psikolojik olarak iyi olma halidir (Bilgin, 1995, s. 155). Kanungo'ya (1983, s. 120) göre çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi; daha sağlıklı, daha mutlu ve üretken çalışanlardan oluşan; daha verimli, uyumlu ve kazancı yüksek organizasyonların oluşmasını sağlar. Bunun tam tersi, çalışma yaşamının kötüleşmesi ise; daha çok yabancılaşmış, üretken olmayan çalışanlardan oluşan; daha az verimli ve daha az üretken organizasyonlara neden olur.

Örgütün etkinliği ve çalışanlarının birbiriyle iyi bir iletişim kurmaları, örgüte ahlakî yönden ilgi duymaları ve örgütsel amaçlara bağlı olmaları ile mümkündür (Schein, 1980, s. 131). Steers'a (1977, s. 46) göre; çalışanın bireysel kimliğini örgüte duyduğu yakınlığı ile tanımlaması şeklinde belirtilen örgütsel bağlılığın olmaması örgüte yabancılaşma sonuçlarından bir diğeridir.

İnsanın içine düştüğü yabancılaşmanın nasıl farkına varacağı ve yabancılaşmayı yaratan iradenin, onu aşacak iradeye nasıl dönüşeceği (Toker Kılınç, 2004, s. 12) sorularına cevap arayan Marx, bu anlamıyla yabancılaşmanın insanoğlunun yazgısı

olduğu düşüncesini reddeder. Yabancılaşmanın aşılmasına dair hangi bilim insanına bakarsak bakalım, temelde insanların kendi gerçeğinin farkına varmasının ve bilincinde olmasının yabancılaşmanın önüne çekilen en büyük set olduğunu vurgulamaktadır (Doğan İ. , 1998, s. 379).

Günümüzde örgüte yabancılaşmayla mücadele önem kazanmıştır. Bu amaçla da ya mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkma olasılığı bulunan yabancılaşma türlerini saptayarak; yabancılaşmayı ortadan kaldıracı ya da makul bir seviye indirici tedbirlerin alınması önemlidir (Şimşek, Çelik, Akgemci, & Fettahlıoğlu, 2006, s. 577). Teker (1989, s. 9) örgütteki girdi-çıkı ilişkisinde ortaya çıkan aksaklıkların giderilerek, örgütsel dönüşümün ve gelişimin sağlanmasının, yabancılaşmanın en aza seviyeye indirilmesinin yönetim organının işlevi olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde yönetimin bu işlevini yerine getirebilmesinde; sosyal, ekonomik, siyasal ve hukukî faktörler önemli bir yer tutmakta olup, bunların yanında işgücünün önemli bir faktörü olan insan, sermaye, bilgi, fiziksel ve teknolojik kaynakların dönüşüm ve gelişim yaratmada önemli rolleri bulunmaktadır.

Ulrich (1998, s. 21) örgütlerde çalışanlarının bağlılığını artıracak ve işe yabancılaşmayı önleyecek tedbirleri şöyle sıralamaktadır:

- **Kontrol:** İşlerin yapılması sırasında, çalışanların kararları denetlemesine olanak sağlamak.
- **Strateji veya Vizyon:** Çalışanlara bir vizyon sunarak, daha verimli çalışmalarını sağlamak.
- **Mücadele Gerektiren İşler:** Çalışanlara zorlayıcı işler vererek, onların yeni beceriler kazanmasını sağlamak.
- **İşbirliği ve Takım Çalışması:** İşlerin yapılması için takım oluşturulmasını sağlamak.
- **Çalışma Kültürü:** Kutlamaların, eğlencenin, heyecanın ve açıklığın olduğu bir çevre kurulmasını sağlamak.
- **Ortak Kazanımlar:** Çalışanların başarıyla tamamladıkları çalışmaların karşılığını vermek.
- **İletişim:** Çalışanlarla sürekli ve samimi bir şekilde bilgi paylaşımını sağlamak.
- **İnsanlara İlgisi:** Her çalışanın farklılıklarının açıkça paylaşıldığı ve değer gördüğü bir ortam yaratılmasını sağlamak.

- **Teknoloji:** Çalışanların işlerini kolaylaştıracak teknolojiyi kullanmalarını sağlamak.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazanmalarını sağlamak.

Hackmann ve Suttle örgütlerde meydana gelen yabancılaşmanın en az seviyeye indirilmesi için uygulanması gereken yöntemleri beş başlık altında incelemektedir. Bunlar; iş genişletme, iş değiştirme, iş zenginleştirme, işin yeniden tasarımı, otonom çalışma grupları, yönetime katılma (Tekin, 2012, s. 63) ve işin yeniden tasarımıdır (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, s. 58)

Yatay zenginleştirme olarak da adlandırılan iş genişletme; bir çalışanın belirli işi yapması yerine, daha farklı işleri yapacağı şekilde örgütün yeniden yapılandırılmasıdır (Dereli, 1985, s. 284). Schein (1980, s. 40) ileri derecede uzmanlık gerektiren bir işe uzman bir çalışana atayıp sürekli aynı işi yapmasını istemek yerine, iş sürecinin ne kadarlık bölümünün tek çalışan tarafından yapılabileceğinin ortaya konulmasının bu yaklaşımın esası olduğunu belirtmektedir. İş genişletme; işin bitirme süresinin uzamasına neden olduğu gibi, teknolojik yapıda köklü değişikliklere ihtiyaç duyar (Dinçer, 1992, s. 143). Fakat iş genişletmenin sonucunda işin anlam kazanması, özerklik duygusunun artması (Schein, 1980, s. 40), yorgunluğun azalması ve monotonluğu ortadan kaldırması sayesinde motivasyonun artması beklenmektedir (Dinçer, 1992, s. 143).

İkinci yöntem ise iş rotasyonu olarak da adlandırılan iş değiştirmedir. Dinçer'e (1992, s. 142) iş değiştirmede; çalışan daha işe başlamadan önce örgüt tarafından eğitim programlarına alınır. Böylelikle farklı zamanlarda farklı işler yapabilecek yetenekler kazanan çalışan, örgüt içerisinde bir işten başka bir işe geçebilecek bir esneklik kazanmaktadır (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008, s. 133). İş değiştirme sayesinde; belli bir işi yapmaktan yorulan ya da iş yükü artan bir çalışanın yanına bir başkası daha hızlı bir şekilde görevlendirilebilir. Farklı birimlerde ve işlerde çalışarak işin bütününe gören çalışan işinin üretim sürecindeki önemini anlar, işi monotonlaşmaktan çıkar, tatminsizlik ortadan kalkar (Dinçer, 1992, s. 142-143).

Üçüncü yöntem iş zenginleştirme olup, bu yöntemde yapısal olarak farklı işlevsellikteki (plânlama, yürütme, kontrol gibi) iş grupları bir bütün haline getirilir (Dinçer, 1992, s.

144). Faaliyet alanı dikey olarak genişletilen örgütte işin derinliği artırılır (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008, s. 133); böylelikle çalışanın örgütteki rolü, yaptığı faaliyet, sorumluluğu ve organizasyon içerisindeki iletişim şekli tamamen yeniden düzenlenmiş olur. Bu düzenlemelerin yapılandırılmasında çoğunlukla kullanılan yöntemler iş plânları yapma, problem çözme ve amaç belirlemedir (Dinçer, 1992, s. 144). İş zenginleştirme çalışana kendi işi ile ilgili plânlamalarda ve işi yürütmesinde, bağımsızlık ve sorumluluk sağlar. Böylelikle çalışanın kişisel gelişimi sağlanmakta, işe dair tecrübeleri ve işten tatmini artmaktadır (Tekin, 2012, s. 63).

Dinçer'e (1992, s. 145) göre otonom çalışma gruplarında; bir işin gereklilikleri sebebiyle, bir arada bulunması gereken çalışanlar bir ekip oluştururlar. Bu ekipte çalışanlar işin gerekliliklerini daha iyi bildiklerinden, görev ilişkilerini bu gerekliliklere göre kendileri belirlerler. İki çeşit otonom çalışma grubu vardır. Bunlar; yarı bağımsız ve bağımsız çalışma gruplarıdır. Yarı bağımsız çalışma grupları alt kademelerde bulunan çalışanları sorumluluğa alıştırmak için önemli bir yöntemdir. İş zenginleştirme ve iş genişletme yöntemlerinin bir sentezidir. Bağımsız çalışma gruplarında; plânlama, düzenleme ve kontrol işlevleri, doğrudan işi yapan çalışanlara devredilir (Adalı, 1986, s. 95-96). Amacı; grupta bulunan çalışanların karar verme kabiliyetlerini artırarak, sorumluluklar yüklemek ve böylelikle örgütün amaçlarının daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu yöntem üretim miktarının ve kalitesinin ölçülebilir olduğu, açık ve çok yönlü bir iletişim ağının kurulabildiği zamanlarda uygulanabilir. Bunun yanında; örgüt yapısındaki teknolojik altyapının ve üretim metotlarının bu çalışmaya imkân verecek yeterlilikte olması gerekmektedir (Dinçer, 1992, s. 145-146)

Yönetime katılma; bir yönüyle yönetimin alacağı karar sürecine, çalışanın dahil olmasıdır. Günümüzde yönetime katılımın gerekip gerekmediği tartışması yerine, daha çok yönetime katılımın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle, nasıl ve kimlerle uygulanması gerekliliği üzerinde tartışılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 240). Gürüz ve Gürel'e (2006, s. 326) göre karar verme süreci; farkına varma, sorunu saptama ve tanımlama, farklı seçenekler bularak değerlendirme, en uygun seçeneği seçme ve uygulama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Yönetime katılmada; çalışan karar verme sürecinin bu aşamalarından herhangi birinde, yönetim tarafından, dahil edilebilir. Mihçioğlu'na (2015, s. 115) göre yönetime katılımın iki çeşidi vardır. Birincisi bireysel ya da diğer adıyla yaygın katılımdır. Bu katılım şeklinde çalışanın, örgütün karar almasına doğrudan katılımı söz konusudur. İkincisi ise üye olunan

örgütler aracılığıyla katılımdır. Bu katılım şeklinde de, çalışan üyesi olduğu sendikalar ya da benzer sivil toplum örgütleri ile karar alma sürecine dolaylı bir şekilde katılmaktadır. Yönetime katılma sayesinde; kendinden bir şeyler veren çalışan kararları daha iyi benimser; topluca alınan kararın yöneticinin aldığı karardan daha üstün olduğuna inanır; kararın dayanakları ve gerekçeleri daha iyi anlaşılmiş olur; kararın alınmasına katılım sağlamış çalışanların saygınlık, güvenlik, yaratıcılık güdöleri tatmin edilmiş olur, böylelikle girişim güçleri ve kişilikleri güçlenir; çalışan ve işveren arasındaki çatışmalar en aza indirilerek ortak bir amaç yaratılmış olur; katılım sayesinde üretim artar, kalite yükselir, savurganlık önlenir ve maliyet düşer (Mihçioğlu, 2015, s. 116). Bunların yanında bazı sakıncaları da olabilir. Çalışan ve işveren birbirine çok yakınlaşması durumunda kontrolde bir takım aksamalar olabilir; görüşü kabul olmayan çalışan örgüte tavır alabilir; sendikal hareketleri zayıflatacağı sebebiyle, örgüt lehine olabilecek kararlara sendikalar tavır koyabilir; bazı çalışanlar kendilerini ilgilendirmeyen kararlara da katılım göstermek isteyebilir, bu da bir kaos oluşturabilir. Bu saymış olduğumuz gerekçelerle çatışma ortamı oluşabilir ve motivasyon olumsuz yönde etkilenebilir (Genç, 2010, s. 130).

İşin yeniden tasarımı bireysel amaçlar ile kurumsal kariyer fırsatları arasında uzun vadeli uyum sağlama sürecidir. Bu yaklaşım işin gruplanması ya da işin temel özelliklerinin analizi; iş içindeki çalışanların kapasitelerinin ve ihtiyaçların tespiti; en uygun kişisel özelliklerin, işin basitleştirilmesi ya da zenginleştirilmesi yoluyla temel iş özelliklerinin ayarlanarak harekete geçilmesi süreçlerini kapsar (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, s. 58-59). Her ne kadar makineleşme ile yabancılaşmanın arttığı savı çok tekrarlanıyor olsa da; Ergil'e (1980, s. 87) göre, makine tek başına yabancılaştırıcı bir unsur değildir. Fakat mevcut iş koşulları içerisinde, insan-makine hibrit yapılanmasında çalışanın makinenin verimi arttırmak için mi kullanılmakta olduğu; yoksa makine destekli çalışan-iş ilişkisi içerisinde, makinenin çalışandaki yaratıcı gücü kullanmasını sağlayacak biçimde mi kullanıldığı çok önemlidir. Marcuse bu anlamıyla; yabancılaşma sürecinin önüne geçilmesinin, üretim sürecinde kullanılan teknolojik yapının insanî amaçlara göre düzenlemesi ile daha etkin olacağını değerlendirmektedir (Yalçın, 2010, s. 27). Tekin (2012, s. 63) de işyeri fizikî özelliklerinin; çalışan açısından, işi daha verimli yapmasını sağlayacak şekilde tasarlanması, dinlenme ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çalışana işinde kendini gerçekleştirmesine imkân verecek fırsatların sağlanması; çalışanın bağlılığını ve iş tatmin seviyesini arttırabileceğine vurgu yapmaktadır.

Yabancılaşan bir örgütte yönetimin sadece üretim süreçlerini değil, bunun yanında örgütte mevcut bulunan tüm değerleri de köklü bir şekilde yeniden tasarıma tabii tutmasının şart olduğu görülmektedir (Gürüz & Gürel, 2006, s. 106).

5 BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Altı Kara Harp Okulu'ndan mezun, muvazzaf olarak görev yaptıktan sonra istifa eden; dört farklı üniversiteden mezun, Jandarma Genel Komutanlığına girerek sözleşmeli olarak görev yaptıktan sonra istifa eden eski subayla yapılan görüşmelerin analizinde yapılan kodlama sonucunda, yabancılaşmaya dair dokuz temaya ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, tüm temalar dört ayrı problem cümlesi altında ayrı ayrı ele alınarak; istifa eden jandarma subaylarının bakış açılarından çalıştıkları eski meslekte iken işe yabancılaşmaları ile örgüte yabancılaşma bağlamında eski çalıştıkları kuruma yabancılaşma nedenleri tespit edilmiştir. Bunun yanında istifa⁵ nedenleri tespit edilerek, subayların istifa, kararlarında işe ve kuruma yabancılaşmanın rolünün olup olmadığı anlaşılmasına çalışılmıştır.

5.1 Jandarma Subaylarının İşe Yabancılaşmaları

Çalışmanın problem cümlelerinden biri olan "İstifa etmiş olan subaylar, çalıştıkları süre zarfında işe yabancılaşma yaşamakta mıdır? İşe yabancılaşma mevcut ise, bunun nedenleri nelerdir?" ile ilgili olarak sekiz temaya ulaşılmıştır. Bu temalar "çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hatalar", "çalışanların niteliklerine uygun görevlendirmelerin yapılmaması", "Harp Akademisi sınavı ve kurmaylık sistemi", "sözleşmeli subaylık sistemi", "yönetim kadrosunun olumsuz tavırları", "mobbing", "çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları" ve "sivil toplumun olumsuz tutumu"dur. İlgili problem cümlesinde ulaşılan temalar, Seeman'in (1959, s. 784-790) beş işe yabancılaşma boyutu (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma) üzerinden yorumlanmaya çalışılmıştır.

5.1.1 Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar

Her örgütsel yapının iç işleyişinde, işin yapılış esaslarını ortaya koyan kendi kuralları bulunmakta olup; Jandarma Genel Komutanlığının da uymak zorunda bulunduğu hem asker kimliği sebebiyle İç Hizmet Kanunu (İç.Hiz.Kan., 1961), Personel Kanunu

⁵ Hem bulgularda, hem de EK'lerde bulunan açık kodlama tablolarında, katılımcıların istifa nedenlerine dair ifadeler altı çizili olarak verilmiştir.

(Per.Kan., 1967) vb. gibi askerî mevzuat kapsamındaki kuralları, hem de kolluk olması sebebiyle de Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu (J.Kan., 1983), Polis Vazife Salahiyet Kanunu (PVSK, 1934), Ceza Muhakemesi Kanunu (CMK, 2004) vb. gibi hukukî mevzuat kapsamındaki kuralları bulunmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı'nda; hem hizmetin verilmiş esasları, hem de personel ilişkilerini tanımlayan kurum politikasının tamamı bu mevzuata dayalı yönetmeliklerle düzenlenmektedir.

- H2:** Bir torba var ve o torbanın içine atıldık diye düşündüm ben. Bireysel olarak senin ya da benim bir önemimin kalmadığını düşündüm ben. O torbanın içine atıldık, herhangi bir tane biri olacaktık yani.
- H6:** Maneviyatı kuvvetli olacak personelin, maneviyatının kuvvetli olmasının yegane yolu da motivasyonunun yüksek olması. Sen personelini sistemine küstürürsen, bu personeli tutamazsın.
- S1:** Kendi personelini bu kadar yıpratın, bu kadar çok çalıştıran ve bunun karşılığını en az seviyede veren kurumlardan birisi. ... Ciddi bir stres.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran en önemli nedenlerinden biri; H1, H2, H5, H6 ve S1'in ifadelerinde tespit edilen; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algıdan kaynaklandığı görülmektedir. Kurumun kendilerini bir sayı olarak görmesinden rahatsızlıklarını dile getiren katılımcılar; yine kurumun bakış açısı ile kendilerini, bir birey olarak kabul edilmeyen, makinenin duygusuz bir parçası gibi sadece çalışmak için var olan, insanî araçlarla motive edilmeyerek küstürülen insanlar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda jandarma subaylarının kaderlerini kontrol edemedikleri yönüyle yaşadıkları çaresizlik hissi ve kendi insanî var oluş amaçları dışında kullandıklarını düşünmeleri nedeni ile güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

- H4:** Haksız bir tayin. ... Aile bütünlüğüm bozuldu. ... Mahkemeye verdim. ... Komutanlık savunmasında ... çarpıtmaları filan görünce ben olayın düzeninin çok basit ve ... olduğunu gördüm. Mücadele bile etmemeye karar verdim. ... Bizim kızın git gide psikolojisi bozulmaya başlamıştı (Ayrı kaldıkları için).
- S3:** Atamalardaki adaletsizlik, ondan sonra kişilerin backgroundlarının hiçbir şekilde değerlendirilmemesi, geçmişinin hiçbir şekilde oraya yansıtılmaması, vakıf oldukları özelliklerin hiçbir şekilde değerlendirilmeden atamaların yapılması.
- S3:** (Son atandığı yere dair) Çocuğum rahatsız. ... Dikkate alınmadı. ... Yeni evlenmişim ve aile götürülemezcek bir garnizona gönderdiler.
- S4:** Eşimin durumu dolayısıyla bir sene daha okullarda çalışmam konusunda talepte bulunmuştum. Oradaki bir yüzbaşı bana "kardeş sen bilirsin, insanlar geçici, kurumlar kalıcıdır." ... Eşimle ayrı kaldık yaklaşık bir yıl.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de; H4, S3 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Dinçer'e (1992, s. 142-143) göre rotasyon olarak da adlandırılan, tayin, diğer adıyla da atama sayesinde; farklı birimlerde ve işlerde çalışarak işin bütününe gören çalışan üretim sürecindeki önemini anlamakta, işi monotonlaşmaktan çıkmakta,

tatminsizlik ortadan kalkmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı'nda görevli subayların rotasyonu da, Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Bu yönetmelik kapsamında subaylar; Jandarma Genel Komutanlığı'nın hizmet ihtiyacı esas alınarak, meslek hayatları boyunca değişik garnizonlarda vazifelerini yapacak şekilde atanmaktadır (Sb.Astsb.Atama.Yön., 2005, s. md.6). Jandarma Subaylarının atanma ve yer değiştirmeleri; hizmetin aksatılmadan yürütülmesine bağlı olarak memleketin ekonomik, sosyal, iklim, ulaştırma, kültür ve sağlık durumları ile bunlara benzer yer ve bölge şartları göz önüne alınarak yapılması esastır (J.Yntl., 1983, s. md.183) (Sb.Astsb.Atama.Yön., 2005, s. md.14). Bu mevzuata rağmen adil olunmadığını değerlendiren, aile bütünlüğü bozulan, aile bireylerinden birinin sağlık sorunlarını takip edebileceği donanımlı bir hastanenin olmadığı yere tayin edilen, aile bireyleri ve kendileri psikolojik olarak etkilenen subaylarda; bu bağlamda kaderlerini kontrol edemedikleri ve ailelerine gerekli desteği veremediklerinden kaynaklanan çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

- H6:** *Senin 1 kişiyle 3 kişiyle yaptırdığın işi, aynı işin benzerini yapan polis teşkilatı 30 kişiyle yapıyor.*
- S1:** *Kendi personelini bu kadar yıpratın, bu kadar çok çalıştıran ve bunun karşılığını en az seviyede veren kurumlardan birisi. ... Ciddi bir stres.*
- S1:** *Birçok insanın yapabileceği iş bir kişiye yükleniyor. ... Aynı anda çok fazla iş. ... profesyonelleşemeyen, her işten azıcık anlayan, ama hiçbir işi tam olarak bilmeyen bir yapıda ...*
- S2:** *Bakıyorsun adam komando tugayına gidiyor Oradan ... Bölük komutanlığına gidiyor, ilçe jandarma komutanlığına 2-3 yıl orada çalışıyor. Oradan veriyorlar köpek bölüğü komutanlığına.*

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de; H5, H6, S1 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; subaylara yönelik ihtisaslaşmanın olmadığını ve aşırı iş yükü olduğunu düşünmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Başaran'a (1992, s. 187) göre örgüt bütünlük içerisindeki tüm işlerini işbölümü çerçevesinde çalışanlarına görev olarak dağıtılır. Verilen işlerin çalışanlarca istenilen nitelik ve nicelikte yapılabilmesi için, işbölümü kapsamında işverenin çalışanları amaca uygun yönlendirmesi, yönetmesi ve bir takım olarak çalıştırabilmesi gerekmektedir. Jandarma Genel Komutanlığı'nda, organik dayanışmaya dayalı işbölümü bulunmaktadır. Bu kapsamda da Jandarma Genel Komutanlığı Karargahı bünyesinde işbölümü kapsamında ihtisaslaşmış birimler bulunmakla birlikte (J.Yntl., 1983, s. md.5), bunun yanında, aslı görevli İlçe Jandarma ve bağlısı Karakol Komutanlıklarına yardımcı olması gereken, İl Jandarma Komutanlığı bünyesinde de ihtisaslaşmış birimler bulunmaktadır (Avcı, 2009, s. 48-49). Jandarma Genel Komutanlığı yaptığı sınavlarla, astsubay ve uzman jandarma çavuşlardan ihtisaslaşmalarını sağladığı personelden bu birimlere atamalarını yaparken; subayları

ihtisaslaşma kapsamında uzmanlaşmalarını gerçekleştirilmemekte, her türlü birim ve birlikte görevlendirmektedir. Sürekli değişik meslekî bilgiler gerektiren farklı birim ve birliklerde çalıştırılan subaylarda, bu bağlamda organizasyon içerisindeki konumunu anlayamaması nedeniyle anlamsızlık boyutuyla; bunun yanında görevlendirildiği birliğe göre bazen birden fazla birimin emir komutası verilen ve tüm bu işleri yetersiz personelle gerçekleştirmeye çalışan subaylarda da, bilgi ve personel yetersizliği sonucunda oluşan çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

H6: *Maddi kaynaklarını etkin kullanacaksın. Birliklerine dağıtacaksın. Birliklerinin maddi imkansızlıklarla işlerini yürütmek zorunda bırakmayacaksın.*

H6: *Benim bir tane aracım yokken, geçtim ... onu bunu bilmem neyi, kara yoluyla intikalin yasak olduğu özellikle iç güvenlik hareketi bölgesinde, benim bir tane hareket ettirebilecek aracım yokken, sen benden her biri araçla icra edilecek görevleri beklemeyeceksin.*

S4: *Ne bütçemiz var, ne personel olarak çok yeterli, ne araç olarak çok yeterli.*

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de; H2, H6 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; alt ve orta seviye komuta birimlerinde komutanlık yapan ve bir tesiste konuşlu birliğe emir komuta eden subaylara harcama ve donatım yetkisinin verilmemesinin olduğu görülmektedir. Kendi emir komutalarından bulunan personelin hem yaşam alanlarından sorumlu olan, hem de göreve yönelik her türlü hazırlığı araç ve gereç bağlamında dengeli bir şekilde plânlamaya çalışan subayların, imkânsızlıklar ve harcama-donatma yetkisine sahip üst komuta birimindeki komutanlarının destek olmamasından dolayı çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

H1: *Adlî görevleri ve mülkî görevleri aslî görevlerdi. ... Savcı bir şey yapmamızı istiyordu. Tuğay komutanı hayır, bana sormadan yapamazsınız diyordu. ... Kimin amir olduğunu bir türlü anlatamıyorduk diğer kuvvetlere. ... Diğer görevler ve özellikle askerî görevler, Jandarma'ya engeldi.*

S1: *Asker olarak ya da bir jandarma olarak bakış açısı birbirinden çok farklı. Yani hem kolluk görevi, hem askerî görevler, hem diğer görevler, hem şunlar hem Bunlar olmuyor yani. Bir kurumun çalışma sisteminin içerisinde sadece üstleri olarak başka bir makamın olması lazım yani tek bir makamın olması lazım. Yani karacı geliyor, Genelkurmay, şunlar şunları yapacaksınız diyor ... Vali geliyor. şunları şunları şunları yapacaksınız diyor.*

Yapısal anlamda katılımcıların en çok sorguladıkları ve çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de; H1, S1 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; Jandarma'nın temel görevleri ve çok başlılıktır. Jandarma Genel Komutanlığı'nın dört temel görevi bulunmaktadır. Bunlar; mülkî, adlî, askerî ve diğer görevler olarak adlandırılmaktadır (J.Kan., 1983, s. md.7). Subayların mülkî görevler kapsamındaki amiri mülkî amir olan kaymakam ve valiler iken (J.Yntl., 1983, s. md.143), adlî görevleri kapsamındaki amiri de Cumhuriyet Başsavcılarıdır (J.Yntl., 1983, s. md.149) (CMK,

2004, s. md.164) (Ad.Kol.Yntl., 2005, s. md.5). Jandarma'nın askerî görevleri kapsamında da Genel Kurmay Başkanlığı'na ve savaş halinde Kuvvet Komutanlıklarına bağlılığı bulunmaktadır (J.Yntl., 1983, s. md.139). Katılımcılara göre Jandarma'nın aslî görevleri, kolluk kapsamındaki adlî ve mülkî görevleri iken, garnizonda bulunan askerî makamların askerî görevlere öncelik verilmesini istemeleri, subayların organizasyondaki rolüne anlam verememesi nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler. Bunun yanında çok başlılığa dayalı sorun olarak; Genel Kurmay Başkanlığı'na bağlı yapısı ile en üst stratejik komuta birimince bir Kara Kuvvetleri Komutanlığı birliği gibi değerlendirilen Jandarma'nın; aynı anda kesişen görevler olduğunda, önceliği askerî görevlere verilmesini bekleyen asker amirleri ikna etmede yaşadıkları sıkıntıların yarattığı çaresizlik nedeniyle güçsüzlük boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

- H2:** *Teşkilatın benim beklentilerimi karşılayamayacağını düşündüğüm için ayrıldım.*
H2: *Adalet dağıtırken, adalet arar hale geldim. ... Umudumu kaybettim. ... (Erken terfi) Alamadığımı öğrenince çok büyük hayal kırıklığı oldu.*
H5: *Meslek içerisinde ... hedefler koydum ... hepsi bloklandı. ... benim var olma sebeplerim engellenmiş oldu.*
H6: *Personel politikaları şeffaf olacak teşkilatın. ... Görev de hakkaniyetli dağıtılacak ... ödül de*
S2: *Psikolojim bozuktu. insan üzülüyor. Elinden bir şey de gelmiyor. Çünkü karşısında devasa bir yapı var. Kendini anlatamıyorsun, dinleyen yok. Dinleyenler olsa bile, kimsenin elinden bir şey gelmiyor.*

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer nedenin de; H2, H5, H6 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; subayların hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanılmasından kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcılar uğradıkları bir haksızlık olduğunda ya da karşılaştıkları sorun olduğunda iletebilecekleri kurumsal bir merciinin olduğuna inanmamaktadırlar. Mevzuata göre sorunların üst amire, onun yeterli gelmediği durumlarda da iki üst amire iletilmesi esası varken (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.25-30); bu kaidenin işlemeyeceğine inanılması nedeniyle çaresizlik hissi ile güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

5.1.2 Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması

Bir kurumun yönetim kadrosu için en önemli konulardan biri çalışanlarının motivasyonudur. Çünkü hem yöneticinin, hem de kurumun başarısı; iyi motive olmuş çalışanlarının kolektif çalışmasında gizlidir. Bu anlamıyla çalışanların nitelikleri kapsamında; bilgi, yetenek ve güçlerini kurumsal amaç doğrultusunda kullanabilmesi ve kendi varlığını gösterebilmesi önemlidir (Zeynel, 2014, s. 9). Jandarma subayları da mesleğe girdikten sonra edindiği niteliklere ya da Jandarma'da çalışmaya başlamadan

önce edindikleri ve de kuruma uyumlu hale getirebildikleri niteliklerine göre görevlendirmelerinin yapılmasını beklediklerini belirtmektedir.

- H1:** *Beden eğitimini bitirdim ... Zaten beden eğitiminde kullanıyorlardı ... Artık ben yeterliyim, bundan sonrada burada kullanın ... bu yazıya inat, hemen (başka bir birimi kastederek) tayinimi çıkardı.*
- H5:** *Jandarmaya bilimi sokmaya çalıştım. ... Kurulacak ARGE birimine alınacaktım. Almadılar. ... Kriminoloji kursuna gönderilecektim, Amerika'ya. O engellendi.*

Jandarma'ya yönelik hiçbir eğitim almadan kuruma katılan Kara Harp Okulu'ndan mezun olmuş, kurumu tanımaya başladıktan sonra; kurum içerisinde özgünlüklerini ve niteliklerini ortaya koymak isteyen katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran önemli nedenlerinden biri; H1 ve H5'in ifadelerinde tespit edilen; meslek içerisinde iken kendilerini geliştirdikleri alanla ilgili kasten görevlendirilmediklerine inanmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Kurum ihtiyacı olduğunu değerlendirdikleri konularda kendilerini yetiştirmeye çalıştıklarını belirten H1, herhangi bir eğitimi olmamasına karşın, zaten beden eğitimi öğretmenliği yaparken bu konuda kendisini eksik görmesi sebebiyle Beden Eğitimi bölümünü kazanıp mezun olmasının ardından, bunu belgelendirmek ve yetkinliğini kuruma ve kendisine ispat etmek için göndermesinin ardından kasıtlı olarak tayininin, çalıştığı eğitim kurumu içerisinde çok ilgisiz bir yere çıkartıldığına inanmaktadır. Aynı şekilde kolluk uygulamalarına dayalı Kriminalistik alanında bilim insanı olmak isteyen H5 de, bu konuda özel eğitimlere gönderileceği belirtilmiş olmasına rağmen, özellikle kurum tarafından engellendiğine inanmaktadır. Bu bağlamda subaylar, yeni edindikleri niteliklerine yönelik görevlerde çalışma çabalarının, üst kademenin yaptığı psikolojik baskılar ve kurumun bu çabaları görmezden geldiğine inanmaları sonucunda yaşadıkları çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla ve kuruma katkı sağlayabileceklerine inandıkları alanlarda görevlendirmeyerek bireysel standartlarının karşılanmaması nedeniyle de anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

- S3:** *Hukuk eğitimi almış ... komando bölük komutanlığına vermek kadar abes ve iştiğal bir olay olmaz ... Öğretmenlik yapmış dibine vurmuş artık hukuk mevzuatının ... Bari ilçe jandarma komutanlığına gönder.*

Özellikle Sözleşmeli subay katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran en önemli nedenlerinden biri; S2, S3 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; lisans düzeyinde aldıkları eğitime uygun görevlendirmelerin yapılmadığına inanmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Sözleşmeli subay katılımcıların anlatımlarına göre, Jandarma'ya katıldıktan sonra, lisans düzeyinde aldıkları eğitime uygun yerlerde görevlendirilme istekleri bulunmasına karşın, gerçekleşmediği durumlarda, tıpkı Kara Harp Okulu

mezunu Jandarma subaylarla aynı gerekçelerle anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarıyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

- H6:** Mesleğin bana göre olmadığını zaten başından beri biliyordum ama. Neticede şuan ki kararı almam gerekecekti ilerde bir gün. Bunu hissedebiliyordum. Bu ana kendimi hazırlayabilmek için yüksek lisansımı yaptım. İşte sınavlara çalıştım. İngilizcemi daha da geliştirdim. Doktora için çaba sarf ettim yani.
- S1:** (Karakol komutanlığını kastederek) Bu görevi yapamayacağımı düşünüyordum.
- S2:** Bunu harp okulundan mezun subaylar kendilerine has bir şey olarak gördükleri için. Aslında benim öyle bir amacım yoktu. Yok bölük komutanlığı yapayım, subaylık yapayım.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran en dramatik nedenlerden biri; H6, S1 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; mesleğe dair komutanlık, ilçe jandarma komutanlığı, komando birlik komutanlığı gibi görevlerin, kendilerine uygun olmadığına inanmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Jandarma Genel Komutanlığı'nda subaylar İlçe Jandarma Komutanlığı ve Komando Birlik Komutanlığı yapmak için eğitilmektedir. Bu görevleri kendilerine uygun görmeyen katılımcılar kurumun kuruluş amacının dışında beklentilere girmeleri nedeniyle kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir. Hatta kendine yabancılaşma boyutunun derinleştiği H6 gibi katılımcılarda, çalıştıkları iş dışında başka bir alanda kendilerini geliştirmeye çalışarak, mevcut bulunduğu işteki mutsuzluklarının derinleştiği görülmektedir.

- H2:** Yoksa tamamen hepsini atıp bir torbaya değerlendirirsen ... bevin takımında ve gelecekte yön verecek vizyon sahibi insanlarda bu şekilde kaybedersin.

Bu tema altındaki en önemli yabancılaşma nedeni; H1, H2, H5 ve S2'nin; kurumdaki görevlendirmede liyakate dikkat edilmediğine dair vurgularıdır. Kendisini daha verimli ve etkili olabileceği görevler için yetiştiren liyakatli subayların, kurumun kendilerini yetiştirdikleri alanı dikkate almadan görevlendirmelerini yaptıklarına inanmaları sonucunda, kendi kaderlerini kontrol etmekte başarısızlık hissi yaşamaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla ve de kurum içerisindeki varlığını ve rolünü sorgulamaya başlamaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

5.1.3 Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi

Her örgütsel yapıda olduğu gibi, kamu güvenliği hizmetinin sağlanmasında önemli görevleri olan Jandarma Genel Komutanlığı'nın komuta birimlerinin yönetim kademelerini yetiştirmek için uyguladığı meslek içi eğitim programları mevcuttur. Özellikle de üst seviye komuta birimlerinde görev alacak kurmay subayların ve stratejik

komuta birimlerinde görev alacak general rütbesindeki personelin yetiştirilmesi kurum için çok önemlidir. Bütün Jandarma Subayları general olamamaktadır. General rütbelerine daha çok kurmay subaylardan atama yapılmakta olup, Kara Harp Okulu mezunu bir jandarma subayının kurmay subay olabilmesi için Harp Akademilerine Giriş Sınavı'nı kazanması, Kuvvet Harp Akademisi'nde eğitimini başarı ile tamamlaması ve Albay rütbesinin sonuna kadar iyi bir sicil ve görev safahatı ile çalışmış olması gerekmektedir (Harp.Aka.Kan., 1989, s. md.10). İki yıl süren zorlu ve uzun bir çalışma temposu gerektiren Harp Akademisi eğitiminde, Jandarma Subayları Kara Kuvvetleri Komutanlığı subayları ile birlikte, Kara Kuvvetleri savaş konseptine göre eğitim almaktadırlar.

H2: *Kurmay olmazsan bu şeyde seni kesinlikle dinlemezler. istediğin kadar allemi Cihan ol, istediğin kadar doktoralar yap, ... profesör ol dinlemezler.*

Görüşülen Kara Harp Okulu mezunu subayların tamamında mesleğin başında kurmay subay olmak idealinin olduğu görülmektedir. H1, H2, H3 ve H4'ün ifadelerinde de yer aldığı gibi Kara Harp Okulu mezunu Jandarma subaylarına göre, Harp Akademisi sınavını kazanarak kurmay subay olmak; öncelikle general olarak stratejik komuta birimlerinin yönetim kademesinde yer alabilmek, yurtdışı daimi görevlere gidebilmek ve özellikle yukarıda H2'nin de ifadesinde yer aldığı gibi yönetimde söz sahibi olabilmek için ön koşuldur.

H1: *Akademinin jandarmayla, ne sınavının, ne de kendi verdiği eğitimin bir alakası yok.*

H4: *Yaklaşık 3 ay boyunca kurmaylık sınavını kazanmış kişinin performansı ile çalıştım. Bu süreçte de, yanlış hatırlamıyorsam 2 kere tekrar yaptım bütün kaynakları. Onun haricinde başka bir esaslı çalışmam olmadı. Sonra da zaten yok dedim. Bu iş bana göre değil diye. Zaten ayrılma ve istifa kararımı o dönemde verdim.*

H6: *O sınava çalışmak için hem mesaiden çalışacaksın, mesaide o işe çalışacaksın, yoğunlaşacaksın, hem aile hayatını bir kenara atacaksın o sınava yönelik çalışacaksın. E sonrasında hadi kazandın diyelim. Elde edeceklerini gördüğümde, örnekler var çünkü önümüzde. Attığım taşın, ürküttüğüm kurbağaya değmeyeceğine inandım*

H1, H2, H4, H5 ve H6'dan yapılan kodlamalar sonucunda; Harp Akademisi Sınavı'na hazırlanma safhasının Kara Harp Okulu mezunu subayları meslekten uzaklaştıran bir süreç olduğu görülmektedir. Jandarmanın hukuka ve kolluk uygulamalarına dayalı yapılanmasına karşın, sınavın Kara Kuvvetlerinin savaşa hazırlık konseptinin ön planda olduğu mevzuata dayalı olduğunu vurgulayan katılımcıların, Jandarmanın görev kapsamına giren hukuk mevzuatına dayalı hiçbir sorunun olmaması ve mesleğe dair öğrendikleri bilgilerden farklılık içermesi nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşabildiği görülmektedir. İşyerinde ve evde dahi, ayları hatta yılları gerektiren çalışma temposu nedeniyle katılımcılar hem iş yaşamının içindeyken işten uzaklaştırması ve kendilerine otorite anlamında gücün dışında, bilgi ve meslekî bir

yetkinlik vermeyeceğini bildiği mevzuatı çalışması yönüyle kendine yabancılaşma boyutuyla; hem de ailelerinden uzaklaşmaları nedeniyle yalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

5.1.4 Sözleşmeli Subaylık Sistemi

Her örgüt personel açığını kapatmak için özgün yöntemlerle personel tedarik yöntemleri uygulayabilir. Jandarma Genel Komutanlığı da subay açığını kapatmak için, fakülte düzeyinde bir okulu bitirerek, yapılan sınavları başarı ile bitirenleri sözleşmeli subay olarak görevlendirmektedir (Söz.Sb.Astsb.Kan., 2001).

S1: *Kanunumuzda belli olan süre 21 yıl yapılacağı ... Yüzbaşının sonuna kadar gidebileceğim.*

S2: *Bize subay gözüyle bakmıyor TSK. Kullanılıp atılacak bir peçete gibi bakıyorlardı. ... Bize poşet subay diyorlardı.*

S4: *Çok fedakarca çalışıp, karşılığında sanki bir hiçlik gibi bir şey hissediyorduk.*

S1, S2 ve S4'den yapılan kodlamalara göre; mevzuata göre en fazla 21 yıl Jandarmada görev yapabileceklerini belirten istifa etmiş sözleşmeli subayların; özellikle disiplinsizlik, sağlık durumlarının el vermemesi, bir kaza sonucu yaralanma vb gibi sebeplerle iş akitlerinin sonlandırılacağı düşüncesi ile yaşadıkları gelecek kaygısı nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Ayrıca angarya işlerde kullanıldıklarını değerlendirmeleri sonucunda sahip oldukları amacın dışında kullanıldıklarına inanmaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

S1 ve S4'den yapılan kodlamaya göre, emeklilik hakları ile ilgili mevcut belirsizlik sonucunda, çalışmasının geleceğe dair yaratacağı sonuçları hakkında net bir öngörüye sahip olamamaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Poşet subay vb yakıştırmalar ile kurumsal yapıda kabul görmediklerini değerlendiren katılımcılarda, diğer subaylarla anlamlı ilişki kuramadıklarını değerlendirmeleri nedeniyle yalıtılmışlık boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

5.1.5 Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları

Kurumsal yapıların başarılı bir şekilde hizmet verebilmesi, kurumun amacına göre çalışanlarını yönlendirebilen ve verimli çalışmalarını için motive edebilen yönetim

kademesi ile mümkündür. Jandarma Genel Komutanlığının da her seviyedeki komuta biriminde; uzman jandarma çavuşundan generale kadar, emir komuta eden komutan unvanlı temsilcileri bulunmaktadır. Kayalak vd. (2008, s. 1) göre komutan; liderlik ve yönetim becerilerini kendi şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan asker kişi demektir. Komutanlık yapan yöneticilerin; zeka ve akıl, irade kuvveti, özgüven, cesaret ve yiğitlik, kararlı olmak, inisiyatif sahibi olmak ve katlanabilmek, durumu süratle kavrayabilmek ve doğru karar verebilmek, soğukkanlılık, hesaplı risk alabilmek, ahlâkî değerlere sahip olmak, dengeli ve tutarlı olmak, insanları güçlendirmek ve olaylara yön verebilmek, fedakarlık ve feragat sahibi olmak, bilgili olmak ve kendini geliştirmek, silâh arkadaşlığı bilincini ve birlik ruhunu oluşturmak (ekip çalışması), hitabet ve ikna kabiliyeti, yaratıcılık ve yenilikçilik, sezgi ve öngörü sahibi olmak, karizma ve etkileme gücü gibi liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Kayalak, et al., 2008, s. 2-35). Yönetim kadrosunun maiyetine tutumu çok önemlidir. Zira ast kademeye yönelik yapılan her türlü hatalı hareket, personelin meslekten uzaklaşmasına sebep olabilmektedir.

H2: Yöneticiliğin esası, kuruluş felsefesi adalet üzerinedir. Yani ne kadar adaletliysen o kadar iyi yönetirsin.

S2: Adam Bosna Hersek'te görevli. ... denetleme bitti, adama ... başarı belgesi geldi.

Yönetimde adaletin önemini vurgulayan H2, bir komutanın adaletten uzaklaştığı zaman temel yönetim prensiplerinden birini yerine getirmemiş olması sebebiyle personele ve kuruma zarar vermiş olabileceğini belirtmektedir. S2'nin vermiş olduğu örnek ile, adaletli bir şekilde, hak eden personelin ödüllendirilmesi çok önemlidir. Fakat yurtdışında görevli olduğu sırada yapılan denetlemede bulunmayan ve herhangi bir fonksiyonu bulunmayan personele takdir verilerek ödüllendirilmesi gibi yönetim kadrosunun adaletten uzak olduğunu gösteren durumlar gerçekleşebilmektedir. Bu gibi durumlar, alt ve orta seviye komuta birimlerinde bulunan subayların öğrendiği, komutan özelliklerinden ahlâkî değerlere sahip olmak ilkesine ters düşmektedir. Kayalak vd.lerinin (2008) belirttiği idealdeki komutanlık özelliklerine uymayan bu yöneticilerden kaynaklı, subayların hem kendilerine öğretilen doğruları sorgulamaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla; hem de yönetim kadrosunda bulunan komutanlarınca haksızlığa uğratılabileceği ve kendi haklarını koruyamayacaklarına dair kaygıları nedeniyle güçsüzlük boyutu ile de işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

H4: Başta benim amirlerim olmak üzere, daha üst tarafların hem görevin, hem bütün anlamda vatan millet gibi değerlerin ön planda olmadığını, bireysel kişisel sadece menfaat demiyim durumların da zaman zaman öne çıkabileceğini gördüm. Bu nokta beni zaten yoran ve sandığım gibi olmadığını düşündüren kırılma noktaları oldu.

- H5:** *Askerlik, mesleğin özü aslında çok mantık isteyen bir şey ama. mesleği icra edenler üst seviye mantıksız.*
- H5:** *Yaptığı işin kutsiyetine ... emir komuta edenlerin inanması gerekir.*
- H5:** *Rüşvet yememekle, yedirmemekle. Kurum içinde komutanlarda da hediye vermediğimiz dolayı, ... sıkıntısını yaşadık.*
- H5:** *Çalışma mekanizması komutana hizmet değil, halka hizmet mantığıyla olması gerekir.*
- S2:** *Grup oluşturuyor adamlar.*

H5 askerlik temeli üzerine kurulu Jandarma Genel Komutanlığı'nın; kurumun kuruluş amacına ve mesleğin ihtiyaçlarına uygun mantıksal bir düzen içerisinde oluşturulduğunu belirtmektedir. Fakat kurumun işleyişine uygun oluşturulan bu mantıksal düzende, komutan olarak görevlendirilen üst kademe yöneticilerinin; yaptıkları işin kutsallığına inanmayarak, kurum değerlerine öncelik vermemeleri; halka hizmet yerine kendi menfaatlerine hizmet edecek şekilde emir komuta etmeleri ve kurumun imkânlarını suistimal etmeleri, farklı şekillerdeki gruplaşmalara dahil olmaları gibi tamamen şahısların zaaflarına dayalı durumların gerçekleşmesi gibi durumlarda; yapılan işin mantıksız görüldüğünü belirtilmektedir. Yönetim kadrosundaki münferit olayların yaratmış olduğu ve öğretilen değerlerle bağdaşmayan durumlar nedeniyle subayların anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

- H1:** *Astını da dinleyebilirsin. ... Otokrati ile yönetmek. ... Beyin fırtınası da yapıp, gene son kararı sen verebilirsin.*
- S4:** *Sürekli sıkıntılı ve stresli bir görev yaratılıyordu. ... Karakol komutanı olarak bağımsız ve etkin bir alan bırakılmıyordu.*

Yönetime katılımın gerekip gerekmediği tartışması yerine, yönetime katılımın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle, nasıl ve kimlerle uygulanması gerekliliği üzerine tartışılan günümüzde (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 240); H1'den yapılan kodlamaya göre kendileri de karar verici olan subayların, üst seviye ve stratejik komuta birimi yöneticileri tarafından karar almaya katılımlarının önlenmesi sonucunda, kendilerinin amaçları dışında kullanıldıklarına inanması nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Bunun yanında S4'den yapılan kodlamaya göre; karar verici olan subaylara, üst yönetim kadrolarının müdahaleleri sonucunda, karar verme sürecinde kendilerini bağımsız hissetmemeleri nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

- H3:** *En baştaki sebep zihniyeti. ... Sadece senin hayatın değil, senin sorumluluğunda olan insanların da hayatı çok ucuz.*
- H3:** *Koşuş gerçekten çok kötü ... "Orası beni ilgilendirmiyor" dedi. ... Ya nasıl ilgilendirmez. Bir tek ben senin personelin değilim. Buradaki askerlerde senin personelin, ... Onların şartlarını iyileştirmekle yükümlüsün.*
- H3:** *Operasyon var dediler ve ben çok hastaydım... "Çıkacaksın." dediler. ...*
- S1:** *Komutanların ... çok rahatlıkla insanları harçayabildiklerini, bunun için de ellerinde yeterli argüman gerek olmadığı, ...*

- S1:** Hukukçu olmam ve hukukî yollarla ... hareket etmem bazı komutanları, ... rahatsız etti. ... Vermeden alma modundan, veripte alma moduna geçemedi komutanlar (Maddî imkanlar boyutunda).
- S1:** (Haklı olduğu bir konuda denetleyen amiri ile yaşadığı tartışma sonucunda) ... 10 - 14 gün kadar oda hapsi ile cezalandırdı.
- S2:** insan muamelesi yapmıyorlar. ... Adam altında ki adama dediğim gibi zamanı geldiğinde ölüp ... gidecek değersiz bir metaymış gibi bakıyorlar.
- S4:** Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi.
- S4:** Değer vermeyince onlarda bir hiçlik, tükenmişlik sendromu oluşuyor.

H3, S1, S2 ve S4 personeline değer vermeyen zihniyet yapısındaki yöneticilerin; personelin hayatını önemsiz gören, sosyal ve insanî haklarına saygı göstermeyen, korkuya, baskıya, küçük düşürmeye dayalı sorumsuz bir yönetim anlayışları bulunduğunu belirtmektedirler. Bu yönetim anlayışı sonucunda katılımcıların hiçlik duygusu yaşamaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla; yönetim kadrosunda bulunan komutanların bu tavırlarından rahatsız olan subayların kuraldışı kabul edilen konuşmalar yapması nedeniyle de kuralsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

- H5:** Kurmay albayla tartışıyoruz, ... "bana emir komuta edecek adamın benden akıllı olması gerekir" dedim. ... Beni kovdu. (Kuralsızlık)
- S1:** İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamlelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.

H5 ve S1'den yapılan kodlamaya göre, yönetimde zayıflık gösteren komutanların art niyetli maiyet tarafından yönlendirilmesi ve kışkırtılması sonucunda, subayların zor duruma düşürüldükleri ve yaşadıkları çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri gibi; subayların bu duruma tepki olarak kuraldışı kabul edilen konuşmalar yapması nedeniyle de kuralsızlık boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

- H3:** Binbaşı, albay olsam, o anki davranışların aynısını ben de yapacağım.
- S2:** Belki ben de yaptım altımdakilere.

H3 ve S2'nin ifadelerindeki samimi itiraflarında; yanlış olduğunu belirttikleri uygulamaları zaman içerisinde kendilerinin de yapmak zorunda kalabileceklerini düşünen subaylar kendine yabancılaşma boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

5.1.6 Mobbing

Çalışanların işyerinde sistematik bir şekilde psikolojik şiddete maruz bırakılarak yıldırılması olan mobbing (ÇSGB, 2014, s. 9), her ne kadar yönetim kadrosunun hatalı

tavırları içerisinde yer alması gerekiyor gibi görünse de, personelde yarattığı derin travmadan ve etkilerinden dolayı, ayrı bir tema olarak ele alınmıştır.

- H1: (Beraber çalıştığı kurmay subay) Akademiye çalıştırmadı. ... (Öğle arası yemek saatinde) Kapı altından evrak atardı. "Bu yarım saate çıkacak, hazırlanacak" diye sürekli taciz ederdi telefonlarla. ... Gece geç gönderirdi ders çalışmayayım diye.
- H1: (İki üst amiri kastederek) ona ilk imzaya çıktığımda adam bana dedi ki: "Ayağını denk al". Demek ki amir gene bunu gazlamış ...
- H5: Askeri mahkeme ile tehdit ... Halbuki askeri mahkeme suç işleyenler içindir yani. Bir şey uydururum diye düşünüyor.
- H5: İftira atmalar, suç isnat etmeler, sicil bozmalar.
- H6: Şikayetler, isimsiz bilmem neler, idari tahkikatlar, mahkemeye vermeler.
- H6: En son açığa da alındım 20 gün saçma sapan bir sebepten ... soyut iddia, hiç bir somut delil yok ... bu bana vurulan son darbeydi. ... ayrıldım.
- S2: ... derslerine giriyordum ... öğretmeni yaptı beni sırf öyle ifade verdim diye.
- S2: Karışık bir birliğe sürgün...
- S2: Muvazzaf subaylığı sınavını kazandım ... mülakatta o ... komisyonun başındaydı ... mülakatta eledi.
- S2: Dava devam ediyordu... Hakim: "Sen ne yapacağını biliyorsun." Avukat "Oğlum sen istifa et" ... (İstifa dilekçesinden sonra) 2 ay sonra duruşma oldu ve beraat ettim.
- S4: İtibarsızlaştırılıyorlar. ... Gururları incitilebiliyor.

H1, H5, H6, S2 ve S4'ün ifadelerine göre eski çalıştıkları işyerlerinde mobbing; mobbing yapan amirin daha üst amirlere subay hakkında yersiz iddialarda bulunarak itibarsızlaştırması, dinlenme saatlerinde zorla ve tehditle çalıştırması, işlenen herhangi bir suç olmamasına karşın askerî mahkemeye vermesi, asılsız şikâyetler sonucu idarî tahkikatlar yapması ve disiplin cezaları vermesi, sürekli olarak görev yerini değiştirmesi, personelin gururunu incitmesi gibi yöntemlerle yapılmaktadır.

- H1: Adamın stresi psikolojik açıdan da baskı yaratmaya başlamıştı.
- H6: Akşam eve geldiğimde, yahu stresten; ne oturabiliyordum, ne uyuyabiliyordum. Her gün her gün işe gidipte, psikolojik harp yaşamaktan sıkıldım bunaldım kardeşim. Yani bir gelecekte göremedim. Bir çözüm yolu da yoktu bununla ilgili.
- H6: Uğraşamazdım bu heriflerle ...
- S3: Böyle bir ... başkanı ile çalışmak istemezdim.
- S4: Hak etmeyipte, psikolojik baskı yiyen, mobbing uygulanan personel de var.
- S4: Böyle olunca kolaylıkla meslekten kopup, başka sektörlere geçebiliyorlar.

H1, H6, S3 ve S4'ün ifadelerine göre mobbingin evde huzursuzluk, çalışanın psikolojik anlamda zarar görmesi, uykusuzluk, yönetim kademesine ve kuruma güvensizlik yaratması sonucunda; yarattığı kaderlerine hakim olamayacakları düşüncesi ve çaresizlik hissi nedeniyle, subayların güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşabildikleri görülmektedir.

5.1.7 Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları

Çalışma arkadaşlığı tabiri; aynı rütbedeki personelden, komutan vasfındaki subayın emir komutasındaki maiyete ve de üst rütbede de olsa, aynı seviyedeki bir birliğe emir komuta eden subaylara kadar olan tüm rütbeli personel için kullanılmaktadır.

H4: *Jandarma içerisindeki laçkalığı ... Hem çok yönlülüğü, hem de görevler esnasında sivil halk ile yoğun iletişimde olmanın getirdiği, askerlik dışı davranma eğilimi. Ve bunu organik yapıya da yayma eğilimi.*

Jandarma Genel Komutanlığı'nın temel düzeninin askerî disipline dayalı olduğunu kabul eden istifa etmiş subaylara göre, özellikle sivil halk ile iletişime geçen personelde, askerî disipline aykırı davranma eğilimi ortaya çıkması sonucunda, kurumun verdiği eğitimin ve kurum beklentileri dışında davranışlarda bulunulması nedeniyle personelin kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşadıklarını belirtmektedirler. Personelin bu durumunu özellikle ifade eden H4 gibi subayların meslekî beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle anlamsızlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

S1: *Jandarmada bir personeli yıpratmak istiyorsanız. Onun çok basit Yolları var. Bunlardan bir tanesi de, özellikle komutanı yıpratmak istiyorsanız, altına gerçekten sorunlu insanları yerleştirmeniz.*

S1: *Kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla hiç yapmak istemeyen, bazılarını hiç yapmayan bir karakter yapısındaydı.*

Bu tema altında bir diğer işe yabancılaşma nedeni askerî disiplini sağlamakta güçlük çeken subay örneğinde görülmektedir. Karaduman vd.lerine göre (2008, s. 12) disiplin ve itaat; askerliğin temelidir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde; "kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astının ve üstünün hukukuna riayet" (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.13) olarak tanımlanan disiplini sağlamak Jandarma Genel Komutanlığı'nda hangi kademe olursa olsun komutan konumundaki her amirin görevidir (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.3). S1'de olduğu gibi bir subay; yıpratılmak, diğer anlamıyla mobbinge maruz bırakılmak için, özellikle sorunlu personelin emri altına verilmesi yoluyla, verimliliğinin azaltılmak istendiğini düşünebilmektedir. Böyle bir durumla karşılaştığını değerlendirilen subayların çaresizlik ve kendi kaderini kontrol edemediği hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Bunun yanında, askerî disiplinin sağlanması yönünde kendilerine geniş yetkiler verilen subayların, bu yetkileri bilmediklerinden ya da nasıl kullanacağını bilmediğinden kullanmaması sonucunda, kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri de görülmektedir. Zira mevzuatta disiplinin sağlanmasında cezayı gerektiren dört çeşit fiil sayılmaktadır. Bunlar; disiplin tecavüzleri⁶, disiplin suçları, askerî kabahatler (disiplin kabahatleri) (Karaduman, et al., 2008, s. 51) ve askerî cürümlerdir. Disiplin dışı bu eylemlerden disiplin tecavüzlerine amir olan komutan tarafından; uyarı, aylık kesilmesi,

⁶ Bu kanunda; disiplin tecavüzü ile ilgili belirtilen maddelerin tamamı 31 Ocak 2013 tarihinde yürürlükten kalkmış olup, araştırma grubunda yer alan subayların çalıştığı dönemde yürürlükte olduğu için çalışmada yer verilmiştir.

göz ve oda hapsi (As.Cz.Kan., 1930 B, s. md.165) gibi cezalar verilebileceği gibi; komutan disiplin suçu (Dis.Mah.Kan., 1964, s. md.7), askerî kabahat (As.Cz.Kan., 1930 A, s. md.162) ve askerî cürüm (J.Yntl., 1983, s. md.186) kapsamında suç işleyenleri ilgili mahkemelere göndererek, işlem yapılmasını sağlamakla yükümlüdür.

S1: İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamilelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.

S2: ... diye bir adam vardı, ... diye lanse etmişti. ... Gelip, bana şöyle yap böyle yap diyor. Konuşmalarımı ... amirlerime aktarıyordu maalesef.

S1 ve S2'den yapılan kodlamalarda; çalışma arkadaşlarına dair yabancılaşma nedenlerinden biri amir konumunda bulunan üst ya da stratejik komuta kademesinde bulunan komutanların speküle edilerek, kendilerine karşı kışkırtılması olduğu görülmektedir. Bu durumla karşılaşan subayların, üst ve stratejik komuta kademesindeki komutanlarının kendilerine yönelik yıpratıcı eylemlerde bulunması nedeniyle kaderlerini kontrol edemediklerine inanmaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

S2: Silahlı kuvvetlerin harp okulu mezunu olmayan insanlara bakış açısı birincisi. Yani Mesleğe hiç kendimi ait hissetmedim. Çünkü ait hissettirmiyor yapı, hep dışlıyorlar.

Ayrıca sözleşmeli subaylar, Kara Harp Okulu mezunu subaylarca dışlandıklarını düşünmektedirler. Bu dışlanma sonucunda oluşan aidiyet bağlarını kaybetmeleri nedeniyle yalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

5.1.8 Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu

Tracey & Rounds'dan aktarıldığına göre; bir mesleğin toplum içerisinde güç, sosyal avantaj ve statü sağlaması; insanların o mesleği seçiminde önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2016, s. 15). Askerî bir kolluk kurumu olan Jandarma Genel Komutanlığı'na girerek subay olmayı tercih eden katılımcıların da Jandarma'nın asker kimliğinin sağladığı itibardan etkilendikleri görülmektedir. Zira S2'nin "Eskiden Silahlı Kuvvetler böyle miydi? Peygamber Ocağı diye biliniyordu, en güvenilir kurumdu." ifadesi ile çalışılan kurumun toplumdaki itibarının yüksek olmasının, çalışma hayatında önemli bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

H1: 10 Kasım törenine gittiğimde, halk askeri yuhluyordu. ... Öyle bir saygınlığı da kalmamıştı.

H3: Milletimizde asker ve sivil diye bir ayrım var. ... Başkalaştırıyorlar ... yabancı bir irkiş gibi, ... bir yaratık, bizden değil, insan değil yani.

- H3:** Sen insanların rahatı, huzuru için canla başla mücadele ediyorsun. Ciddi sıkıntılar yaşıyorken, insanlardan bunun en azından saygısını bile görememek, insanı üzüyor tabii ki. Yaptığın işte sonuçta duygusal tatmin de çok önemlidir.
- H3:** (Terörle mücadele ile ilgili olarak) Seninle beraber bu işi yapmaya gönüllü ya da bu işi yapmak durumunda olan diğer kurumların, bunlardan tamamen aykırı şekilde davranması, sanki orada tek mücadele eden senmişsin hissi yaratıyor sende. ... Niye kendi hayatımdan ödün veriyorum. Niye Kendimi tehlikeye yatıyorum. O zaman çekiliyorsun kenara.
- H6:** Hem toplumun bakış açısı, hem silahlı kuvvetlerin yanlışları, hem devletin yaklaşımı, onların hepsi birer etken, birer faktör. Önceden insanlar üniforma gördüklerinde saygı duyuyorlardı ... Şimdi bırak saygı duymayı, adam elinden gelse, seni bir kaşık suda boğacak yanı ... Pompacısında da hissettim, üniversite profesöründe de hissettim.
- H6:** "Amaaannn... Asker değil mi? Hiçbir şey bilmez. Kör cahil. Bir şey yaptıkları da yok zaten. Devletin parasını yerler. Zevk-ü sefa içerisinde yaşarlar. Yaralı parmağa işemezler." hissiyatını gördüm.
- S2:** Ergenekon Davası. ... Sanki Silahlı Kuvvetler darbeci, düzeni değiştirmeye yönelik eğilimler içerisinde bulunuyorlar diye topluma lanse edildi.
- S2:** Emniyete çidiyordum, araba almıştım. Plaka çıkartıyoruz ya. Ondan sonra adama askerî kimliğimi verdim. Adam (polis) ... Darbeci bunların hepsi. ... Ben dedim. Toplum bizi silmiş kafasından. Eskiden Silahlı Kuvvetler böyle miydi? Peygamber Ocağı diye biliniyordu, en güvenilir kurumdu.

H1, H3, H6 ve S2; hem silahlı kuvvetlerin yanlış uygulamaları, hem de devlet mekanizması içerisinde Türk Silahlı Kuvvetleri'ni itibarsızlaştıran Ergenekon Davası gibi süreçlerin yaşanması nedeniyle, toplumun her kesimindeki insanın kurumu ve kurumda çalışanları ötekileştirmeye başladıklarına inanmaktadırlar. H1'in 10 Kasım Atatürk'ü Anma Töreni'nde yuhalanmaları ile S2'nin Emniyet Müdürlüğü'ne plaka çıkarmak için gittiğinde emniyet görevlilerinin kendilerine dair "darbeci" ifadesi ile yapmış olduğu sözlü sataşması gibi örnekler; subayların toplumdaki dışlandıklarına inanmalarına neden olabilmekte ve bu gibi nedenlerle yalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Toplum tarafından dışlanma sürecinde, H6 ve S2 katılımcıları; toplumun asker kişiliği bulunanları; bilgisi olmayan, iş yapmadan para kazanan, keyfi için yaşayan, yardım etmeyi sevmeyen, darbeci insanlar olarak algıladıklarına inanmaktadırlar. Hatta H3'ün ifadesi ile yabancı bir ırk, bir yaratık, bizden olmayan, insan olmayan varlıklar gibi algılandıklarına inanmaktadırlar. Bu yönü ile sivil toplumun asker kişilere dair tutumunun, subay çalışanlarda ciddi boyutta bir işe yabancılaşma nedeni olduğu kabul edilebilir.

5.2 Jandarma Subaylarının Kuruma Yabancılaşmaları

Çalışmanın ikinci problem cümlesi olan " İstifa etmiş olan subaylar, çalıştıkları süre zarfında örgüte yabancılaşma bağlamında kuruma yabancılaşma yaşamakta mıdır? Kuruma yabancılaşma mevcut ise, bunun nedenleri nelerdir?" ile ilgili olarak sekiz temaya (verilen meslekî eğitim, çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hatalar, çalışanların niteliklerine uygun görevlendirmelerin yapılmaması, Harp Akademisi sınavı ve kurmaylık sistemi, sözleşmeli subaylık sistemi, yönetim kadrosunun olumsuz

tavırları, mobbing ve sivil toplumun olumsuz tutumu) ulaşılmıştır. Bu temaların ortak yönü istifa eden jandarma subaylarının örgüte yabancılaşmasında kurum ve kurum temsilcisi konumunda olan yönetim kademesinin varlığı dikkat çekmiştir. Zira Jandarma Genel Komutanlığı'nda hiyerarşik yapı içerisinde rasyonel temellere dayalı bir otorite uygulanmaktadır. Weber'e (2008, s. 29-30) göre rasyonel temellere dayalı meşru otorite uygulamasında, yardımcı yöneticiler olmadan da bir kişi tarafından yürütülebildiği gibi; gerektiğinde yürütme görevlerini icra edecek idarî yardımcılara da ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer bir yönetici ekibi varsa, kurum ya da organizasyon her zaman bir ölçüye kadar bir egemenlik temelinde koordine edilmiş demektir ve bu yardımcı yöneticiler de kurumun temsilcisi olması nedeniyle kuruma yabancılaştırıcı rollerinin olması kaçınılmazdır.

5.2.1 Verilen Meslekî Eğitim

Her örgütsel yapı; ya kuruluş amacına göre eğitim alan insanları bünyesinde istihdam eder ya da kendi örgütsel yapısı içerisinde, yeterli görmediği çalışanlarını, kurum ihtiyaçlarına göre hazırladığı eğitim programları ile yetiştirir (Örücü & Yumuşak, 2005, s. 236). Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde bulunan ve yönetim kadrosunu teşkil eden hiyerarşik kategorilerden biri olan subaylar, silahlı kuvvetlere alınan asteğmenden maresale kadar rütbeyi taşıyan asker kişilerdir (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.3). Jandarma Genel Komutanlığı öncelikli subay ihtiyacını Kara Harp Okulu'nda eğitim alan subaylardan karşılanmaktadır. Bir diğer subay grubu da sınavlarla astsubaylıktan muvazzaf subaylığa geçirilen personel (J.Yntl., 1983, s. md.176) olmakla birlikte, astsubay olarak ilk meslekî eğitimlerini yine Jandarmanın kurumsal yapısı içerisinde bulunan Jandarma Okullarındaki Jandarma Astsubay Temel Kursu ve Jandarma Astsubay Meslek Yüksek Okulu'nda almaktadırlar (Doğan F. , 2010, s. 59). Bunların yanı sıra fakülte düzeyinde bir okulu bitirerek, yapılan sınavları başarı ile bitirenler de sözleşmeli subay olarak görev alabilmektedir (Söz.Sb.Astsb.Kan., 2001). Kara Harp Okulu'ndan mezun olan subaylar sadece askerî temelli eğitimlerini tamamlamış, fakat koluğa dayalı hiçbir eğitim almamış olarak Jandarma'ya gelirler. Jandarma hakkında hiçbir meslekî bilgiye sahip olmayan Kara Harp Okulu mezunu subaylar ile Jandarma sınıfına sözleşmeli olarak alınan subaylar, Jandarma Subay Okulunda ilk meslekî eğitimlerini alırlar. Aynı şekilde Subaylığa yükselmek için sınava girerek başarılı olan Jandarma Astsubayları da Jandarma Subay Okulu'nda diğer subaylarla birlikte

subaylık oryantasyon eğitimine tabi tutularak, başarı ile bitirmeleri durumunda Jandarma Subayı olarak atanmaktadırlar (J.Yntl., 1983, s. md.177).

Askerî lise ve Kara Harp Okulu olmak üzere toplam sekiz yıl eğitim gören Kara Harp Okulu Mezunu subayların, Jandarma Okullar Komutanlığı'na ilk meslekî eğitimlerini almak için katıldıklarında ve de Jandarma'daki görev yerlerine gittiklerinde Kara Harp Okulu'ndaki eğitimlerini sorgulayabildikleri görülmektedir.

H1: *Sistem mühendisliği, nerede kullanabiliyoruz.*

H1: *Kamu yönetimi olsaydı daha iyi olurdu. Ya da hukuk alanında bir şey*

H1'in Kara Harp Okulu'nda verilen kurumsal eğitimin eleştirisi olarak görülen bu ifadelerde; kurumun doğru meslekî bilgi olarak öğrettiği Sistem Mühendisliği eğitiminin, meslek içerisinde subayları doğru bir şekilde yönlendiremeyeceği inancı bulunduğu görülmektedir. Bu katılımcıya göre asıl doğru olan meslekî bilginin Kamu Yönetimi ve Hukuk gibi başka bilim dallarında olduğuna inanması nedeniyle; Kara Harp Okulu mezunu subayların kurumsal bir eğitim hatası yapıldığına inanmaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla, kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

H1: *Sözleşmeli subay almaya başladı mesela. O zaman "niye dört senede insanlar okudu" diyorsun. Aynı şeyi altı ayda yetiştirebiliyorsan madem.*

Yine H1'in lisans düzeyinde verilen kurumsal eğitime eleştirisi olan bu ifade de, Kara Harp Okulu kapsamında aldıkları dört yıllık eğitime dahi girmeden, sözleşmeli subayların kısa sürede aldıkları eğitimle kendileri ile aynı seviyede kabul edilmesini değerlendiren Kara Harp Okulu mezunu subayların; aldıkları dört yıllık eğitimin Jandarma Subaylığı açısından gereksiz olduğuna inanması nedeniyle anlamsızlık boyutuyla, bu eğitimi veren kuruma yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

H6: *Bir sürü hukuk kuralı, bir sürü kanun kitap, mevzuat. ... sen takım komutanı olarak yetişmişsin kıtalarda görev yapacak, piyade takım komutanı olarak yetişmişsin. Adamlar sana bambaşka bir rol biçiyorlar ve bunu da 9 ayda benimsemiş istiyorlar. Bu rolle ilgili açıklarını kapatmanı istiyorlar ... 9 ayda jandarma subayı yetişmez, yetişemez.*

H6'nın ifadelerinden yapılan kodlamaya göre; Kara Harp Okulu'nun ardından Jandarma Okullar Komutanlığı'nda verilen dokuz aylık hukuk mevzuatına dayalı eğitimin, mesleğin gereklerini öğrenmek için yeterli olmaması ve yeni duruma motivasyonu sağlayamaması nedeniyle; subayların anlamsızlık boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir. Bu gibi ifadelere sözleşmeli subaylarda da rastlanılmış olup, verilen eğitimde hukuka dayalı mevzuata daha çok zaman ayrılması gerektiği görülmektedir. Ayrıca bu ifadede, ileride görev alabilecekleri birlikte, almış oldukları

eğitim sonucu edinecekleri bilgi birikiminin yeterli olmayacağı ve zor duruma dūşebileceklerine dair yaşıadıkları kaygıya dayalı bir çaresizlik hissi de gör÷lmektedir. Bu anlamıyla da Jandarma Okullar Komutanlığı'nda süre olarak yetersiz olan bu eğitim nedeniyle subayların güçsüzlük boyutuyla da kuruma yabancılaşma yaşayabildiği gör÷lmektedir.

5.2.2 Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar

H1, H2, H5, H6 ve S1'in ifadelerinde tespit edilen; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algının işe yabancılaşma nedeni olmasının yanında kuruma yabancılaşma nedeni olabildiği gör÷lmektedir. Zira kurumun kendilerini bir sayı olarak görmesinden rahatsızlıklarını dile getiren subaylar; yine kurumun bakış açısı ile kendilerinin, bir birey olarak kabul edilmediklerini, makinenin duygusuz bir parçası gibi sadece çalışmak için var olduklarını, insanî araçlarla motive edilmeyerek küstür÷düklerini vurgulayarak; işe yabancılaşma ile aynı boyutlarla, kurumun genel tavrının bu yabancılaşmada etkili olduğunu vurgulamaları nedeniyle kuruma yabancılaşma da yaşayabildikleri gör÷lmektedirler.

Subayları çalıştırdıkları kuruma yabancılaştıran bir diğer nedenin de; H4, S3 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmelerinden kaynaklandığı gör÷lmektedir. Atamaların kurum tarafından yapıldığına dikkat çeken subayların, kurumun genel tavrının bu yönde olduğunu vurgulamaları nedeniyle, bu konu altındaki işe yabancılaşma boyutları ile aynı gerekçelerle kuruma yabancılaşma da yaşayabildikleri gör÷lmektedirler.

Subaylara yönelik ihtisaslaşmanın olmadığı ve aşırı iş yükü olduğunun düşün÷lmesi de bir başka kuruma yabancılaşma nedeni olarak gör÷lmektedir. Özellikle S1'in *"bu kadar çok çalıştıran ve bunun karşılığını en az seviyede veren kurumlardan birisi"*, *"Aynı anda çok fazla iş. ... profesyonelleşemeyen, her işten azıcık anlayan, ama hiçbir işi tam olarak bilmeyen bir yapıda ..."* ifadeleri ile S2'nin kurumun bir subayı çok farklı alanlarda atama yapmasına dikkat çekmesi; işe yabancılaşmada açıklanan anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarıyla kuruma yabancılaşmayı da işaret edebilmektedir.

Katılımcıları çalıştıkları kuruma yabancılaştıran bir diğer neden de; H2, H6 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; alt ve orta seviye komuta birimlerinde komutanlık yapan ve bir tesiste konuşlu birliğe emir komuta eden subaylara harcama ve donatım yetkisinin verilmemesinin olduğu görülmektedir. Kurumun yapısının bu şekilde kurulduğunu belirten katılımcıların, yaşadıkları çaresizliğe dayalı güçsüzlük boyutunun bu yabancılaşmada etkili olduğu görülmektedir.

H1, S1 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; Jandarma'nın görevleri ve çok başlılığın bir diğer kuruma yabancılaşma nedeni olduğu görülmektedir. Subaylara göre Jandarma'nın aslî görevleri, kolluk kapsamındaki adlî ve mülkî görevleri iken, garnizonda bulunan askerî makamların askerî görevlere öncelik verilmesini istemeleri, jandarma subaylarının farklı görev alanlarındaki amirleri ile sıkıntı yaşamalarına neden olduğu görülmektedir. Kurum yapısının yaşanan bu zorluklarda etkili olduğunu vurgulamaları yönüyle, işe yabancılaşmadaki aynı sebeplerle güçsüzlük boyutu ile subayların kuruma da yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler.

Katılımcıları çalıştıkları kuruma yabancılaştıran bir diğer nedenin de; H2, H5, H6 ve S2'nin ifadelerinde tespit edilen; subayların hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanılmasından kaynaklandığı görülmektedir. S2'nin ifadesi ile devasa boyutta olan kurumsal yapıda, H6'nın ifadesi ile şeffaf olmayan personel politikası nedeniyle, subaylar meslekî açıdan arzuladıklarına ulaşamayacaklarına inanmaktadırlar. Bu nedenlerle subaylar, işe yabancılaşmada açıklanan aynı gerekçelerle güçsüzlük boyutu ile kuruma da yabancılaşma yaşayabilmektedir.

H4: *2030 vizyonu vardı jandarmanın ... O çerçevede de yönetmeli. ... Vizyon varsa bunu hedef olarak görüyorum. Buna hedefe gidecek adımları uyguluyor mu diye baktığımızda da tutarlı olmadığını görüyorsun zaten.*

Önemli bir kuruma yabancılaşma nedeni de kurum vizyonu bağlamında görülmektedir. Bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olmuş olanı tespit ederek, gelecekte başarılı hale getirmek için yapılması gerekenleri açık bir dille ve kendisine has şekilde ifadesine vizyon denilir. Vizyonun stratejik yönetim esaslarının belirlenmesinde yol gösterici olmasının yanında; yöneticinin ve kurumun yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alabilme derecesinin de bir göstergesi olması yönüyle çok önemlidir (Eren, 2005, s. 18). Bir diğer ifadeyle vizyon; kendiliğinden gerçekleşmesi mümkün olmayan, ancak gerekli çabanın harcanması durumunda başarılacak bir ideali tanımlamaktadır (Gürüz & Gürel, 2006, s. 34). S4'den yapılan kodlamaya göre, kurumun gelecek

tasarımını gösteren vizyonuna uygun hareket etmediği, ve buna bağlı olarak geleceğe dair net bir öngörüye sahip olamayan subayların anlamsızlık boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabileceği görülmektedir. Bu yabancılaşma nedeni, daha çok entelektüel düzeyde kuruma bakan subaylarda olabileceği değerlendirilmektedir.

- H1:** *Bir kişi bile arayıp, "evladım nereye gidiyorsun, sıkıntın ne" demedi.*
H2: *Aramazlar da, o kadar değer vermezler kimseye.*
H4: *Kimse sormadı. ... Ben çok istenen bir adam değilim ... Yani istenmeyen adam olduğu için ses çıkarmamış olabilirler.*
S2: *Diğer ayrılanlara da arayıpta kardeşim sen niye ayrılıyorsun diye sorduklarını sanmıyorum.*

Kuruma yabancılaşmanın en acı örneği ise istifa sürecinde yaşanmaktadır. H1, H2, H4 ve S2'nin anlatımlarından, aslında kuruma bir ses duyurma aracı olarak kullanılan istifa sürecinde, her ne kadar kurumun istifa sebeplerini sormayacaklarını bildiklerini söyleseler de; kurumdan bir tepki bekledikleri ve kendilerini anlatmak istedikleri görülmektedir. Fakat bunun çaresizce bir bekleyiş olduğunu da katılımcılar vurgulamaktadır. İstifa sürecinde, kendilerini ifade etme konusunda yaşadıkları çaresizlik hissi ile subayların güçsüzlük boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. H1'in yaşanan kuruma yabancılaşmaya dair "*Daha hiç geri bile dönmedim. Verdim, çıktım, gittim, istifa ettim. Bu kadar emeğin sonucu bu olamaz yani.*" ifadesi ile H4'ün "*İstifa ettikten sonra, jandarma veya askeriye ile ilgili muhatap olduğum insan sayısını, mevcut sivil hayatta ki başarı kriterlerinden biri olarak görüyorum.*" ifadesi çok önemlidir. Özellikle istifa eden Kara Harp Okulu mezunu Jandarma subaylarının kuruma yabancılaşmaları o kadar derin travma yaratmıştır ki, eski kurumlarına dair hiçbir şeyi tekrar görmek ve yaşamak istememektedirler.

5.2.3 Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması

Jandarma'ya yönelik hiçbir eğitim almadan kuruma katılan Kara Harp Okulu'ndan mezun olmuş subayları kuruma yabancılaştıran nedenlerden birisinin; H1 ve H5'in ifadelerinde tespit edilen; meslek içerisinde iken kendilerini geliştirdikleri alanla ilgili kasten görevlendirilmediklerine inanmalarının olduğu görülmektedir. Kurum ihtiyacı olduğunu değerlendirdikleri alanlarda kendilerini yetiştiren subaylar, özellikle ilgili görevlere kurum tarafından atanmadıklarına ve bu görevlere yönelik eğitimlere kurum tarafından gönderilmediklerine inanmaktadırlar. Subayların işe yabancılaşmada belirtilen aynı nedenlerle, güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları ile kuruma da yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Sözleşmeli subay katılımcıları çalıştıkları kuruma yabancılaştıran en önemli nedenlerinden biri; S2, S3 ve S4'ün ifadelerinde tespit edilen; lisans düzeyinde aldıkları eğitime uygun görevlendirmelerin yapılmadığına inanmalarının olduğu görülmektedir. Kurumun özellikli görevlerde muvazzaf subaylık şartını araması nedeniyle, sözleşmeli subayların anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarıyla kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Bu tema altındaki en önemli kuruma yabancılaşma nedeni; H1, H2, H5 ve S2'nin; kurumdaki görevlendirmede liyakate dikkat edilmediğine dair vurgularındır. Kurumun niteliklerine ve görevlerini iyi şekilde yapmış olmalarını dikkate almadan, H2'nin ifadesi ile herkesi aynıymış gibi değerlendirerek yaptığı atamalar sonucunda, işe yabancılaşmalardaki aynı nedenlerle, subayların güçsüzlük ve anlamsızlık boyutuyla atamadan sorumlu kuruma yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

5.2.4 Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi

- H2:** *Yönetim kademesindeki kurmaylar, ... yönetimden tamamen bihaber.*
- H3:** *Kurmaylığın mantığında ... Daha çok savaş koşullarında veya seferberlik halinde ... bizim görevler daha çok adli ... O zaman savaş ile ilgili konular gündeme girecek. Jandarma olarak sen o safhada birinin emir komutasında yerini alabilirsin. Yani bunun için kurmay yetiştirmeye gerek yok.*
- H4:** *Kurmay adamlar jandarmaya, jandarma bilgisi boyutu ile değil de sadece analitik yaklaşım boyutu ile bir şeyler katıyorlar.*
- H5:** *Adli kollukta kurmaylığın yeri yok. Tam tersine kriminal üzerine yapılacak çalışmaların yeri olması gerekir.*
- H6:** *(Kurmayların) sisteme katkı sağlamadıklarını zaten hepimiz biliyorduk. ... Jandarma Mesleğine artı değer katacak bir adım atmadıklarını görebiliyorduk.*
- S1:** *İki yıl gerçekten kollukla ilgili yapacağı işlere yönelik sağlam bir eğitim altyapısı olsa, bu yönde eğitim almış olsa, belki ben o komutanla öyle bir sorun yaşamayacaktım.*
- S3:** *Adli görev anlamında bir şey kattıklarına inanmıyorum.*
- S4:** *Adli olaylara çok vakıf olduğu söyleyemem.*

Harp Akademisini başarı ile bitirmiş kurmay subaylarla meslekî tecrübelerine de değinen H2, H3, H4, H5, H6, S1, S3 ve S4; aldıkları yoğun Kara Kuvvetleri mevzuatına dayalı eğitimlerden sonra, Jandarma mesleğine dayalı bilgiden ve meslekî tecrübeden uzaklaşan kurmay subayların, adli ve mülki görevlere dayalı hukuksal konulara vakıf olmadıkları belirtmektedirler. Meslek açısından önemli bu bilgiden uzaklaştıkları için de Jandarmanın hukuka ve kolluk uygulamalarına dayalı görevlerinden öte, görev anlamında çok az artı değer sağlayan askerî görevlere yönelik emir verebilme yeteneklerinin bulunduğunu da vurgulamaktadırlar. Bu anlamıyla kurmay subayların Jandarma'daki kolluk görevlerini çok anlamadıkları için, yapıyormuş gibi görünme eğiliminde olduklarına değinmektedirler. Bu kurumsal eğitim politikasının yarattığı hatayı sorgulayan subayların; üst seviye ve stratejik komuta kademesindeki kendine

yabancılaşma boyutuyla yabancılaşan yöneticiler olan Kurmay subayların durumunu değerlendirerek, anlamsızlık boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

5.2.5 Sözleşmeli Subaylık Sistemi

Sözleşmeli subay katılımcıların gelecek kaygısını ortadan kaldıracak kurumsal çözüm olarak sunulan muvazzaf subaylığa geçiş sınavı, katılımcılarca hem adil görülmemekte, hem de kontenjanı kısıtlı görülmektedir. Bu anlamıyla muvazzaf subaylığa geçiş sınavını doğru bulmayan sözleşmeli subayların, yaşadıkları kendi kaderini kontrol etmekte başarısızlık hissi sonucunda, güçsüzlük boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Zira sözleşmeli subaylar, gelecek kaygılarını ortadan kaldırarak, verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamakla görevli Jandarma Genel Komutanlığı'nın, motive edici olmadığına inanmaktadırlar.

5.2.6 Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları

H2: Yöneticiliğin esası, kuruluş felsefesi adalet üzerinedir. Yani ne kadar adaletliysen o kadar iyi yönetirsin.

S2: *Adam Bosna Hersek'te görevli. ... denetleme bitti, adama ... başarı belgesi geldi.*

H2'nin vurgusu ile yönetimde adaletten uzaklaşılması önemli bir kuruma yabancılaşma nedenidir. Subaylar, komutanın "ahlâkî değerlere sahip olmak" özelliğine aykırı gördükleri bu duruma, kurumun müdahale etmemesi durumunda anlamsızlık boyutu ile kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri gibi; ihlal edilen bir hakları olduğunda, bunun mücadelesini veremeyecekleri düşüncesi nedeniyle yaşadıkları çaresizlik hissi ile de güçsüzlük boyutuyla da kuruma yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

S1: Komutanların ... çok rahatlıkla insanları harcayabildiklerini, bunun için de ellerinde yeterli argüman gerek olmadığı, ...

S1: (Haklı olduğu bir konuda denetleyen amiri ile yaşadığı tartışma sonucunda) ... 10 - 14 gün kadar oda hapsi ile cezalandırdı.

S2: *insan muamelesi yapmıyorlar. ...*

S4: Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi.

S4: *Değer vermeyince onlarda bir hiçlik, tükenmişlik sendromu oluşuyor.*

Bunun yanında H3, S1, S2 ve S4, personeline değer vermeyen zihniyet yapısındaki yöneticilerin; personelin hayatını önemsiz gören, sosyal ve insanî haklarına saygı göstermeyen, korkuya, baskıya, küçük düşürmeye dayalı sorumsuz yönetim anlayışlarından bahsetmektedirler. Ayrıca H5 ve S1; maiyeti tarafından yönlendirilerek, diğer subaylara karşı sert davranışlara giren zayıf komutan örneklerinden

bahsetmektedir. Güçsüzlük boyutu ile işe yabancılaşmaya neden olabilen bu yöneticilere kurum tarafından müdahale edilmemesi de kuruma yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Kendi adaletlerini arayan ve anlık tepki gösteren subayların kuraldışı kabul edilen konuşma ve tavırlar içerisinde girmesi ile bu yöneticilerden kurumsal cezalar alması da kuralsızlık boyutu ile kuruma yabancılaşmayı artırabilmektedir.

H4: Başta benim amirlerim olmak üzere, daha üst tarafların hem görevin, hem bütün anlamda vatan millet gibi değerlerin ön planda olmadığını, bireysel kişisel sadece menfaat demiyim durumların da zaman zaman öne çıkabileceğini gördüm. Bu nokta beni zaten yoran ve sandığım gibi olmadığını düşündüren kırılma noktaları oldu.

H5: Çalışma mekanizması komutana hizmet değil, halka hizmet mantığıyla olması gerekir.

S2: Grup oluşturuyor adamlar.

Bir diğer kurumun sorgulanmasına neden olan üst ve stratejik seviye komuta birim yöneticileri H4, H5 ve S2'nin vurguladığı; kurum değerlerine öncelik vermeyerek, halka hizmet yerine kendi menfaatlerine hizmet edecek şekilde emir komuta eden ve kurumun imkânlarını suistimal eden, farklı şekillerde gruplaşmalara dahil olan komutanlar olarak tanımlanmaktadır. Komutanlığın "ahlâkî değerlere sahip olmak" ile "silâh arkadaşlığı bilincini ve birlik ruhunu oluşturmak" özelliklerine aykırı görülen bu yönetici tiplerine, kurum tarafından müdahale edilmediğini gören subaylarda; öğretilen değerlerle bağdaşmayan bu durum nedeniyle anlamsızlık boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

5.2.7 Mobbing

H1, H6, S3 ve S4'e göre mobbinge uğrayan subayların, kaderlerine hakim olamayacakları düşüncesi ve çaresizlik hissi nedeniyle işe yabancılaşma yaşayabildikleri gibi, kurumun temsilcisi olan amirlerine kurumsal herhangi bir çözümün olmadığını görmeleri durumunda da kuruma yabancılaşma yaşayabildiği görülmektedir.

5.2.8 Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu

H6: Hem toplumun bakış açısı, hem silahlı kuvvetlerin yanıtları, hem devletin yaklaşımı, onların hepsi birer etken, birer faktör. Önceden insanlar üniforma gördüklerinde saygı duyuyorlardı ... Şimdi bırak saygı duymayı, adam elinden gelse, seni bir kaşık suda boğacak yani ... Pompacısında da hissettim, üniversite profesöründe de hissettim.

S2: Ergenekon Davası. ... Sanki Silahlı Kuvvetler darbeci, düzeni değiştirmeye yönelik eğilimler içerisinde bulunuyorlar diye topluma lanse edildi.

İşe yabancılaşma nedenlerinden biri olan, sivil toplumun olumsuz tutumu, aynı zamanda kuruma yabancılaşma nedenlerinden biridir. H6'ya göre, toplumda oluşan bu olumsuz tutumun sebeplerinden biri Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin yapmış olduğu kurumsal

hatalardır. S2'ye göre ise, devlet kurumu olan Türk Silâhlı Kuvvetleri'ne karşı yine devlet kurumları vasıtası ile atılan itiraflara kurum olarak çaresiz kalınmasıdır. Her iki durumda da, subayların toplumun olumsuz tutumlarının sebebi olarak kurumu görmesi nedeniyle, bu tema yalıtılmışlık boyutuyla çok önemli bir kuruma yabancılaşma nedenidir.

5.3 Jandarma Subaylarının İstifa Nedenleri

Çalışmanın problem cümlelerinden biri olan "İstifa etmiş olan subayların, istifa nedenleri nelerdir?" ile ilgili olarak yedi temaya ulaşılmıştır. Bu temalar "çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hatalar", "çalışanların niteliklerine uygun görevlendirmelerin yapılmaması", "sözleşmeli subaylık sistemi", "yönetim kadrosunun olumsuz tavırları", "mobbing", "çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları" ve "sivil toplumun olumsuz tutumu"dur. Çalışmada katılımcılar istifa nedenlerini görüşmede doğrudan araştırmacıya söylemişlerdir.

5.3.1 Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar

H2: *Bir torba var ve o torbanın içine atıldık diye düşündüm ben. Bireysel olarak senin ya da benim bir önemimin kalmadığını düşündüm ben. O torbanın içine atıldık, herhangi bir tane biri olacaktık yani.*

H6: *Maneviyatı kuvvetli olacak personelin, maneviyatının kuvvetli olmasının yegane yolu da motivasyonunun yüksek olması. Sen personelini sistemine küstürürsen, bu personeli tutamazsın.*

Çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal uygulamalardan, subayların istifa etmesinin nedenlerinden birinin; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algıdan kaynaklandığı görülmektedir. H2, kurum yapılanmasında, kendisini torba içerisindeki herhangi bir şeymiş gibi görülmesinden duyduğu rahatsızlığı dile getirirken, birey olarak değer verilmemesinin istifa kararında etkili olduğunu belirtmektedir. H6 ise, bu nedenle istifa etmediğini fakat kurumun değer vermeyerek ve personelin motivasyonunu sağlayamayarak istifalara neden olduğunu belirtmektedir.

H4: *Haksız bir tayin. ... Aile bütünlüğüm bozuldu. ... Mahkemeye verdim. ... Komutanlık savunmasında ... çarpıtmaları filan görünce ben olayın düzeninin çok basit ve ... olduğunu gördüm. Mücadele bile etmemeye karar verdim. ... Bizim kızın git gide psikolojisi bozulmaya başlamıştı (Ayrı kaldıkları için).*

S3: *(Son atıldığı yere dair) Çocuğum rahatsız. ... Dikkate alınmadı. ... Yeni evlenmiştim ve aile götürülemeyecek bir garnizona gönderdiler.*

S4: *Eşimin durumu dolayısıyla bir sene daha okullarda çalışmam konusunda talepte bulunmuştum. Oradaki bir yüzbaşı bana "kardeş sen bilirsin, insanlar geçici, kurumlar kalıcıdır." ... Eşimle ayrı kaldık yaklaşık bir yıl.*

Çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal uygulamalardan, subayların istifa etmesinin nedenlerinden bir diğeri; kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. H4 ve S4 tayinlerinin yapılmasında eşleri ile ilgili durumun göz önüne alınmasını isterken, S3 çocuğunun rahatsızlığı nedeniyle tedavi görebileceği bir yere atamasının yapılmasını kurumdan istemiş, fakat kurumun aile bütünlüklerini bozacak şekilde tayin etmeleri üzerine istifa etmeye karar vermişlerdir.

- H2: Teşkilatın benim beklentilerimi karşılayamayacağını düşündüğüm için ayrıldım.
H2: Adalet dağıtırken, adalet arar hale geldim. ... Umudumu kaybettim. ... (Erken terfi) Alamadığımı öğrenince çok büyük hayal kırıklığı oldu.
H5: Meslek içerisinde ... hedefler koydum ... hepsi bloklandı. ... benim var olma sebeplerim engellenmiş oldu.

Çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal uygulamalardan, subayların istifa etmesinin nedenlerinden bir diğeri de; subayların hedeflerine ve meslekî beklentilerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmasının olduğu görülmektedir. H2 erken terfi almayı hak etmesine karşın, bu hakkının kendisine kasıtlı olarak verilmediğine inandığı için istifa kararı verirken, H5 de kolluk uygulamaları alanında bilim insanı olmak yönündeki hedefinin önüne geçildiğine inanması nedeniyle istifa kararı vermiştir.

5.3.2 Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması

- H5: Jandarmaya bilimi sokmaya çalıştım. ... Kurulacak ARGE birimine alınacaktım. Almadılar. ... Kriminoloji kursuna gönderilecektim, Amerika'ya. O engellendi.
H2: Yoksa tamamen hepsini atıp bir torbaya değerlendirirsen ... beyin takımında ve gelecekte yön verecek vizyon sahibi insanlarda bu şekilde kaybedersin.

Subayların istifa etmesinin nedenlerinden biri niteliklerine uygun görevlendirmenin yapılmamasının olduğu görülmektedir. H5 suç bilimleri ve kolluk uygulamaları alanında kendini geliştirdiği halde, atamasının yapılmamasını istifa nedenlerinden biri olduğunu belirtirken; S2, S3 ve S4 de lisans düzeyinde almış oldukları eğitim sonucunda kazandıkları niteliğe uygun, istedikleri göreve atanmamalarını istifa nedenlerinden biri olarak belirtmektedirler. Bunun yanında H1, H2, H5 ve S2 kurumda liyakat sisteminin iyi işlemediğini belirtmektedirler. Kendisi de liyakat sisteminin iyi işlemediğinden istifa eden H2; liyakat sisteminin işlemediği durumlarda, özellikle kendini geliştiren nitelikli insanların da istifa edebileceklerini vurgulamaktadır.

5.3.3 Sözleşmeli Subaylık Sistemi

Yapılan açık kodlamada katılımcılar, doğrudan istifa nedeni olarak sözleşmeli subaylık sistemine dair herhangi bir ifade belirtmemektedir. Fakat diğer temalar altında yapılan bazı kodlamalar, istifa nedeni olarak sözleşmeli subaylık sistemini işaret etmektedir. Zira S2, S3 ve S4'ün niteliklerine uygun lisans eğitimlerine göre istedikleri askerî savcılık-hakimlik görevine atanabilmeleri için öncelikli şart muvazzaf subay olmaları olup, sözleşmeli subaylar mevzuat gereği bu göreve atanamamaktadır. Niteliklerine göre görevlendirilmemeleri teması altında istifa nedeni olan bu kodlama aynı zamanda sözleşmeli subaylık başlığı altında da istifa nedenidir. Bunun yanında her ne kadar sözleşmeli subay katılımcılar istifa nedeni olarak belirtmemiş olsalar da; disiplinsizlik, sağlık durumlarının el vermemesi, bir kaza sonucu yaralanma vb gibi sebeplerle iş akitlerinin sonlandırılacağı düşüncesi ile yaşadıkları gelecek kaygısı ve de emeklilikle ilgili kaygılarından ötürü, daha iyi bir iş bulmaları durumunda istifa edecekleri anlatımlarından anlaşılmaktadır.

5.3.4 Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları

- H2:** Yöneticiliğin esası, kuruluş felsefesi adalet üzerinedir. Yani ne kadar adaletliysen o kadar iyi yönetirsin.
- H3:** En baştaki sebep zihniyeti. ... Sadece senin hayatın değil, senin sorumluluğunda olan insanların da hayatı çok ucuz.
- H3:** Operasyon var dediler ve ben çok hastaydım... "Çıkacaksın." dediler. ...
- H4:** Başta benim amirlerim olmak üzere, daha üst tarafların hem görevin, hem bütün anlamda vatan millet gibi değerlerin ön planda olmadığını, bireysel kişisel sadece menfaat demiyim durumların da zaman zaman öne çıkabileceğini gördüm. Bu nokta beni zaten yoran ve sandığım gibi olmadığını düşündüren kırılma noktaları oldu.
- S1:** Komutanların ... çok rahatlıkla insanları harcayabildiklerini, bunun için de ellerinde yeterli argüman gerek olmadığı, ...
- S1:** Hukukçu olmam ve hukukî yollarla ... hareket etmem bazı komutanları, ... rahatsız etti. ... Vermeden alma modundan, veripte alma moduna geçemedi komutanlar (Maddî imkanlar boyutunda).
- S1:** (Haklı olduğu bir konuda, denetleyen amiri ile yaşadığı tartışma sonucunda) ... 10 - 14 gün kadar oda hapsi ile cezalandırdı.
- S1:** İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamlelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.
- S4:** Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi.

Yönetim kadrosunun hatalı tavırları jandarma subayları açısından önemli bir istifa nedeni olarak görülmektedir. Subayların özellikle maiyetine adaletli davranmayan, insan olarak değer vermeyen, şahsî çıkarlarını önde tutan, zayıf kişilikleri sebebiyle manipüle edilmeye açık olan, fikirlere değer vermeyen komutan tipleri ile çalışırken;

uğradıkları haksızlıklardan ve küçük düşürücü eylemlerden sonra istifa etmeye karar verdikleri görülmektedir.

5.3.5 Mobbing

- H1:** Adamın stresi psikolojik açıdan da baskı yaratmaya başlamıştı.
H6: Akşam eve geldiğimde, yahu stresten; ne oturabiliyordum, ne uyuyabiliyordum. Her gün her gün işe gidipte, psikolojik harp yaşamaktan sıkıldım bunaldım kardeşim. Yani bir gelecekte göremedim. Bir çözüm yolu da yoktu bununla ilgili.
H6: En son açığa da alındım 20 gün saçma sapan bir sebepten ... soyut iddia. hiç bir somut delil yok ... bu bana vurulan son darbeydi. ... ayrıldım.
H6: Uğraşamazdım bu heriflerle ...
S2: Dava devam ediyordu... Hakim: "Sen ne yapacağını biliyorsun." Avukat "Oğlum sen istifa et" ... (İstifa dilekçesinden sonra) 2 ay sonra duruşma oldu ve beraat ettim.

H1, H6, S3 ve S4'e göre evde huzursuzluk, çalışanın psikolojik anlamda zarar görmesi, uykusuzluk, yönetim kademesine ve kuruma güvensizlik yaratması gibi sonuçları olan mobbingden dolayı; aile yaşamları zarar gören ve yaşadıkları ağır travmalar sonucu psikolojik durumları derinden etkilenen subayların, istifayı bir kurtuluş olarak kabul ettikleri görülmektedir. Bu anlamıyla mobbing jandarma subayları açısından önemli bir istifa nedenidir.

5.3.6 Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları

- S1:** Jandarmada bir personeli yıpratmak istiyorsanız. Onun çok basit Yolları var. Bunlardan bir tanesi de, özellikle komutanı yıpratmak istiyorsanız, altına gerçekten sorunlu insanları yerleştirmeniz.
S1: Kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla hiç yapmak istemeyen, bazılarını hiç yapmayan bir karakter yapısındaydı.
S1: İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamilelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.
S2: Silahlı kuvvetlerin harp okulu mezunu olmayan insanlara bakış açısı birincisi. Yani Mesleğe hiç kendimi ait hissetmedim. Çünkü ait hissettirmiyor yapı, hep dışlıyorlar.

Tıpkı yönetim kadrosunda bulunan üst ve stratejik seviye komuta birimlerinin başındakilerde olduğu gibi, çalışma arkadaşları olarak kabul edilen ast, maiyet ve eşdeğer görevdeki rütbelilerin de olumsuz tavırları, sözleşmeli subaylar için istifa nedeni olabilmektedir. Verilen görevleri yapmak istemeyen maiyetin yoğun olduğu bir birliği yönetmeye çalışan, bağlı bulunduğu üst seviye komuta biriminin başındaki komutanı manipüle ederek kendisine tavır aldırılan çalışma arkadaşlarının bulunduğu ortamda çalışan ya da Kara Harp Okulu mezunları tarafından dışlandığına inanan sözleşmeli subaylar istifa etmeyi tercih edebilmektedirler.

5.3.7 Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu

- H1: 10 Kasım törenine gittiğimde, halk askeri yuhluyordu. ... Öyle bir saygınlığı da kalmamıştı.
- H3: Milletimizde asker ve sivil diye bir ayırım var. ... Başkalaştırıyorlar ... yabancı bir ırkmış gibi. ... bir yaratık, bizden değil, insan değil yani.
- H3: Sen insanların rahatı, huzuru için canla başla mücadele ediyorsun. Ciddi sıkıntılar yaşıyorken, insanlardan bunun en azından saygısını bile görememek, insanı üzüyor tabii ki. Yaptığın işte sonuçta duygusal tatmin de çok önemlidir.
- H6: Hem toplumun bakış açısı, hem silahlı kuvvetlerin yanlışları, hem devletin yaklaşımı, onların hepsi birer etken, birer faktör. Önceden insanlar üniforma gördüklerinde saygı duyuyorlardı ... Şimdi bırak saygı duymayı, adam elinden gelse, seni bir kaşık suda boğacak yani ... Pompacısında da hissettim. üniversite profesöründe de hissettim.
- H6: "Amaaann... Asker değil mi? Hiçbir şey bilmez. Kör cahil. Bir şey yaptıkları da yok zaten. Devletin parasını yerler. Zevk-ü sefa içerisinde yaşarlar. Yaralı parmağa işemezler." hissiyatını gördüm.
- S2: Ergenekon Davası. ... Sanki Silahlı Kuvvetler darbeci, düzeni değiştirmeye yönelik eğilimler içerisinde bulunuyorlar diye topluma lanse edildi.
- S2: Emniyete gidiyordum, araba almıştım. Plaka çıkartıyoruz ya. Ondan sonra adama askerî kimliğimi verdim. Adam (polis) ... Darbeci bunların hepsi. ... Ben dedim. Toplum bizi silmiş kafasından. Eskiden Silahlı Kuvvetler böyle miydi? Peygamber Ocağı diye biliniyordu, en güvenilir kurumdu.

H1, H3, H6 ve S2; silahlı kuvvetlerin yanlış uygulamalarından ve devlet mekanizması içerisinde Türk Silahlı Kuvvetleri'ni itibarsızlaştıran süreçlerin yaşanmasından dolayı, toplumunda kuruma ve askerî personele yönelik oluşan olumsuz tutumun istifalarında önemli bir neden olduğunu belirtmektedirler.

5.4 Yabancılaşma ve İstifa Kararı

Çalışmanın problem cümlelerinden sonuncusu "Subaylar (mevcut ise) yaşadıkları yabancılaşmadan dolayı mı istifa etmektedir?". Çalışmada yedi temada tespit edilen istifa nedenleri, işe yabancılaşma ve kuruma yabancılaşma bağlamında ele alınarak bu yabancılaşma türlerinin istifa kararı üzerine etkisi ele alınmıştır.

5.4.1 Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar

Çalışmada subayları olumsuz etkileyerek istifalarına neden olabilen üç kurumsal hata tespit edilmiştir. Bunlar; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algı, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmeleri ile subayların hedeflerine ve meslekî beklentilerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmalarındır.

Her üç istifa nedeninin ortak özelliklerinden biri; subayların güçsüzlük boyutu ile işe yabancılaşma yaşamasına neden olabilmesidir. Zira birinci neden de güçsüzlüğün

kaynağı; subayların kurumun kendilerini birey olarak değil, herhangi bir sayı ve makinenin duygusuz bir parçası gibi görmeleridir. Bunun sonucunda subaylar, kaderlerini kontrol edemeyerek çaresizlik hissi yaşayabilmekte ve işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. İkinci nedende güçsüzlüğün kaynağı; ailelerinin yanında bulunamayarak, onlara destek olamamalarıdır. Bunun sonucunda subaylar, aileleri ile birlikte olamayarak ve ailelerine ihtiyaçları olduğunda yardım edemeyerek çaresizlik hissi yaşayabilmekte ve işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Üçüncü nedende ise güçsüzlüğün kaynağı; meslekî beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken ya da hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bir haksızlığa uğramaları durumunda, haklarını savunamayacaklarına inanmalarıdır. Bunun sonucunda da subaylar, kurumsal hak arama yollarının işlemeyeceğine inanarak çaresizlik hissi ile işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Yine üç istifa nedeninin ortak özelliklerinden bir diğeri kuruma yabancılaşmadır. Zira subaylar kurumun yapısı, tayin politikası ve genel tavrı gibi nedenlerle kuruma yabancılaşma da yaşayabilmektedirler.

Katılımcıların ifadelerine göre; çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hataların yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma istifa kararında etkili görünmektedir. Zira istifanın, bu nedenlerin yarattığı yabancılaşma süreci sonucunda ulaşılan bir karar olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.2 Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması

Subayların niteliklerine uygun bir göreve atanmaması bir diğeri istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Mevcut yeteneklerine uygun görevlere atanmayı beklerken, kurum tarafından bu görevlere atanmayan subayların güçsüzlük ve anlamsızlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Güçsüzlük boyutu, kurumun kendisini görmezden geldiğine inanmasından kaynaklanmakta olup, çaresizlik hissi nedeniyle; anlamsızlık boyutu ise, kurumun amacına katkı sağlayabileceği bir rol edinebileceğine inanırken, bireysel standartlarının sağlanmaması nedeniyle işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Ayrıca bu istifa nedeninin bir diğer özelliği kuruma yabancılaşmadır. Niteliklere uygun atamanın yapılması görevi kurumundur. Subaylar kurumun liyakate önem vermeden atamaları yaptığına inandığı için kuruma yabancılaşma da yaşayabilmektedirler.

Katılımcıların ifadelerine göre; niteliklere uygun görevlendirmenin yapılmamasının yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Zira bu temaya dair istifanın, kurumun sistematik atama politikasının yarattığı yabancılaşma sonucu entelektüel subaylarca verilen bir karar olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.3 Sözleşmeli Subaylık Sistemi

Sözleşmeli subaylık sistemi bir başka istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu temada muvazzaf subaylığa geçemeyen sözleşmeli subayların güçsüzlük boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Güçsüzlük boyutu; muvazzaf subaylığa geçememeleri durumunda, farklı sebeplerle iş akitlerinin sonlandırılacağına dair gelecek kaygısından kaynaklanmaktadır.

Bu istifa nedeninin diğer bir özelliği kuruma yabancılaşmadır. Kuruma yabancılaşmada da güçsüzlük boyutu öne çıkmakta olup, işe yabancılaşmadaki güçsüzlük boyutundan farklılık göstermektedir. Bu yabancılaşma türündeki güçsüzlük boyutu, gelecek kaygısını ortadan kaldıracak kurumsal çözüm olarak sunulan muvazzaf subaylığa geçiş sınavının, sözleşmeli subaylarca hem adil görülmemesinden, hem de kontenjanı kısıtlı görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların ifadelerine göre; sözleşmeli subaylık sisteminin yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma, istifa kararlarında etkili görülmektedir. Sözleşmeli subaylıkta en fazla 21 yıl çalışabileceklerini ve emeklilik haklarına dair belirsizliklerin olduğunu belirten sözleşmeli subayların, güvencesi olan başka bir iş bulduklarında istifa kararı verebilecekleri değerlendirilmektedir.

5.4.4 Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları

Yönetim kadrosunun hatalı tavırları jandarma subayları açısından bir diğer istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu temada subayların güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık boyutları ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Güçsüzlük boyutu,

amirleri tarafından bir haksızlığa uğrayabilecekleri kaygısından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda, haklarını savunamayacaklarına inanarak çaresizlik hissi yaşayabilmektedirler. Anlamsızlık boyutu; kendilerine öğretilen, komutan vasıflarına uymayan yönetim kademesinden kaynaklanmaktadır. Kuralsızlık boyutu ise, haksızlığa uğrayan subayların anlık bir tepki olarak, amirleri ile kuraldışı kabul edilen konuşmalar yapması sonucu ortaya çıkmakta olup, bu boyutun işe yabancılaşmayı derinden etkilediği değerlendirilmektedir.

Bu istifa nedeninin bir diğer özelliği kuruma yabancılaşmadır. Kurumun temsilcisi olan üst yönetim kademesine karşı, kurumda hak arama yollarının kapalı olduğuna inanmaya başlayan subayların, yaşadıkları çaresizlik sonucu, güçsüzlük boyutu ile kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Katılımcıların ifadelerine göre, yönetim kadrolarının hatalı tavırlarının yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma istifa kararlarında etkili görülmektedir. Bir amiri tarafından sistematik bir şekilde, ya da farklı farklı amirlerden haksız bir şekilde hatalı hareketlere maruz kalan subayların, yaşadıkları yabancılaştırıcı süreç sonunda istifa kararı alabilecekleri değerlendirilmektedir.

5.4.5 Mobbing

Mobbing jandarma subayları açısından bir başka istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu temada subayların güçsüzlük boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Güçsüzlük boyutu; amirleri tarafından sistematik bir şekilde psikolojik baskıya uğramalarından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda haklarını savunamayacaklarına inanan subaylar çaresizlik hissi yaşayabilmektedir.

Bu istifa nedeninin bir diğer özelliği kuruma yabancılaşmadır. Hukuken suç olan ve kurumun temsilcisi olan amirlerine kurumsal herhangi bir çözümün olmadığını gören katılımcılar kuruma yabancılaşma da yaşayabilmektedir.

Katılımcıların ifadelerine göre, mobbingin yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma istifa kararlarında etkili görülmektedir. Bir amiri ya da farklı farklı amirleri tarafından sistematik bir şekilde psikolojik baskıya maruz kalan subayların, yaşadıkları

yabancılaştırıcı süreç sonunda istifa kararını bir kurtuluş olarak gördükleri değerlendirilmektedir.

5.4.6 Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları

Çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları, sözleşmeli subaylar açısından bir başka istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu temada sözleşmeli subayların güçsüzlük ve yalıtılmışlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Güçsüzlük boyutu; çalışma arkadaşları tarafından manipüle edilen amirlerinin kendilerine haksız muamelelerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda çaresizlik hissi yaşanmaktadır. Yalıtılmışlık boyutu ise; Kara Harp Okulu mezunu subayların kendilerini dışlamış olduklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların ifadelerine göre, çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırlarının yarattığı işe yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Bu durum doğrudan bir istifa nedeni olmaktan çok, sözleşmeli subaylar açısından diğer istifa nedenlerini destekleyici olduğu değerlendirilmektedir.

5.4.7 Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu

Sivil toplumun olumsuz tutumu subaylar açısından bir başka istifa nedeni olarak tespit edilmiştir. Bu temada subayların yalıtılmışlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Yalıtılmışlık boyutu, subayların toplumdan dışlandıklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu istifa nedeninin bir diğer özelliği kuruma yabancılaşmadır. Toplumun kurumsal hatalardan dolayı kendilerini dışladığına inanan katılımcılar kuruma da yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıların ifadelerine göre, sivil toplumun olumsuz tutumunun yarattığı işe ve kuruma yabancılaşma, istifa kararlarında etkili görülmektedir. Zira içinde yaşadığı toplumdan ciddi anlamda soyutlanma şeklinde gerçekleşen süreç sonucunda, subayların istifa kararı verebildikleri değerlendirilmektedir.

SONUÇ

İster kâr amacıyla meta veya hizmet üretme, isterse de maddî bir beklentisi olmadan hizmet sunma amaçlı olsun; örgütlerin tamamı, kuruluş amaçlarına uygun yönetim politikaları geliştirerek yapılanmakta ve çalışanlarını yönlendirmektedir. Devlet işleyişi içerisinde bulunan ve maddî bir beklentisi olmadan hizmet sunan kurumların da kuruluş amaçlarına uygun hizmet üretebilmesi ancak yetiştirmiş olduğu çalışanları vasıtası ile olmaktadır.

Tıpkı meta üretimi yapan, örgütlenmiş, farklı ölçeklerdeki imalathanelerin ve fabrikaların çalışanlarında olduğu gibi; Devlet işleyişi içerisinde, hiçbir maddî menfaat beklemeden hizmet sunan kurumlarda çalışanlar için de yabancılaşma önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu çalışma; bir devlet kurumu olan ve kırsalda kamu güvenliğini sağlayan Jandarma Genel Komutanlığı'nın, alt ve orta seviye komuta birimlerinde görev yaptıktan sonra, çeşitli nedenlerle istifa etmiş subayların bakış açılarından, işe ve kuruma yabancılaşma nedenleri ile istifa nedenlerini anlama çabasıdır. Bunun yanında, çalışmada ayrıca işe ya da kuruma yabancılaşmanın istifaya neden olup olmadığı da anlaşılmaya çalışılmıştır. Nitel desenli çalışmanın hiçbir aşamasında genel geçer bir yargıya ulaşılmaya çalışılmamıştır.

İşe yabancılaşmanın sonuçlarından olan tükenmişlik ve iş doyumuna dair Atakan'ın (2007) jandarma personeli ile ilgili yaptığı çalışmada personelin tükenmişlik yaşamadığı ve iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu çalışma kapsamında elde edilen sonuca göre, istifa etmeyi tercih eden jandarma subayları için durumun aynı olmadığı görülmektedir. İstifa eden jandarma subaylarının işe ve kuruma yabancılaşma yaşadıkları ve kendi ifadeleri ile psikolojik durumlarının da, kurum içerisinde yaşadıkları travmalar nedeniyle etkilendiği anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda istifa eden jandarma subaylarında sekiz tema altında, çeşitli işe yabancılaşma nedenleri tespit edilmiştir.

Bunlardan birincisi çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hatalar kapsamındadır. İstifa etmiş jandarma subayları kurumun kendilerine değer vermediğine inanmakta, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını

yapmaları sonucunda aile bütünlükleri zarar gördüğü için işe olan motivasyonlarını ciddi bir şekilde kaybetmekte, subaylara yönelik ihtisaslaşmanın olmaması ve aşırı iş yükünün olması sonucunda dikkatlerini belli bir konuya yoğunlaştıramamakta, alt ve orta seviye komuta birimlerinde komutanlık yapan ve bir tesiste konuşlu birliğe emir komuta eden subaylara harcama ve donatım yetkisinin verilmemesi sonucunda personeline yeterli sosyal imkânları veremediğine ve görevin gereklerini yeterince yerine getiremeyeceğine dair kaygı yaşamakta, Jandarma'nın dört başlık altındaki temel görevlerinin iş yükünü arttırması ve buna bağlı çok başlılığın karışıklıklara neden olması sonucunda görevinde verimli olamadığına inanmakta, hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inandığı için kurum içerisindeki rolünü anlayamamaktadır. Çalışmanın bu sonucu Elma'nın (2003), Erben'in (2008) ve Naomi & Schooler'in (1985) aşırı iş yükünün; Elma'nın (2003) ve Şimşek vd.nin (2006) çalışma imkânlarının sağlanmamasının; Michaels vd.lerinin (1988) çok değişik başlıklarda çalışma sonucunda yaşanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma ile ilgili sonuçları ile örtüşmektedir.

İkinci işe yabancılaşma yönetim kadrosunun olumsuz tavırları kapsamındadır. Adaletten uzak tavırları olan, mantıksız, yönetime katılıma önem vermeyen, yönetimde zayıflık gösteren üst seviye ve stratejik komuta birimlerinin başındaki komutan örnekleri nedeniyle jandarma subayları kendilerini ifade edememekte; haklarını koruyamayacaklarına inanmakta; kendileri de bir karar verici olmalarına karşın, hem üst kademe yöneticilerinin karar verme süreçlerine katılmalarına fırsat vermemeleri nedeniyle, hem de kendi karar alanlarında özerklikleri olmadığına inanmaları nedeniyle güçsüzlük hissetmektedirler. Çalışmanın bu sonucu Elma'nın (2003) yönetim kademesine karşı doğruları savunmayla; Elma'nın (2003), Temel'in (2010), Silah'ın (2002), Millioğulları (2007), Aiken & Hage'in (1966) yönetime katılım ile; Özdayı'nın (1991), Naomi & Schooler'in (1985) sınıf yönetiminde ve işte özerklikle ilgili sonuçları ile örtüşmektedir.

Üçüncüsü liyakate önem vermeyen kurumun, subayları niteliklerine uygun yerlerde görevlendirmemesi sonucunda geleceğe dair beklentilerini gerçekleştiremeyeceklerine inanmalarıdır. Subayların hedeflerine ulaşmakla ilgili yaşadıkları işe yabancılaşma Elma'nın (2003), Temel'in (2010), Özdayı'nın (1991) çalışanların meslekî beklentilerine dair yapmış olduğu çalışmayla örtüşmektedir.

Dördüncüsü maruz kalan personeli önemli ölçüde yıpratın mobbingdir. Bu çalışmanın sonuçları Naktiyok ve Polat'ın (2016) çalışması ile örtüşmektedir.

Beşincisi çalışma arkadaşlarının askerî disipline, silâh arkadaşlığı bilincine ve birlik ruhuna zarar veren olumsuz tavırlarıdır. Çalışmanın bu sonucu Elma'nın (2003) iş arkadaşlarını samimi bulmayan öğretmenlerle ilgili sonucu ile örtüşmektedir.

Altıncısı ise hizmet ettikleri toplum tarafından dışlandıklarına inanmalarıdır. Toplum tarafından dışlanan subayların meslekî itibarlarının kalmadığına inanmalarından dolayı işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir. Çalışmanın bu sonucu Elma'nın (2003) meslekî itibarın çalışanlar yönünden önemli olduğu sonucu ile örtüşmektedir.

Yukarıda saydığımız nedenler hem Kara Harp Okulu mezunu, hem de sözleşmeli istifa eden jandarma subaylarını etkilemekle birlikte; ayrı ayrı bu subay gruplarını etkileyen işe yabancılaşma nedenleri de bulunmaktadır. Harp Akademisi sınavına hazırlık çalışmaları içinde bulunan Kara Harp Okulu mezunu jandarma subayları, kendi kurum mevzuatı ile ilgisi olmayan sınava harcadıkları zaman ve işlerinin gereklerini tam olarak yerine getirememelerinden dolayı işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler. Bu çalışmanın sonucu Elma'nın (2003) çalışanlarda oluşan eğitimin gerçek yaşamla uyuşmadığı algısına dair sonuçla örtüşmektedir.

Sonuncusu ise sözleşmeli subaylık sisteminin yarattığı gelecek kaygısı nedeniyle de sözleşmeli subaylarda işe yabancılaşma yaşanabilmesidir.

Çalışmada ayrıca istifa eden jandarma subaylarında sekiz tema altında, çeşitli kuruma yabancılaşma nedenleri tespit edilmiştir.

Bunlardan birincisi verilen meslekî eğitim kapsamındadır. Jandarma Okulları'nda verilen eğitimin süre olarak çok kısa olduğunu ve mesleğe hazırlama açısından yetersiz olduğuna değinen jandarma subayları, eğitim politikasını belirleyen kurumu bu konuda hatalı görmektedir. Kara Harp Okulu mezunu subaylar eleştirilerini daha da derinleştirerek, Kara Harp Okulu'nda verilen sistem mühendisliği lisans eğitiminin gereksizliğini belirtmekte ve asıl verilmesi gereken eğitimin kamu ve hukuk alanındaki lisans programları olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında jandarma subayları Jandarma Okulları'nda verilen kısa süreli eğitimin de meslekî ihtiyacı karşılamaya

yeterli olmadığını vurgulamaktadırlar. Kurumun eğitim politikasındaki yanlışlıkları bu anlamıyla kuruma yabancılaşma nedeni olabilmektedir. Bu çalışmanın sonucu Elma'nın (2003) çalışanlarda oluşan eğitimin gerçek yaşamla uyuşmadığı algısına dair sonuçla örtüşmektedir.

İkincisi çalışanları olumsuz etkileyen kurumsal hatalar kapsamındadır. Bu kapsamdaki nedenler işe yabancılaşma nedeni olabileceği gibi, istifa etmiş jandarma subaylarının bu nedenlere dair yapmış oldukları kurum yapısına, mevzuatına, kurumsal eğilime dair vurguları öne çıkarması nedeniyle kuruma yabancılaşma nedeni de olabilmektedir. Bu kapsamda eklenebilecek tek farklı neden kurum vizyonuna uygun hareket edilmemesidir. Geleceğe dair hedefi ortaya koyan kurum vizyonuna uygun hareket edilmemesi, amaçsız bir kurumda çalıştığına inanılmasına neden olduğu için, entelektüel boyutta değerlendiren istifa etmiş jandarma subaylarına göre kuruma yabancılaşma nedeni olabilmektedir.

Üçüncüsü yönetim kadrosunun hatalı tavırları kapsamındadır. Bu kapsamda; yönetimde adaletten uzaklaşmış, personeline değer vermeyen, kendi menfaatlerine hizmet edecek şekilde emir komuta ederek kurumun imkânlarını suistimal eden yönetim kademesine karşı kendilerini koruması ve hesap sorması gerektiğini değerlendirdikleri kuruma atfen söylemiş oldukları ifadeler kuruma yabancılaşmayı ortaya koymaktadır. Hem bu neden de, hem de mobbing uygulanmasında yöneticilerin kurum temsilcisi olarak kabul edilmesinin de kuruma yabancılaşma da önemli bir etkisi de bulunmaktadır (Weber, 2008).

Bunun yanında liyakatli personelini niteliklerine uygun yerlerde görevlendirmekle sorumlu olan; yapmış olduğu hatalar ve kendisini ifade edememesi nedeniyle sivil toplumun olumsuz tutum geliştirmesine neden olan kuruma eleştirilerini dile getiren subayların da kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Ayrıca kurumun geleceğini şekillendirecek ve kritik yerlerinde komutanlık görevlerini yerine getirecek kurmay subayların kollarına dayalı görevlerdeki yetersizlikleri sonucunda üst seviye ve stratejik komuta birimlerinin yanlış yetiştirilme şekillerini kurumsal boyutta eleştiren jandarma subaylarının da kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri gibi; sözleşmeli subaylık sistemi içerisinde, subayların gelecek

kaygılarını gideremeyen kuruma yönelik eleştirileri ile sözleşmeli subayların kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedir.

Çalışmada incelenen üçüncü konu jandarma subaylarının istifa nedenleri olup, subayların yedi temada istifa kararı alabildiği görülmüştür.

Bu temalar kapsamında; kurumun kendilerine değer vermemesi, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yapması ile hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanılması gibi kurumsal hatalar nedeniyle jandarma subaylarının istifa edebildikleri görülmektedir. Bunun yanında subayların, özellikle maiyetine adaletli davranmayan, insan olarak değer vermeyen, şahsî çıkarlarını önde tutan, zayıf kişilikleri sebebiyle manipüle edilmeye açık olan, fikirlere değer vermeyen komutan tipleri ile çalışırken, uğradıkları haksızlıklardan ve küçük düşürücü eylemlerden sonra da istifa etmeye karar verdikleri görülmektedir. Ayrıca subayların niteliklerine uygun görevlere atanmaması, mobbinge uğramaları ve sivil toplumun askerleri dışlayan olumsuz tutumları nedeniyle de istifa etmeye karar verdikleri görülmektedir.

Yukarıda sayılan istifa nedenlerinin dışında sözleşmeli subaylar, ayrıca muvazzaf subaylığa geçemedikleri için yaşadıkları gelecek kaygısı nedeniyle ve çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları nedeniyle de istifa etmeye karar verebilmektedirler.

Çalışmada incelenen dördüncü konu ise jandarma subaylarının istifalarında işe ve kuruma yabancılaşmanın etkisidir.

Çalışmada subayları olumsuz etkileyerek istifalarına neden olabilen üç kurumsal hata; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algı, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmeleri ile subayların hedeflerine ve meslekî beklentilerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmalarıdır. İstifa nedeni olan bu üç kurumsal hata aynı zamanda güçsüzlük boyutuyla da işe yabancılaşma nedenidir. Bunun yanında, subaylar bu hataları kurumun yapısı, tayin politikası ve genel tavrı gibi gerekçelerle de kurumla irtibatlandırdıklarından dolayı kuruma yabancılaşma nedeni de olmaktadır.

Bunun yanında çalışmada; diğer bir istifa nedeni olan subayın niteliklerine uygun görevlendirmesinin yapılmaması, aynı zamanda güçsüzlük ve anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma nedeni iken; yönetim kademesinin hatalı tavırları güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık boyutlarıyla; mobbing güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma nedenleridir. Bu üç istifa nedeninde de subaylar; kurumun liyakate dikkat etmemesi ya da kurumda hak arama yollarının kapalı olduğuna inanmalarından kaynaklı kuruma yabancılaşma yaşayabildikleri gibi; sivil toplumun askerleri dışlayan tutumunda, kurumun hatalarından ve kendini ifade etmesindeki yetersizliklerinden dolayı da sadece yalıtılmışlık boyutuyla kuruma yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Yukarıda sayılan istifa nedenlerinin dışında, sadece sözleşmeli subayları etkileyen istifa nedenlerine bakıldığında; sözleşmeli subaylıktan muvazafliğe geçememesi sonucu oluşan gelecek kaygısı güçsüzlük boyutuyla; çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları da güçsüzlük ve yalıtılmışlık boyutlarıyla işe yabancılaşma nedenleridir. Bu nedenlerden sözleşmeli subaylıktan muvazafliğe geçiş sınavının kuruma yabancılaşmaya neden olan bir etkisi de bulunmaktadır.

Katılımcıların istifa nedenlerine bakıldığında; subayların sadece tek bir neden saymadığı dikkat çekmektedir. Her katılımcı istifalarına dair en az iki neden belirtmiştir. Tüm belirttikleri istifa nedenleri, aynı zamanda işe ya da kuruma yabancılaşma nedeni olduğu gibi, bu nedenlere ek olarak başka yabancılaşma nedenlerinin de istifa kararı almalarını destekleyici olduğu görülmektedir. Bu anlamıyla bakıldığında; istifa kararı tek başına bir, iki nedene bağlanamayacağı görülmektedir. Zira subayların ifade ettikleri istifa kararına ulaşmaları, yabancılaşmalar zinciri olarak tarif edebileceğimiz bir süreç sonrasında gerçekleşmektedir. Bu nedenle ister işe, ister kuruma yabancılaşma olsun, yabancılaşma istifa kararının verilmesinde önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmanın bu sonucu ile Erben'in (2008) istifa kararına dair sonucu örtüşmektedir.

Çalışmadaki bir diğer tespit, güçsüzlük boyutuna dair olandır. İstifa nedenlerinden biri (sivil toplumun olumsuz tutumu) hariç tüm nedenlerde bu boyutun yoğun bir şekilde yaşandığı görülmektedir. Travis (1986), Neal & Seeman (1964) işe yabancılaşmada güçsüzlük boyutunun çalışan üzerine baskın etkisini çalışmalarında yer vermişlerdir. Bu anlamıyla, işe ve kuruma yabancılaşmayı ortaya çıkaran güçsüzlük boyutunun yoğun

bir şekilde yaşanmasının istifa kararının verilmesinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- (2013, Şubat 21). Mayıs 16, 2017 tarihinde Hürriyet: <http://www.hurriyet.com.tr/iste-son-3-yilda-istifa-eden-asker-sayisi-22650436> adresinden alındı
- (2013, Mayıs 30). Mayıs 16, 2017 tarihinde Radikal: <http://www.radikal.com.tr/turkiye/tskda-bir-haftada-300-subay-istifa-etti-1135545/> adresinden alındı
- Ad.Kol.Yntl. (2005, Haziran 01). *Adli Kolluk Yönetmeliği*. Mart 03, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.8201&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı
- Adalı, S. (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılgalı Yönetim*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları.
- Affinnih, Y. H. (1997). A critical reexamination of alienation. *Social Science Journal* , 34 (3), p383. 5p.
- Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and WorkAlienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *Journal of International Business Studies* , 24 (4), 715-739.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review* , 31 (4), 497-507.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki (Doktora Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü.
- Alkan, T., & Ergil, D. (1980). *Siyaset Psikolojisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- As.Cz.Kan. (1930 B, Mayıs 22). *Askeri Ceza Kanunu (Eski Tarihli)*. Haziran 27, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.3.1632&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=1632> adresinden alındı
- As.Cz.Kan. (1930 A, Haziran 15). *Askeri Ceza Kanunu*. Şubat 19, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.3.1632&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=1632> adresinden alındı
- Atakan, A. (2007). *Jandarma Personelinin Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Ana Bilim Dalı.

- Avcı, T. (2009). *Kolluk Olarak Jandarmanın İşlevi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Genel Kamu Hukuku Bilim Dalı.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.
- Bacharach, S. B., & Aiken, M. (1979). The Impact of Alienation, Meaninglessness, and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction. *Social Forces* , 57 (3), 853-870.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Developer.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Tes.
- Bauman, Z. (2005). *Bireyselleşmiş Toplum*. (Y. Alogan, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bauman, Z. (2015). *Özgürlük*. (K. Eren, Çev.) İstanbul: Ayrıntı.
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the Trade*. Chicago: The University of Chicago Press Ltd.
- Behar, R. (2017). *Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının, İşgörenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (H. Aydın, Çev.) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bilgin, N. (2008). *Sosyal Psikoloji*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- Bolton, C. D. (1972). Alienation and Action: A Study of Peace-Group Members. *American Journal of Sociology* , 78 (3), 537-561.
- Brehm, S. S., & Kassin, S. M. (1996). *Social Psychology (3rd Ed.)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cirhinlioğlu, Z. (2003). Toplum ve Sağlık. İ. Sezal içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 294-325). Ankara: Martı Kitap Yayınevi.
- Clark, J. P. (1959). Measuring Alienation Within a Social System. *American Sociological Review* , 24 (6), 849-852.
- CMK. (2004, Aralık 17). *Ceza Muhakemesi Kanunu*. Mart 08, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi:
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.5271&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=Ceza%20Muhakemesi&Tur=1&Tertip=5&No=5271>
adresinden alındı
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çapan, B. (2009). *Nuri Bilge Ceylan Sinemasında Yabancılaşma Teması Üzerine Bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sinema Televizyon Anabilim Dalı.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 18 (1), 115-146.
- ÇSGB. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. (E. Ö. Tümer, Dü.) Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Davidov, Y. (1997). *Özgürlük ve Yabancılaşma*. (S. Şölçün, Çev.) Ankara: Bilim ve Sosyalizm Yayınları.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning and Measurement. *American Sociological Review* , 26 (5), 753-758.
- Demir, Ö., & Acar, M. (1992). *Sosyoloji Bilimler Sözlüğü*. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Okan Yayıncılık Dağıtımçılık.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş asım.
- Dis.Mah.Kan. (1964, Haziran 26). *Disiplin Mahkemeleri Kuruluşu, Yargılama Usulü ve Disiplin Suç ve Cezaları Hakkında Kanun*. 02 19, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi:
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.477&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=Disiplin&Tur=1&Tertip=5&No=477> adresinden alındı

- Doğan, F. (2010). *Polis ve Jandarma Teşkilatları Açısından İç Güvenlik Yönetimi, Sorunları ve Değişimi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı.
- Doğan, İ. (1998). *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durakbaşa, A. (2003). Sosyolojide Temel Kuramlar. İ. Sezal içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 11-44). Ankara: Martı Kitap Yayınevi.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü*. (Ö. Ozankaya, Çev.) İstanbul: Cem Yayınevi.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Ankara İli Örneği (Doktora Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Erben, G. S. (2008). *Effects of Perceived Employment Opportunities, Peer Support, Exhaustion And Work Alienation On The Relationship Between Perceived Job Characteristics And Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean And Traditional Production Contexts (Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Erdost, B. (2003). Derleyenin Sunuş Notu. K. Marx içinde, *Yabancılaşma* (s. 9-12). Ankara: Sol Yayınları.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergil, D. (1980). *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Erikson, K. (1986). On Work and Alienation. *American Sociological Review* , 51 (1), 1-8.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Esin, P. (1982). *İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika: Kuramsal Bir Yaklaşım*. Ankara: A.Ü. S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- Fayda Kınık, F. Ş. (2010). *Öğretmenlerin Yabancılaşma Algıları (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Ferguson, I., & Lavalette, M. (2004). Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work. *British Journal of Social Work* (34), 297–312.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yüksek Lisans*

Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Frisby, D. (2015). Sunuş. G. Simmel içinde, *Modern Kültürde Çatışma* (T. Bora, U. Özmakas, N. Kalaycı, & E. Gen, Çev., s. 7-51). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Fromm, E. (tarih yok). *Barışın ve Tekniğin Stratejisi*. Nisan 20, 2016 tarihinde Google: [https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwie1Zv5hp3MAhWFJZoKHdm2AFwQFggaMAA&url=https://www.friendfeed-media.com/2F7c60d9472e944680f5850eb74bcc5916726b4946&usq=AFQjCNHQQVc81ZITiBQ29hVDv9FG03rz6DA&bvm=bv](https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwie1Zv5hp3MAhWFJZoKHdm2AFwQFggaMAA&url=https://www.friendfeed-media.com/2F7c60d9472e944680f5850eb74bcc5916726b4946&usq=AFQjCNHQQVc81ZITiBQ29hVDv9FG03rz6DA&bvm=bv adresinden alındı) adresinden alındı
- Fromm, E. (1987). *İtaatsizlik Üzerine Denemeler*. (A. Sayın, Çev.) İstanbul: Yaprak Kitap Yayın Pazarlama.
- Fromm, E. (2004). *Marx'ın İnsan Anlayışı*. (A. Arıtan, Dü., & K. H. Ökten, Çev.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Fromm, E. (1996). *Özgürlükten Kaçış*. (Ş. Yeğın, Çev.) İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E. (2006b). *Sağlıklı Toplum*. (Y. Salman, & Z. Tanrısever, Çev.) İstanbul: Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (1998). *Sevme Sanatı*. (I. Gündüz, Çev.) Ankara: Say Dağıtım Ltd. Şti.
- Fromm, E. (2006a). *Yanılsama Zinciri*. (A. Kanat, Çev.) İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Geçtan, E. (1981). İnsancı ve Varoluşçu Ekoller Açısından Birey-Kurum İlişkileri ve Sorunları. T. Ergun içinde, *Yönetim Psikolojisi II* (s. 87-104). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Genç, N. (2010). Yönetime Katılma ve Çalışma Açısından Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (3-4), 129-132.
- Giddens, A. (1999). *Toplumun Kuruluşu*. (H. Özel, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: A Division of Transaction.
- Gold, Y. (1985, Spring). *Does Teacher Burnout Begin with Student Teaching*. Aralık 27, 2016 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=795d0df0-900a-49e4-ad42-4bfb5e8274cb%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4213> adresinden alındı
- Goldsby, M. G. (1998). *New Organization Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace (Doctoral Dissertation)*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Güngör, E. (1986). *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik (3. Baskı)*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- H. U., & M. U. (2015, Nisan 14). (E. Mühürçüoğlu, Röportajı Yapan) İzmir, Çiğli.
- Harp.Aka.Kan. (1989, Mayıs 31). *Harp Akademileri Kanunu*. Temmuz 26, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.3563&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=akademi&Tur=1&Tertip=5&No=3563> adresinden alındı
- Hodson, R. (1996). Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited. *American Sociological Review*, 61 (5), 719-738.
- Holcomb-McCoy, C. (2004, Fall). Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 188-196.
- İç.Hiz.Kan. (1961, Ocak 04). *Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu*. Şubat 19, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.4.211&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=4&No=211> adresinden alındı
- İç.Hiz.Yön. (1961, Eylül 06). *Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği*. Şubat 19, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.5905&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı
- İşte *Türkiye'nin Mobbing Raporu*. (2014, Şubat 04). Şubat 13, 2017 tarihinde Memurlar.Net: <http://www.memurlar.net/haber/454142/> adresinden alındı
- J.Kan. (1983, Mart 03). *Jandarma Teşkilat, Görev Ve Yetkileri Kanunu*. Şubat 25, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.2803&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=2803> adresinden alındı
- J.Yntl. (1983, Aralık 17). *Jandarma Teşkilatı Görev ve Yetkileri Yönetmeliği*. Mart 01, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=3.5.837362&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı
- Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2), 119-138.
- Karaduman, S., Eren, Ş., Güneş, M., Erol, E., Birgül, N., Tatar, İ., et al. (2008). *Disiplin*. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları.

- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Kayalak, Ü., Aydın, M., Çevik, T., Mandıracı, S., Yüce, A., Tabak, A., et al. (2008). *Liderlik Özellikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- KHK-668. (2016, Temmuz 27). *KHK 668*. 02 22, 2017 tarihinde resmigazete.gov.tr: <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160727m2.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160727m2.htm> adresinden alındı
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki - Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Kızıltan, G. S. (1986). *Kişinin Silinen Yüzü: Çağımızda Yabancılaşma Sorunu*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational Structure and Alienation. *American Journal Of Sociology* , 82 (1), 111-130.
- Kongar, E. (1981). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Konuk, O. (2003). Toplum ve Eğitim. İ. Sezal içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 260-292). Ankara: Martı Kitap Yayınevi.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyoloji ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Lear, H. B. (1999). *Global Alienation and Community System Response (Doctoral Dissertation)*. Bell & Howell Information and Learning Company.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Macionis, J. J. (2005). *Sociology Tenth Edition*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Mandel, E. (1998). *Marksist Ekonomi Kuramına Giriş*. (A. Ünlü, Çev.) İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Mandel, E., & Novack, G. (1975). *Marksist Yabancılaşma Kuramı*. (O. Göçmen, Çev.) Ankara: Yücel Yayınları.
- Marcuse, H. (1990). *Tek Boyutlu İnsan*. (A. Yardımlı, Çev.) İstanbul: İdea Yayınları.
- Mardin, Ş. (2010). *Din ve İdeoloji*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (O. Akınhay, & D. Kömürcü, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat.

- Marx, K. (2004b). 1844 İktisadî ve Felsefî El Yazmaları. K. Marx, & Ö. Türkeş (Dü.) içinde, *Felsefe Yazıları* (A. Fethi, Çev., s. 17-101). İstanbul: Hil Yayın.
- Marx, K. (2003). Yabancılaşma. 1. E. yazmaları, & B. Erdost (Dü.) içinde, *Yabancılaşma* (s. 19-77). Ankara: Sol Yayınları.
- Marx, K., & Engels, F. (2010). *Komünist Manifesto*. (H. İlhan, Çev.) Ankara: Alter Yayıncılık Ltd. Şti.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour* , 2, 99-113.
- Mayring, P. (2000). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. (A. Gümüş, & M. S. Durgun, Çev.) Adana: Baki Kitabevi.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research* , 25 (4), 376-383.
- Middleton, R. (1963). Alienation, Race and Education. *American Sociological Review* , 28 (6), 973-977.
- Mihçioğlu, C. (2015). *Türkiye'de Yönetime Katılma*. 12 30, 2016 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/38349> adresinden alındı
- Millioğulları, A. (2007). *The Socialist Workers Self-Government and It's Effect On The Workers Influence and The Transcendence of Alienation of Labor in Yugoslavia (Doktora Tezi)*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Z. Dicleli, Dü., & G. Bulut, Çev.) İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Morton, H. C. (1977, January 10). A Look at Factors Affecting The Quality of Working Life. *Monthly Labor Review* , 64-65.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. (H. B. Akın, Çev.) Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Naktiyok, A., & Polat, F. (2016). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 30 (1), 1-17.
- Naoui, A., & Schooler, C. (1985, Ocak). Occupational Conditions and Psychological Functioning in Japan. *American Journal of Sociology* , 90 (4), s. 729-752.

- Neal, A. G., & Seeman, M. (1964). Organizations and Powerlessness: A Test of the Mediation Hypothesis. *American Sociological Association* , 29 (2), 216-226.
- Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Mobbing In The Workplace – Its Manifestations, Consequences And Possibilities Of Elimination In The Armed Forces Of The Slovak Republic. *Revista Academiei Fortelor Terestre* , 20 (1), 47-54.
- Nettler, G. (1957). A Measure of Alienation. *American Sociological Review* , 22 (6), 670-677.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri 1*. (S. Özge, Çev.) Ankara: Yayınodası Ltd.
- Overend, T. (1975). Alienation: A Conceptual Analysis. *Philosophy & Phenomenological Research* , 35 (3), 301-322.
- Örücü, E., & Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 19 (2), 235-246.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (3), 221-235.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Ankara: PEGEM Akademi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. USA: Sage Publications.
- Per.Kan. (1967, Ağustos 10). *Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu*. Haziran 03, 2017 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.926&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=personel%20kanunu&Tur=1&Tertip=5&No=926> adresinden alındı
- Perek, F. Z. (1952). *Latince-Türkçe Sözlük*. İstanbul: İbrahim Horoz Basımevi.
- Poloma, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları (2. Baskı)*. (H. Erbaş, Çev.) Ankara: Gündoğan Yayınları.
- PVSK. (1934, Temmuz 14). *Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu*. Şubat 26, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.3.2559&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=2559> adresinden alındı
- Roma, V. G., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* , 68, 165–174.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J., & Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management* , 13, 285-304.
- Sb.Astsb.Atama.Yön. (2005, Aralık 18). *Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği*. Şubat 23, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9704&sourceXmlSearch=&MevzuatIisiki=0> adresinden alındı
- Schein, E. H. (1980). *Örgütsel Psikoloji*. (A. Sağtür, & Ş. Öz-Alp, Çev.) Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:2.
- Schermerhorn, J. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. USA: Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2008). *Organizational Behaviour (10th Ed.)*. Jefferson City / USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology* , 1, 91-123.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review* , 24 (6), 783-791.
- Seeman, M., & Anderson, C. S. (1983). Alienation and Alcohol: The Role of Work, Mastery, and Community in Drinking Behavior. *American Sociological Review* , 48 (1), 60-77.
- Serttaş Ertike, A. (2010). *Yabancılaşmanın Televizyona Yansımaları ve İnsanın Metalaşması (Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Radyo Televizyon Bilim Dalı.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a Process: Work as a Case in Point. *The Sociological Quarterly* , 13 (2), 161-173.
- Shepard, J. M. (1973). Technology, Division of Labor, and Alienation. *The Pacific Sociological Review* , 16 (1), 61-88.
- Silah, M. (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı. *EKEV Akademi Dergisi* (12), 109-140.
- Simmel, G. (2015). *Modern Kültürde Çatışma*. (T. Bora, U. Özmakas, N. Kalaycı, & E. Gen, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sinari, R. (1970). The Problem of Human Alienation. *Philosophy and Phenomenological Research* , 31 (1), 123-130.

- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Söz.Sb.Astsb.Kan. (2001, Haziran 21). *Türk Silahlı Kuvvetlerinde İstihdam Edilecek Sözleşmeli Subay ve Astsubaylar Hakkında Kanun*. Haziran 24, 2016 tarihinde Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Asp?MevzuatKod=1.5.4678&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=4678> adresinden alındı
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* , 22 (1), 46-56.
- Şimşek, A. S. (2013). Mobbing Kaderimiz midir? *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi* , 1 (2), 36-45.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 569-587.
- Tannenbaum, A. S. (1966). *İşletmede Sosyal Psikoloji*. (N. Sağıtür, Çev.) Ankara: T.C. M.E.B. Meslekî ve Teknik Yüksek Öğretim Genel müdürlüğü.
- Taviss, I. (1969). Changes in the Form of Alienation: The 1900's vs. The 1950's. *American Sociological Review* , 34 (1), 46-57.
- TDK. (tarih yok). *Büyük Türkçe Sözlük*. Mayıs 05, 2015 tarihinde Türk Dil Kurumu Resmi Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.554875c57150b4.44681510 adresinden alındı
- Teker, E. (1989). *Örgütlerde Yönetim ve Karar Verme*. İzmir: Neşa Yayıncılık Ltd.Şti.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldız Otel İşletmeleri Personeli Üzerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temel, C. (2010). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Doktora Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker Kılınç, N. (2004). İnsanın Kurtuluş Hikâyesi Olarak Marx'ın Felsefesi. K. Marx, & Ö. Türkeş (Dü.) içinde, *Felsefe Yazıları: Karl Marx* (A. Fethi, Çev., s. 7-15). İstanbul: Hil Yayın.
- Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. S. Tevrüz içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 43-53). Ankara: Şelale Matbaası.

- Travis, R. (1986). On Powerlessness and Meaninglessness. *British Journal of Sociology* , 37 (1), 61-73.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review* , 39 (2), 15-26.
- Wallace, R. A., & Wolf, A. (2004). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları: Klasik Geleneğin Geliştirilmesi*. (L. Elburuz, & M. R. Ayas, Çev.) İzmir: Punto Yayıncılık.
- Weber, M. (2008). *Bürokrasi ve Otorite*. (M. A. Arıcıoğlu, H. B. Akın, Dü, & H. B. Akın, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- West, E. G. (1969). The Political Economy of Alienation: Karl Marx and Adam Smith. *Oxford Economic Papers* , 21 (1), 1-23.
- Yalçın, F. (2010). *Tahsin Yücel'in Romanlarında Yabancılaşma ve İroni (Doktora Tezi)*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türk Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı.
- Yatkin, A. (2009). Örgütsel Yöneti (İleti) şim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* , 7 (2), 47-55.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, O. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Yönelimlerinin "Kariyer Dünyası Haritası" Üzerinde Karma Desenle İncelenmesi: Psikolojik Danışma ve Rehberlik Örneği (Doktora Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Meslekî Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

EKLER

EK-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. İstifa etmiş olduğunuz meslekte kaç yıl çalıştınız?
2. Subay olarak kaynağınız ne idi?
 - a. Kara Harp Okulu Mezunu Subay
 - b. Astsubay Kaynaklı Subay
 - c. Sözleşmeli Subay
3. Eski mesleğinize hangi sebeple girdiniz?
4. Eski mesleğinize girişte ve çalışma hayatınızda;
 - a. Mesleğe dair beklentileriniz ve idealleriniz nelerdi?
 - b. Beklentilerinizin ve ideallerinizin ne kadarını karşılayabildiniz?
 - c. Beklentilerinizi karşılayamamanızın ve ideallerinize ulaşamamanızın sebepleri nelerdir?
5. Eski mesleğinizden sizi uzaklaştıran sebepleri ve istifanıza sebep olan süreci anlatabilir misiniz?
6. Sizce yetişmiş çalışanların meslekten uzaklaşmalarının önüne nasıl geçilir?

EK-2 "Verilen Mesleki Eğitim" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H6	S2	S3
<p>Beni hangi kursa gönderdi. Sistem mühendisliği, nerede kullanabiliyoruz. Sözleşmeli subay almaya başladı mesela. O zaman "niye dört senede insanlar okudu" diyorsun. Aynı şeyi altı ayda yetiştirebiliyorsan madem. Kamu yönetimi olsaydı daha iyi olurdu. Ya da hukuk alanında bir şey</p>	<p>Bir sürü hukuk kuralı, bir sürü kanun kitap, mevzuat. ... sen takım komutanı olarak yetişmişsin kıtalarda görev yapacak, piyade takım komutanı olarak yetişmişsin. Adamlar sana bambaşka bir rol biçiyorlar ve bunu da 9 ayda benimsemiş istiyorlar. Bu rolle ilgili açıklarını kapatmanı istiyorlar ... 9 ayda jandarma subayı yetişmez, yetişemez.</p>	<p>Eğitim yeterli değil.. Mevzuatı öğretmeye çalışsalar.</p>	<p>Hukuk altyapısı</p>

EK-3 "Çalışanları Olumsuz Etkileyen Kurumsal Hatalar" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H2	H4
<p>Değer Sayıdan ibaretiz.</p> <p>Adli görevleri ve mülkî görevleri aslî görevlerdi. ... Savcı bir şey yapmamızı istiyordu. Tugay komutanı hayır, bana sormadan yapamazsınız diyordu. ... Kimin amir olduğunu bir türlü anlatamıyorduk diğer kuvvetlere. ... Diğer görevler ve özellikle askerî görevler, Jandarma'ya engeldi.</p> <p>Bir kişi bile arayıp, "evladım nereye gidiyorsun, sıkıntın ne" demedi.</p> <p>Daha hiç geri bile dönmedim. Verdim, çıktım, gittim, istifa ettim. Bu kadar emeğin sonucu bu olamaz yani.</p>	<p><u>Bir torba var ve o torbanın içine atıldık diye düşündüm ben. Bireysel olarak senin ya da benim bir önemimin kalmadığını düşündüm ben. O torbanın içine atıldık, herhangi bir tane biri olacaktık yani.</u></p> <p><u>Teşkilatın benim beklentilerimi karşılayamayacağını düşündüğüm için ayrıldım.</u></p> <p><u>Adalet dağıtırken, adalet Arar hale geldim. ... Umudumu kaybettim. ... (Erken terfi) Alamadığımı öğrenince çok büyük hayal kırıklığı oldu.</u></p> <p><u>Küskünlük.</u> <u>Çaresizlik</u></p> <p>Harcama yetkisi.</p> <p>Aramazlar da, o kadar değer vermezler kimseye.</p>	<p><u>Haksız bir tayin. ... Aile bütünlüğüm bozuldu. ... Mahkemeye verdim. ... Komutanlık savunmasında ... çarpıtmaları filan görünce ben olayın düzeninin çok basit ve ... olduğunu gördüm. Mücadele bile etmemeye karar verdim. ... Bizim kızın git gide psikolojisi bozulmaya başlamıştı (Ayrı kaldıkları için).</u></p> <p>Kimse sormadı. ... Ben çok istenen bir adam değildim ... Yani istenmeyen adam olduğu için ses çıkarmamış olabilirler.</p> <p>İstifa ettikten sonra, jandarma veya askeriye ile ilgili muhatap olduğum insan sayısını, mevcut sivil hayatta ki başarı kriterlerinden biri olarak görüyorum.</p> <p>2030 vizyonu vardı jandarmanın ... O çerçevede de yönetmeli. ... Vizyon varsa bunu hedef olarak görüyorum. Buna hedefe gidecek adımları uyguluyor mu diye baktığımızda da tutarlı olmadığını görüyorsun zaten.</p>

EK-3'ün Devamı

H5	H6	S1
<p>Kendi adamına değer verdiğini hissettirecek politika geliştirmesi gerekir.</p> <p>;</p> <p>İhtisaslaşma sağlanmamıştır.</p> <p><u>Meslek içerisinde ... hedefler koydum ... hepsi bloklandı. ... benim var olma sebeplerim engellenmiş oldu.</u></p> <p>Adaletsiz uygulamalar. Terfi sistemi ya da ödül sistemi. Yalakalıkla ödül sistemi var.</p>	<p>Maneviyatı kuvvetli olacak personelin, maneviyatının kuvvetli olmasının yegane yolu da motivasyonunun yüksek olması. Sen personelini sistemine küstürürsen, bu personeli tutamazsın.</p> <p>Senin 1 kişiyle 3 kişiyle yaptırdığın işi, aynı işin benzerini yapan polis teşkilatı 30 kişiyle yapıyor.</p> <p>Maddi kaynaklarını etkin kullanacaksın. Birliklerine dağıtacaksın. Birliklerinin maddi imkansızlıklarla işlerini yürütmek zorunda bırakmayacaksın.</p> <p>Benim bir tane aracım yokken, geçtim zırhlı aracı onu bunu bilmem neyi, kara yoluyla intikalin yasak olduğu özellikle iç güvenlik hareketi bölgesinde, benim bir tane hareket ettirebilecek aracım yokken, sen benden her biri araçla icra edilecek görevleri beklemeyeceksin.</p> <p>Personel politikaları şeffaf olacak teşkilatın. ... Görev de hakkaniyetli dağıtılacak ... ödül de ...</p>	<p>Kendi personelini bu kadar yıpratın, bu kadar çok çalıştıran ve bunun karşılığını en az seviyede veren kurumlardan birisi. ... Ciddi bir stres.</p> <p>Birçok insanın yapabileceği iş bir kişiye yükleniyor. ... Aynı anda çok fazla iş. ... profesyonelleşemeyen, her işten azıcık anlayan, ama hiçbir işi tam olarak bilmeyen bir yapıda ...</p> <p>Asker olarak ya da bir jandarma olarak bakış açısı birbirinden çok farklı. Yani hem kolluk görevi, hem askeri görevler, hem diğer görevler, hem şunlar hem Bunlar olmuyor yani. Bir kurumun çalışma sisteminin içerisinde sadece üstleri olarak başka bir makamın olması lazım yani tek bir makamın olması lazım. Yani karacı geliyor, Genelkurmay, şunlar şunları yapacaksınız diyor ... Vali geliyor. şunları şunları şunları yapacaksınız diyor.</p>

EK-3'ün Devamı

S2	S3	S4
<p>Bakıyorsun adam komando tugayına gidiyor Oradan ... Bölük komutanlığına gidiyor, ilçe jandarma komutanlığına 2-3 yıl orada çalışıyor. Oradan veriyorlar köpek bölüğü komutanlığına.</p> <p>Tek görev kolluk görevi. ... Askeri yapıyla jandarmanın alakasının olmaması gerekiyor.</p> <p>Psikolojim bozuktu. insan üzülüyor. Elinden bir şey de gelmiyor. Çünkü karşısında devasa bir yapı var. Kendini anlatamıyorsun, dinleyen yok. Dinleyenler olsa bile, kimsenin elinden bir şey gelmiyor.</p> <p>Çaresizlik.</p> <p>(İstifa sebebinin kurumca sorgulanıp, sorgulanmadığı) Olmadı.</p> <p>Diğer ayrılanlara da arayışta kardeşim sen niye ayrılıyorsun diye sorduklarını sanmıyorum.</p>	<p>(Son atandığı yere dair) <u>Çocuğum rahatsız. ... Dikkate alınmadı. ... Yeni evlenmişim ve aile götürülemeyecek bir garnizona gönderdiler.</u></p> <p>Atamalardaki adaletsizlik, ondan sonra kişilerin backgroundlarının hiçbir şekilde değerlendirilmemesi, geçmişinin hiçbir şekilde oraya yansıtılmaması, vakıf oldukları özelliklerin hiçbir şekilde değerlendirilmeden atamaların yapılması.</p>	<p><u>Eşimin durumu dolayısıyla bir sene daha okullarda çalışmam konusunda talepte bulunmuştum. Oradaki bir yüzbaşı bana "kardeş sen bilirsin, insanlar geçici, kurumlar kalıcıdır." ... Eşimle ayrı kaldık yaklaşık bir yıl.</u></p> <p>Ne bütçemiz var, ne personel olarak çok yeterli, ne araç olarak çok yeterli.</p>

EK-4 "Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H2	H5
<p>Beden eğitimini bitirdim ... Zaten beden eğitiminde kullanıyorlardı ... Artık ben yeterliyim, bundan sonrada burada kullanın ... bu yazıya inat, hemen (başka bir birimi kastederek) tayinimi çıkardı.</p> <p>Uygun yerde kullanmıyorlar. ... Yeterliliğine hiç bakmıyorlar.</p>	<p>Bireysel özellikler.</p> <p><u>Yoksa tamamen hepsini atıp bir torbaya değerlendirirsen ... beyin takımında ve gelecekte yön verecek vizyon sahibi insanlarda bu şekilde kaybedersin.</u></p>	<p>Liyakat sisteminin olmayışı.</p> <p><u>Jandarmaya bilimi sokmaya çalıştım. ... Kurulacak ARGE birimine alınacaktım. Almadılar. ... Kriminoloji kursuna gönderilecektim, Amerika'ya. O engellendi.</u></p>

H6	S1	S2
<p><u>Mesleğin bana göre olmadığını zaten başından beri biliyordum ama. neticede şuan ki kararı almam gerekecekti ilerde bir gün. Bunu hissedebiliyordum. Bu ana kendimi hazırlayabilmek için yüksek lisansımı yaptım. İşte sınavlara çalıştım. İngilizcemi daha da geliştirdim. Doktora için çaba sarf ettim yani.</u></p>	<p>(Karakol komutanlığını kastederek) Bu görevi yapamayacağımı düşünüyordum.</p>	<p>Liyakat.</p> <p>Bunu harp okulundan mezun subaylar kendilerine has bir şey olarak gördükleri için. Aslında benim öyle bir amacımda yoktu. Yok bölük komutanlığı yapayım, subaylık yapayım.</p> <p><u>Askerî hakim olmak istiyordum.</u></p>

S3	S4
<p><u>Hakimliğe geçiş.</u></p> <p>Hukuk eğitimi almış ... komando bölük komutanlığına vermek kadar abes ve işgal bir olay olmaz ... Öğretmenlik yapmış dibine vurmuş artık hukuk mevzuatının ... Bari ilçe jandarma komutanlığına gönder.</p>	<p><u>Askeri hakimliğe, savcılığa geçiş.</u></p> <p><u>Muvazzaflığa geçememe durumunda, askeri savcılığa geçememe durumu.</u></p> <p><u>Onu bilmiyorduk girerken.</u></p>

EK-5 "Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H2	H3
<p><u>Belli bir rütbeye gelebilmek için.</u></p> <p>Akademinin jandarmayla, ne sınavının, ne de kendi verdiği eğitimin bir alakası yok.</p> <p>Onu (Akademi sınavını) bıraktıktan sonra zaten, mesleği bıraktım. ... İdealim kalmadı.</p>	<p>Kurmaylık hedefim vardı</p> <p>Yurtdışında ülke mi daimi görevde temsil etmeği</p> <p>Generallik</p> <p>genel komutanlık kurmay başkanlığına kadar bir beklentim vardı</p> <p>Kurmay olmazsan bu şeyde seni kesinlikle dinlemezler. istediğin kadar allemi Cihan ol, istediğin kadar doktoralar yap, ... profesör ol dinlemezler.</p> <p>3-4 sene mi, rahat iki buçuk üç senemi yedim.</p> <p>(Akademi Hazırlık kaynakları) jandarma için dersin yanlış olur</p> <p>Eğitimle ... öyle bir konseptimiz yok ... Kuruluş amacımız o değil.</p> <p>Yönetim kademesindeki kurmaylar, ... yönetimden tamamen bihaber.</p> <p>Meslekte kalırdım. (Kurmaylığı kazansaydı.)</p>	<p>idealim ... kurmay ...olmak ...</p> <p>General olmak.</p> <p>Jandarma olduktan sonra, ... ideallerim söndü.</p> <p>Jandarma olunca general olabilme şansım çok değil, ... Korgeneral olabilirsin, belki...</p> <p>Kurmaylığın mantığında ... Daha çok savaş koşullarında veya seferberlik halinde ... bizim görevler daha çok adli ... O zaman savaş ile ilgili konular gündeme girecek. Jandarma olarak sen o safhada birinin Emir komutasında yerini alabilirsin. Yani bunun için kurmay yetiştirmeye gerek yok.</p>

EK-5'in Devamı

H4	H5	H6
<p>Etki alanımız genişleyecekti.</p> <p>Yaklaşık 3 ay boyunca kurmaylık sınavını kazanmış kişinin performansı ile çalıştım. Bu süreçte de, yanlış hatırlamıyorsam 2 kere tekrar yaptım bütün kaynakları. Onun haricinde başka bir esaslı çalışmam olmadı. Sonra da zaten yok dedim. Bu iş bana göre değil diye. Zaten ayrılma ve istifa kararımı o dönemde verdim.</p> <p>(Sınav hazırlık) jandarmaya faydalı olabilecek sadece genel kültür serisi kitapları vardı.</p> <p>Manevi anlamda gördüğüm sapmalardan dolayı, kurmay olmama ilerlememe gibi kararlar verdim.</p> <p>Kurmaylık sisteminin, ... jandarma boyutuyla hiç bir ilgisi yok</p> <p>Kurmay adamlar jandarmaya, jandarma bilgisi boyutu ile değil de sadece analitik yaklaşım boyutu ile bir şeyler katıyorlar.</p>	<p>Kurmay olmayı düşündüm. Onun gerekçesi de asayişte çalışmaktan yorulmuş.</p> <p>(Sınav hazırlık kaynaklar) Hiç biri değildi.</p> <p>Kurmaylık işi askerlik mesleğinin bir gereği.</p> <p>Adli kollukta kurmaylığın yeri yok. Tam tersine kriminal üzerine yapılacak çalışmaların yeri olması gerekir.</p>	<p>Kurmay olmak gibi hayallerim.</p> <p>(Sınav) Kara kuvvetlerinin mevzuatıyla alakalı.</p> <p>O sınava çalışmak için hem mesaiden çalışacaksın, mesaide o işe çalışacaksın, hem aile hayatını bir kenara atacaksın o sınava yönelik çalışacaksın. E sonrasında hadi kazandın diyelim. Elde edebileceklerini gördüğümde, örnekler var çünkü önümüzde. Attığım taşın, ürküttüğüm kurbağaya değmeyeceğine inandım</p> <p>(Kurmayların) sisteme katkı sağlamadıklarını zaten hepimiz biliyorduk. ... Jandarma Mesleğine artık değer katacak bir adım atmadıklarını görebiliyorduk.</p>

S1	S3	S4
<p>Jandarma ... kendi kurmaylık zihniyetiyle, komutanlarını yetiştirmesi ... çok önemli.</p> <p>İki yıl gerçekten kollukla ilgili yapacağı işlere yönelik sağlam bir eğitim altyapısı olsa, bu yönde eğitim almış olsa, belki ben o komutanla öyle bir sorun yaşamayacaktım.</p> <p>Jandarmaya dair yapılan işe ilişkin, silahlı kuvvetler akademisinde bununla ilgili bir eğitim verildiğini ciddi manada düşünmüyorum.</p>	<p>(Kurmay olmayı) İsterdim. Kuruma faydalı olabilmeyi isterdim.</p> <p>(Hakkı olmamasına dair) kanunlar çerçevesinde olduğu için sakıncası yoktu.</p> <p>Adli görev anlamında bir şey kattıklarına inanmıyorum.</p>	<p>Adli olaylara çok vakıf olduğu söyleyemem.</p> <p>İdari boyutu üzerinde yoğunlaşmıştılar ...</p>

EK-6 "Sözleşmeli Subaylık Sistemi" Temasına Dair Açık Kodlama

S1	S2	S4
<p>Kanunumuzda belli olan süre 21 yıl yapılacağı ... Yüzbaşının sonuna kadar gidebileceğim.</p> <p>Emekli olamayacağım.</p>	<p>Bize subay gözüyle bakmıyor TSK. Kullanılıp atılacak bir peçete gibi bakıyorlardı. ... Bize poşet subay diyorlardı.</p> <p>Angarya görevler.</p>	<p>(Sınavla ilgili olarak) Bu adil bir yarışma değil.</p> <p><u>Muvazafılığa geçiş ...</u> <u>Kontenjan.</u> <u>Gelecek kaygısı.</u></p> <p>Emeklilik hakkımızda da ciddi sıkıntılar var.</p> <p>Çok fedakarca çalışıp, karşılığında sanki bir hiçlik gibi bir şey hissediyorduk.</p> <p>Sağlık ... kaza, ..., rahatsızlık, ..., disiplin amiri tarafından beğenilmeyip...</p>

EK-7 "Yönetim Kadrosunun Hatalı Tavırları" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H2	H3
<p>Astını da dinleyebilirsin. ... Otokrati ile yönetmek. ... Beyin fırtınası da yapıp, gene son kararı sen verebilirsin.</p>	<p><u>Yöneticiliğin esası, kuruluş felsefesi adalet üzerinedir. Yani ne kadar adaletliysen o kadar iyi yönetirsin.</u></p>	<p><u>En baştaki sebep zihniyeti. ... Sadece senin hayatın değil, senin sorumluluğunda olan insanların da hayatı çok ucuz.</u></p> <p>Koşu gerçekten çok kötü ... "Orası beni ilgilendirmiyor" dedi. ... Ya nasıl ilgilendirmez. Bir tek ben senin personelin değilim. Buradaki askerlerde senin personelin, ... Onların şartlarını iyileştirmekle yükümlüsün.</p> <p><u>Operasyon var dediler ve ben çok hastaydım... "Çıkacaksın." dediler. ... (kural dışı konuşma).</u></p> <p>Binbaşı, albay olsam, o anki davranışların aynısını ben de yapacağım.</p>

H4	H5	S1
<p><u>Başta benim amirlerim olmak üzere, daha üst tarafların hem görevin, hem bütün anlamda vatan millet gibi değerlerin ön planda olmadığını, bireysel kişisel sadece menfaat demiyim durumların da zaman zaman öne çıkabileceğini gördüm. Bu nokta beni zaten yoran ve sandığım gibi olmadığını düşündüren kırılma noktaları oldu.</u></p>	<p>Askerlik, mesleğin özü aslında çok mantık isteyen bir şey ama mesleği icra edenler üst seviye mantıksız.</p> <p>Yaptığı işin kutsiyetine ... emir komuta edenlerin inanması gerekir.</p> <p>Çalışma mekanizması komutana hizmet değil, halka hizmet mantığıyla olması gerekir.</p> <p>Kurmay albayla tartışıyoruz, ... "bana emir komuta edecek adamın benden akıllı olması gerekir" dedim. ... Beni kovdu. (Kuralsızlık)</p> <p>Rüşvet yememekle, yedirmemekle. Kurum içinde komutanlarda da hediye verme-diğimiz dolaylı, ... sıkıntısını yaşadık.</p>	<p><u>İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamlelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.</u></p> <p><u>Komutanların ... çok rahatlıkla insanları harcayabildiklerini, bunun için de ellerinde yeterli argüman gerek olmadığı, ...</u></p> <p><u>Hukukçu olmam ve hukukî yollarla ... hareket etmem bazı komutanları, ... rahatsız etti. ... Vermeden alma modundan, veripte alma moduna geçemedi komutanlar (Maddî imkanlar boyutunda).</u></p> <p><u>(Haklı olduğu bir konuda denetleyen amiri ile yaşadığı tartışma sonucunda) ... 10 - 14 gün kadar oda hapsi ile cezalandırdı.</u></p>

EK-7'in Devamı

S2	S4
<p>insan muamelesi yapmıyor-lar. ... Adam altında ki adama dediğim gibi zamanı geldiğinde ölüp ... gidecek değersiz bir metaymış gibi bakıyorlar.</p> <p>Belki ben de yaptım altımdakilere. (KY).</p> <p>Adam Bosna Hersek'te görevli. ... denetleme bitti, adama ... başarı belgesi geldi.</p> <p>Grup oluşturuyor adamlar</p>	<p>Sürekli sıkıntılı ve stresli bir görev yaratılıyordu. ... Karakol komutanı olarak bağımsız ve etkin bir alan bırakılmıyordu.</p> <p>Aidiyet hissetmiyorsunuz.</p> <p><u>Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi.</u></p> <p>Değer vermeyince onlarda bir hiçlik, tükenmişlik sendromu oluşuyor.</p> <p>Yabancı dilini geliştiriyor, farklı arayışlar içerisine giriyor, okullar bitiriyor, dışarıdan bazı şeyler yapıyor falan. Yüksek lisansını, doktorasını... yani bir şekilde nasıl kurtulurum, nasıl çıkarım çabasına giriyor. Mesleğini sevmediğinden de değil işin enteresan yanı. Yani mesleğini de çok seviyor ama bu baskı, bu stres.</p>

EK-8 "Mobbing" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H5	H6
<p><u>(Beraber çalıştığı kurmay subay) Akademiye çalıştırmadı. ... (Öğle arası yemek saatinde) Kapı altından evrak atardı. "Bu yarım saate çıkacak, hazırlanacak" diye sürekli taciz ederdi telefonlarla. ... Gece geç gönderirdi ders çalışmayayım diye.</u></p> <p><u>(İki üst amiri kastederek) ona ilk imzaya çıktığımda adam bana dedi ki: "Ayağını denk al". Demek ki amir gene bunu qazlamış ...</u></p> <p><u>Adamın stresi psikolojik açıdan da baskı yaratmaya başlamıştı.</u></p>	<p>Askeri mahkeme ile tehdit ... Halbuki askeri mahkeme suç işleyenler içindir yani. Bir şey uydururum diye düşünüyor.</p> <p><u>İftira atmalar, suç isnat etmeler, sicil bozmalar.</u></p>	<p><u>Psikolojik baskı.</u></p> <p><u>Şikayetler, isimsiz bilmem neler, idari tahkikatlar, mahkemeye vermeler.</u></p> <p><u>En son açığa da alındım 20 gün saçma sapan bir sebepten ... soyut iddia, hiç bir somut delil yok ... bu bana vurulan son darbeydi. ... ayrıldım.</u></p> <p><u>Adamlar bizimle uğraştılar.</u></p> <p><u>Akşam eve geldiğimde, yahu stresten; ne oturabiliyordum, ne uyuyabiliyordum. Her gün her gün işe gidipte, psikolojik harp yaşamaktan sıkıldım bunaldım kardeşim. Yani bir gelecekte göremedim. Bir çözüm yolu da yoktu bununla ilgili.</u></p> <p><u>Uğraşamazdım bu heriflerle ...</u></p>

S2	S3	S4
<p>Amirimim ... örgütüne ... ilişkili olduğuna yönelik bir dilekçe yazılmıştı ... amirim ile ilgili ifade verdim.</p> <p>(İkinci üst amiri tarafından) vatan haini ilan etti.</p> <p>... derslerine giriyordum ... öğretmenini yaptı beni sırf öyle ifade verdim diye.</p> <p>Karışık bir birliğe sürgün...</p> <p>Muvazzaf subaylığı sınavını kazandım ... mülakatta o ... komisyonun başındaydı ... mülakatta eledi.</p> <p><u>Dava devam ediyordu...</u></p> <p><u>Hakim: "Sen ne yapacağını biliyorsun." Avukat "Oğlum sen istifa et" ... (İstifa dilekçesinden sonra) 2 ay sonra duruşma oldu ve beraat ettim.</u></p>	<p>Bir takım psikolojik baskılar uygulandı.</p> <p>Böyle bir ... başkanı ile çalışmak istemezdim.</p>	<p>İtibarsızlaştırılıyorlar. ... Gururları incitilebiliyor.</p> <p>Hak etmeyipte, psikolojik baskı yiyen, mobbing uygulanan personel de var.</p> <p>Böyle olunca kolaylıkla meslekten kopup, başka sektörlere geçebiliyorlar</p>

EK-9 "Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları" Temasına Dair Açık Kodlama

H4	S1	S1	S2
Jandarma içerisindeki laçkalığı ... Hem çok yönlülüğü, hem de görevler esnasında sivil halk ile yoğun iletişimde olmanın getirdiği, askerlik dışı davranma eğilimi. Ve bunu organik yapıya da yayma eğilimi.	Jandarmada bir personeli yıpratmak istiyorsanız. Onun çok basit Yolları var. Bunlardan bir tanesi de, özellikle komutanı yıpratmak istiyorsanız, altına gerçekten sorunlu insanları yerleştirmeniz. Kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla hiç yapmak istemeyen, bazılarını hiç yapmayan bir karakter yapısındavdı.	İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamilelerle insanları Manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm.	... diye bir adam vardı, ... diye lanse etmişti. ... Gelip, bana şöyle yap böyle yap diyor. Konuşmalarımı ... amirlerime aktarıyordu maalesef. Silahlı kuvvetlerin harp okulu mezunu olmayan insanlara bakış açısı birincisi. Yani Mesleğe hiç kendimi ait hissetmedim. Çünkü ait hissettirmiyor varı. hep

EK-10 "Sivil Toplumun Olumsuz Tutumu" Temasına Dair Açık Kodlama

H1	H3	H6	S2
<p>10 Kasım törenine gittiğimde, halk askeri yuhliyordu. ... Öyle bir saygınlığı da kalmamıştı.</p>	<p>Milletimizde asker ve sivil diye bir ayırım var. ... Başkalaştırıyorlar ... yabancı bir ırkmiş gibi, ... bir yaratık, bizden değil, insan değil yani.</p> <p>Sen insanların rahatı, huzuru için canla başla mücadele ediyorsun. Ciddi sıkıntılar yaşıyorken, insanlardan bunun en azından saygısını bile görememek, insanı üzüyor tabii ki. Yaptığın işte sonuçta duygusal tatmin de çok önemlidir.</p> <p>(Terörle mücadele ile ilgili olarak) Seninle beraber bu işi yapmaya gönüllü ya da bu işi yapmak durumunda olan diğer kurumların, bunlardan tamamen aykırı şekilde davranması, sanki orada tek mücadele eden senmişsin hissi yaratıyor sende. ... Niye kendi hayatımdan ödün veriyorum. Niye Kendimi tehlikeye yatıyorum. O zaman çekiliyorsun kenara.</p>	<p>Hem toplumun bakış açısı, hem silahlı kuvvetlerin yanlışları, hem devletin yaklaşımı, onların hepsi birer etken, birer faktör. Önceden insanlar üniforma gördüklerinde saygı duyuyorlardı ... Şimdi bırak saygı duymayı, adam elinden gelse, seni bir kaşık suda boğacak yani ... Pompacısında da hissettim, üniversite profesöründe de hissettim.</p> <p>"Amaaannn... Asker değil mi? Hiçbir şey bilmez. Kör cahil. Bir şey yaptıkları da yok zaten. Devletin parasını yerler. Zevk-ü sefa içerisinde yaşarlar. Yaralı parmağa işemezler." hissiyatını gördüm.</p>	<p>Ergenekon Davası ... Sanki Silahlı Kuvvetler darbeci, düzeni değiştirmeye yönelik eğilimler içerisinde bulunuyorlar diye topluma lanse edildi.</p> <p>Emniyete gidiyordum, araba almıştım. Plaka çıkartıyoruz ya. Ondan sonra adama askerî kimliğimi verdim. Adam (polis) ... Darbeci bunların hepsi. ... Ben dedim. Toplum bizi silmiş kafasından. Eskiden Silahlı Kuvvetler böyle miydi? Peygamber Ocağı diye biliniyordu, en güvenilir kurumdu.</p>

EK-11 Orijinallik Raporu

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 09/06/2017

Tez Başlığı / Konusu: İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği

Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin, 09/06/2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza 09.06.2017

Adı Soyadı: Evren MÜHÜRÇÜOĞLU

Öğrenci No: N09241302

Anabilim Dalı: Sosyoloji

Programı: Doktora

Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

(Prof.Dr. Tülin IÇLİ)

EK-11'in Devami



HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
THESIS/DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
TO THE DEPARTMENT OF SOCIOLOGY

Date: 09/06/2017

Thesis Title / Topic: Alienation to Work and Institution: Example of Resigned Gendarmerie Officers,

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on 09/06/2017 for the total of 100 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 6 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature 09.06.2017

Name Surname: Evren MÜHÜRÇÜOĞLU

Student No: N09241302

Department: Sociology

Program: PhD

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED.

(Prof. Dr. Tülin İÇLİ)

EK-12 Etik Kurul Raporu



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

16 Kasım 2016

Sayı : 35853172/ 433 - 3405

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 17.10.2016 tarih ve 5288 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sosyoloji Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Evren MÜHÜRÇÜOĞLU**'nun **Prof. Dr. Tülin İÇLİ** danışmanlığında yürüttüğü "**İstifa Eden Jandarma Personelinin İşe ve Kuruma Yabancılaşması**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **01 Kasım 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı