

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ:
BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Şeyda İRDEM

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Kasım 2020
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:



Öğrencinin Adı Soyadı: Şeyda İRDEM

ÖN SÖZ

“Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” isimli bu çalışma, “adalet” ve “yabancılaşma” gibi oldukça önemli ve araştırılması da bir o kadar zor olan iki konuyu esas almaktadır.

Adalet kavramı göreceli bir kavramdır. Bu anlamda örgüt çalışanlarının bir kısmı için adaletli olarak algılanan bazı olay ve durumlar, diğerleri için adaletsiz olarak algılanabilmektedir. Bu çalışmada çalışanların örgütlerine karşı adalet algılarının düşük olduğu durumlarda, zamanla yabancılaşma hissine kapılabilecekleri tehlikesine dikkat çekilmek istenmiştir. Yabancılaşma kavramı, genel anlamda sosyoloji ve felsefe bilimlerinin konusu olmakla birlikte, genellikle bu alanlarda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak örgüt bilimleri açısından çalışan yabancılaşması da günümüz ve gelecek zaman dilimine yönelik üzerinde durulması gereken oldukça önemli bir konudur. Son zamanlarda örgütsel yabancılaşma veya işe yabancılaşma gibi konularda yurtdışında araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise bu konu hakkında yapılan çalışma ve araştırmaların sayısı oldukça azdır. Günümüz ve geleceğimiz için önemli bir sorun teşkil eden örgütsel yabancılaşmanın özüne inebilmek, nedenlerini sonuçlarını araştırıp ortaya çıkarabilmek ve sonuç olarak da örgütsel yabancılaşma davranışını önlemeye yönelik tedbirleri belirleyebilmek, bir örgüt bilimci tarafından görev olarak görülmelidir.

Kuşkusuz birçok araştırmada olduğu gibi, benim çalışmamda da eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksiklikler, çalışma hayatı içinde bulunuyor olmamın getirdiği zorluklar, kısıtlı zaman ve maddi olanakların yetersizliğinden kaynaklandığı gibi, araştırma konusunun örgüt çalışanlarının fikir beyan etmeleri noktasında önemli ölçüde hassasiyet taşıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Okuyucuların, çalışmamdaki eksik yönleri anlayışla karşılamalarını umuyorum.

Yaklaşık 20 yıl önce öğrencisi olarak tanışma şerefine eriştiğim, öğrencisi olmaktan büyük onur ve gurur duyduğum, benim “ben” olmamda ve bugünlere gelmemde büyük emeği geçen, inandığı yolda yürümekten asla vazgeçmeyen ve bağlı olduğu değerlerden asla ödün vermeyen kıymetli hocam, değerli büyüğüm Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama vermiş oldukları desteklerden dolayı okul müdürümüz Sayın Doç. Dr. Ali KAYA’ya ve değerli çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Görüş ve önerileri ile çalışmama vermiş oldukları büyük ve önemli katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ile değerli jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Sayın Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI, Sayın Prof. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU ve Sayın Prof. Dr. Umut AVCI’ya çok teşekkür ederim.

Bu uzun ve yorucu geçen süreçte her daim yanımda olan, desteklerini üzerimden hiç eksik etmeyen sevgili annelerim Ayşe SARMAŞIK ve Zehra İRDEM ile değerli babalarım Hüseyin SARMAŞIK ve Ahmet İRDEM’e, göstermiş olduğu sonsuz sevgisi ve sabrı ile en büyük moral kaynağım canım kızım Elif Su İRDEM’e, varlığına her gün binlerce kez şükrettiğim en büyük destekçim, kıymetli eşim Taner Salih İRDEM’e sonsuz teşekkürler.

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

İrdem, Şeyda

Doktora Tezi

İşletme ABD

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Kasım 2020, XI+266 Sayfa

Kapitalist düzenin egemen olduğu örgütlerdeki yönetici modeline göre “kazanç elde etme hırısı” ve “makam düşkünlüğü” gibi özelliklerin ön planda olması, bu tür örgüt yöneticilerinin “hak” ve “adalet” anlayışından yoksun kararlar almalarında etkili olmaktadır. Hak ve adalet anlayışından yoksun karar ve uygulamalar karşısında, çalışanların örgütsel adalet algılarının azalacağı ve örgütsel yabancılaşma davranışlarına yönelebilecekleri düşüncesinden yola çıkarak bu çalışmada örgütsel adalet bileşenlerinin örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırmanın evreni, ADİM üniversitelerinin dört kurucu üniversitesi olan ADÜ, PAÜ, SDÜ ve MSKÜ’nün tüm akademik ve idari personellerinden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının %37’si örgütsel adalet algılarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Dağıtım adaleti algısının örgütsel yabancılaşmanın “kuralsızlık” alt boyutu hariç, diğer bütün alt boyutlarını etkilediği belirlenirken, prosedür ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel yabancılaşmanın bütün alt boyutlarını etkiledikleri belirlenmiştir. Genel anlamda örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet alt boyutları birlikte ve ayrı ayrı incelendiklerinde, örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutlarını etkileme derecelerinin yok denecek kadar az olduğu ve en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkiledikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet Algısı, Yabancılaşma, Örgütsel Yabancılaşma

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL ALIENATION BEHAVIOR: A RESEARCH

İrdem, Şeyda

Doctoral Thesis

Business Administration Department

PhD in Business Administration

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

November 2020, XI+266 Pages

According to the manager model in organizations dominated by the capitalist order, characteristics such as "ambition to earn money" and "addiction to chair" are at the forefront, which is effective in making decisions devoid of "right" and "justice". This study investigates whether organizational justice components have an effect on organizational alienation behavior, based on the idea that employees' perceptions of organizational justice will decrease and they may tend towards organizational alienation behaviors in the face of decisions and practices that lack an understanding of right and justice. The universe of the research consists of all the academic and administrative staff of ADU, PAU, SDU and MSKU that the four founding universities of ADIM universities. According to the research results, a medium-level, negative and meaningful relationship was found between the perception of organizational justice and organizational alienation behavior. 37% of the organizational alienation behavior of the employees is due to the low perception of organizational justice. While it was determined that the perception of distributive justice effects all sub-dimensions of organizational alienation except for the "normlessness" sub-dimension, it was determined that procedural and interactional justice perceptions effect all sub-dimensions of organizational alienation. In general, when the distributive, procedural and interactional justice sub-dimensions of organizational justice are examined together and separately, it is seen that the degree of effecting the "powerlessness" and "normlessness" sub-dimensions of organizational alienation is almost non-existent and they mostly affect the "work alienation" sub-dimension.

Keywords: Justice, Organizational Justice Perception, Alienation, Organizational Alienation

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
EKLER DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet.....	6
1.1.1. Adalet Kavramı	6
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	10
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	12
1.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributional Justice).....	13
1.2.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet) (Procedural Justice)	14
1.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)	16
1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	18
1.3.1. Kişisel Faktörler	19
1.3.1.1. Demografik Özellikler	19
1.3.1.2. Kişilik.....	21
1.3.1.3. Değerler.....	24
1.3.2. Örgütsel Faktörler	26
1.3.2.1. Unvan	26
1.3.2.2. Örgütte Geçirilen Süre	27
1.3.3. Toplumsal Faktörler	28
1.3.3.1. Aile.....	28
1.3.3.2. Kültür	30
1.3.3.3. Eğitim.....	32
1.3.3.4. Din.....	33
1.4. Örgütlerde Adalet Konusunda Yaşanan Sorunlar	34
1.4.1. Genel Yönetimsel Sorunlar	35
1.4.1.1. Ayrımcılık	35
1.4.1.2. Kayırmacılık.....	37
1.4.1.3. Yönetici Körlüğü.....	38
1.4.1.4. Damgalama (Etiketleme)	39
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorunlar.....	41
1.4.2.1. İşe Alım ve Yerleştirme Sürecinde Adaletsizlik	41
1.4.2.2. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik	42
1.4.2.3. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik	43
1.4.2.4. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik.....	45
1.4.2.5. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik.....	47
1.4.2.6. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik.....	47
1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları	49

1.5.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları.....	49
1.5.1.1. İş Tatmini	49
1.5.1.2. Yüksek Performans	51
1.5.1.3. Örgütsel Güven	51
1.5.1.4. Örgütsel Bağlılık	53
1.5.2. Örgütsel Adaletin (Adaletsizliğin) Olumsuz Sonuçları	54
1.5.2.1. Örgütsel Çatışma.....	54
1.5.2.2. Örgütsel Stres	55
1.5.2.3. Örgütsel Yabancılaşma	56
1.5.2.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar	57

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

2.1. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma.....	59
2.1.1. Yabancılaşma Kavramı	64
2.1.2. Farklı Disiplinler Açısından Yabancılaşma	67
2.1.2.1. Biyolojik Anlamda Yabancılaşma	67
2.1.2.2. Psikolojik Anlamda Yabancılaşma	68
2.1.2.3. Sosyolojik Anlamda Yabancılaşma	71
2.1.2.4. Felsefik Anlamda Yabancılaşma.....	73
2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı	75
2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler	80
2.2.1. Kişisel Faktörler	81
2.2.2. Örgütsel Faktörler	86
2.2.2.1. Örgütsel Adaletsizlik Algısı.....	86
2.2.2.2. Örgütte Uygun Olmayan Örgüt ve Yönetim Kültürü	89
2.2.2.3. Örgütte Uygun Olmayan Kültür Değerleri	93
2.2.2.4. Görev Kimliği ve Çeşitliliğinden Yoksunluk	96
2.2.2.5. Örgütsel Rol Belirsizlikleri ve Rol Çatışmaları	98
2.2.2.6. Aşırı İş Bölümü ve Yetersiz Çalışma Koşulları.....	100
2.2.2.7. İş- İş Gören Uyumsuzluğu	103
2.2.2.8. İş Yerinde Sosyal Desteğin Yetersizliği	104
2.2.3. Çevresel Faktörler	106
2.2.3.1. Ekonomik Yapı	106
2.2.3.1.1. Kapitalizm – Emegın Metaya Dönüştürülmesi.....	107
2.2.3.1.2. Emegın Sömürülmesi.....	109
2.2.3.1.3. Özel Mülkiyetçi Sistem ve Mülkiyetsizleştirme	111
2.2.3.2. Teknolojik Yapı	113
2.2.3.2.1. Otomasyon Sistemi	115
2.2.3.2.2. Endüstri 4.0	116
2.2.3.2.3. Yapay Zekânın Gelişimi	118
2.2.3.3. Sosyokültürel Yapı ve Sosyal Değişme	120
2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	124
2.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness).....	125
2.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)	127
2.3.3. Kuralsızlık (Normlessness)	128
2.3.4. İşe Yabancılaşma (Work Alienation).....	131
2.3.5. Çevreye Yalıtılmışlık (Isolation).....	133

2.3.5.1. Doğaya Yabancılaşma (Alienation from Nature)	133
2.3.5.2. Diğerlerine Yabancılaşma (Toplumsal İzolasyon-Social Isolation).....	134
2.3.6. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	137
2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	139
2.4.1. Bireysel Sonuçlar	139
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	141
2.4.2.1. Saldırganlık	142
2.4.2.2. Örgütsel Sinizm.....	143
2.4.2.3. Örgütsel Tükenmişlik.....	145
2.4.2.4. Örgütsel Sessizlik.....	146
2.4.2.5. Örgütsel İntikam.....	147
2.4.2.6. Devamsızlık ve Personel Devri.....	148
2.4.3. Toplumsal Sonuçlar	149
2.5. Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı ile İlgili Yapılmış Olan Çalışma Örnekleri.....	152

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	157
3.2. Araştırmanın Modeli	159
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	160
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	162
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	163
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	163
3.6.1. Verilerin Toplanması	163
3.6.2. Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	165
3.6.3. Veri Toplama Araçları	165
3.6.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	166
3.6.5. Faktör Analizi.....	168
3.6.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi	170
3.6.5.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi	171
3.6.6. Normallik Testleri	174
3.6.7. Betimsel İstatistikler (Ortalama, Standart Sapma).....	175
3.6.8. Frekans Dağılımları.....	177
3.6.9. Araştırmanın Bulguları (Hipotez Testleri).....	181
3.6.9.1. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri	181
3.6.9.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki	195
3.6.9.3. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Testler.....	199
TARTIŞMA VE SONUÇ	204
KAYNAKLAR	218
EKLER.....	255
ÖZGEÇMİŞ	266

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel Adalet Modeli	13
Şekil 1.2. Dağıtım ve Prosedür Adaleti Arasındaki Farklılık	15
Şekil 1.3. Etkileşimsel Adaletin Boyutları	17
Şekil 1.4. Örgütlerde Adaletin Rolü	19
Şekil 1.5. Damgalama (Stigma) ve Damgalama ile İlgili Kavramların İlişkileri	40
Şekil 1.6. Ödül Dağıtımına İlişkin Eşitlik/Eşitsizlik ve Adalet İlişkisi	48
Şekil 2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler	81
Şekil 2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	125
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	159

TABLOLAR DİZİNİ

		Sayfa
Tablo 1.1.	Örgütsel Adalet Tanımları	12
Tablo 2.1.	Yabancılaşma Tanımları	66
Tablo 2.2.	Örgütsel Yabancılaşma Tanımları	79
Tablo 3.1.	Farklılık Alt Hipotezleri	160
Tablo 3.2.	İlişki Alt Hipotezleri	161
Tablo 3.3.	Etkileme Alt Hipotezleri	161
Tablo 3.4.	Çalışmanın Evreni	162
Tablo 3.5.	Genel Duyuru Sonrası Katılımcı Sayıları	164
Tablo 3.6.	Bireysel Duyuru Sonrası Katılımcı Sayıları	164
Tablo 3.7.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	167
Tablo 3.8.	Ölçeklerin Güvenilirlik Testleri	168
Tablo 3.9.	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine Ait KMO Değeri ve Bartlett Testi Sonuçları	169
Tablo 3.10.	Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyansın Açıklanması.....	170
Tablo 3.11.	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri	170
Tablo 3.12.	Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Toplam Varyansın Açıklanması ..	171
Tablo 3.13.	Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri	172
Tablo 3.14.	Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlik Testleri	173
Tablo 3.15.	Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	174
Tablo 3.16.	Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Maddelerin Betimsel İstatistikleri ...	175
Tablo 3.17.	Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğindeki Maddelerin Betimsel İstatistikleri	176
Tablo 3.18.	Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan kurum ve kurumdaki mesleki durum)	178
Tablo 3.19.	Katılımcıların Demografik Özellikleri (Unvan, yöneticilik görevi bulunan akademik personel dağılımı ve yöneticilik görevi bulunan akademik personelin idari görev dağılımı)	180
Tablo 3.20.	Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi	183
Tablo 3.21.	Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi	184
Tablo 3.22.	Eğitim Durumu ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	185
Tablo 3.23.	Yaş ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	186
Tablo 3.24.	Kurumdaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	187
Tablo 3.25.	Çalışılan Kurum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	189
Tablo 3.26.	Mesleki Durum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi	190
Tablo 3.27.	Unvan ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	191

Tablo 3.28.	Yöneticilik Görevi Bulunan ve Bulunmayan Akademik Personeller ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi	193
Tablo 3.29.	Yöneticilik Görevi Bulunan Akademik Personellerin İdari Görevleri ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA	194
Tablo 3.30.	Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Korelasyonu ...	195
Tablo 3.31.	Dağıtım Adaleti Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	196
Tablo 3.32.	Prosedür Adaleti Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	197
Tablo 3.33.	Etkileşimsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	198
Tablo 3.34.	Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi	199
Tablo 3.35.	Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkilerini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	200
Tablo 3.36.	Dağıtım Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi	201
Tablo 3.37.	Prosedür Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi	202
Tablo 3.38.	Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi	203
Tablo 3.39.	Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	206

EKLER DİZİNİ

	Sayfa
EK 1. SDÜ Personel Sayıları Bilgisi	256
EK 2. PAÜ Etik Kurul Kararı	257
EK 3. PAÜ Rektörlük Anket Uygulama İzni	259
EK 4. MSKÜ Rektörlük Anket Uygulama İzni	260
EK 5. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Kullanım İzni	261
EK 6. Anket Formu	262

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADIM	Aydın Denizli Isparta Muğla illerinin baş harfleri
ADÜ	Adnan Menderes Üniversitesi
Bkz./Bknz.	Bakınız
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
IBM	International Business Machines- Uluslararası İş Makineleri
JCM	Job Characteristic Model- İş Özellikleri Modeli
KİMER	Kurumsal İletişim Merkezi
m.	Madde
M.Ö.	Milattan önce
MSKÜ	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
PAÜ	Pamukkale Üniversitesi
p.	Page
s.	Sayfa
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK	Türk Dil Kurumu
TL	Türk Lirası
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization- Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
WHO	World Health Organization
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
yy.	Yüzyıl

GİRİŞ

“Birçok şey adaletli veya adaletsiz diye tanımlanmaktadır: Sadece yasalar, kurumlar ve toplum sistemleri değil, birbirinden çok değişik eylemler, örneğin kararlar, hükümler ve ahlaki değerlendirmeler, insanların tutumları ve davranışları, tasarrufları, hatta kendileri bile adaletli veya değil diye adlandırılmaktadır.”

John RAWLS

Bir canlı türü olarak insan, dünyevi hayat içinde bulunduğu sürece yaşamını devam ettirebilmek için mutlaka diğer insanlarla iletişim kurmak ve etkileşimde bulunmak zorundadır. İnsanların huzurlu ve düzenli bir yaşam sürdürebilmeleri ise diğer insanlarla olan ilişkilerinin temelinde “hak” ve “adalet” kavramlarının gözetilmesine bağlı olarak gerçekleşecektir. Ancak insan ilişkilerinin çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, adalet kavramının kapsadığı alanın çok geniş olduğu görülmektedir. Hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatı içinde de adalet olgusu, örgütlerin vazgeçilmez temel parametrelerinden biridir ve bu olgunun günümüzde olduğu kadar gelecekte de varlığının sürdürülmesi ve korunması gerekmektedir. Esasında filozoflar ve sosyal bilimciler, örgüt bilimcilerden çok daha önce adalet konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Ancak filozoflar ve sosyal bilimciler neyin adil veya adaletsiz olduğuyla ilgilenirken örgüt bilimciler ise bireylerin adalet konusundaki algılarına yönelik çıktılar üzerinde durmuşlardır. Örgüt bilimciler için adalet kavramı algısal bir durumdur ve örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgüt içinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların, 1965 yılında Adams tarafından literatüre kazandırılan “Hakkaniyet” yani “Eşitlik Teorisi” ile başladığı bilinmektedir. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Söz konusu eşitliğin sadece bir ya da birkaç yöne hitap etmesi, o ortamda adaletin sağlandığını göstermemektedir. Her yöne hitap eden bir eşitliğin olması durumunda adaletin varlığından söz edilebilir.

18. yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi ile ortaya çıktığı varsayılan küreselleşme süreci, tüm dünyada çok büyük gelişmelerin yaşanılmasında ve yeniliklerin meydana getirilmesinde etkili bir süreç olmuştur. Bu yenilik ve gelişmelerin büyük çoğunluğunun maddi unsurlar üzerinden gerçekleştiği, manevi yönden ise çok büyük götürülerinin olduğu görülmektedir. Küreselleşmenin olumsuzluğu en fazla olumsuz sonuçlarından biri olan kapitalist sistemin ortaya çıkardığı yeni insan modelinde daha fazlasına “sahip

olma” isteği, “açgözlülük” ve “doyumsuzluk” gibi özellikler ön plana çıkarken; sorumluluk bilinci, “hakkaniyet”, “eşitlik”, “hak ve adaletin” önemi, ahlaki yapılanma gibi özellikler geri planda kalmıştır. Dolayısıyla küreselleşme ile mevcut adaletsizlikler çeşitlenmiş ve şiddetlenmiştir. Bu bağlamda maddi unsurlar ile manevi değerler arasındaki denge altüst olmuş, maddi unsurlara olan bağımlılık sebebiyle manevi değerlerden büyük kopuşlar yaşanmıştır. Kapitalizmin tüm insani söylemlerinin ve ideolojik iddialarının aksine “adalet” kavramı şiddetli ölçüde zaafa uğratılmış, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde de arzu edilen ya da öngörülen “örgütsel adalet olgusu” yeterince hayat bulamamıştır.

1965 yılından itibaren günümüze kadar örgütsel adalet konusu ile ilgili olarak çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde, genel olarak çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanlarda iş tatmini, yüksek performans, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık vb. olumlu tutum ve davranışlar ortaya çıkabileceği gözlenmekte ve öne sürülmektedir. Çalışanların yüksek adalet algısı ile ortaya çıkabileceği öngörülen olumlu tutum ve davranışların işletmelerin etkinliği, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ise çalışanların düşük performans, çatışma, saldırganlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinizm, örgütsel sapma, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma vb. olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri öne sürülmektedir. Çalışanların düşük adalet algısı ile ortaya çıkabileceği öngörülen olumsuz tutum ve davranışların işletmelerin etkinliği, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütlerde adalet algısının yetersiz olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkabileceği varsayılan örgütsel yabancılaşma davranışı üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda, örgütsel adalet algısının genel ve alt boyutlarının, örgütsel yabancılaşma davranışının genel ve alt boyutları üzerine etkisi olup olmadığı konusunda bir araştırma yapılmıştır. Örgütsel adalet algısı, dağıtım ve prosedür adaleti ile etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dağıtım adaleti, bir çalışanın örgüt kaynaklarından kendisine hakkaniyetli, eşit ve adil bir pay verildiğine yönelik algısı; prosedür adaleti, bir çalışanın örgüt kaynaklarının dağıtımına ilişkin alınan kararların, uygulanan usul ve yöntemlerin adil olduğuna yönelik algısı ve etkileşimsel adalet ise bir

çalışanın örgütsel kararlar ve uygulamalar hususunda kendisine yeterli bilgilendirme yapıldığı, nazik ve adil davranıldığına yönelik algısı olarak kabul edilmektedir. Örgütsel adaletin her üç boyutunda meydana gelecek olan manevi ve psikolojik boşluğun önemli bir kısmının, örgütsel yabancılaşma duygusuna yol açacağı varsayılmaktadır.

II. Dünya Savaşı'nın ardından toplumda meydana gelen karmaşıklıkların artmasıyla yabancılaşma kavramı, başta Amerika olmak üzere Batı ülkelerinde konuşulmaya başlanan bir kavram haline gelmiş, yabancılaşma üzerine ampirik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle küreselleşme olgusunun ortaya çıkardığı kapitalist sistem ve postmodern anlayışın tüm dünyayı etkisi altına almasının ardından yabancılaşma kavramına gösterilen ilgide, ani ve hızlı artışlar meydana gelmiştir.

İlk kez Hegel tarafından "Tin'in Görüngü Bilimi" adlı yapıtında sözü geçen yabancılaşma kavramı, felsefi açıdan ele alınmış, insanın doğal yaşama ve kendi özüne yabancılaşması olgusu anlamında kullanılmıştır. Yabancılaşma, genel anlamda, soğuma, uzaklaşma, kopuş veya dengeden önemli ölçüde bir sapma hali olarak tanımlanabilir.

Adalet ya da adaletsizlik olgularında olduğu gibi yabancılaşma olgusu da hayatın her alanında varlığını gösterebilmektedir. Ancak özellikle çalışan bireyler ele alındığında, hayatlarının büyük bir kısmını örgüt içerisinde geçiren bu kişilerin çeşitli nedenlerden dolayı (adaletsizlik algısı, yıldırma, çatışma, teknolojik değişim ve gelişim vb.) yaşadıkları örgütsel yabancılaşma durumu, örgütler açısından büyük ölçüde bir iş gücü kaybı yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel yabancılaşma, örgütlerde etkinliği ve verimliliği azaltmakla birlikte örgütsel faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir. Özellikle nitelikli iş görenlerde meydana geldiği takdirde, örgüt performansını ciddi boyutta olumsuz etkileyebilecek özelliklere sahip, günümüzün ve geleceğin en önemli örgütsel sorunlarından biri olan örgütsel yabancılaşma kavramı, iş görenlerin yaptıkları işten, çalıştıkları kurum veya örgütlerden soğuması, uzaklaşması halidir. Örgütsel yabancılaşma kavramı, alanyazında güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, işe yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Güçsüzlük, bir çalışanın yapmakta olduğu iş veya görev üzerinde karar verme yetkisinin olmadığı ve öz denetim eksikliği algısı; anlamsızlık, bir çalışanın yapmakta olduğu işi veya görevi önemli veya değerli bulmadığına yönelik algısı; kuralsızlık, bir çalışanın örgütsel bütünlüğün bölünmüşlüğüne yönelik algısı; işe yabancılaşma, bir çalışanın yaptığı işten/ görevden ve çalıştığı örgütten bilinçli olarak

uzaklaşması duygusu; çevreye yalıtılmışlık, bir çalışanın doğal, örgütsel, sosyal ve kültürel çevresinden giderek uzaklaşması, yalnızlaşması duygusu; kendine yabancılaşma, bir çalışanın kayıtsız ve amaçsız olması, yaşamının anlamını yitirmiş olduğu hissine kapılması olarak kabul edilmektedir. Belirtilen boyutlarda örgütsel yabancılaşma, iş stresinde artış, iş ve yaşam doyumunda azalma, işe ve örgüte karşı bağlılıkta azalma, düşük motivasyon, düşük üretkenlik, işe devamsızlık ve iş gücü devrinde artış, bireysel ve mesleki tükenmişlik, depresyon ve bunalım, saldırganlık ve şiddet, işsizlik ve intihar oranlarında artış gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal yönden olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ile çalışma sonunda örgütsel adalet bileşenlerinin örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığı hususlarına ve örgütsel adalet algısının artırılması, örgütsel yabancılaşmanın giderilebilmesi için gerekli çözüm önerilerine yer verilerek hem yöneticiler hem de diğer tüm çalışanların bilgilendirilmesi hedeflenmektedir. Böylece günümüzün ve geleceğin en önemli örgütsel sorunlarından biri olan “örgütsel yabancılaşma” sorununa dikkat çekilerek özellikle yöneticilerin örgüt içinde “eşitlik”, “hak” ve “adalet”i sağlama noktasında daha bilinçli davranmaları konusunda onları uyarmak görevi üstlenilmiştir. Örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki “eşitlik”, “hak” ve “adalet” temeline dayalı dengeli ve tutarlı bir yönetim anlayışı sayesinde çalışan memnuniyetinin ve örgütsel performansın artacağı, örgütlerin daha başarılı sonuçlar ortaya çıkaracağı ve bu durumun aynı zamanda ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, örgütsel adalet bileşenlerinin örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma, toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde araştırmanın kuramsal temeli ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma bölümüdür.

Çalışmanın birinci bölümünde adalet ve örgütsel adalet kavramlarının tanımı ve önemi, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler, örgütlerde adalet konusunda yaşanan sorunlar ve örgütsel adaletin sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle yabancılaşma olgusunun kavranabilmesi amacıyla yabancılaşma konusunda çok detaylı bir kaynak taraması yapılmış, yabancılaşma kavramının tanımı ve önemi üzerinde durularak farklı disiplinler

açısından kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca örgütsel yabancılaşma kavramının tarihçesi, tanımı ve önemi, örgütsel yabancılaşmaya yol açan faktörler, örgütsel yabancılaşmanın boyutları ve sonuçları anlatılmıştır. Çalışmanın bu bölümüne geniş yer verilmesinin sebebi, örgütsel yabancılaşmanın önemli bir örgütsel sorun olarak görülmesi ve alanyazında konuyla ilgili fazla çalışmanın bulunmamasıdır. İkinci bölümün sonunda ise örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma kavramlarının ilişkilendirildiği daha önceki yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ampirik bir araştırma yapılması planlanmıştır. Araştırmanın evreni, ADİM üniversiteleri bünyesinde yer alan dört kurucu üniversite olan Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin tüm akademik ve idari personellerinden oluşmaktadır. Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma için iki ayrı hazır ölçek kullanılmıştır. Bunlar, Niehoff ve Moorman (1993)'in toplam üç alt boyut (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet) ve 20 alt ifadeden oluşan “Örgütsel Adalet” ölçeği ile Minibaş (1993)'in toplam altı alt boyut (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve işe yabancılaşma) ve 36 alt ifadeden oluşan “Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğidir. Araştırma bölümünde, araştırmanın yapılış yöntemiyle ilgili bilgiler (model, hipotezler, ölçüm biçimi, ölçekler, kısıtlılıklar ile araştırmada kullanılan istatistik analiz yöntemleriyle ilgili detaylı bilgiler) ve yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise tartışma, sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletin kuramsal çerçevesi kapsamında adalet ve örgütsel adalet kavramlarının tanımı ve önemi, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler, örgütlerde adalet konusunda yaşanan sorunlar ve örgütsel adaletin sonuçları hakkında bilgiler verilecektir.

1.1.1. Adalet Kavramı

İnsanoğlunun çok farklı yaşamsal faaliyetlerinin sergilendiği dünyevi hayat üzerinde, insanlar arası ilişkilerin de çok farklı türlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Herhangi iki kişi arasında eş, sevgili, dost, düşman, hısım, akraba, komşu, hemşeri, meslektaş vb. olmak üzere birçok ilişki türü mevcuttur. Kişiler arasındaki ilişkinin türüne bağlı olarak, bu kişilerin birbirlerine karşı olan yaklaşımları, tutumları ve davranışları da farklılık gösterecektir. Ancak kişiler arasındaki ilişkinin türü ne olursa olsun her ilişkide değişmeyen tek unsur, bir insanın yaşama hakkına ve varlığına duyulması gereken saygıdır. İnsanların yaşama hakkına duyulan saygı ise insanların birbirlerine adil davranmaları ölçüsünde karşılık bulmaktadır. Bir başka deyişle nerede olursa olsun, her kim olursa olsun, tüm insan davranışlarının temelinde mutlaka bulunması gereken en önemli unsurlardan biri “adalet” olgusudur.

Adalet olgusu, tarihsel süreç içerisinde başta Sofistler olmak üzere; Socrates, Eflatun, Aristo, Hobbes, Locke, Hegel, Marx, Engels, Rawls ve Nozick gibi birçok önemli filozof veya bilim insanının üzerinde görüş bildirdiği önemli bir konu (Greenberg ve Bies, 1992: 433; Colquitt vd., 2001: 425) olmakla birlikte, adalet olgusunun temelini oluşturan “adil olma” kavramının ortaya çıkışının, II. Dünya Savaşı yıllarına dayandığı belirtilmektedir. Buna göre “adil olma” kavramının ilk olarak, o dönem askerlerinin içinde buldukları ordu hayatına uyumlarının tespit edilmeye çalışıldığı bir araştırma esnasında tesadüfen ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından yapılan bu çalışmada, ordunun inzibat ve hava birliklerinde gerçekleştirilen terfilerde, terfi eden askerlerin tatmin boyutları karşılaştırılmıştır. Hava birliğindeki terfilerin, hızlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştiği, inzibat birliğinde ise oldukça yavaş olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmacılar,

istedikleri pozisyona daha çabuk ulaşabildikleri için hava birliğindeki askerlerin, inzibat birliğindekilere göre daha yüksek bir tatmin düzeyine sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar öngörüldüğü şekilde çıkmamıştır. İnzibat birliğindeki askerlerin terfi olanaklarından memnuniyetlik düzeyi, hava birliğindekilerden daha yüksektir. Yapılan araştırmada, hava birliğindeki askerlerin memnuniyetlik düzeyinin düşük çıkma sebebi, kendilerine adil muamele yapılmadığı ve diğerlerinin hızlıca terfi edildikleri düşüncesidir. Bu araştırma ile birlikte insanların kendi sahip oldukları şeyleri (para, maaş, makam, mevki, unvan, ödül vb.), başkalarının sahip olduklarıyla kıyaslama yaparak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Cropanzano ve Randall, 1993).

Adalet kavramı, kökü Arapçaya dayanan “*adl*” sözcüğünden türetilmiş olup, “*adl*”nin kelime anlamı “*adillik, hak gözetme* (www.etimolojiturkce.com)” olarak ifade edilmiştir. TDK (2019: 13) Türkçe Sözlük’te “*adalet*” kelimesi, “*Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*” olarak tanımlanmaktadır. Adalet kelimesinin İngilizcedeki karşılığı “*justice*”, Almandadaki karşılığı ise “*gerechtigkeit*”dır. İngilizcedeki “*justice*” sözcüğü Oxford Üniversitesi (1997: 348) İngilizce Sözlüğü’nde “*adil davranma ya da muamele etme*” olarak tanımlanırken; Almandadaki “*gerechtigkeit*” sözcüğü, TDK (1993: 407) Türkçe-Almanca Sözlüğü’nde “*1. Adalet, hakseverlik. 2. Doğruluk, dürüstlük. 3. Yasaların herkese eşit olarak uygulanma durumu*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Adalet, toplumu oluşturan ve beşerî bir varlık olarak kabul edilen insanın, herhangi bir ayırım olmaksızın “insan” olmanın gerektirdiği bütün haklarının korunmasını ve kullanılmasını sağlayan, ayrıca haksızlık içeren bir durumun ortaya çıkmasını önlemeye veya giderilmesine yarayan değerler bütünüdür (Bıçak, 2014: 175).

Tarihsel süreç içerisinde adalet kavramına ilişkin çok çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Çünkü adalet kavramı çeşitli durum ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca her dönemin ve her toplumun adalet anlayışı birbirinden farklı olduğu için de adalet kavramına ilişkin ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır (Çeçen, 2015: 29).

Adaletle ilişkin görüşlerin yer aldığı ilk kayıtlar, Antik Mezopotamya’da bulunan Yedi Krallık’a aittir. Bunlar içinde en çok bilineni Babil Krallığı ve bu krallığa ait olan Hammurabi Kanunları’dır. Bu kanunlar ile oluşturulması planlanan adaletin temel amacı, zayıf olanı güçlüden korumaktır. Söz konusu krallıkta, zayıfı güçlüden korumak

için cezalandırma ve intikam gibi yöntemlere başvurulmaktadır. Buna göre o dönemlerde geçerli olan adalet anlayışının kısasa kısas düşüncesine dayalı olduğu ve bu anlamda günümüzün eşitlikçi sosyal adalet yaklaşımına benzemediği görülmektedir. Bir başka deyişle milattan önceki dönemlere ait adalet anlayışında, zayıf ile güçlünün hak ve refah konusunda eşit olması gerektiğine yönelik bir içerik bulunmamaktadır (Johnston, 2011).

M.Ö. 5. yy. da yaşamış olan Sofistler, adalet kavramının göreceliliği üzerinde durmuşlar ve salt adalet diye bir şeyin olmadığını öne sürmüşlerdir. Adalet kavramının, toplumdaki güç dengesine bağlı olarak biçimlendiğini ve her güçlünün, her yönetimin adalet anlayışının kendi hak ve çıkarlarına bağlı olduğunu savunmuşlardır. Sofistlere göre adaleti buyuran bulduğu için adalet, buyurana yarar sağlayan, buyurulana ise zararı dokunan bir buluştur (Çeçen, 2015: 109-110).

M.Ö. 469- M.Ö. 399 yılları arasındaki döneme damgasını vurmuş olan ünlü filozof Sokrates, sofistlerin görelilik düşüncesine karşı çıkararak, tümel bir doğrunun bulunabileceğini ileri sürmüştür. Bu anlamda toplumsal değerleri incelerken herkes için geçerli olan bilgiye ulaşmaya çalışmıştır. Bilgi ve düşünce, birçok şeyin olduğu gibi ahlak ve adaletin de temelidir. Sokrates'e göre adalet, genel olarak iyi olanı kötüden ayırt etme bilgisidir, başka bir ifadeyle adaleti adaletsizlikten bilgi ayırmaktadır (Çeçen, 2015: 111- 113).

Sokrates'in öğrencileri olan Eflatun ve Aristoteles'in adalet kavramına ilişkin görüşleri incelendiğinde, Eflatun'un, adalet kavramına ülkücü bir açıdan yaklaştığı, değişmeyen ve sonsuz adaleti savunduğu, Sokratik geleneği sürdürerek adaletin göreliliğine karşı bir duruş sergilediği görülmektedir (Çeçen, 2015: 114). Eflatun'a göre adil bir toplum hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Ancak bu yapının uyum içinde işletilmesi ve toplumu oluşturan sosyal sınıfların da toplumsal düzenin sağlanmasında üstüne düşen vazifeleri yerine getirmeleri gerekmektedir (Campbell, 2010: 6). Ayrıca Eflatun'un adaletle başlayan ve adaletle biten Devlet adlı yapıtında, ilk defa bir adalet tasarımı felsefi yönden ele alınmaktadır. Eflatun'a göre devlet adı verilen kurum, yasalara ve hukuka hizmet etme görevini üstlenen bir hizmetçidir. Bir başka deyişle gerçek anlamda adalet ve asıl mutluluğa kavuşmanın yolu, hukukun yöneticilerden daha üstün bir yönetici olarak kabul edildiği devlet anlayışına ve yönetimine bağlıdır (Kabadayı, 2010: 180).

Aristoteles (2014: 102)'e göre adaletin temelinde diğer erdemlerde olduğu gibi “orta olma anlayışı” yer alır. Bu anlamda Aristo adaletli eylemi, haksızlık etmenin ve haksızlığa uğramanın ortası olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle adalet, orta olanın özelliğidir; adaletsizlik ise uçların özelliğidir. Aristo'ya göre adaletli insan, *“Adaletli şeyleri tercih ederek yapan ve gerek biriyle ilişkisinde başkasına gerek başkasıyla ilişkisinde kendine, tercih edilen şeyi (yararlı olan şeyi) kendisine daha az, diğerine daha fazla; zararlı olan şeyi de bunun tam tersi olacak şekilde paylaştıran hem kendisinin hem de bir başkasının başka biriyle ilişkisinde her şeyi oranlayarak eşitçe paylaştıran insandır.”*

17. yy. ın en önemli düşünürlerinden bir olan Hobbes (2008), insanların yapmış oldukları anlaşma yasalarına uymaları halinde adaletin sağlanabileceğini aksi halde adaletsizliğin ortaya çıkacağını öne sürer. Hobbes, adaletin sadece devlet sayesinde mümkün olabileceğini, eğer devlet yoksa o toplumda adaletten bahsedilemeyeceğini öne sürer. Hobbes'a göre adalet, mübadelede ve bölüşümde olmak üzere ikiye ayrılır. Mübadelede adalet, herhangi bir sözleşmeye taraf olanlar arasındaki ilişkilere (borç alma ve borç verme, kiraya verme ve kiralama, satma ve satın alma gibi) yönelik adalet iken, bölüşümde adalet ise bir hakemin adaleti (bir hakemin herkesin hakkını dağıttığı yönünde bir görüş) olarak tanımlanmaktadır.

17. ve 18. yy. da geliştiği öne sürülen Batı'daki aydınlanma hareketinin gerçek kurucusu olarak kabul edilen Locke (2012) ise tüm insanların özgür ve eşit kabul edilmesi gerektiğini, dolayısıyla hiç kimsenin bir başka kişinin özgürlüğüne, canına, sağlığına, malına-mülküne zarar verme hakkının da olmadığını savunur. Ayrıca Locke'a göre adaleti sağlamak için gerekli olan en önemli kurum devlettir.

19. yy. felsefesinin önemli filozoflarından biri olan Hegel'de adalet kavramı, “tinin kendini ifade etmesi olarak adalet” anlayışına dayanmaktadır. Hegel'e göre hukuk, etik, devlet gibi unsurlar gelişmekte ve ilerlemektedirler. Bir toplumda adalet, bu unsurlardaki gelişmeler ve ilerlemeler sayesinde gerçekleşmektedir. Hegel'i takip eden dönemin diğer önemli iki filozofu olan Marx ve Engels'te ise adalet kavramı, “sınıf ideolojisi olarak adalet” anlayışına dayanmaktadır. Buna göre adalet ve hukuk, üretim araçlarının kontrolünü elinde bulunduran ideolojik üst yapının bir parçasıdır. Ayrıca ilgili üst sınıfın çıkarlarını korumak amacıyla kullanılan bir sömürü ve baskı aracıdır (Kabadayı, 2012: 58). Marx ve Engels'e göre adalet göreceli bir kavram değildir. Belli

bir işlemin adil olup olmadığına, o işlemin, kendisinin de bir parçası olduğu üretim tarzıyla ilişkisine bağlı olduğunu savunurlar (Wood, 2017: 240).

20. yy. ın önemli bilim insanlarından biri olan Rawls (2017: 40), adalet kuramını “hakkaniyet” olarak ele almaktadır. “Hak ve adalete uygun olma, doğruluk, dürüstlük (TDK, 2011: 1029)” olarak tanımlanan “hakkaniyet” kavramının temelini, 1950’li yıllarda Festinger tarafından ileri sürülen “sosyal karşılaştırma” teorisine dayandığı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda ele alınan hakkaniyet kuramına göre insanlar kendi girdi (katkı)- çıktı (kazanç) oranlarıyla kendilerini kıyasladıkları kişinin girdi- çıktı oranları eşit olduğu zaman, elde ettikleri sonucun adil olup olmadığına karar vermektedirler (Adams, 1965: 280). Rawls (2017: 32)’a göre adalet, sosyal kurumların en başta gelen erdemidir. Bir toplumun adil olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan en önemli unsur “hakkaniyet”tir. Bu anlamda adil bir toplum, tüm yurttaşların bireysel hak ve özgürlüklerinin en iyi şekilde korunduğu, aynı zamanda kaynakların olabildiğince eşit ve hakkaniyete uygun dağıtıldığı (Kabadayı, 2013: 56), neyin adil ve neyin gayri adil olduğunun genel olarak tartışma konusu yapıldığı (Rawls, 2017: 33) ve bu konuda gereken önemin verildiği toplumdur.

Nozick (2006: 21) ise adaletin, bireyin hak ve özgürlüklerinin temelinde inşa edildiğini, her bireyin farklı bir hayata sahip olduğu gerçeğini göz önünde bulundurarak ahlaki bir sonuca ulaşıldığını ve bireyin asla ihlal edilmemesi gereken hakları olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca bu hakların, diğer tüm değerler ve devlet de dâhil olmak üzere tüm kurumlar karşısında öncelikli olarak kabul edilmesi gerektiği görüşünü savunur. Nozick’e göre her birey farklı özelliklere ve ihlal edilemez haklara sahip birer öznedir. Bu yüzden Nozick, herhangi bir bireyin hayatının kolektif bir otorite tarafından belirlenmesini doğru bulmamaktadır (Murray, 2007).

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

1940’lı yıllarda ortaya çıktığı öne sürülen adil olma veya adalet algısı gibi hususlar, toplumsal hayatta olduğu kadar örgütsel hayatın da temel değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Konovsky, 2000: 490). Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi, sanayi-örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında bilim adamlarının en çok ilgi duydukları konulardan biri, örgütsel adalet, bir başka deyişle insanların örgütlerdeki adalet algıları olmuştur (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317).

Örgütlerde adalet, bireylerin işe alım süreci ile başlayan, daha ilk adımdan itibaren yöneticileriyle ilişkilerinin temelini oluşturan ve örgüt içindeki bireylerin bir arada etkin ve verimli çalışabilmelerini sağlayan, bir çeşit örgüt içi “tutkal” gibidir. Örgütlerde adaletin yokluğu veya örgütsel adaletsizlik ise tam tersine örgüt içi bağları eriten bir “çözücü”dür. Dolayısıyla örgütlerde adaletin varlığı, bireylere ve örgütlere büyük fayda sağladığı gibi yokluğu da büyük zarar vermektedir (Cropanzano vd., 2007: 34). Bu sebeple örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin iş yerlerine yönelik düşüncelerini belirlemede ve bu düşünceler doğrultusunda iş yerlerine karşı nasıl bir tutum geliştireceklerini tespit etmede oldukça önemlidir (Taşçıoğlu, 2011: 138).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg adlı bilim insanı tarafından ortaya çıkarılmıştır. Alanyazında örgütsel adalet kavramını ilk kullanan kişi olan Greenberg örgütsel adaleti, “örgüt içinde hakçılığın algılanması” anlamında kullanmış ve daha sonra bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır (Colquitt vd., 2001). Greenberg (1990a: 399-400)’e göre örgütsel adalet, hem çalışanların kişisel memnuniyetlerinin sağlanabilmesi hem de örgütsel faaliyetlerin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli bir unsurdur. Greenberg, örgütsel adaletsizliğin ise örgütsel bir sorun olarak görülmesi gerektiğini öne sürmüştü ve örgütsel adalet konusunda birçok çalışma yapmıştır (Greenberg, 1982; Greenberg, 1983a; Greenberg, 1983b; Greenberg, 1987a; Greenberg, 1987b; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1990b; Greenberg ve McCarty, 1990; Greenberg ve Bies, 1992; Greenberg, 1993).

Örgütler açısından büyük önem arz eden örgütsel adaletin, başta Greenberg olmak üzere birçok bilim insanı tarafından araştırıldığı ve bu araştırmalarda örgütsel adalet kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir.

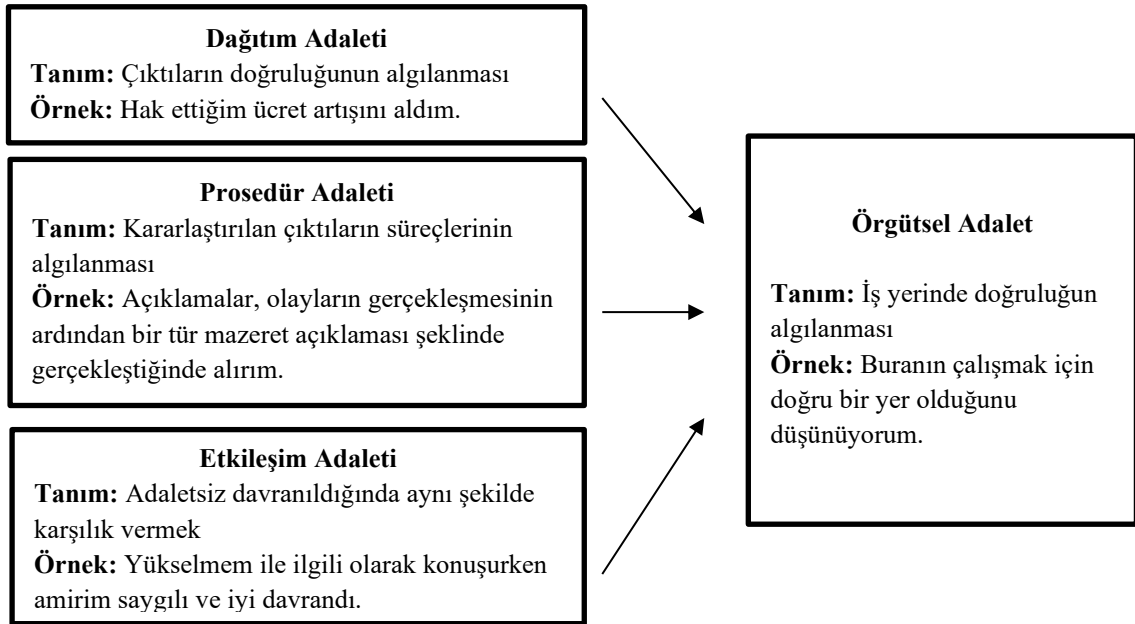
Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
French	1964	Bireylerin örgütlerdeki adalet algılarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (akt. Karriker ve Williams, 2007: 3).
Folger	1977	İş yerinde çalışanlar tarafından algılanan hakkaniyet derecesidir (akt. Ünler, 2015: 1).
Fryxell ve Gordon	1989	İşçiler, emekçiler ve yönetim için oldukça önemli bir meseledir.
Greenberg	1990a	Temel olarak çalışanların içinde bulunduğu örgütteki adalet rolünün belirlenmesi ile ilgili bir kavramdır.
Moorman	1991	Çalışanların örgütlerinde kendilerine eşit ve adil davranılıp davranılmadıklarını belirleyen ve bu tespitlerinin işle ilgili diğer faktörleri ne yönde etkilediklerini gösteren bir davranıştır.
Koys ve De Cotiis	1991	Bireyin örgütsel uygulamaların adil olduğu ve keyfi olmadığı algısıdır.
James	1993	Örgüt içinde yer alan bireylerin veya grupların, örgütün ortaya koyduğu tavır, tutum ve davranışların ne derece adil gerçekleştiği yönündeki algıları ve bu algılarına bağlı olarak gösterdikleri tepkilerdir (akt. Irak, 2004: 27).
Lee ve Farh	1999	Çalışanların örgütsel prosedürlerdeki adaletlilik algısı, çalışma tutumlarını oluşturan önemli bir belirleyicidir.
Beugre ve Baron	2001	Bireyin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri yönünden algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir.
Cropanzano vd.	2007	Bir örgütü yönetme ve idare etme görevini üstlenen yönetimin etik ve ahlaki davranışları hususuna yönelik çalışanlarda oluşan kişisel algılar ve değerlendirmelerdir.
Kals ve Jiranek	2012	Örgütsel değişikliğin desteklenmesiyle ilgili olarak, sadece örgütte kalanların etkilendiği değil aynı zamanda yalın yönetim uygulaması veya çalışanların işten çıkarılması ve emekli olması konularına ilişkin çeşitli düzeylerde de bulunan bir meseledir.
Choi ve Rainey	2014	Bireylerin örgütsel eylemlere yönelik adalet algıları, işlerine bağlanmalarında rol oynayan bir unsurdur.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere birçok yazar (French, 1964; Folger, 1977; Fryxell ve Gordon, 1989; Greenberg, 1990a; Moorman, 1991; Koys ve De Cotiis, 1991; James, 1993; Lee ve Farh, 1999; Beugre ve Baron, 2001; Cropanzano vd., 2007; Kals ve Jiranek, 2012; Choi ve Rainey, 2014) tarafından örgütsel adalet kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır.

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Son on yılda endüstri ve örgüt psikolojisinde, yönetim bilimlerinde, insan kaynakları yönetiminde, davranış bilimleri ve örgütsel davranış konusunda en sık araştırılan konulardan biri olan örgütsel adalet (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317): dağıtım adaleti (Homans, 1961; Adams, 1965; Deutsch, 1985), prosedür (işlemsel) adaleti (Lind ve Tyler, 1988; Greenberg, 1987b) ve etkileşimsel adalet (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano ve Greenberg, 1997) olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır.



Şekil 1.1. Örgütsel Adalet Modeli

Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 224.

1.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributinal Justice)

Dağıtım adaleti, çıktı-kazanç adaletinin algılanmasını içerir (Homans, 1961; Thibaut ve Walker, 1975; Deutsch, 1985; Moorman, 1991). Homans (1961)'in “Dağıtım Adaleti Kuralı”na göre taraflar arasında bir sosyal değişim ilişkisinin olması beklenir: (i) her birinin ödülü, her birinin maliyetleri ile orantılı olmalı, (ii) net ödüller veya kârlar, yatırımları ile orantılı olmalıdır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320).

1965 yılında Adams tarafından yapılan çalışmada, dağıtım adaletinin eşitlik teorisine dayandığı ileri sürülmektedir (Beugre, 2002: 1093). Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgüt çalışanlarının kendilerinin sağlamış olduğu girdileri (katkıları- yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim, zekâ, deneyim, kıdem, yetenek, beceri, çaba vb.) ve bu girdiler karşılığında kendilerine verilen çıktıları (kazançlar- ödül, ücret, çalışma koşulları, terfi, takdir, prim vb.), diğer iş görenlerin sahip olduğu benzer girdi ve çıktılar ile karşılaştırmalarına ilişkin adalet algıları üzerine odaklanmıştır (Adams, 1965: 273; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320; Karriker ve Williams, 2007: 3). Bu teorinin temeli, eşit uğraşının eşit sonuç getirmesi gerektiği görüşüne dayanır. Dağıtım adaletini uygulayan örgütlerde, çalışanlara verilen ödül ve cezalar, performanslarına bağlı olarak eşit bir şekilde dağıtılır. Ancak burada sözü geçen eşitlik ile tüm çalışanların aynı ödül veya cezayı alması kastedilmemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Burada kastedilen eşitlik, çalışanların sergiledikleri performansların aynı olması halinde verilen ödül veya

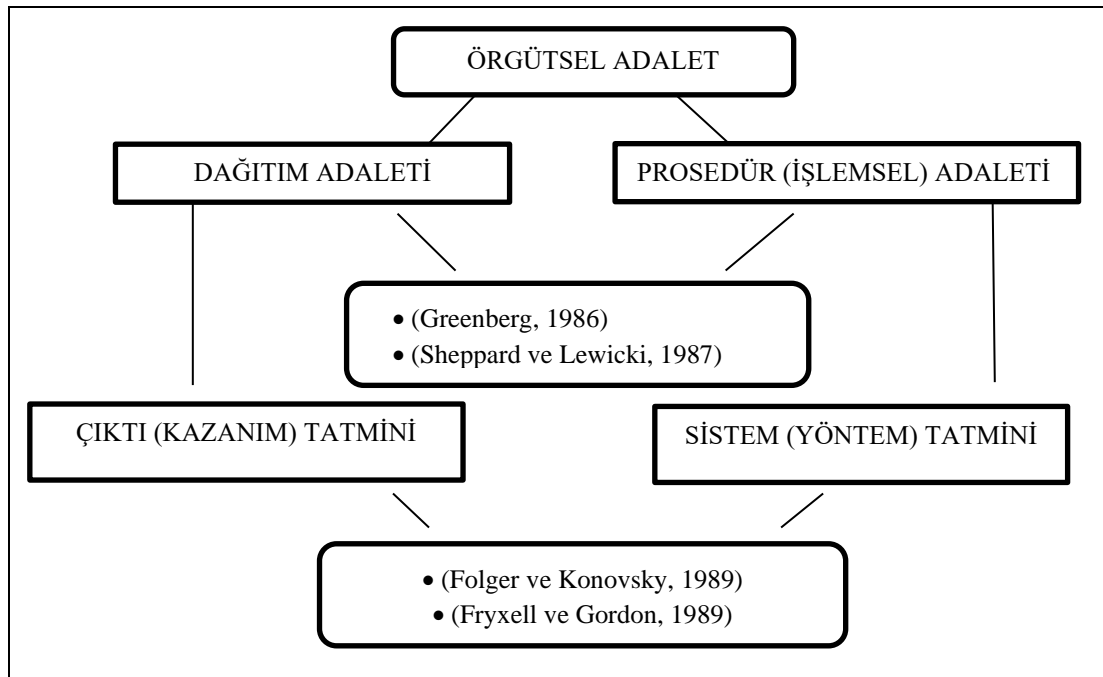
cezaların da aynı olması, farklı performanslar sergilenmesi halinde ise her bir çalışana sergilediği farklılık oranında ödül veya ceza verilmesi gerektiği yönündeki bir eşitliktir.

Örgütlerde iş görenler elde ettikleri kazançları (gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi) adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilmektedirler. Dağıtımın adaletli olarak algılanmasında önemli olan husus, çalışanların örgütsel kaynakların dağıtımında kendilerine adil şekilde pay verildiğini algılamalarına bağlıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örneğin, örgüte 10 birimlik bir katkı sağlayıp, 1 birimlik bir kazanç elde eden iş gören ile 20 birimlik bir katkı sağlayıp, 2 birimlik bir kazanç sağlayan iş gören arasındaki oran aynı olduğu için burada uygulanan dağıtım adil olarak algılanmaktadır (Yurdakul, 2015: 68). Çalışanlar tarafından dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, bir çalışanın ortaya koyduğu çaba karşılığında aldığı ödül ile benzeri çabayı sergileyen diğer çalışanların aldıkları ödülleri kıyaslaması halinde umduğu miktarda ödül almadığını düşündüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, öfke, kızgınlık, şiddet vb. birtakım olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1093).

1.2.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet) (Procedural Justice)

Dağıtım adaleti, çalışanların iş yerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri sonucunda elde ettikleri kazanımların (ücret, ödül vb.) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerirken; prosedür adaleti (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980; Leventhal vd.,1980), çalışanların elde ettikleri bu tür sonuçlara ulaşırken kullanılan yöntemlerin (performans değerlendirmesi gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri içermektedir (Irak, 2004: 33).

Prosedür adaleti, ücret, terfi, maddi imkânlar, ödül, tatil ve sosyal haklar, performans değerlemesi ve çalışma şartları gibi değişkenlerin belirlenmesi ve ölçülmesinde kullanılan usul, yöntem ve prosedürlerin adil olma derecesi (Işık vd., 2012: 256) olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise prosedür adaleti, örgüt içerisinde yer alan karar alma mekanizmalarına ilişkin süreç ve işlemler ile kazançların dağıtılma şeklinin iş görenler tarafından ne derece adil olduğunun değerlendirilmesidir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138). Lind ve Tyler (1988) ise prosedür adaletini, kaynak ve kazançların dağılımına ilişkin kararların hakkaniyeti ile ilgili algı (akt. Ünler, 2015: 5) olarak tanımlamaktadırlar.



Şekil 1.2. Dağıtım ve Prosedür Adaleti Arasındaki Farklılık

Kaynak: Greenberg, 1990a: 405

Örgütlerde işlemsel adalet veya prosedür adaletinin sağlanabilmesi için çalışanların, yönetim tarafından gerçekleştirilen ve yıkıcı olduğu düşünülen faaliyetlerden uzak tutulması ve daha yapıcı olarak görülen faaliyetlere yönlendirilmesi gerekmektedir (Cropanzano ve Folger, 1991: 142; akt. Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

Leventhal (1980), bireylerin örgütsel süreçlerin adaletliliğini belirlemek için kullanabilecekleri yedi prosedür kategorisi tanımlamıştır. Bunlar aracı seçme, temel kuralları belirleme, bilgi toplama, karar verme, çekici kararlar alma, çalışan haklarını koruma ve değişim prosedürlerini içermektedir (Thurston Jr. ve McNall, 2009: 204). Örneğin, bireyin örgüt veya grup içindeki durumunu ve değerini belirten prosedürler, adil prosedürler olarak kabul edilirken; bireyin konum ve değer eksikliğini belirtenler ise adil olmayan prosedürler olarak kabul edilirler. Bir başka ifadeyle bazı prosedürel nitelikler, kişilere öz güven, itibar hissi ve statü vermekte ve bu yüzden bu tür prosedürler adil olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar tarafından adil bulunan prosedürlerin varlığı, örgütsel güven ve bağlılık gibi birtakım olumlu tutumların gelişmesini sağlar. Çalışanların prosedürleri adil bulmamaları halinde ise tepkisel olarak misilleme davranışlarında bulunabilecekleri ve adaletsizlik algısının intikam alma duygusuna öncülük edebileceği öne sürülmektedir. Bir başka deyişle düşük prosedür adaleti algısı, çalışanların hırsızlık yapma, intikam alma, şiddet ve saldırganlık içeren

tepkilerde bulunma vb. gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Goldman, 2001: 365).

Leventhal, örgütlerde prosedür adaletinin sağlanması için aşağıda belirtilen altı kriterin varlığına dikkat çekmektedir. Bunlar (Colquitt vd., 2001: 426):

1. Uygulamaların zaman ve kişilere bağımlı olmaksızın aynı şekilde gerçekleştirilmesi,
2. Uygulamalarda tarafsız olunması,
3. Karar aşamasında gerekli tüm bilgilerin toplanması ve bunların karar aşamasında uygun şekilde kullanıldığından emin olunması,
4. Eksik veya hatalı kararların düzeltilebilmesi için etkin bir kontrol mekanizmasının oluşturulması,
5. Örgüt içinde belirlenmiş olan etik kurallara ve ahlak ilkelerine uyulması,
6. Örgüt içinde alınan karardan etkilenebilecek tüm çalışanların önemsendiği ve dikkate alındığından emin olunması.

1.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu konusunda araştırmacıların ikiye bölündüğü görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından etkileşimsel adalet, prosedür adaletinin bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Diğerlerine göre prosedür adaleti karar verme mekanizmalarındaki yapısal işleyiş üzerinde durmakta, etkileşimsel adalet ise kişiler arasındaki sosyal takasa dayanmaktadır. Bu yüzden söz konusu iki boyut arasında farklılık olduğu yönünde bir görüş vardır (Lind ve Tyler, 1988: akt. Karriker ve Williams, 2007: 4). Bu anlamda, Bies ve Moag (1986) isimli araştırmacılar, etkileşimsel adaletin prosedür adaletinden ayrı bir örgütsel adalet boyutu olduğunu iddia eden ilk araştırmacılar (Ünler, 2015: 12). Bies ve Moag'a göre örgüt yetkililerinin verdikleri kararlar için çalışanlarına haklı gerekçeler göstermeleri, gerekli bilgileri tam olarak ve doğru bir şekilde sunmaları halinde, çalışanlar kendilerine adil olarak davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095).

Prosedür adaleti, örgüt ile sosyal değişim konusundaki tutumlarla daha yakından ilişkili iken, etkileşimsel adalet ise yönetici ile sosyal değişim konusundaki tutumlarla daha yakından ilişkilidir (Roch ve Shanock, 2006: 316). Prosedür adaletinde, çalışanlar için önemli olan husus, karar verme aşamasında kullanılan yöntemlerin neler olduğu ve

bu yöntemlere bağlı hareket edilip edilmediğidir. Etkileşimsel adalette ise çalışanlar, prosedürlerin uygulanma aşamasında kendilerine yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı ve nasıl muamele edildiği hususları ile ilgilenirler (Küçükaltan vd., 2015: 151). Bu bağlamda etkileşimsel adalet boyutunda, çalışanlar tarafından doğrudan yönetim temsilcilerine karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler verilmesi söz konusudur (Bies ve Moag, 1986). Bir iş gören adil olmayan etkileşim gördüğünde, prosedür adaletinde olduğu gibi örgütün tamamına veya dağıtıcı adalet boyutunda olduğu gibi belirli sonuca olumsuz reaksiyon vermek yerine, yöneticisine, amirine ya da iş görene adil davranmayan oluşuma olumsuz tepki verir. Bu yüzden iş görenin örgütün bütünüyle değil, doğrudan yöneticisi veya amirin kendisiyle sorun yaşaması kaçınılmazdır (Cohen Charash ve Spector, 2001: 281). Yöneticilerin örgüt içinde sorun yaşanmaması için eylemlerini meşrulaştırmak, bağlı fikirleri yönetmek, olumsuz sonuçları düzeltmek veya çatışmayı yönetmek vb. gibi çeşitli nedenlerle çalışanlarına açıklamalarda bulunmaları gerekmektedir (Bies, 1987; Sitkin ve Bies, 1993; Bobocel vd.,1997; akt. Colquitt ve Chertkoff, 2002: 592).

Greenberg (1993: 82-86), örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki açıdan ele almaktadır. Örgüt içinde dağıtım ile ilişkili kararlar alan yöneticilerin, alınan kararları çalışanlarına nasıl, ne şekilde veya hangi üslupla söyledikleri ile ilgili adalet algılaması kişiler arası adalet olarak tanımlanır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde onlara ön yargılardan uzak, saygılı, dürüst ve samimi bir şekilde davranmaları, çalışanların yöneticilerini adil olarak algılamalarını sağlamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 60). Örneğin, örgütlerde gerçekleştirilen işe alım ve performans değerlendirme gibi uygulamaların yürütülüş şekli kişiler arası adaletin konusuna girmektedir (Ünler, 2015: 8). Bilgisel adalet ise örgüt içinde ücret ve terfi gibi kazanım türlerinin nasıl dağıtıldığı ve dağıtım kararlarının ne şekilde alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve gerekli açıklamaların yapılmasını içermektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).



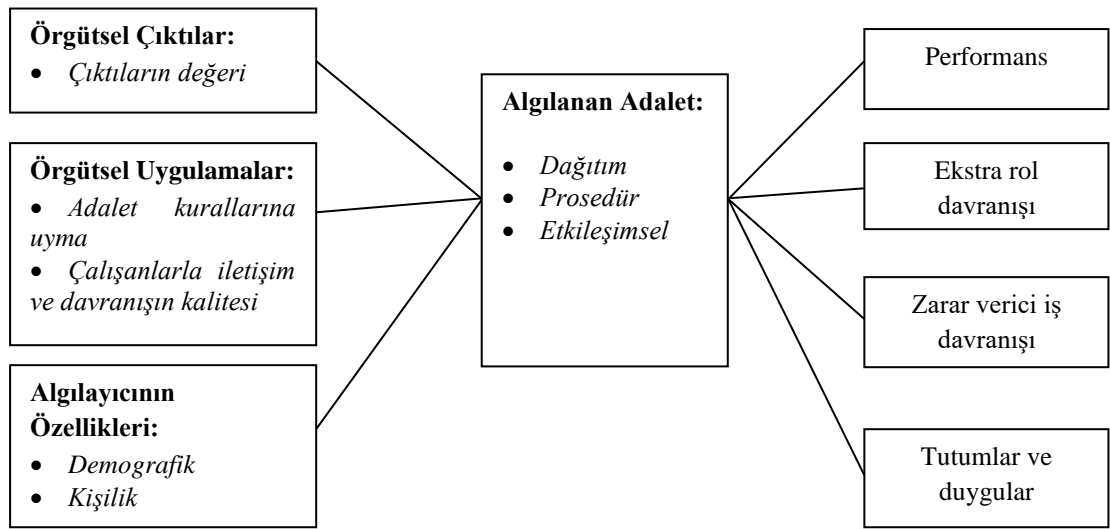
Şekil 1.3. Etkileşimsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutuna göre adaletin kaynağı (yönetici) ve alıcısı (yönetilen) arasında dürüstlük, saygı ve nezakete dayalı bir iletişim sürecinin yürütülmesi oldukça önemlidir (Cohen Charash ve Spector, 2001: 281). Çalışanlar kendilerine nazik, saygılı ve dürüst davranışların sergilendiği ortamlarda, kendilerini güvende, mutlu ve huzurlu hissederler. Etkileşimsel adalet bağlamında, çalışanlar için en önemli olan faktörlerden biri, çalıştıkları örgütte değer gördüklerinin bilincinde olmaktır (San ve Yalçıntaş, 2017: 504).

1.3. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Objektif ve nesnel bir yapıya sahipmiş gibi görünen adalet kavramı, “Kime göre ve neye göre adil?” şeklindeki sorular karşısında kolaylıkla subjektif bir hal almakta, bu sebeple de adalet kadar adaletin nasıl algılandığı konusu da önemli hale gelmektedir (Yurdakul, 2015: 69).

Algılama, duyu organları aracılığıyla çevrede var olan obje, nesne, olay, durum vb. şeylerin farkına varılması süreci iken; algı kavramı ise farkına varılan obje, nesne, olay, durum vb. gibi şeylere anlam verme süreci olarak tanımlanmaktadır. İçinde bulunulan ortam, bireyin o andaki ruh hali, sağlık durumu, sahip olunan kültür yapısı, bireyin gereksinimleri vb. gibi birçok faktör, algısal beklentileri ve algılama sürecini etkilemektedir. Bu sebeple genel anlamda algılamalar, “mutlak bir gerçeklik” oluşturmazlar. Her bireyin algıladığı şey, o bireyin “gerçeğini” oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2017: 135). Bu bağlamda göreceli olma özelliği taşıyan algılama olgusu, örgüt çalışanları açısından da farklılık taşımaktadır (Şimşek vd., 2014: 87). Çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin yanı sıra demografik özellikleri ve kişilik yapıları, sahip oldukları kültür yapısı ve değerler sistemi de birbirinden farklı olduğu için örgütsel adalet ile ilgili algılamaların da farklılaşması kaçınılmazdır. Ayrıca örgütte geçirilen süre ve sahip olunan unvan gibi örgütsel faktörler ile birlikte, aile, eğitim ve din gibi toplumsal faktörler de çalışanların benzer obje, olay veya durumları farklı algılamalarına yol açabilmektedir.



Şekil 1.4. Örgütlerde Adaletin Rolü
Kaynak: Cohen Charash ve Spector, 2001: 283

Cohen Charash ve Spector (2001: 283) tarafından oluşturulan yukarıdaki Şekil 1.4'e göre adalet algısını etkileyen faktörlerin örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılayıcının özellikleri olmak üzere üç ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda alanyazında örgütsel adalet konusunda yazılmış olan birçok çalışma (Brockner ve Adsit, 1986; Lee ve Farh, 1999; Goldman, 2001; Colquitt vd., 2002) incelenmiş, bu çalışmada örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve toplumsal faktörler olmak üzere üç ana başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel adalet algısını etkileyen kişisel faktörler: demografik özellikler, kişilik ve değerler bakımından ele alınmıştır.

1.3.1.1. Demografik Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen demografik özellikleri: cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum gibi faktörler açısından ele alınmıştır.

Demografik özellikler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda, elde edilen bulguların birbirleriyle çeliştiği görülmektedir. Örneğin, Saal ve Moore (1993: 108) tarafından yapılan bir çalışmada, cinsiyet faktörünün örgütsel adaletle ilgili değerlendirmelere etkisi araştırılmıştır. Buna göre kadınların, kadın iş görenlerin terfi kararlarında erkek iş görenlerden daha fazla haksızlığa uğradıklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Witt ve Nye (1992) tarafından yapılan çalışmada

ise cinsiyet farklılığının ücret ve terfi adaleti üzerine etkisine ilişkin anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır (akt. Lee ve Farh, 1999: 134).

Brockner ve Adsit (1986: 585) tarafından yapılan çalışmada, kadın ve erkek olmaktan kaynaklanan cinsiyet farklılıklarının, algılanan adalet ve memnuniyet ilişkisinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, her iki cinsiyetin de ödemelerdeki eşitsizlikten rahatsız oldukları ancak kadınların bu eşitsizlikten erkeklere göre daha az şikayetçi oldukları veya bu durumu daha kolay kabullendikleri tespit edilmiştir. O halde, ücret adaletsizliği her iki cinsiyette de tatminsizliğe neden olmakta ancak erkeklerin kadınlara göre daha fazla tatminsiz oldukları görülmektedir. Bu bağlamda genel olarak kadınların süreç odaklı, erkeklerin ise sonuç odaklı olduklarını söylemek mümkündür (Sweeney ve McFarlin, 1997: 85).

Lee ve Farh (1999: 142) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, genel olarak, erkekler ve kadınlar dağıtım ve prosedür adaleti konularında kaygı duymaktadırlar. Her iki adalet algısının ödeme memnuniyeti konusunda önemli olduğu, sadece prosedür adaletinin yöneticiye olan güvene katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticiye duyulan güven bağlamında, cinsiyet ile örgütsel adalet arasında bir ilişki saptanmamıştır. Lee ve arkadaşları (2000: 685) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki saptanmıştır.

Goldman (2001: 361) çalışmasında, sosyal rehberlik, azınlık durumu, cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi değişkenler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eğitim durumu ve cinsiyet hariç tüm değişkenler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş, yaş arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Colquitt ve arkadaşları (2002: 100) ise yaş, cinsiyet ve etnik yapının önemli ölçüde prosedür adaleti algısıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010: 80), Türkiye'nin çeşitli kamu hastanelerinde çalışan hekimlerin adalet algıları ile bireysel özellikleri arasındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Söz konusu araştırmadan elde edilen veriler neticesinde, hekimlerin örgütsel adalet algılarının yaş ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bayan hekimlerin örgütsel adalet algılarının erkek hekimlere göre daha olumlu olduğu ve hekimlerin yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarının da yükseldiği bulgularına ulaşılmıştır.

Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sayü (2014) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010), Günsal (2010) ve Moç (2018) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Günsal (2010) ve Moç (2018) tarafından yapılan aynı araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre de anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilirken; Goldman (2001) ve Sayü (2014)'nın yaptıkları araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmalar arasında birbirleriyle bu tür farklı ve çelişkili sonuçlara ulaşılmasının sebebi olarak genellikle örneklem ve bazı önemli değişkenlerin tanımlanma farklılıklarından kaynaklandığı düşünölmektedir (Robinson, 2004; 21).

1.3.1.2. Kişilik

İnsanın doğal yapısını oluşturan faktörlerin başında gelen kişilik yaklaşımının, örgütün doğal yapısının bir parçasını oluşturan örgütsel adaleti değerlendirmede önemli bir yeri vardır (Arda, 2015: 21).

Kişilik kavramı konusunda literatürde çok fazla tanım yapıldığı görölmektedir. Alanyazında kişilik ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarına göre kişilik, “kişinin yaşam biçimi (Eroğlu, 2015: 217)”; “bireyin kendine ait fiziksel, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi (Eren, 2015: 83)”; “bir insanı diğer insanlardan ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin bütünü (Şimşek vd., 2014: 75)”; “her bir kişinin kendine has davranış eğilimlerinin bir bütünü (Güngör, 2008: 12)”; “insanın iç ve dış çevresiyle kurmuş olduğu, onu diğer insanlardan ayırt eden, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir (Cüceloğlu; 2017: 404)”.

Costa ve McCrae tarafından geliştirilen Beş Faktör Modeli'ne (The Five Factor Model) göre bir bireyin kişiliği, beş bağımsız faktörün incelenmesi suretiyle tanımlanabilmektedir. Konuyla ilgili gerçekleştirilen çeşitli ampirik araştırmalar neticesinde, bu beş bağımsız faktörün açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusallık olduğu (McCrae ve John, 1992: 175; Goldberg, 1993: 26-27) tespit

edilmiştir. “Açıklık (deneyime açıklık)”, kültürlü, meraklı, orijinal fikirlere sahip, entelektüel, yaratıcı, hayal gücü kuvvetli olarak; “sorumluluk (öz-disiplin)”, düzenli, disiplinli, güvenilir, dakik ve çalışkan olarak; “dışa dönüklük”, sosyal, konuşkan, iyimser, insanlarla olmaktan hoşlanan, istekli ve eylem yönelimli olarak; “uyumluluk (geçimlilik)”, düşünceli, dost canlısı, uzlaşmaya istekli, doğru sözlü, yumuşak kalpli, yardımsever ve affedici olarak; “duygusallık (duygusal dengesizlik-nörotizm)”, sınırlı, endişeli, güvensiz ve duygusal olarak tanımlanmaktadır (Tatlılıoğlu, 2014: 944).

Açıklık (openness) kişilik özelliği, bir bireyin değişimi ve çeşitliliği arzulama derecesi ile kendine has olmasını ifade eder. Açıklık özelliği yüksek bireyler; hayal gücü kuvvetli, sanata ve güzelliğe karşı duyarlı, davranışsal tutumlarında ve değerlerinde rahat ve kuralsız, zengin ve karmaşık bir duygusal yaşama sahip olmakla birlikte (Costa ve McCrae, 1992), meraklı, yaratıcı ve açık fikirlidirler (Thoms vd., 1996: 353). Açıklık kişilik özelliği egemen olan bireyler, genel anlamda iş ortamı ve çalışma çevresinde meydana gelen olayların veya uygulamaların adaletli ya da adaletsiz olmaları konusunda açıklık özelliği düşük olanlara göre daha duyarlıdır. Açıklık kişilik özelliği baskın olan bireyler tarafından örgüt içindeki uygulamaların adaletsiz olarak algılanması, onların bu gibi durumlar karşısında tepki gösterebilme olasılıklarını da arttırmaktadır.

Sorumluluk (conscientiousness); başarı yönelimi, güvenilirlik, düzenlilik, verimlilik, planlılık, titizlik ve çalışkanlığı içerir (Barrick ve Mount, 1991: 18; Judge vd., 1999: 624). Sorumluluk duygusu yüksek olan bireyler, çeşitli sorunlar karşısında sorumluluk üstlenmeye ve inisiyatif kullanmaya sorumluluk duygusu düşük olanlara göre daha isteklidirler. Ayrıca sorumlu oldukları görevin gereklerini yerine getirmeye daha bağlı, kurallara uyma konusunda da daha tutarlıdır (Witt vd., 2004: 151). Macdonald (1995: 534) ise sorumluluk boyutunu hoş olmayan görevlerde sabır gösterebilme, hazzı erteleyebilme, detaylara dikkat edebilme ve güvenilir bir biçimde hareket edebilmeyi kapsadığını öne sürmüştür. Bu anlamda sorumluluk duygusuna sahip bireyler, üyesi oldukları örgüt içerisindeki kuralların ve uygulamaların adaletli olmasını ve diğer çalışanların da bu kurallara uymalarını isterler. Dolayısıyla sorumluluk sahibi çalışanların, örgütsel adalet ya da adaletsizlik konularına sorumluluk duygusu düşük olanlara göre daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir.

Dışa dönüklük (extraversion) özelliği; bireyin, neşeli, girişken, eğlenceli, coşkulu olma boyutunu yansıtmaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Araştırmacılara göre dışa dönük bireyler, içe dönük bireylerden daha fazla olumlu olay beklentisine, daha fazla olumlu etkiye ve daha fazla olumlu tepkiye sahiptirler. Bu anlamda, daha güçlü olumlu ruh haline ve daha fazla enerjiye sahip olan dışa dönük bireyler, etraflarına daha fazla pozitif enerji yayarlar (Wayne vd., 2004: 112). Dışa dönüklük özelliği baskın olan çalışanlar, genel anlamda, iş çevrelerini ve çalışma ortamlarını dışa dönüklük özelliği daha az olan çalışanlara göre daha olumlu algılarlar (Lau vd., 2006: 972).

Geçimlilik (agreeableness) kişilik özelliği ile ilgili sınıflandırmalar, bir bireyin tutumlarında merhametten düşmanlığa kadar gidebilen bir çizgi boyunca kişiler arası uyumun niteliğini belirlemek için kullanılır. Geçimlilik kişilik özelliği baskın olan bireyler iyi huylu, yumuşak kalpli, sempatik, sıcakkanlı, güvenilir, yardımsever, saf, dürüst ve bağışlayıcı olarak tanımlanırken; geçimlilik özelliği taşımayan kişiler kötümser, kaba, güvensiz, tartışmacı/ kavgacı, iş birliğine kapalı, intikamcı, merhametsiz, sinirli, çıkarıcı, benmerkezci ve kıskanç olarak tanımlanmaktadır (Costa ve McCrae, 1985; akt. Sneed, 2002: 60). Dolayısıyla geçimlilik kişilik özelliği egemen olan çalışanların, genel anlamda iş çevrelerini ve çalışma ortamlarını geçimlilik özelliği daha az olan çalışanlara göre daha olumlu algılayabilecekleri varsayılmaktadır.

Duygusallık (neuroticism), duygusal istikrar ya da istikrarsızlık veya duygusal dengesizlik (Doğan, 2013: 58; Horzum vd., 2017: 400) olarak da ifade edilmektedir. Bir başka deyişle nörotizm, stres oluşturabilecek olumsuz duygulara, bilişsel ve davranışsal özelliklere sahip olma eğilimini ifade eder (Costa ve McCrae, 1987: 301). Duygusal dengesizlik kişilik boyutunda bireyler; genellikle endişeli, kötümser (Thoms vd., 1996: 352), sinirli, gergin, kızgın, kaygılı (Barrick ve Mount, 1991: 20) oldukları gibi anksiyete, depresyon, düşmanlık, hayal kırıklığı ve suçluluk (Costa ve McCrae, 1987: 301; Costa ve McCrae, 1992: 10) gibi olumsuz duyguları yaşamaya daha yatkındırlar. Bu tür kişilik özellikleri baskın olan bireyler, iş hayatında karşılaştıkları olumsuz olaylardan çok çabuk etkilenirler ve hoş görülebilecek durumlara bile şiddetli tepki gösterme eğiliminde olduklarından, bu durum, daha fazla çatışma içinde yer almalarına ve dolayısıyla daha fazla stres yaşamalarına neden olabilmektedir.

1.3.1.3. Değerler

Bir toplumun gerçek manada çağdaş ve uygar bir toplum olabilmesi için aile, eğitim, din gibi sosyal kurumlar ile iş hayatı ve devlet yönetiminin temelinde değerler kültürünün önemli bir yeri vardır (Cüceloğlu, 2002). Çünkü değerler, insanların sahip oldukları amaçların ve ortaya koydukları birtakım eylemlerin yargılanmasında temel bir standart oluşturulmasını sağlarlar. Değerler, belirli bir grubun üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlılıklar ile oluşturulmuş soyut ve genelleştirilmiş davranış kalıplarıdır (Theodorson ve Theodorson, 1979: 455).

Bir toplumda fertler, doğdukları andan itibaren öncelikle ailelerinden ve sonrasında sosyal çevrelerinden edindikleri şartlandırmalar ve elde ettikleri deneyimler sayesinde, değer yargılarını şekillendirirler. Farkında olarak ya da olmayarak şekillendirdikleri değer yargıları ile yaşadıkları olaylar, iletişimde buldukları ya da bulunmadıkları kişiler hakkında otomatikleşmiş yargılar edinirler. Bu anlamda farkındalık yaşayarak değer yargılarını şekillendirmek, psikolojik yönden güçlü bir birey olmayı gerektirmektedir. Ancak toplumun geneli ele alındığında, çoğu bireyin farkında olmadan değer yargılarını şekillendirdiği görülmektedir. Buna göre yetişkin bireylerin edindiği “doğrular” ve “yanlışlar”, esasında toplumların onlara dayattığı “doğrular” ve “yanlışlar”dır (Yaman ve Güngör, 2013: 252).

Bir toplumda, toplumsal düzenin sağlanması için ahlaki kuralların ve normların varlığı büyük önem teşkil etmektedir. Toplumda ahlaki kuralların ya da normların olmaması, bir başka deyişle kuralsızlık (Durkheim’e göre anomi) toplumsal ilişkileri olumsuz yönde etkiler (Fukuyama, 2015: 184). Genellikle toplumların hızlı değişim geçirdikleri dönemlerde, toplum ile üyeleri arasındaki bağlılığı oluşturan birçok norm çözümlür. Değerlerini yitiren kuralların yerine, ortaya çıkan yeni değerlere uygun kurallar oluşturulmaya çalışılır. Bu süreçte toplumun geniş bir kesiminde, eski değerlere bağlı kurallar ile yeni değerlere uygun kurallar arasında kalma, ne yapacağını bilememe, yeni kurallara uyum sağlayamama, kendini boşlukta kalmış hissetme gibi durumlar ortaya çıkar. Yeni değer yargılarına bağlı olarak davranış kalıpları da değişmeye başlar (Zencirkıran, 2017: 238).

Geleneksel sistemde normlar genellikle yazılı değildir. Sosyal ilişkiler insanlar arasındaki akrabalık ilişkilerine dayalı olarak samimi bir düzeyde gerçekleşirken, insanlar birbirlerine ahlaki yönden saygılı ve adaletli bir yaklaşım sergilemektedirler.

Modern düşünce sisteminde ise sosyal ilişkiler daha resmî ve yüzeysel, samimiyetten uzaktır (Fukuyama, 2015: 24). Örneğin geleneksel döneme ilişkin toplumsal değerler arasında başta aile olmak üzere akrabalık ve komşuluk ilişkileri gibi sosyal ilişkilere oldukça fazla önem verilmektedir. Sanayileşme ile ortaya çıkan modern dönemde, sosyal ilişkilere verilen değer, geri plana itilmiştir. Aile bireyleri fabrikalarda ve iş hayatında çalışmaya yönelmiş, yoğun iş temposu arasında çocuklara, akrabalara ve komşulara ayrılan zaman yok denecek kadar azalmıştır. Teknoloji ve internetin gündelik yaşama girmesiyle ortaya çıkan, insanlık tarihinin içinde bulunduğu son dönem bilgi çağında ise sosyal ilişkiler bambaşka bir boyuta taşınmış, yüz yüze iletişim yerini, bilgisayarlar ve akıllı telefonlar aracılığıyla sanal ortamlarda iletişime bırakmıştır.

Teknoloji ve bilimin büyük yer kapladığı günümüz bilgi çağında, küreselleşmenin de etkisiyle oluşum gösteren kapitalist sistem, toplumlar için adeta bir kültür endüstrisi doğurmuş ve böylece geleneksel değerler altüst olmuştur. Bu dönemde, en dokunulmamış, manevi ve insani değerler dahi, kâr mantığıyla işleyen kapitalist sistemin elinde birer oyuncak haline gelmiştir. Sorumluluğun izine rastlanılmadığı, saygı sınırlarının çoktan aşıldığı, edep ve hayânın elini eteğini çektiği, haksızlığın, ahlaksızlığın ve haysiyetsizliğin diz boyu yaşandığı böylesi bir sistemde, mahremiyet olgusu yıkılmış, insani duruluğu sağlayan saflık ve masumiyet rengini kaybetmiştir (Ersoy, 2008: 152). Bu bağlamda modernite, “adalet” kavramını, ilahi ve ahlaki bağlardan kopararak öncelikle akla ve deneysel süreçlere, ardından da yaşanmakta olan hayatın akışına indirgemıştır. İlahi ve manevi bağlardan koparılan adalet kavramı, güçlü ve egemen kişilerin, sınıfların ve ülkelerin istekleri doğrultusunda hareket bulan bir eşitsizlik perdesi ve maskesi haline gelmiştir (Sarıbay, 1995; 108). Postmodern düşünce sistemi ile birlikte ise “adalet” kavramı adeta bir adaletsizlik haline dönüşmüş, yaşanan adaletsizlikler dahi adaletliymiş gibi algılanır olmuştur.

Kapitalist sistemde iki türlü değer vardır. Bunlardan ilki, bir eşyanın belli bir ihtiyacı gidermesinden doğan değer (kullanım değeri), ikincisi ise mübadele değeri ya da değişim değeridir. Kapitalistler için üretimde, değişim değeri daha önemlidir. Esasında değeri doğuran insan emeğidir ancak kapitalist sistemde emeğin yerine fiyat/para unsuru en önemli değer olarak kabul edilmiştir (Meriç, 1993:207). Kapitalizmin değerler levhasına bakıldığında, bir şeyin değerli olabilmesi için faydalı ve pahalı olması gerekmektedir. Buna göre çıkar sağlayan ve maddi karşılığı olan her şey değerlidir. Çıkarıcı ve faydacı bir zihniyet temeline dayalı olan kapitalist sistemde,

sosyal ilişkiler yönünden insan, karşısında bulunan nesne veya kişileri sadece kendisine sağlayacağı fayda ölçüsünde değerli görmektedir (Ersoy, 2008: 148). Bu sebeple kapitalizm, maddi değerlere bağımlı olunan bir tüketim toplumu oluşturulmasını amaçlar. İnsanların ayartılma yoluyla kapitalist sisteme entegrasyonu sağlanmakta ve bağımlılıkları arttırılmaktadır (Bauman, 2000: 61).

Tüketim toplumunda her şeye çok çabuk ve kolaylıkla ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Bu yüzden elde edilen her şeyin değeri ve önemi de çok kısa sürede anlamını yitirmektedir. Maddi unsurlara verilen önem sebebiyle bunları elde etmek için gerekli olan en değerli faktör paradır. Paranın nasıl ve ne şekilde kazanıldığının bir önemi yoktur. Tek önemli olan paranın bir şekilde elde edilmiş olmasıdır. Manevi değerlerden yoksun olarak kurgulanmış bu sahte düzen içerisinde, insanların gerçek manada mutluluğa erişebilmeleri pek de mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda manevi değerlerden yoksunluk, para elde etme hırsı, düzensiz ve bilinçsiz bir tüketim anlayışı, bireylerin psiko-sosyolojik bütünlüğünde de bir bozukluk, sapma veya düzensizliğe yol açmakta, onları narsist kaygılara iterek (Morin ve Kern, 2001: 96-97), ahlaki olmayan davranışlara yöneltmektedir. Gerek sosyal gerekse örgütsel yaşam içerisinde kapitalist değerlerin ön plana çıkması, bireylerin adalet ve ahlak anlayışlarında da köklü değişikliklere yol açmıştır. Kapitalist düzende yer alan bir işveren ya da bir iş gören için önemli olan şey, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ediliyor olması ve yüksek miktarda para kazanıyor olmasıdır. Bu durum gerçekleşirken de bir başkasının hakkına gasp edilip edilmediğinin, paranın nasıl kazanıldığının bir önemi yoktur. Dolayısıyla geleneksel değerlerine bağlı bir çalışan ile kapitalist değerlere göre hareket eden bir çalışanın örgüt içerisindeki bir olayın adil olup olmadığına ilişkin algılamasının farklı olması beklenmektedir.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel adalet algısını etkileyen örgütsel faktörler, unvan ve örgütte geçirilen süre bakımından ele alınmıştır.

1.3.2.1. Unvan

Unvan, bir çalışanın örgüt hiyerarşisi içindeki bulunduğu konumu ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. Örgüt içerisindeki unvan ve güç dağılımının, örgütün adalet ilkeleri, örgütteki adalet algıları ve eylemleri ile çok yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Genel anlamda, yönetici unvanına sahip olan iş görenler ile yönetilen

unvanındaki çalışanların görev alanları, iş tanımları, yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel faaliyetlere ilişkin alınan kararların ve uygulamaların adil olup olmadığı sorusuna farklı yanıtlar verilmesi olağan bir durumdur. Yapılan araştırma sonuçları da örgütlerde yönetim kademelerinde yer alan bireyler (üst, yönetici vb.) ile yönetim kademelerinde yer almayan çalışanlar (ast- işçi, iş gören vb.) arasında adaletin algılanması açısından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. San ve Yalçıntaş (2017: 510) tarafından yapılan çalışmada, çalıştıkları kurumda yönetici olarak görev yapan kişilerin genel örgütsel adalet algıları ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının, yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı ile gücün örgüt içindeki dağılımı ve unvan değişkenleri arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü yönetim kademelerinde yer alan bireyler, bir başka ifadeyle yönetici vb. unvan sahibi kişiler, örgüt içinde bizzat karar alma görevini üstlenen kişilerdir ve dolayısıyla da kendi aldıkları kararların adaletli (hakça) olduğuna inanma eğilimindedirler (Beugre, 2002: 1098).

Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010: 80) tarafından yapılan çalışmada, hekimlerin örgütsel adalet algılarının görev durumlarına veya unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yönetici hekim grubunu oluşturan başhekim ve başhekim yardımcılarının örgütsel adalet algılarının, polikliniklerde ve kliniklerde hasta bakım ve tedavi süreçlerinde görev yapan hekimlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

1.3.2.2. Örgütte Geçirilen Süre

Örgütte geçirilen süre (kıdem) ile örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde, yapılan çalışmaların sonuçlarının birbiriyle çeliştiği tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar, örgütteki çalışma süresi fazla olan çalışanların örgütsel adalet algılarının daha olumlu olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna göre örgütte geçirilen süreyle birlikte çalışanların örgütsel süreçlere alıştıkları ve bu alışkanlıkların da örgütsel süreçleri destekleme eğilimi yarattığı düşünülmektedir (Atalay, 2007: 22). Diğer taraftan bazı araştırmacılara göre iş görenin örgüt içinde geçirdiği süreyle birlikte bizzat yaşadığı veya tanık olduğu olumlu ve olumsuz olayların sayısı da artmaktadır. İnsanlar olumlu olaylardan ziyade olumsuz olayları daha çok hatırlama eğiliminde olduklarından, bu anlamda yıllarca biriktirilen olumsuz anıların

olumsuz bir adalet algısına yol açabileceği ileri sürülmüştür (Beugre, 1998; akt. Atalay, 2007: 22). Bir başka çalışmada ise çalışanların örgütlerinde çalışma süreleri arttıkça kurumdaki beklentilerinin de artmakta olduğu ve bu beklentilere yanıt alamadıkları takdirde dağıtım adaleti algılarının da düştüğü görülmektedir (Söyük, 2007: 180).

Günsal (2010) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının genel çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre genel çalışma süresi “15 yıl ve üzerinde” olan çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışma süresi “5-9 yıl” aralığında olan çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Ancak yine aynı araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının mevcut kurumdaki çalışma süresine (kıdem) göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Moç (2018)’un çalışmasında da çalışanların örgütsel adalet algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

1.3.3. Toplumsal Faktörler

Örgütsel adalet algısını etkileyen toplumsal faktörler: aile, kültür, eğitim ve din bakımından ele alınmıştır.

1.3.3.1. Aile

Toplumun en küçük sosyal kurumu olan aile, “üreyebilme ve toplumun üyelerinin bakımı amacıyla birincil derecede sorumlulukları paylaşan, resmî bir evlilik, sözde bir anlaşmaya dayalı ilişki veya evlat edinme yoluyla birbirleriyle bağlantı oluşturan insan kümesi (Schaefer, 2013: 312)” dir. İçeriği ve türü farklı olabilmekle birlikte, bütün toplumlarda mutlak surette var olan bir kurumdur. Toplumda yer alan her kurumda olduğu gibi aile kurumunun da çok sayıda işlevi mevcuttur. İlişkiyi meşrulaştırma, çocuk sahibi olma, sosyalleştirme, toplumsal statü sağlama, duygusal paylaşım, güven ve destek sağlama gibi faaliyetler bu işlevlerden birkaçıdır (Zencirkıran, 2017: 159- 161).

Aile kurumunun en temel işlevi, bir kadın ve erkeğin resmî olarak bir evlilik akdi çerçevesinde çocuk sahibi olmasını sağlamak, topluma yeni üyeler kazandırmak ve toplumun devamlılığını sağlamaktır. Günümüzde resmî bir evlilik akdi çerçevesinde kurulmuş bir aile kurumu dışında, aynı evi paylaşan, birlikte evlilik hayatı yaşayan çiftler de çocuk sahibi olma ya da yetiştirme yolunu tercih edebilmektedirler. Genel anlamda psikopat ya da sosyopat kişiliklere sahip bireylerin geçmiş yaşantıları ve aile

yapıları incelendiğinde, çoğunun gayrimeşru yöntemlerle meydana gelmiş oldukları, anne ve babalarını tanımadıkları, sağlıklı bir aile kurumunun yokluğundan kaynaklı bir boşluk içinde büyüdükleri görülmektedir. Dolayısıyla resmi yollarla kurulmuş sağlıklı bir aile kurumunun varlığı, toplumun değer ölçülerine, hukuki ve ahlaki çerçeveye duyarlı bireyler yetiştirmenin temel unsurudur (Eroğlu, 2015: 121).

Bir toplumda yer alan her ailenin, ekonomik gelir, inanç ve değer yargısı, yaşam tarzı, ahlak anlayışı vb. bakımından birbirinden farklı özellikleri vardır. Ailelerin sahip oldukları bu tür farklılıklar, aile bireylerinin hayata bakış açılarının, karşılaştıkları olaylar karşısındaki tutumlarının ve tepkilerinin de farklı olmasına yol açar. Örneğin, ekonomik geliri yüksek olan bir ailede yetişen genç ile düşük gelirli bir ailede yetişen gencin, hayata bakış açıları birbirinden oldukça farklıdır (Zencirkıran, 2017: 100). Ya da ataerkil bir yaşam tarzının egemen olduğu ailede yetişen bir birey ile anaerkil bir yaşam tarzının egemen olduğu ailede yetişen bir bireyin, benzer olaylar karşısında farklı tepkiler vermesi, olağan bir durum olarak kabul edilir.

Geleneksel toplumlarda aile, anne ve babanın çocuklar dünyaya getirmek, onları eğitmek ve sosyalleştirmek için bir araya geldikleri, iş birliği temeline dayalı en küçük ve en önemli toplumsal birimdir. Ancak toplumlar modernleşme yoluna gittikçe ailenin önemi azalmaya başlamıştır (Fukuyama, 2015: 58-59). Postmodern toplum yapısıyla birlikte başta aile olmak üzere siyaset, eğitim, örgütler ve din gibi sosyal kurumlara olan bağlılık ve sadakat gibi hususlarda köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle geleneksel aile yapılarında, evliliklerde ve ilişki biçimlerinde önemli aşınmalar meydana gelmiştir. Evlilik konusunda yaşanan en temel sorun, her geçen gün boşanmakta olan insanların sayısındaki önüne geçilemez olan yükseliştir. Boşanma oranları, tüm dünyada ciddi bir artış göstermekle birlikte, boşanma sonrası tek ebeveynli aile yapıları da artış göstermiştir. Genellikle çocuklu ailelerde, medeni bir şekilde boşanmayı beceremeyen ebeveynler nedeniyle çocuğun bakım ve velayeti konusunda ciddi anlaşmazlıklar ortaya çıkmakta ve bu kaos/ şiddet ortamı içinde kalan çocuk/ çocuklarda ciddi psikolojik sorunlar ve travmalar görülebilmektedir. Bir diğer açıdan, tek ebeveynli bir ailede yetişen çocuğun hayatında sağlıklı bir rol modeli olmaması da çocuklar için psikolojik sorunlar yaratabilmektedir (Zencirkıran, 2017: 167-168). Dolayısıyla böyle bir aile ortamında yetişen birey ile sağlıklı bir ailede yetişen bireyin hayat görüşleri, değer yargıları, hak ve adalet anlayışlarının farklı olması beklenir.

1.3.3.2. Kültür

Kültür, sonradan öğrenilen her türlü bilgi ve beceri ile yine sonradan kazanılan her türlü psiko-sosyal alışkanlıklar ve çeşitli davranış kalıplarıdır. Bu sebeple kültür, insanların doğuştan getirdikleri yetenek ve özellikler, içgüdüsel ve kalıtım yoluyla kazanılmış birtakım etkinlikler değildir. Başka bir ifadeyle kültür, tamamen tecrübe ve eğitim yoluyla öğrenilmiş ve belirli bir toplumun üyelerince paylaşılan davranışların bütünüdür (Eroğlu, 2015, 155). Bir başka tanımda ise kültür, “bir toplumun yaşama tarzı olarak ifade edilen, dil, bilgi, gelenek, görenek, değer, sanat, inanç, ahlak anlayışı, örf, adet, araç- gereç vb. gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan bir bütündür (Tolan, 1983: 222)”.

Kültür konusunda uluslararası düzeyde yapmış olduğu çalışmaları ile bir klasik haline gelen Hofstede (2001: 1)’ye göre kültür, insan topluluklarını birbirinden ayıran kolektif bir zihinsel programlamadır. Hofstede’nin kültür konusunda bir klasik olarak görülmesinin en önemli sebebi, 1967 ve 1973 yılları arasında 72 farklı ülkede görev yapan IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalardır. Hofstede, bu araştırmalarda, çalışanların sahip oldukları değerler arasındaki farklılıkları saptamaya çalışmıştır (Hofstede, 2001: 41). Hofstede araştırmalar sonucunda elde ettiği bulgulardan yola çıkarak, ülkeler, meslekler ve cinsiyetler arasındaki farklılıkları sınıflandırmış ve sonuç olarak 4 farklı kültür boyutu ortaya koymuştur. Bunlar bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik-kadınsılık olarak belirlenmiştir (Hofstede, 2001: 29).

Bireycilik- toplulukçuluk (individualism- collectivism) boyutunda; bireycilik (individualism), insanların bir grubun üyesi olmaktan ziyade, bireysel olarak hareket edip, bireysel haklarını her şeyden önemli görmelerini içerirken; toplulukçuluk (collectivism) ise insanların üyesi oldukları bir grubun diğer üyelerinin kendilerini korumaları ve gözetmelerini bekledikleri sıkı bir sosyal çevreyi içermektedir (Robbins ve Judge, 2015: 153). Bu anlamda toplulukçuluk kültürünün yüksek olduğu örgütlerde, çalışan bireyler açısından örgüt içerisinde üyesi olunan grubun tercihleri, çıkarları ve amaçları ile gruba uyum önemliken; bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde bireyin tercihi, çıkarı ve amacı, grup çıkarlarından önce gelmektedir (Hofstede, 2001: 235). Toplulukçu kültür yapısına sahip çalışanlardan oluşan bir örgütte, çalışanın üyesi

olduğu grubun örgüt içerisindeki uygulamaları adaletsiz olarak algılaması, söz konusu çalışanın da aynı uygulamaları adaletsiz olarak algılamasına yol açmaktadır.

Hofstede güç mesafesi (power distance) boyutunu, toplumda veya grup içerisinde güç dağıtımının eşitsizlik derecesi olarak ifade etmektedir. Düşük güç mesafesi, gücün toplum veya grup içerisinde göreceli olarak eşit dağılımı olarak adlandırılırken; yüksek güç mesafesi ise gücün eşit olmayan dağılımı olarak tanımlanmaktadır (Hofstede ve Soeters, 2002: 3). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, güç eşitsizlikleri doğal bir durum olarak kabul edilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise toplumsal ve örgütsel hiyerarşi yok denecek kadar azdır. Aynı zamanda bu tür kültürlerde bireylerin eşit güç derecesine sahip olduğu kabul edilir (Sargut, 2001: 182-183). Bu anlamda bireyler arasında ortaya çıkan güç eşitsizlikleri birtakım adil olmayan durumların varlığını göstermektedir. Örgütsel açıdan, düşük güç mesafesi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, yönetici ve astlar birbirlerini eşit olarak görürken; yüksek güç mesafesinde her iki taraf da eşitsizliği kabul etmektedir. O halde düşük güç mesafesi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, yönetici ve diğer çalışanlar arasında eşitsizlik olması halinde çalışanların örgütteki bu durumu adaletsiz olarak algılamaları kuvvetle muhtemeldir.

Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) boyutu; toplumların, bilginin açık veya net olmadığı, yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı, değişim boyutunun ve hızının öngörülenden farklı ve olumsuz yönde gerçekleşeceği yönünde duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 25; akt. Demirel ve Tikici, 2004: 53). Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olan kişilerin hayatlarını garanti altına almak için biçimsel, resmî ve yazılı kurallara bağlı oldukları, farklı düşüncelere karşı çıkma eğilimlerini ve kesin doğrulara ulaşma faaliyetlerini arttırdıkları (Varoğlu vd., 2000: 421-441) görülmektedir. Ayrıca yüksek belirsizlikten kaçınmada, insanlar belirsiz ve muğlak durumlar karşısında yüksek endişeye kapılmaktalar, belirsizliği azaltmak ya da ortadan kaldırmak için çeşitli kanunlar ve kontrol mekanizmalarına başvurumaktadırlar (Robbins ve Judge, 2015: 153). O halde yüksek belirsizlikten kaçınma kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların, olumsuz bir durum veya olay karşısında, düşük belirsizlikten kaçınma kültürünün hâkim olduğu örgüt çalışanlarına kıyasla bu durumu adaletsiz olarak algılama dereceleri daha yüksektir. Ayrıca yüksek belirsizlikten kaçınma kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların, adaletsiz olarak algıladıkları durum veya olaylara neden olan faktörleri bilmek istemeleri ve böyle bir durum veya

olay karşısında duygularını dışa vurmaları beklenirken; düşük belirsizlikten kaçınma kültürünün hâkim olduğu örgütlerdeki çalışanların ise adaletsiz bir durum karşısında sessiz kalmaları ve duygularını gizlemeleri beklenmektedir.

Erkeksilik- kadınsılık (masculinity- femininity) boyutu ise toplumda geçerli veya egemen olan değerlerin ne derece eril veya dişil rollerle ilgili olduklarını içermektedir. Erkek egemen kültürlerde, “girişimcilik (atılğanlık)”, “çok para kazanma”, “başkalarını önemsememe” ve “rekabet” gibi maddi eğilimler ağır basarken; kadın egemen kültürlerde ise “hizmet etme”, “kişiler arası samimi ilişkiler”, “zayıf kişilere karşı ilgi gösterme” ve “dayanışma ilişkileri” gibi maddi olmayan eğilimler ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 2001: 279). Geleneksel erkek egemen kültürün göstergeleri, dediğim dedik tavır, saldırganlık, yükselme tutkusu, bağımsızlık, yarışmacılık, baskıcı tavır takınmak, kendine güvenmek vb. gibi değerlerdir. Kadın egemen kültürün göstergeleri ise genellikle dişilikle ilişkilendirilen kavramlar, sadık, şefkatli, merhametli, sevgi dolu, nazik, anlayışlı ve duyarlı olmak gibi değerleri içerir (Sargut, 2001: 175). O halde erkek egemen kültürün hâkim olduğu örgütlerde, özellikle kadın- erkek ayrımcılığına ilişkin uygulamaların varlığı, çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanmazken; kadın egemen kültüre dayalı örgütlerde bu durum oldukça adaletsiz olarak algılanmaya sebebiyet vermektedir.

1.3.3.3. Eğitim

Eğitim, toplumsallaşmanın sağlanmasında ve bir toplumun gelişme seviyesinin belirlenmesinde gerekli olan en önemli faktörlerden biridir. Bir toplumun sahip olduğu kültürün nesilden nesile aktarılması görevini üstlenen eğitim kurumları sayesinde, çok farklı aile yapılarında yetişmiş, çok farklı kişilik yapılarına sahip olan çocuklara, toplumun temel değer ve öncelikleri öğretilerek çocuklardaki farklılıkların ortadan kaldırılması ve onların benzer kalıplara sokulması sağlanmaktadır (Zencirkıran, 2017: 101). Eğitim kurumlarının bir diğer önemli işlevi de bu kurumlardan elde edilen bilgiler sayesinde gerçekleşen bireysel gelişmeler ile toplumsal gelişme ve ilerlemenin sağlanmasıdır. Günümüzde sanayi ve teknoloji alanında ilerleme kaydetmiş ve gelişmiş toplumların bu duruma gelmelerindeki en temel etken, bu tür toplumlarda fırsat eşitliğine dayalı kaliteli bir eğitim anlayışının olmasıdır (Eroğlu, 2015: 331).

Teknolojinin üretimde kullanılmasıyla birlikte, çalışma hayatındaki beden gücü ile hareket eden, vasıfsız ya da yarı vasıflı işgücü olarak adlandırılan mavi yakalı iş

görenler önemini yitirirken; zihin gücüne dayalı, eğitilmiş ve vasıflı işgücü olarak adlandırılan beyaz yakalı iş görenler önem kazanmıştır. Dolayısıyla, bilgili, soran, sorgulayan, düşünen, itiraz eden, kendine güvenen, inisiyatif ve sorumluluk alabilen bir iş gören profili ortaya çıkmıştır (Zencirkıran, 2017: 193). Buna göre San ve Yalçıntaş (2017: 510) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel uygulamaların adaletli olup olmadığı konusunda daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Dailey ve Kirk (1992: 314-315) ise örgütlerdeki eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel adaletle ilgili konulara daha fazla önem verdikleri ve sahip oldukları hakları korumaya daha eğilimli oldukları yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Ayrıca yaptıkları işe yönelik alınan kararlara katılım konusunda daha fazla istekli oldukları ve örgütsel beklentilerinin de daha fazla olduğu gözlenmiştir. Bu beklentilerin karşılanmaması, eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda düş kırıklığı yaratmakta ve örgütte adil bir işleyiş olmadığı duygusuna yol açmaktadır.

1.3.3.4. Din

İnsanlar, yüzyıllar boyunca dünyevi ve uhrevi hayatı anlama arayışı içerisine girip, insan gücünü aşan olaylar karşısında bu tür olaylara mana bulma çabasında bulunmuşlardır. Bu çabalar sonucunda, bir şeylere inanma ihtiyacı hissederek bu ihtiyacı da din inancı ile gidermeye çalışmışlardır. Din inancı, inananların, dünyevi ve uhrevi hayata yönelik tutum ve davranışlarını belirleme noktasında bir zihniyet ve ideoloji kazandırmaktadır.

Dinlerin toplumsal yapılandırma, kontrol ve bütünleştiricilik olmak üzere çeşitli işlevleri bulunmaktadır (Berger, 1973; akt. Çiftçi, 1995). Bu tür işlevleri nedeniyle din olgusu, toplumlarda eskiden beri süregelen, en derinden hissedilen ve en etkili güçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla insan ve toplum hayatında oldukça önemli, güçlü ve etkili bir kurum olarak varlığını göstermektedir (Gürhan, 2010, 61).

Her toplumun sahip olduğu tarihi, kültürü ve sosyal yapısına göre bağlı olduğu bir din kurumu bulunmaktadır. Din kurumu, insanların içgüdüsel tutum ve davranışlarını, istek ve arzularını, duygu ve düşüncelerini, neredeyse bütün hareketlerini çok sıkı disiplin altına alan bir sistemdir. Her toplumda sahip olunan dine göre yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmiştir. Her dinin kendine özgü emir ve yasakları bulunmaktadır. İnsanların korkunç içgüdülerinin dışı vurumunun, cinayetlerinin ya da günahlarının önlenmesi az da olsa

dinler sayesinde gerçekleşmektedir. Toplumsal huzur ve barışın, adalet ve düzenin sağlanmasında din kurumunun, dine olan inancın ve bağlılığın önemi büyüktür. Zira insanlar dışında hiçbir varlığın haram, sevap, günah ya da gayrimeşru diye bir düşüncesi ya da kaygısı bulunmamaktadır (Kaplan, 2017: 179-181).

Fromm (2019a)'a göre bütün büyük dinler, bireysel anlamda insanların sorumluluk duygularının gelişmesi, bu sayede doğru ve düzgün yaşamaları, ayrıca kendilerini ve başkalarını sevmeyi öğrenmeleri ve olgunlaşmaları temeline dayalıdır. İnsan ruhunu rahatlatma ve iç huzuru sağlama gibi işlevleri bulunan dinî inançlar, insan psikolojisinin iyileştirilmesi, davranışlarına yön verilmesi, belirsizlikler ve zorluklar karşısında insana dayanma gücü sağlama bakımından da oldukça önemlidir. Günümüzün tehlike ve belirsizliklerle dolu dünyasında, güç ve iktidar ilişkilerinden kaynaklı eşitsizlikler, haksızlıklar ve adaletsizliklerle yoğun olarak karşılaşmak durumunda kalan insanlar, kaygı, endişe, stres, yalnızlık, çaresizlik, güvensizlik, yabancılaşma vb. gibi olumsuz duygu hallerinden ve bu duyguların yol açtığı olumsuz sonuçlardan, dinî inançlar sayesinde kendilerini koruyabilmektedirler (Eroğlu, 2015: 139- 141). Örneğin yaşanan adaletsiz bir durum karşısında, yaşanan olayı ve olayı yaşatan kişiyi Allah'a havale etmek, ilahi adalete sığınmak, dinî bir inanç göstergesi olmakla birlikte, aynı zamanda bir tür kendini koruma ve rahatlatma şeklidir. İnancı olmayan bir kimse ise yaşadığı adaletsizlik karşısında, intikam, sabotaj, cinayet vb. şekilde karşı tarafa zarar vermeye yönelik sapkın davranışlara yönelebileceği gibi intihar ederek kendine zarar verme yöntemini de tercih edebilir.

En son din olarak kabul edilen İslamiyet dini olmak üzere bütün kutsal dinler, mensubu olan kişilere, iyilik yapmayı öğütlerken; sonunda pişmanlık ve suçluluk duygusu hissedecekleri kötülüklerden de sakınmayı ve uzak durmayı öğütlemektedirler. Buna göre gerek günlük yaşam gerekse çalışma hayatı içerisinde, gerçek manada güçlü bir din inancı olan kişinin olaylar karşısındaki adalet/ adaletsizlik tutumu, davranışı ya da algısının, dini inancı zayıf olan bir kişiye göre mutlak surette farklılık göstereceği düşünülmektedir.

1.4. Örgütlerde Adalet Konusunda Yaşanan Sorunlar

Örgütlerde yaşanan adalet ile ilgili sorunlar genel anlamda yönetsel ve insan kaynakları yönetimi süreçleri açısından ele alınacaktır.

1.4.1. Genel Yönetimsel Sorunlar

Örgütlerde adalet konusuna ilişkin sorunların en çok, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde görüldüğü bilinmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi süreçleri açısından adaletsizlik sorunlarını ele almadan önce yönetsel süreçler bağlamında genel anlamda, ayrımcılık, kayırmacılık, yönetici körlüğü ve damgalama (etiketleme) olarak adlandırılan çeşitli adaletsiz uygulamaların varlığından söz etmekte fayda görülmektedir.

1.4.1.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık kavramı, herhangi bir kişiye, gruba veya bir grubun üyelerine karşı çeşitli ön yargılar ve kalıp yargılar (stereotipler) nedeniyle ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışların tümünü içeren bir süreçtir (Göregenli, 2012, 21). Genel olarak, toplumsal hayat içerisinde, cinsiyet, yaş, ırk, dil, din, etnik köken vb. olmak üzere konu bakımından pek çok ayrımcılık çeşidi vardır. Ayrıca ayrımcılık doğrudan veya dolaylı yoldan yapılabileceği gibi pozitif ve negatif yönlü de olabilmektedir. Negatif yönlü bir ayrımcılık, bireyin eşitlik ilkesi bakımından diğerlerine göre yetersiz ya da eksik olarak değerlendirilmesi durumudur (Rowe, 1990). Pozitif ayrımcılık ise olumlu önlemler sayesinde eşitliğin fiilen sağlanmasını içermektedir. Örneğin, resmî dili konuşmakta ve anlamakta güçlük çeken kişilere yönelik kamu hizmetlerinde çeviri veya tercümanlık hizmeti sağlanması, pozitif ayrımcılık kapsamında değerlendirilmektedir (Karan, 2012: 142). Bu bağlamda pozitif ayrımcılık olumlu bir durumu yansıtırken; negatif yönlü bir ayrımcılık ise adalet algısının azalmasına yol açan olumsuz bir duruma işaret etmektedir.

Ayrımcılığın en çok yaşandığı yerlerden biri örgütsel ortamlardır. Örgütsel alanda en çok karşılaşılan negatif yönlü ayrımcılık türleri ise cinsiyete dayalı ayrımcılık, dinî ve etnik yapıya dayalı ayrımcılık, yaşa dayalı ayrımcılıktır (Demir, 2011: 763).

Genel olarak ele alındığında, ataerkil bir aile yapısına veya başka bir deyişle “erkek egemen” kültür yapısına sahip olan ülkelerde, erkek cinsiyeti “güç, otorite ve iktidar” gibi kavramları temsil ederken, kadın cinsiyeti ise “güçsüzlüğün ve acizliğin” simgesi olarak değerlendirilmektedir. Toplumun kadın ve erkek cinsiyetlerine yüklemiş olduğu bu tür değer ve anlamlar sebebiyle cinsiyetler arasında neredeyse her alanda büyük eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır (Eroğlu ve İrdem, 2016: 20-21). Özellikle çalışma hayatı içerisindeki cinsiyet ayrımcılığına ilişkin en belirgin örneklerden biri,

sekreterlik, bakıcılık, asistanlık vb. gibi işlerin kadın işleri; yöneticilik, taksicilik, tamircilik vb. gibi işlerin ise erkek işleri olarak değerlendirilmesidir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008). Ayrıca işe alım ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret ve maaş yönetimi, terfi ve ilerleme sistemlerini içeren insan kaynakları yönetim süreçleri içerisinde de cinsiyet ayrımcılığına ilişkin örneklere sıklıkla rastlanmaktadır.

Örgütsel alanda yaşanan etnik türde bir ayrımcılık, internette veya çeşitli gazete ve dergilerde yer alan iş başvuru formlarında, özellik belirtici çeşitli ifadelerin kullanılması şeklinde gerçekleşebilmektedir. Ayrıca etnik ayrımcılık kapsamı içinde din, mezhep ve inanç ayrımcılığı da yer almaktadır (Demir, 2011: 763- 764). Hoque ve Noon (1999) tarafından İngiltere’de yapılan bir araştırmada, Asya kökenli İngiliz vatandaşlarının çoğunun, çeşitli iş başvurularında buldukları ancak etnik kökenleri sebebiyle işe kabul edilmedikleri tespit edilmiştir. İşe kabul edilenlerin ise iş yerinde mağdur edildikleri, diğerlerine göre daha sert ve zor koşullar altında, daha düşük ücretlerle çalıştırıldıkları belirlenmiştir. Kanada’daki bazı iş yerlerinde de özellikle zenci/ siyah insan ve beyaz insan ayrımının yapıldığı görülmektedir (Boatswain ve Lalonde, 2000).

Çalışma hayatı içerisinde en çok karşılaşılan ayrımcılık türlerinden biri de yaşa dayalı ayrımcılıktır. Türkiye’de verilen iş ilanları incelendiğinde, “30 yaşını aşmamış olmak” gibi ifadelerin çok yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Eğer ilanda belirtilen işin niteliği ciddi anlamda böyle bir şartı gerektirmiyorsa bu durum 30 yaş üzerindeki insanlara ayrımcılık yapıldığını göstermektedir. Çalışma hayatında, çeşitli yapısal sorunlar ya da “yaşlı”lara karşı oluşan olumsuz kalıp yargılar nedeniyle yaşa dayalı ayrımcılıklar yapılabilmektedir. Özellikle özel sektörde 40 veya 45 yaş üstü insanların çalışma hayatına girebilmelerinin veya mevcut iş yerinden emekli olabilmelerinin gittikçe zorlaştığı görülmektedir (Çayır, 2012: 171).

Örgütsel alanda adalet ya da bir başka ifadeyle yönetim adaleti, örgütsel iş birliği sistemi içerisindeki her türlü çabanın ve kazancın, ayrımcılıktan uzak, belirli bir eşitlik ve adalet ölçüsünde gerçekleştirilmesidir. Adaletli bir yönetimin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin üzerinde durması gereken dört önemli kriter vardır. Bunlar: “Adalet”, “Liyakat ve Ehliyet”, “Danışma ve Katılım”, “Direnme Hakkı”dır. İlk üç kriter tamamen yöneticilerin özelliklerine ve tutumlarına bağlı iken, “direnme hakkı” ise gayrimeşru yönetimler halinde çalışanlara tanınan bir savunma hakkıdır. Çalışanlara

tanınan bu hak sayesinde, yöneticilerin yönetimde daha “adaletli” davranması, işe alınma kriterlerinde “liyakat ve ehliyet” önem verilmesi ve işlerin gerçekleştirilmesinde uzman kişilere “danışılması” sağlanmış olacaktır (Eroğlu, 2018).

1.4.1.2. Kayırmacılık

Etik dışı bir davranış olmasına rağmen, birçok kesim (özellikle yöneticiler) tarafından meşru bir davranış olarak kabul edilen kayırmacılık, “belli bir bireye ya da gruba haksız yere kolaylık sağlanması, iltimas edilmesi (TDK, 2011: 1364)” olarak tanımlanmaktadır. Toplum içinde “torpil”, “iltimas”, “referans” gibi birtakım kavramlarla uygulamaya dâhil olan kayırmacılık davranışı (Özsemerci, 2003: 20), özellikle liyakat sisteminin değersiz kabul edildiği, hak, adalet, eşitlik, demokrasi gibi kavramlara önem verilmeyen hemen hemen her toplumsal düzen içerisinde görülebilecek bir durumdur (Özkanan ve Erdem, 2014: 180).

Kayırmacılık, gündelik hayatta, bürokratik ve örgütsel yapılar içindeki ilişkilerde, iktisadi ve politik ilişkilerde sıklıkla gerçekleştirilen bir uygulama olmakla birlikte çok farklı türlerde meydana gelebilmektedir. Özellikle, akrabalık, meslektaşlık, hemşehrilik, kirvelik, komşuluk, arkadaş-eş-dost çevresinden olma, aynı mezhepten olma, okul arkadaşlığı, asker arkadaşlığı, aynı tarikata üye olma vb. gibi şartlardan doğan yakınlıklar/ bağılıklar, kişileri kayırmacı tutum ve davranışlara yöneltmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 8).

Örgütsel alanda en sık görülen kayırmacılık türü nepotizm olarak adlandırılan akraba kayırmacılığıdır. Nepotizm, bir kişinin işe alınırken ya da terfi ettirilirken, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, zekâ vb. niteliklere sahip olup olmadığına bakılmaksızın, sadece kan bağı ve akrabalık ilişkilerinin olması nedeniyle tercih edilmesidir (Özler vd., 2007: 438). Ayrıca kronizm adı verilen eş-dost-tanıdık kayırmacılığı; patronaj olarak adlandırılan siyasal ve dinsel yandaşlıktan kaynaklanan kayırmacılık ile klientelizm olarak da ifade edilen iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık türlerinin de uygulamada sıklıkla yer aldığı görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 8; Özsemerci, 2003).

Örgütsel alanda meydana gelen kayırmacılık davranışında, çift taraflı ve karşılıklı bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Kayırmacılık davranışını yapan, bir başka deyişle yönetim gücüne sahip olan kişi kayıran taraf olarak kabul edilirken, korunan,

kollanan ve işleri kolaylaştırılan kişi ise kayırılan taraf olarak kabul edilir. Bu bağlamda örgütsel yapı içerisinde kayıran tarafı temsil eden yöneticiler, prestij kazanarak, iktidarda kalmaya devam ederlerken, kayırılan kişinin kazancı ise anlık ihtiyaçlarının karşılanmış olmasıdır (Kurtoğlu, 2012: 144). O halde kayırmacılık, bir taraftan kayıran ve kayırılan tarafların çıkarlarına hizmet etmekte, diğer taraftan bu durumun farkına varan diğer çalışanlar için önemli bir adaletsizlik göstergesi olmaktadır.

Örgüt içinde kayırmacı tutum ve davranışların varlığı, genel olarak örgüt içindeki kayırılmayan çalışanlar açısından olumsuz bir iklim yaratır. Kayırılmayan çalışanların, örgüt içindeki bu tür uygulamalar nedeniyle kendilerine olumsuz yönde ayrımcılık yapıldığı hissine kapılmaları, onların örgüte olan bağlılık ve güven duygularını zedeleyebilir. Kayırılmayan çalışanların, özellikle kaynakların dağıtımına ilişkin bir adaletsizlik ve eşitsizlik olduğu yönündeki algılamaları, ortaya birtakım yıkıcı davranışların (daha az performans sergileme, işe devamsızlık, işten ayrılma, grev yapma, hırsızlık, sabotaj vb. gibi) çıkmasına sebep olabilir (Steers ve Porter, 1991; Greenberg ve Scott, 1996; akt. Arya ve Glover, 2003: 2). Bu tür olumsuzluklar da örgütte iş gören devir maliyetlerinde artışlara ve nitelikli insan kaynağının kaybedilmesine yol açar (Prendergast ve Topel, 1996).

1.4.1.3. Yönetici Körlüğü

Yönetici körlüğü, bir örgüt yöneticisinin aldığı karar ve uyguladığı yöntemlerde var olan hataların, gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel fırsatların ve risklerin farkına varamaması ve kendine bağlı çalışanlarının gelişimlerini gerektiği şekilde izleyememesi sorunudur (Altınay vd., 2012: 15).

Çağdaş ve modern bir örgüt yöneticisi, günümüz koşullarının rekabet ortamında, gündemi yakından takip edebilme, gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel fırsatların ve risklerin farkına varabilme, yenilikçi ve yaratıcı olma, gelişime açık, çalışanlarına karşı ilgili ve duyarlı olma gibi birtakım özelliklere sahip olmak durumundadır. Ancak halen daha mevcut durumu sürdürmek adına geleneksel yöntemlerle hareket eden, bir başka ifadeyle mevcut uygulamalara ve iş yapış şekillerine alıştıkları için gelişime ve yeniliğe kapalı yöneticilerin, mevcut uygulamalarda var olan hata ve eksiklikleri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel problemleri, riskleri ve fırsatları görmeleri giderek zorlaşmaktadır. Genellikle, günlük sorunlarla meşgul olan bu tür yöneticiler, yönetici körlüğü nedeniyle çözülebilmesi son derece kolay olan sorunlara bile çözüm bulmakta

zorlanabilmekte, yanlış ve adil olmayan kararlar verebilmektedirler (Altınay vd., 2012: 15).

Yönetici körlüğü, yönetici dışındaki faktörlerden kaynaklı olarak da meydana gelebilmektedir. Örneğin, yönetici pozisyonundaki kişilerin etrafındaki bazı oluşumlar (kurmay, danışman, sekreter vb.), iş görenlerin fikir, öneri ve düşüncelerinin yöneticilerine ulaşmasına engel olabilmektedirler. Yöneticinin etrafında oluşturulan bu tür bir yapılanmaya “Çember Sendromu” adı verilmektedir. Buna göre çemberde yer alan kişilerin yanlış tutum ve davranışları, yöneticiye aktarılan yanlış ve eksik bilgiler de yönetici körlüğüne yol açabilmektedir (Sert, 2009). Önemli bir konuda görüşme talebinde bulunan bir iş görenin, sekreter tarafından yönetici ile görüştürülmemesi sebebiyle yönetici yanlış ya da adaletli olmayan kararlara imza atabilmektedir.

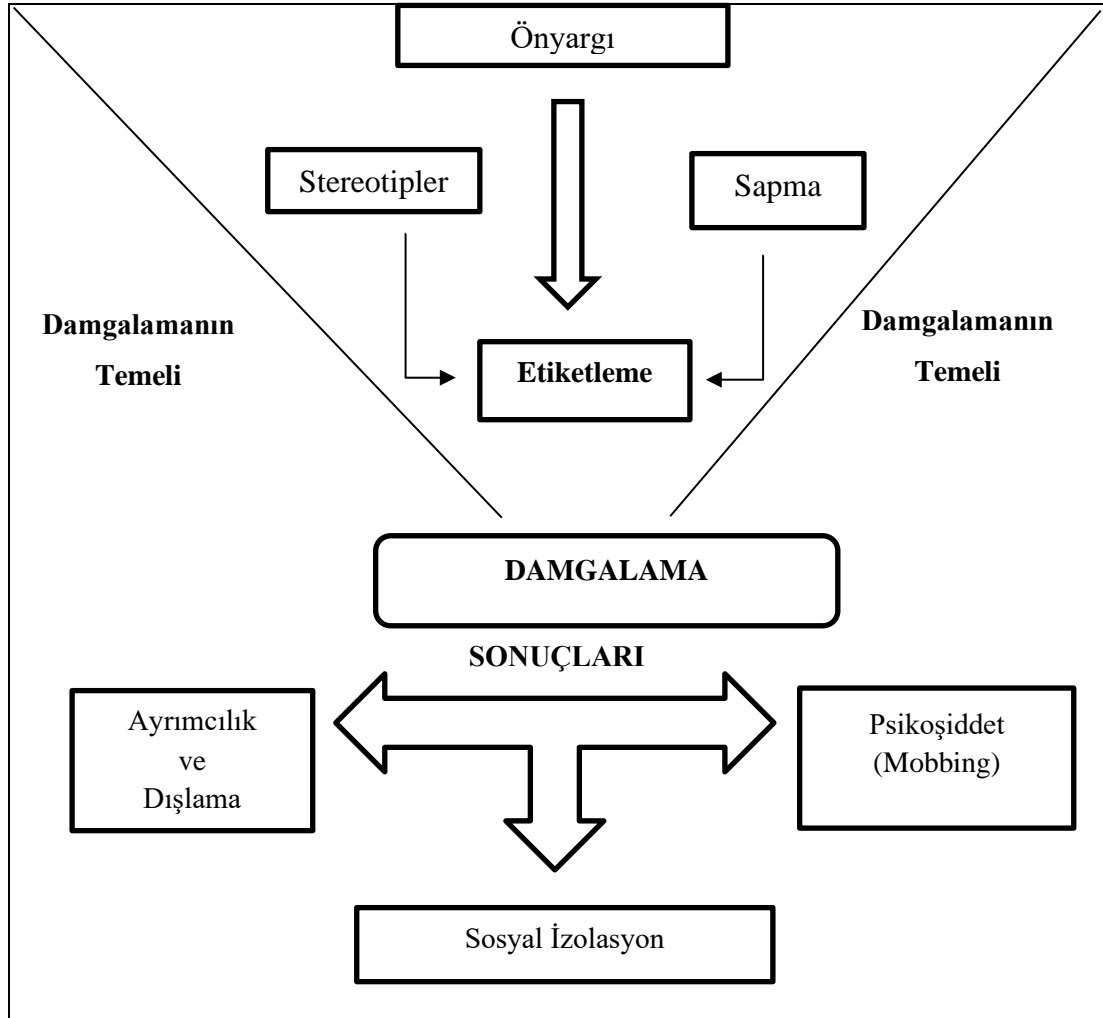
Yönetici körlüğünün bir diğer ortaya çıkış nedeni, iş yoğunluğu, ilerleyen zaman ve yöneticinin kendine bağlı çalışan sayısındaki artışlardır. Yönetici, örgüt içinde işlerin yoğunluğu arttıkça çalışanlarının gelişmelerini gözleme ve onlarla ilgilenme hususunda yetersiz kalmaktadır. Bu durumun farkına varamayan yöneticiler, çalışanlarının kendilerini hiç geliştirmedikleri fikrine kapılarak onlar hakkında yanlış, eksik veya adil olmayan kararlar alabilirler (Acar, 2015).

1.4.1.4. Damgalama (Etiketleme)

Damgalama (stigma) ya da başka bir deyişle etiketleme, kişinin ortaya koyduğu davranıştan ziyade, başkalarının kişinin ortaya koyduğu davranışa atfettiği anlamlar neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla damgalama olgusu, görelilik içeren bir yapıya sahiptir. Bu anlamda, bir grubun sapkın olarak değerlendirdiği davranışı, bir başka grup normal olarak kabul edebilmektedir (Zencirkıran, 2017: 241). Örneğin, satış işlemini yerine getiremeyen bir çalışanı, X yönetici başarısız bir iş gören olarak damgalarken, Y yönetici için bu eylem bir başarısızlık olarak değerlendirilmeyebilir.

Katz tarafından öne sürülen damgalama modelinde, sosyal normlardan sapma hali damgalamayı oluşturan bir durum olarak kabul edilmektedir (Weidner, 1981). Damgalamanın temelinde olumsuz inançlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan ön yargılar yer almaktadır (Çam ve Bilge, 2007). Damgalama olayı, etiketleme davranışıyla başlayıp ayrımcılık ve dışlama davranışlarıyla sonuçlanmaktadır (Taşkın, 2007). Diğer taraftan damgalama, psiko-şiddet ve sosyal izolasyon ile de

sonuçlanabilmektedir. Bu kavramların her biri damgalama yerine kullanılmakla beraber, esasında damgalama bu kavramları içine alan daha geniş ve kapsamlı bir durumu ifade etmektedir (Major ve O'Brien, 2005). Damgalama ve damgalamayla ilgili kavramların ilişkileri Şekil 1.5'te görülmektedir.



Şekil 1.5. Damgalama (Stigma) ve Damgalama ile İlgili Kavramların İlişkileri

Kaynak: Yaman ve Güngör, 2013: 253

Damgalama veya etiketleme eğilimi, tarihsel süreç içerisinde, neredeyse her toplumda yaygın olarak görülen bir husustur. Bir toplumda, huzursuzluk yaratan, düzeni bozan ve birtakım sapkın davranışlar sergileyen kişiler, bu tür davranışlarından ötürü toplumda damgalanarak toplumdan izole edilme yoluna gidilir. Damgalama olgusunun, damgalanan kişi açısından en olumsuz yönü, davranış veya görünüm açısından tehlikeli gibi görünebilen bir kişinin, esasında böyle bir görünümle hiç ilgisi olmasa bile bir grup tarafından tehlikeli olarak algılanması ve bu yönde damgalanmasıdır (Taşkın, 2004). Bu bağlamda damgalama olgusu, önemli toplumsal sonuçlar içeren bir durumdur. Örneğin bir toplumda ya da bir örgütte yalancı, sakar, hırsız, başarısız, alkolik, sorumsuz,

ahlaksız vb. gibi etiketlemelere maruz kalan kişinin aynı toplum ya da örgüt içinde bulunduğu süre içerisinde bu tür etiketlerden kendini kurtarması oldukça güçtür. Bu bağlamda etiketlenen kişiye, kişinin sahip olduğu olumlu özellikleri göz ardı edilerek, birçok olumsuz özellik yüklenir ve bu durum, o kişiye ön yargı ile hareket edilmesine sebep olur. Etiketlenen kişi, çoğu zaman aşağılanır, haklı ya da haksız olduğuna bakılmaksızın adaletsiz uygulamalara maruz bırakılarak, toplumdan ya da örgütten izole edilir ya da dışlanır (Zencirkıran, 2017: 241-242).

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorunlar

Örgütlerde özellikle çalışanları yakından ilgilendiren konuların başında gelen işe alım ve yerleştirme sürecinden başlayarak, ücret ve maaş yönetiminde, terfi ve ilerleme sisteminde, tatil ve izin kullanımında, ödül ve cezaların verilmesinde, performans değerlendirmede olmak üzere pek çok uygulamada adaletsiz olarak algılanabilecek tutum ve davranışların olduğu bilinmektedir.

1.4.2.1. İşe Alım ve Yerleştirme Sürecinde Adaletsizlik

İş ve çalışma hayatının temeli, çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmasına dayalıdır. Bu anlamda bir örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin temelinde “doğru işte doğru personeli çalıştırma” zihniyetine sahip olmanın etkisi büyüktür. İşe alınacak olan adayın, iş gereklerine uygun olup olmadığını anlamak için, adayın eğitim durumu, iletişim becerisi, iş tecrübesi, iş yapabilme becerisi vb. ölçütler kullanılmaktadır. İşe uygun niteliklere sahip adayları çalıştırmak, bireylerin iş yapma istekleri ile ortaya koyacakları çabayı arttırmaktadır. Ayrıca bu tür çalışanlar, yaptıkları işi zevk alarak yerine getirme eğiliminde olurlar. İşe uygun olmayan adaylarla çalışılması, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmakla kalmaz; bu durum, örgütün tamamına ilişkin oldukça büyük zararlara yol açabilir (Bayraktaroğlu, 2015: 75).

Çalışma hayatında işverenler çoğu zaman personel işe alımı konusunda genel kabul görmüş inanç, birtakım kalıp yargı ve ön yargılarla hareket etmektedirler. Örneğin, işverenlerin, çalışma hayatında yer alan kadınların erkekler kadar güvenilir olmadıkları; çünkü kadınların evlendikten sonra ya da çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılacakları veya evde üstlenmek zorunda oldukları birçok sorumluluk sebebiyle işe kendilerini tam anlamıyla veremeyecekleri yönünde birtakım inançları vardır (Ecevit, 1991: 60; akt. Palaz, 2003: 93-94). Özellikle işe alım aşamasında yaşanan

adaletsizliklerden biri cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadınların, iş hayatında ilk karşılaştıkları adaletsizlik durumu, işe alınma konusuna ilişkin ayrımcılık ile ilgilidir (Çakır, 2008: 33).

Örgütlerin başarısı, işe alınan ve belirli görevlere getirilen iş görenlerin “ehliyet” ve “liyakat” ölçütlerine göre değerlendirilmelerine bağlıdır. Ancak bazı örgütlerde, bireylerin işe alınmasında, iş görenlerin örgütlerdeki görevlere seçimi ve yerleştirilmesinde, zaman zaman akrabalık, rüşvet ve torpil, siyasi ve ideolojik yakınlık, gayriresmî grup ilişkileri (hemşehrilik, lobi, cemaat vb.), adam kayırma, güç gösterisinde bulunma, nüfuz kullanma ve çetecilik gibi yasal olmayan ve subjektif yöntemler kullanıldığı görülmektedir. Bu tür yöntemler, iş gören- iş uyumunu bozan en önemli sebeplerden biridir. “Ehliyet” ve “liyakat” temeline dayanmayan bir yönetim felsefesine sahip örgütlerde bu tür uygulamaların varlığı, belirlenen amaçlara ulaşmayı engellemenin yanı sıra, örgütte önemli bir güvensizlik iklimi yaratır (Eroğlu, 2009: 93).

1.4.2.2. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Performans, iş görenlerin daha önceden belirlenmiş iş standartlarını ne derecede gerçekleştirmiş ve başarmış olduklarını gösteren önemli bir göstergedir (Eroğlu, 2015: 543). Performans değerlendirme ise örgütte çalışan bireylerin fiziki, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri, yetenek vb. tüm yönleriyle tanınmasını ve ortaya koydukları çabaların sistematik bir şekilde ölçülmesini sağlayan yöntemdir. Bu bağlamda performans değerlendirme, örgütte daha önceden belirlenmiş olan performans ölçütleri ve standartlarına göre iş görenlerin veya örgütün belli bir zaman dilimi içinde ortaya koymuş oldukları performans düzeylerini ve gelecekte sergileyebilecekleri potansiyellerini öngörmeye yönelik olarak yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Ergun Özler, 2018). Performans değerlendirmenin temel amacı, önceden tespit edilmiş olan standartlar düzeyinde örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak, belirlenmiş olan standartlara ulaşamayan iş görenlerin ise eğitime gereksinim duyup duymadıklarını, varsa eğitime gereksinim duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır (Murphy and Cleveland, 1991; akt. Bayraktaroğlu, 2015: 126).

Çalışanların, örgüt içerisindeki çabaları sonucu kendilerine verilmesini bekledikleri performans değerlendirme notları ile fiili performans değerlendirme notları arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Bu uyumsuzluk, fiili performans değerlendirme notunun beklenilenden daha düşük olmasından kaynaklanıyorsa

çalışanlar bu durumdan pek hoşlanmazlar, yöneticilerine ve örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlara yönelme eğilimi taşırlar. Ancak çalışanların, örgüt içindeki dağıtımların, prosedürlerin ve sosyal etkileşimlerin adil bir şekilde yerine getirildiğini algılamalarının, bir başka deyişle örgütsel adalet algılarının yüksek olmasının, bu uyumsuzluğun sebep olduğu olumsuz tutum ve davranışlara yönelme eğilimlerini azaltacağı düşünülmektedir (Thurston Jr. ve Mcnall, 2009: 202).

Örgüt çalışanları dağıtım adaleti yönünden kendi çabaları ile performans değerlendirmesinde aldıkları puanı karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma, adalet hakkındaki görüşlerinden birini oluşturur. Eğer bu karşılaştırmada eşitlik olduğu görülürse çalışanlar tarafından dağıtımda adil bulunduğu algısı oluşur, eşitlik olmadığı hissedilir ise adaletsiz bir dağıtım algısı söz konusu olur. Ancak performans sonuçları, dağıtım adaleti açısından adil olarak algılansa dahi, o sonuçlara ulaşmak için kullanılan yöntem, prosedür ve süreçler ile kişiler arası ilişkiler adil olmayabilir. Bu durum ise örgütsel adaletin prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile açıklanmaktadır (Duyar, 2015: 130).

İşe alım ve yerleştirme sürecinde olduğu gibi performans değerlendirme aşamasında da sevilme, akrabalık, gayriresmî grup ilişkileri (hemşerilik, lobi, cemaat vb.), dostluk, siyasi ve ideolojik yakınlık (Eroğlu, 2009: 93) gibi özellikler nedeniyle personeller arasında ayrımcılık veya kayırma yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu özellikleri taşıyan bir personelin performans değerlendirmesi, aynı performansı gösteren bir başka personelden daha yüksek olarak tespit edilebilir. Bu durum yine örgütsel açıdan adaletsiz bir durumun varlığına işaret eder ve örgütlerde bu tür uygulamaların varlığı, örgütte huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratır.

1.4.2.3. Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik

İş Kanunu (www.mevzuat.gov.tr)'nda ücret, *“Bir kimseye bir iş veya görev karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından verilen ve para ile ödenen tutar (m. 32).”* olarak tanımlanmaktadır. Ücretler, maaşlar, primler vb. gibi ekonomik destekler, her düzeydeki iş göreni işe çekmede, güdülendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerdendir. Çalışanların kendi istekleriyle daha fazla çalışarak örgüte daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için kurumların adil bir ücret politikası uygulamaları gerekmektedir. Çünkü her çalışan kendi katkısına bir değer (beklenen ücret) biçer ve kendi durumunu benzer konumdaki diğer

personellerle karşılaştırma eğiliminde bulunur. Aynı işe gösterilen aynı emeğe karşılık olarak farklı ücretlerin ödendiğini (gerçek ücret) fark eden bir çalışanın bu durumdan memnun olmasını beklemek doğru değildir. O halde ücretleme çalışması yapılırken eşitlik ve güdüleme konularına gereken özenin gösterilmesinde fayda vardır. Çünkü iş gören, hak ettiği ücretin miktarı kadar, o ücretin adil ve eşit dağıtılmasını da istemektedir (Aldemir vd., 2004).

Ücret dağılımında adaletsizlik, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret düzeylerine karşılık gelen farklı işlere sahip olmaları gibi, aynı iş için farklı ödeme yapılması şeklinde de meydana gelebilmektedir (www.tmmob.org.tr). Ücret dağılımında adaletsizlik hem erkek hem de kadınlarda görülmesine rağmen, genel olarak en çok kadın çalışanların bu duruma maruz kaldığını söylemek mümkündür. Bu anlamda, çalışma hayatında kadın ve erkek iş görenler arasında ücret farklılıklarının doğmasına neden olan bazı ayrımcılık türleri vardır. İlk olarak, işe alma sürecinden başlayıp yerleştirme ve terfi ettirme sürecinde de devam etmekte olan, “dağılım ayrımcılığı”nın sebep olduğu ücret ayrımcılığı, kadınların özellikle düşük ücretli kurum ve işlere yönlentilmeleri ile ortaya çıkmaktadır. İkinci ayrımcılık türü olan “iş içi ücret ayrımcılığı”nda ise bir kurumda görev yapan kadın iş görenler, aynı işi yapan erkek iş görenlerden daha düşük ücret almaktadırlar. Üçüncü ayrımcılık türü “değersel ayrımcılık” olarak ifade edilmiştir. Burada, erkek cinsiyetinin ağırlıklı olarak çalıştırıldığı sektörlerde veya erkek işi olarak kabul edilen işlerde görevlendirilen kadın çalışanların, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmalarına rağmen söz konusu sektör ya da örgütlerde “erkek egemen anlayışı” sebebiyle kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha düşük ücret almaları söz konusudur (Petersen vd., 1997: 199).

Kadınlar, fizyolojik açıdan erkeklere kıyasla daha düşük güce sahip olmalarına rağmen toplumsal cinsiyet rolleri gereği, erkeklere oranla daha fazla rol üstlenirler. Özellikle çalışan evli bir bayan, enerjisinin çoğunu eşine, çocuğuna ve evine ayırdığından, işine daha az enerji harcamak zorunda kalır. Bunun dışında kadının adet görme ve çocuk doğurma gibi biyolojik dezavantajlarının da olması, ne yazık ki hak ettiği kadar düşük ücret almasına neden olmaktadır (Creese, 1988: 124-125).

İşe alım ve yerleştirme süreci ile performans değerlendirme aşamasında olduğu gibi sevilme, akrabalık, gayriresmî grup ilişkileri (hemşehrilik, lobi, cemaat vb.), dostluk, siyasi ve ideolojik yakınlık (Eroğlu, 2009: 93) gibi özellikler nedeniyle

personeller arasında ücret ve maaş dağılımı konusunda da ayrımcılık veya kayırma yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu özellikleri taşıyan bir personelin aldığı ücret veya maaş, aynı performansı gösteren bir başka personelden daha yüksek olabilir. Bu durum yine örgütsel açıdan adaletsiz bir durumun varlığına işaret eder ve örgütlerde bu tür uygulamaların varlığı, örgütte huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratır.

1.4.2.4. Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik

Çalışma hayatı içerisinde kısaca ileriye doğru hareket etme anlamına gelen terfi, bir iş görenin örgüt içerisindeki mevcut pozisyonundan daha üst kademedeki bir pozisyona yükselmesini ifade etmektedir. Terfi aynı zamanda geçmiş davranışın bir ödülü niteliği de taşımaktadır (Bingöl, 2003: 440-441).

Örgüt içinde bir görev boşaldığında, boşalan bu göreve eğer gerekli görülüyor ise iş gören politikası sebebiyle iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan personel atanması gerekir. İç kaynaklardan personel atanmasına, mevcut işçilerden birinin ustabaşılık görevine yükseltilmesi örnek olarak verilebilir. Bu tür bir yöntem, mevcut örgüt çalışanlarını güdülendirir, onlara moral verir ve güven duygusu aşılar (Sabuncuoğlu, 2000: 76). Ancak alt kademe yer alan bir iş görenin üst kademeye yükselebilmesi için özellikle ilgili olunan iş konusunda bilgili, deneyimli, kıdemli olması, ayrıca belirli bir yöneticilik niteliği ve kabiliyeti taşıması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 138-139). Ustabaşılık görevine getirilen iş gören, ilgili olunan iş konusunda bilgili, deneyimli, kıdemli değilse ayrıca belirli bir yöneticilik niteliği ve kabiliyeti de taşımıyorsa bu durumda diğer örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonlarında azalma, güvensizlik duygularında artış, çatışma vb. gibi birtakım olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bir diğer açıdan terfi ettirilen kişi, özellikle üst düzey birinin yakını, yöneticilerin tanıdığı, hatta yöneticilerle akrabalık bağı bulunan bir kişi ise bu tür bir uygulama diğer çalışanlar ve özellikle de haklı olarak o göreve yükselmeyi bekleyen kişiler adına oldukça acımasız bir duruma işaret eder. Dolayısıyla bu durum, diğer çalışanlar açısından örgütsel adaletsizlik yönünde bir algı yaratabilmektedir.

İç kaynaklara başvurmanın yararlı bir tarafı olduğu kadar zararlı bir tarafı da söz konusudur. Terfi kararını veren yöneticilerin bazıları duygusal davranarak sevdikleri çalışanları hak etmedikleri halde yüksek mevkilere atamak gibi bir tutum sergileyebilmektedirler. Bu durum “işe göre personel atama” kuralının aksine “adamına

göre iş verme” gibi adil olmayan, yanlış bir uygulamaya gidilmesi ihtimalini doğurmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 76).

Terfi ve ilerleme olanakları bağlamında adaletsizliğin en çok yaşandığı ve önemle üzerinde durulmasının gerekli görüldüğü bir diğer konu da kadın- erkek eşitsizliğidir. Son yıllarda yapılan çalışan kadın araştırmalarında, kadın çalışan sayısının oldukça arttığı görülmekle birlikte, üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilen kadın sayısında istenilen düzeye ulaşamadığı görülmektedir (Bkz. Eroğlu ve İrdem, 2016). Çünkü kadınların terfi etmelerini ve üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen çeşitli sebepler bulunmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 150). Örgütlerde kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyecek türdeki uygulamaların tümüne, alanyazında “Cam Tavan Sendromu” adı verilmiştir.

Kadın çalışanların, üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engellemek amacıyla örgütsel ön yargılar ve kalıplaşmış düşünceler tarafından yaratılan, görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanan “Cam Tavan” kavramı, 1970’ li yıllarda ABD’ de ortaya çıkmıştır (Wirth, 2001: 1, akt. Örucü vd., 2007: 118). Cam tavanı oluşturan engeller, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek nitelikli kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarında görev alamamalarına ve bu sebeple işletmelerin etkinliğine ve verimliliğine önemli katkılarda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 27-28).

Örgüt içinde görev yapan kadın çalışanların terfi ve ilerleme olanaklarına ilişkin eşit fırsatlara sahip olup olmamaları, örgüt kültürü ve örgüt politikaları bakımından örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde kadın- erkek ayrımı olmaksızın örgütsel şartların tümü eşit olmasına rağmen bazılarında ise kadın yöneticiler, örgüt çalışanlarına kendilerini kabul ettirebilmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktalar, özellikle erkek egemen kültür yapısına sahip örgütlerde, kadınların kariyer yolunda ilerleyebilmeleri oldukça zorlaşmaktadır. İnsan odaklı bir örgüt kültürünün egemen olduğu, adil bir performans değerlendirme sisteminin bulunduğu, cinsiyet eşitliğini esas alan ve güç mesafesi düşük uygulamalar sayesinde, kadınların örgüt içinde üst kademelere yükselmelerinin mümkün olabileceği öne sürülmektedir (Bajdo ve Dickson, 2001: 412-413).

1.4.2.5. Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik

İş görenlerin çalışma hayatı içerisinde kendilerine yasal olarak verilmesi gerekli olan tatil ve izin günlerine ilişkin tanımlamalar ve ücret ödemeleri konusuna ilişkin yapısal düzenlemeler, 4857 sayılı İş Kanunu (www.mevzuat.gov.tr)' nda "Ücret" ana başlıklı üçüncü bölüm içerisinde yer alan "*Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışma* (m. 44-45-46-47); *Yıllık ücretli izin hakkı ve izin süreleri* (m. 53-54-55-56-57)" alt başlıklı maddelerde belirtilmiştir.

Örgütler, söz konusu kanunun ilgili maddeleri uyarınca gerçekleştirilen düzenlemelere ve toplu iş sözleşmelerine göre iş görenlerin tatil ve izin haklarını vermek zorundadırlar. Kamu sektöründeki uygulamalarda yasal açıdan genel olarak bir usulsüzlük yapılamamakta ancak özel kesime ait örgütlerde ise bu konuda iş görenlerin mağdur edildikleri bilinmektedir. İş sözleşmelerinde belirtilmemekle birlikte, tatil günlerinde işçilerin çalıştırılması ve söz konusu çalışmadan kaynaklı kendilerine herhangi bir ödemenin yapılmaması, hak ettikleri halde yıllık izin sürelerinin kullandırılmaması ve kullanılmayan izin günleri için kendilerine herhangi bir ödeme yapılmaması gibi adaletsiz uygulamalar özel kesime ait örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Çalışanların haklarını arama noktasında ise işten atılma korkusu devreye girmekte ve bu duruma maruz kalan işçiler sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

1.4.2.6. Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik

Ödül, "*1. Bir başarıya karşılık olarak verilen hediye, mükâfat. 2. Bir iyilik karşılığında verilen hediye, mükâfat* (TDK, 2011: 1837)" şeklinde tanımlanmaktadır. Ödül aynı zamanda, çok iyi bir motivasyon aracı olarak da değerlendirilmektedir.

Adams, "Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi" çalışmasında yer alan incelemelerinde, kişilerin kendilerine sunulan ödüllere başkalarına sunulan ödülleri genellikle karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilmesi uygun bulunan ödüllerin benzer başarıyı gösteren diğer kimselerle ne derece eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu karşılaştırmada çalışanlar, emekleri, çabaları, fedakârlıkları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve zekâları ile bu özelliklerine bağlı olarak sergiledikleri başarılarını, kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak görürlerken; buna karşılık, ücret ve statü artışları, kâra katılım, prim, ikramiye vb. gibi ekonomik ve sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler, iş güvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirme vb. gibi

hususları da örgütten sağladıkları ödüller olarak görmektedirler. Çalışanlar, ödül adaletini tespit edebilmek için girdi ve ödül arasındaki oranları karşılaştırırlar eğer bir eşitsizlik tespit edilirse çalışanlarda ödül adaletinin adil olmadığı algısı oluşur (Eren, 2015; 542).

<p>a. $\frac{\text{Ali'ye Verilen Ödül}}{\text{Ali'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}} = \frac{\text{Veli'ye Verilen Ödül}}{\text{Veli'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}}$</p>			
<p>b. $\frac{\text{Ali'ye Verilen Ödül}}{\text{Ali'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}} > \frac{\text{Veli'ye Verilen Ödül}}{\text{Veli'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}}$</p>			
<p>c. $\frac{\text{Ali'ye Verilen Ödül}}{\text{Ali'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}} < \frac{\text{Veli'ye Verilen Ödül}}{\text{Veli'nin Sarf Ettiği Çaba (Girdiler)}}$</p>			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>a. Eşitlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>b. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>c. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p> </td> </tr> </tbody> </table>	<p>a. Eşitlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil</p>	<p>b. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p>	<p>c. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p>
<p>a. Eşitlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil</p>			
<p>b. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p>			
<p>c. Eşitsizlik Durumu = Ödül Dağıtımı adil değil</p>			

Şekil 1.6. Ödül Dağıtımına İlişkin Eşitlik/Eşitsizlik ve Adalet İlişkisi

Toplumsal düzenin sağlanması, o toplum içerisinde yer alan çeşitli örgütlerin, örgütsel faaliyetlerinin birbirleriyle koordineli bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Her kurum veya örgüt ortaya koymuş oldukları faaliyetlerin gereklerini yerine getirebilmek için kendi örgütsel yapısına uygun kurallar oluşturur. Örgütlerde normal düzene uyumu sağlamak için oluşturulan bu kurallara disiplin kuralları denir (Ada ve Ölçüm, 2002: 2). Farklı yönetim anlayışlarına (demokratik, otoriter vb.) sahip olsalar da her örgütte, örgütsel düzenin sağlanması bakımından mutlaka disiplin uygulamalarına ihtiyaç vardır (Bingöl, 2003: 430). Disiplin kelimesi, genel olarak ceza verme ile eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte, esasında cezalandırma, disiplin kavramının sadece bir parçasını oluşturmaktadır (Eren, 2015: 421). Cezalandırma, istenmeyen davranışları gidermede veya düzeltmede kullanılan bir yöntemdir. Eğer örgüt içerisinde kurallara uyulmayan davranışlar cezalandırılmazsa kurallara uygun davranmak için çaba gösteren iş görenler, haksızlık yapıldığı düşüncesine kapılmakla birlikte, yasalara ve kurallara olan inançlarını da yitirebilirler (Bingöl, 2003: 434).

Örgütlerde olumlu davranışlarını arttırmak ve örgüte daha fazla katkı sağlamak için ödül beklentisinde olan çalışanlar olduğu gibi, disiplini sağlamak adına bir ceza korkusu ile örgütsel kurallara uymaya razı olan çalışanlar da olabilmektedir. Buna göre

örgütsel amaçlara ve düzene ortalamanın üzerinde katkı sağlayan iş görenlere, katkılarına “denk” ve “uygun” bir “ödül” vermek gerekirken; örgütte disiplin kurallarına uygun davranmayan ve örgütsel düzeni bozan iş görenlere ise bu eylemlerine “denk” ve “uygun” bir “ceza” vermek gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün yönetim kademelerinde yer alan bireyler, örgütsel etkinlik ve başarı için “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerine bağlı olmak kaydıyla uygun bir “ödül” ve “ceza” sistemi oluşturabilmelidirler (Eroğlu, 2009: 99).

1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Adalet kavramı hem duygusal hem de mantıksal yönleri olan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda adalet, bir değer yargısı, bir ülkü, bir inanç ve bir amaç olarak toplumsal yaşamın gerektirdiği gerçeklerden kaynaklanan bir duyguya dayanmaktadır. Adalet duygusu ile beraber gelişen bir başka karşıt duygu da adaletsizlik duygusudur (Çeçen, 2015: 26-27). Çalışma hayatı içinde yer alan iş görenlerin örgüte karşı hissettikleri adalet duygusu, çalışanlar ve örgütler açısından birtakım olumlu sonuçlar doğururken, çalışanların örgüte karşı hissettikleri adaletsizlik duygusu ise çalışanlar ve örgütler açısından birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

1.5.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları

Örgütlerde çalışan bireylerin, çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri adalet duygusu ya da algıladıkları adil olma durumu, iş görenler ve örgütler açısından birtakım olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

1.5.1.1. İş Tatmini

İş tatmini, bir çalışan ile çalıştığı örgüt, yaptığı iş ve örgütsel koşullar arasındaki uyumlaşmadan kaynaklı bir memnuniyet duygusu ve çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu olumlu bir tutumdur (Wanous ve Lawler, 1972; Locke, 1976; O’Reilly vd., 1991; akt. Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Bir başka tanıma göre iş tatmini, iş ve işin sağladıklarına ilişkin çalışanlarda oluşan olumlu bir algı ve bu olumlu algıya karşılık çalışanların vermiş olduğu duygusal cevaptır (Luthans, 2011: 141).

İş tatmini, bir çalışanın iş koşullarının (işin kendisi, yöneticinin tutumu gibi) veya işten sağlanan kazanımların (iş güvenliği, ücret gibi) kişisel bir değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir çalışanın iş tatmini, beklentilerine ve değerler

sistemine uygun olduğunu düşündüğü iş ve iş koşullarına yönelik olumlu yönde geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975: 319).

Smith, Kendall ve Hulin, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu olduğunu öne sürerler. Bunlar (Luthans, 2011: 141):

1. *İşin Kendisi*: İşin değerli, ilginç ve önemli olması, işi yapana sorumluluk alma ve öğrenme imkânı sağlaması,
2. *Ücret*: Diğer örgütlerle ve çalışanlarla karşılaştırıldığında, ödenen ücretin eşit bulunması,
3. *Yükselme İmkânı*: Hiyerarşik açıdan yükselme olanaklarının bulunması,
4. *Yönetim*: Örgüt yönetiminin teknik ve davranışsal yönden destek sağlayıcı yeteneklerinin olması,
5. *Çalışma Arkadaşları*: Çalışma arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık derecesine sahip olmaları ve sosyal anlamda destek olmaları.

İşe ilişkin önemli özellikleri gösteren bu beş iş boyutuna sahip işleri yerine getiren iş görenlerin iş tatminlerinin yüksek olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörler dört farklı başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Batıgün ve Şahin, 2006: 33):

- *İş yerindeki Fiziksel Faktörler*: Işıklandırma durumu, havalandırma miktarı, gürültü düzeyi, kalabalıklık vb.,
- *Bireysel Faktörler*: Rollerdeki belirginlik/ belirsizlik düzeyi, iş yükü, sorumluluk miktarı vb.,
- *Kişiler arası Faktörler*: Yöneticiler ve meslektaşlarla ilişkiler vb.,
- *Kurumsal Faktörler*: Çok fazla ya da çok az düzeyde yapılandırılmışlık, idari politikalar, belirsizlik, adaletli/ adaletsiz uygulamalar vb. gibi.

Genel olarak yapılan araştırmalar (Folger ve Konovsky, 1989; Singer, 1992; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Schappe, 1998) incelendiğinde; örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Tang ve Baldwin (1996: 15) de yöneticilerin örgütsel kuralları tüm örgüt çalışanlarına adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilmeleri, onların performanslarını ve başarılarını ön yargılardan uzak ve tarafsız bir şekilde

ödüllendirebilmeleri sayesinde çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yüksek olacağını, örgütsel memnuniyet, katılım ve bağlılığın da artacağını öne sürmektedirler. O halde, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, yüksek iş tatmini, işin gerektirdiğinin ötesinde görevini en iyi şekilde yapabilmek için çaba gösterme, örgütsel güven ve bağlılık, kararlara katılım, örgütsel vatandaşlık vb. gibi pozitif tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Yürür, 2008: 299).

1.5.1.2. Yüksek Performans

Örgütler, genellikle daha önceden tespit edilmiş ve tanımlanmış belirli bir işi veya görevi yerine getirmeleri için personel/ işçi istihdam ederler. Bu yüzden örgütsel sistem içinde yer alan her bir iş görenin, kendisinden istenen işi gereği gibi yapması beklenmektedir (Tosun, 1978: 172). Bu anlamda performans, bireylerin veya örgütlerin hedeflerini hangi oranlarda gerçekleştirebildiklerini gösteren bir unsurdur (Bayraktaroğlu, 2015: 125).

Konovsky ve Cropanzano (1991: 698) tarafından yapılan bir araştırmada, prosedür adaleti ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre örgüt içindeki prosedür adaleti algısı arttıkça performansın da daha yüksek düzeylere ulaşabileceği görüşü desteklenmiştir.

Thurston Jr. ve McNall (2009), yöneticilerin, son performans notunu belirleyen kişiler olarak dağıtım ve performans değerlendirme süreçlerini yönettikleri için prosedür adaletine, çalışanlarla sürekli iletişim halinde oldukları için de etkileşim adaletine doğrudan etki ettiklerini öne sürerler (akt. Duyar, 2015: 136). Yöneticiye duyulan güven ve memnuniyet sayesinde çalışanların örgütsel adalet algıları artar. Ayrıca çalışanların adaletli bir ortamda çalışmanın verdiği huzur ve güvenle işe ilgileri, yaratıcılıkları ve iş tatminleri de artacağından, hata oranları azalır. Adaletli ve huzurlu bir iş ortamında iş görenler, işlerine daha fazla önem gösterirler ve işlerine daha fazla yoğunlaşırlar. Böylece örgütlerdeki iş kazaları riski de düşer. Sonuç olarak, iş gören işinde beklenen düzeyde ve hatta üzerinde bir performans sergileyerek, örgüt için daha etkin ve verimli hale gelir.

1.5.1.3. Örgütsel Güven

Güven kavramı, “1. Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat. 2. Yüreklilik, cesaret (TDK, 2011: 1012).” olarak tanımlanmaktadır.

Blau (1964)'ya göre güven, ilişki oluşumu için temel sağlayan bir unsur (Konovsky, 2000: 493) olarak kabul edilirken; Stephen Covey güven kavramını, “*insana olumlu duygular aşılayan ve motive eden en önemli güç*” olarak tanımlamaktadır (Baltaş, 2015: 160).

Güven kavramı, bir kişinin kendi içinde diğer kişinin ona iyilikle ve yardımsever bir şekilde davranacağı beklentisini içermektedir. Ancak bu beklentinin gerçekleşmesi için karşı taraf kontrol edilememekte ve etkilenememektedir (Whitener vd., 1998: 513). Örgütlerde güven ise iş görenlerin örgüt içindeki ilişkiler ve davranışlar ağına yönelik olumlu beklentilerini (Rousseau vd., 1998; Shockley-Zalabak vd., 2000) kapsamaktadır. McAllister (1995) örgütsel güveni, çalışanların bağlı oldukları örgütün faaliyetlerinin, eylemlerinin ve kararlarının doğru ve adaletli olduğuna yönelik inançları olarak tanımlarken; Zaheer ve arkadaşları (1998) çalışanların bağlı oldukları örgütün üstüne düşen sorumlulukları yerine getireceğine, verdiği sözleri tutacağına, faydaya yönelik durumlarda adil davranacağına yönelik inançları olarak tanımlamışlardır.

Örgütlerde güven ortamının oluşumunda etkili olan en önemli faktörlerden biri adalet algısıdır. Örgüt içindeki adil uygulamaların varlığı, çalışanların yöneticilere ve örgütlerine güven duymalarını sağlar. Bu bağlamda örgütsel güven ve örgütsel adalet kavramları, yönetim araştırmalarının önemli odak noktaları olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzano ve Folger, 1991; Sweeney ve McFarlin, 1993). Bir başka deyişle bu iki yapı birbiriyle yakın ilişkilidir (Wong vd., 2006: 344). Ayrıca yine çeşitli araştırmalarda örgütsel güvenin çatışmaları azalttığı ve işlem maliyetlerini düşürdüğü, iş birliği ve dayanışmaya yönelik davranışların gelişmesini sağladığı (Rousseau vd., 1998); örgütsel bağlılık (Cook ve Wall, 1980) ve örgütsel vatandaşlık (Konovsky ve Pugh, 1994; Van Dyne vd., 2000) gibi belirli örgütsel sonuçların önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Örgütlerde güven, iş birlikçi ve dayanışmacı davranış geliştirme, amaç oluşturma, performans değerlendirme, liderlik, ekip olma ve takım ruhu oluşturma (Mayer vd. 1995; McAllister, 1995; Jones ve George, 1998), çalışan memnuniyetine katkıda bulunma ve örgütsel bağlılık (Flaherty ve Pappas, 2000) gibi örgütsel faaliyetlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003:82). Ayrıca adalet algısının yüksek olduğu güvenilir bir örgüt, örgütün ismi ve imajı hakkında olumlu düşüncelerin

yaygınlaşmasına yol açar. Bu durum, örgüt için, nitelikli (kalifiye) elemanları bünyesine çekme ve mevcut bulunan nitelikli elemanların da örgütte kalmasını sağlama yönünde önemli bir etkidir.

1.5.1.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, “*Bir çalışanın üyesi olduğu örgütün misyonunu, amaç ve hedeflerini benimsemesi, onun mensubu olarak kalmak istemesi, değişiklik yaşanan koşullarda dahi çalıştığı örgütte kalarak, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesidir* (Koçel, 2015: 534).” Bu anlamda örgütsel bağlılık, yaptığı iş, iş göreni tam olarak memnun etmese bile, iş görenin işini yerine getirme isteği duyması ve kendini ruhsal açıdan yapmakta olduğu işe bağlı ve sorumlu hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 8). O halde örgütsel bağlılık, örgütsel başarının sağlanabilmesi için iş görenin örgüte karşı olan ilgi ve alakasını, örgüte gösterdiği sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008:126).

Meyer ve Allen (1997: 11) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel amaçlara ve hedeflere önem vermelerini, örgütsel değerlere inanmalarını, onları benimsemelerini, örgütün daimi bir üyesi ve parçası olmak için uğraş göstermelerini sağlayan tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadırlar (akt. Ay ve Koç, 2014: 69).

İş görenlerin örgüt içinde sahip oldukları ortak değerler ve yüksek adalet algıları hem örgüte hem de birbirlerine bağlanarak bir bütün oluşturmalarına ve örgütün sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Taş, 2010: 212). Dolayısıyla örgütsel bağlılık için iş görenlerin sahip oldukları örgütsel adalet algısı oldukça önemlidir. Bu yüzden iş görenlerde örgütsel adalet algısını meydana getirebilecek bir çalışma ortamının yaratılması ve adalet duygusunun geliştirilmesiyle örgütsel bağlılığın arttırılabileceği düşünülmektedir (Söyük, 2007: 22). Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, örgüte bağlılığın da arttığı (Konovsky vd., 1987: 15; Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve McFarlin, 1993: 23; Loi vd., 2006: 116); örgütsel adalet algısının düşük olduğu örgütlerde ise örgüte bağlılığın azaldığı görülmektedir (Varoğlu, 1993: 55; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler daha doyumlu, daha uyumlu, daha iş birlikçi, daha üretken ve verimli olmakta, daha yüksek derecede sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadırlar (Balcı, 2003).

1.5.2. Örgütsel Adaletin (Adaletsizliğin) Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde çalışan bireylerin, çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri adaletsizlik duygusu ya da algıladıkları adil olmama durumu, çalışanlar ve örgütler açısından birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgütlerde adaletin yetersiz olarak algılandığı durumlarda, çalışanlarda ortaya çıkan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, çatışma, stres ve depresyondan kaynaklanan tükenmişlik ve saldırganlık vb. gibi davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, iş yerindeki personel devri, devamsızlık ve işe yabancılaşma olaylarının, iş performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır.

Örgütlerde adaletin yetersiz olarak algılandığı ya da örgütsel adaletsizliğin var olduğu düşünülen örgütlerde ortaya çıkabilecek bazı olumsuz sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1.5.2.1. Örgütsel Çatışma

Carlisle (1976: 434) çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebepler (çıkar, amaç, kişilik, algılama farklılıkları, adaletsiz uygulamaların varlığı, iletişim sorunları vb.) nedeniyle ortaya çıkan birbirine ters düşme, zıtlama, anlaşmazlık ve uyumsuzluk olarak ifade etmektedir (akt. Koçel, 2015: 758). Örgütsel anlamda çatışma ise örgüt çalışanlarının, bir arada çalışma sorunlarından doğan ve örgüt içerisinde devam etmekte olan normal faaliyetlerin aksamasına veya karışmasına sebep olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015, 563).

Örgütlerde, örgütsel büyüklük, aşırı iş bölümünden kaynaklanan sorunlar, görev tanımları ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan sorunlar, aşırı bürokratik uygulamalar, yönetim tarzlarındaki uyumsuzluk ve adaletsizlikler, statü farklılıkları vb. gibi faktörler çatışmaya yol açabilmektedir (Üngüren, 2008: 883). Örgütte çalışan bireyler veya gruplar arasında söz konusu sebeplerden dolayı ortaya çıkan çatışmaların olumlu ve olumsuz olmak üzere genel anlamda iki türlü sonucu vardır (Pondy, 1967: 298). Olumlu çatışmaların, karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde, birey ve örgüt için fayda sağlayacak şekilde ortaya çıktığı kabul edilirken; genellikle saygı çerçevesi dışında, karşılıklı atışma ve çekişmeler şeklinde gerçekleştirilen ve kişiselleştirilen çatışmalar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda örgütsel adaletsizlik algısından kaynaklanan

çatışmalar olumsuz olarak değerlendirilmekte ve bu tür çatışmaların olumsuz sonuçlar doğurduğu kabul edilmektedir. Bunlar (Şenturan, 2014: 152):

1. Çatışma, iş stresine, tükenmişliğe ve tatminsizliğe neden olabilir.
2. Çalışan bireyler ve gruplar arasındaki iletişim zayıflayabilir.
3. Çalışanlar arasında uyumsuzluk ve şüphencilik (sinizm) oluşabilir.
4. İş gören ve örgüt performanslarında düşüşler yaşanabilir.
5. Örgütsel güven, bağlılık ve sadakat olumsuz yönde etkilenebilir.

1.5.2.2. Örgütsel Stres

Stres, kişi ile sosyal çevresi arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve genellikle kişinin sağlık şartlarını olumsuz yönde etkileyen hissî gerginlikler olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre stres, herhangi bir dış çevre etkisinin, durum veya olayın organizmada ortaya çıkardığı psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 322). Fizyolojik veya psikolojik temelde veya ikisinde birden ortaya çıkan uyumsuzlukların, bunların sonuçlarının ve bu sonuçların giderilmesiyle ilgili uğraşların oluşturduğu sürece stres denmektedir (Eroğlu, 2015: 509).

İnsanlar hayatın her alanında her an stres yaratan bir durumla karşı karşıya gelebilirler. Stresin en yaygın olarak ortaya çıktığı çevresel ortam, çalışma ortamıdır. Çalışma ortamlarındaki aşırı ve yüksek ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az verilen sorumluluk, çok fazla ya da çok az yapılan denetim vb. gibi faktörler sebebiyle çalışanlarda stres oluşumu gerçekleşebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 185).

İş yerinde çalışanları yakından ilgilendiren ücret ve maaş dağılımı, sağlık hizmetleri, iş yerine gidiş gelişler, dinlenme ve çalışma süreleri, terfi ve ilerleme sistemi, tatil ve izin kullanımı, sosyal hakların verilmesi, performans değerlendirme, ödül ve cezaların verilmesi vb. uygulamalarda örgüt yönetimi tarafından yapılan haksızlık ve adaletsizlik durumları da çalışanlarda stres yaratıcı faktörlerdendir.

Elovainio ve arkadaşları (2001: 422) tarafından yapılan bir araştırmada, örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütteki uygulamaları adaletsiz olarak algılamaları, çalışanların sahip oldukları stres düzeyini arttırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüt içinde yaşadıkları stres ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş yerinde yaşanan adil olmayan uygulamaların yarattığı adaletsizlik algısı sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan stres durumunun bireysel ve örgütsel birtakım olumsuz sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Stres ve gerilimin ortaya çıkardığı iş doyumundaki azalmalar, kişinin hayatı boyunca karşılaştığı olumsuz olaylarla, üzüntü ve sıkıntılarla birleşince bireysel açıdan genellikle, migren tipi baş ağrıları ve baş dönmeleri, aşırı yorgunluk ve bitkinlik, isteksizlik, titreme ve sinirsel tikler, yüksek tansiyona bağlı çarpıntı, iştahsızlık vb. gibi psikosomatik rahatsızlıklara sebep olur (Selye, 1978: 174-177). Ayrıca ülser, kalp-damar hastalıkları, kanser, şeker hastalığı vb. (Eroğlu, 2015: 535) psikosomatik hastalıklar; yorgunluk, gerginlik, huzursuzluk, anksiyete, öfke, depresyon gibi öznel duygulanımlar ve gastroentestinal hastalıklar soğuk algınlıklarında artış, madde kullanımı, alerjik reaksiyonlar gibi fizyolojik sorunlar ortaya çıkar (Matrunola, 1996: 828). Bu sorunlar örgütsel açıdan ele alındığında, psikolojik olarak kendini geri çekme (çalışma vaktinde çeşitli hayallere dalma vb.), fiziksel olarak kendini geri çekme (çok sık rapor alma, izinsiz dışarı çıkmalar, işten erken ayrılmalar- geç gelmeler, işten kaçmalar ya da uzun süreli dinlenme molaları vb.), konsantrasyonda, verimde ve hoşgörüde azalma, duyarsızlık, ilgisizlik ve hatalarda artış, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar, saldırgan ve düşmanca davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

1.5.2.3. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel adaletsizliğin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından biri de yabancılaşma olayıdır. İş yerinde örgütsel adaletin yetersiz olduğunu algılayan ve hatta bu tür bir uygulamaya maruz kalan kişinin, zamanla aynı durumda olmanın yarattığı ruhsal durumunun bozukluğu nedeniyle işe ve iş yerine “yabancılaşarak” yalnızca para için çalışan bir kimse durumuna geleceği ve gizli tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceği öngörülmektedir (Adalı, 1986: 61).

Çağdaş insanın gereksinimlerinin karşılanamaması ve değerlerin yoksunluğu sonucu ortaya çıkan içe dönük bir tutum, psiko-sosyolojik bir rahatsızlık (Dean, 1961) olarak tanımlanan yabancılaşma kavramı, örgüt içindeki iş görenin örgütle özdeşleşmesinin tersine örgütten soğuması, psişik anlamda uzaklaşması, kendini geri çekmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşmış bir çalışan işini yapmaya devam etse bile kendisini tam anlamıyla işine verememekte ve kendisini örgütün bir parçası olarak görememektedir. Zamanla yoğun bir yabancılaşma hisine kapılan bu iş gören için

artık işi, hayatının vazgeçilmez bir parçası değildir ve bu yüzden özel hayatında hiç kimseye işi hakkında konuşmak istemez. Ayrıca yabancılaşmış bir iş gören, örgüt yönetimine, örgütsel amaç ve hedeflere, sosyal etkinliklere, diğer bir deyişle işi dışındaki tüm faaliyetlere sırtını dönerek örgüt dışında kendisine tatmin kaynakları arama yolunu tercih etmektedir (Aytaç, 2005: 322).

Davis'e göre kişisel ilişkilerden uzaklaşma, yalnızlaşma ve yapılan işin anlamsız bulunması gibi duyguların yoğunlaşmasının sebep olduğu yabancılaşma, bir anlamda çalışma grubundan ve örgütten kopukluk duygusudur. Örgüt çalışanlarında yabancılaşma düzeyi yükseldikçe, doğal olarak bireysel açıdan, amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, diğer insanlarla etkileşimden kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik, kayıtsızlık ve sessizlik (Constas, 1976: 328- 335) gibi psikolojik sorunlar ile iş stresi, iş tatminsizliği, anksiyete, bunalım, depresyon vb. rahatsızlıklar (Sashkin, 1984: 15) da artış gösterir (Davis, 1988:297). Toplumsal ve örgütsel açıdan ele alındığında, düşük üretkenlik, düşük performans, ahlaki değerlerde bozulma, personel devri ve işten kaçma eğilimlerinde artış gibi olumsuz durumlar baş gösterir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma, sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarındaki artış, sabotaja yönelme, iş yavaşlatma, grevler, intihar ve türlü sapma davranışları, artan suç oranları gibi çeşitli dışa vurumlarla da kendisini göstermektedir (Kanungo, 1992: 414).

1.5.2.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Çalışma hayatı içerisindeki günlük yoğun iş temposu, işi aksaksız ve sorunsuz yerine getirme mecburiyeti, özellikle büyük şehirlerdeki trafik yoğunluğu nedeniyle işe zamanında yetişebilme kaygısı, yapılan işin bütüne olan katkısını görememek, örgüt içi katı gözetim/ denetim düzeni, katı/ otoriter örgüt yapısı, aşırı kuralcılık, gayrişahsilik, ileri akılcılık vb. gibi sorunlar, iş görenleri psikolojik yönden sıkıntıya sokmakta, bunaltı psikoza ve depresif semptomlar sergilenmesine ivme kazandırmaktadır (Aytaç, 2005: 325). Bütün bunlara ek olarak bir de çalışanların örgüt içinde alınan kararların, karar alma yöntemlerinin, süreçlerin ve uygulamaların adaletsiz olduğu yönündeki algısı, çalışanlarda öfke, stres ve depresyona sebep olur; bu gibi durumlarda birtakım organik ve fizyolojik belirtiler ortaya çıkabilir. Çeşitli olumsuz faktörler sebebiyle organizmada oluşan fizyolojik tepkilerin temelinde, organik ve bedensel bir neden

olmaksızın bireyin psikolojik durumunun yer aldığı bilinmektedir (Kaplan ve Sadock, 1985: 1128).

Organizmayı etkileyen olumsuz durumlar karşısında ölçülebilen ve gözlenebilen çeşitli belirtiler şunlardır: Kandaki yağ ve şeker oranı, kalp atış hızı ve sayısı artar, kan basıncı yükselir, göz bebekleri büyür, kas gerilimi ve solunum sayısı artar, sindirim sistemi yavaşlar (Baltaş ve Baltaş, 1988: 23-25). Çeşitli engellenmeler, adaletsizlikler ve çatışma durumları gibi birtakım psikolojik zorlanmalar karşısında organizmada fizyolojik belirtilerin yanı sıra bazı psikosomatik belirtiler de ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, titreme ve sinirsel tikler, kekemelik ve ifade bozuklukları, ürkme ve irkilme, baş dönmesi, kalp çarpıntısı, uyku düzensizliği, ağzın ve boğazın kuruması, diş gıcırdatma ve tırnakları yeme, boyun tutulması, terleme ve sık idrar yapma, iştahsızlık veya aşırı iştah, kadınlarda zamansız ve sancılı adet görmeler (Selye, 1978, 174-177), karın ağrısı, sürekli yorgunluk ve aşırı bitkinlik, yüksek endişe, baş ağrısı, sırt ağrısı, kas ağrıları, denge sorunları, görme bozuklukları, çeşitli cilt hastalıkları ve saç dökülmesi (www.aktuelpsikoloji.com), kaygı, bunalım, konsantrasyon bozukluğu, kendini beğenmeme, kendinden nefret etme ve intihar girişiminde bulunma gibi düşüncelere sahip olma (Leymann, 1990; Bjorkqvist vd., 1994) şeklinde bulgular saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

2.1. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma

İnsanoğlu, geçmişten günümüze kadar geçen tarihsel süreç içerisinde çok farklı yaşam şekilleri ortaya koymuştur. Tarih sahnesine çıktıkları ilk dönemlerde, konargöçer halde göçebe bir yaşam şeklini benimsemiş olan insan toplulukları, yerleşik hayata geçiş sonrası tarıma dayalı geleneksel toplum yapılarını oluşturmuşlardır. İnsanlık tarihinin en önemli kırılma noktası olarak kabul edilen Sanayi Devrimi ise toplumların yaşam şekillerinde köklü değişikliklerin yaşanmasına yol açmıştır. Sanayileşme ile geleneksel tarım toplumlarının yerine sanayi zihniyetine dayalı modern toplumlar oluşmaya başlamıştır. Makinelerin günlük yaşam ve çalışma hayatı içerisinde geniş yer kaplaması, zamanla teknoloji adı verilen sistemin geliştirilmesine sebep olmuş; hızla ilerlemekte olan teknolojik gelişmeler ise bilginin değer kazanarak ülke sınırlarını aşmasında etkili olmuştur. Tüm bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan ve küreselleşme olarak adlandırılan bu yeni süreçte insan ilişkileri ve yaşam şekillerinin de postmodern bir yapıya büründüğü görülmektedir.

Tarım ve sanayinin henüz ortaya çıkmadığı, mülkiyet ilişkileri ve toplumda sınıfsal yapının oluşmadığı ilkel çağlarda insanlar, yabancı bitkileri toplayıp, hayvanları avlayarak hayatta kalmayı başaramışlardır. Henüz yerleşik hayata ve nüfus yoğunluğuna sahip olmayan bu insan topluluğunu, klan toplulukları ve kabile olarak adlandırılan konargöçer küçük birimler oluşturmaktadır (Riesman, 2016; Diamond, 2018; Toffler, 2018; Harari, 2018a). Hiçbir zaman evrensel olmayı amaçlamamış bu topluluklar, sınıflaşma olgusundan uzak ve ayırıcı kutuplardan yoksun olduğu gibi, insanlar arasındaki ilişkiler de daha yalın, şeffaf ve çıkarıcıdır. Konargöçer olmanın gerektirdiği koşullarda hayatta kalabilmenin zorlukları (barınma sorunu, tehlikeli durumlar, çocuk ve yaşlı ölümleri vb.) göz önünde bulundurulduğunda, ilkel insanların zamanla yabancı bitki ve hayvanları evcilleştirmeye başladıkları ve yerleşik hayata geçtikleri görülmektedir (Diamond, 2018; Harari, 2018a). Yerleşik hayatla birlikte nüfus yoğunluğunda yaşanan artışlar, beraberinde toplum deneni yapıları meydana getirmiştir.

Batı'daki Aydınlanma öncesi dönemlerde görülen toplumsal yapı geleneksel olma özelliğine sahiptir. Bireyin, dışındaki evrene kutsal kodlarla bağlandığı,

genleşmeyen ve merkezkaç olmayan biçimlere sahip (Baudrillard, 2017: 52) geleneksel toplum, değişimi reddeden, basit ilkel araçların kullanıldığı, akrabalık ilişkilerine bağlı yüz yüze iletişimin ve dayanışmanın yoğun olarak görüldüğü, geleneksel değerlerin hâkim olduğu, toplumda sınıflaşmanın ve sömürü ilişkilerinin henüz tam olarak gelişmediği, modern öncesi bireylerden oluşan topluluk halidir (Davidov, 1997; Yılmaz, 2005: 41; Fukuyama, 2015). Geleneksel toplumlarda, toplumsal hareketlilik oldukça zayıf olduğundan üretim ilişkileri tarıma dayalıdır. Tarıma dayalı hayat, yeni ve kolay bir yaşam biçimi sağladığından, insanlık için ileriye atılmış önemli bir adım olarak kabul edilmiştir. Tarım devrimi, toplumun sahip olduğu toplam gıda miktarını arttırmıştır ancak daha iyi bir beslenme ve daha keyifli bir zaman geçirmeyi sağlamamıştır. Tarım devrimi, insanları daha fazla çalışmaya ve daha fazla yorulmaya zorlamış, karşılığında insanların daha kötü besinlere sahip olmalarına sebep olmuştur. Ayrıca tarıma dayalı geleneksel toplum yapısında yaşanan nüfus yoğunluğu, insanlar arasındaki ilişkilerin boyutunu önemli ölçüde etkilemiş, toplumda sınıflaşmanın ilk sinyallerini vermeye başlamıştır (Diamond, 2018; Toffler, 2018; Harari, 2018a).

Fikri olarak Aydınlanma düşüncesi, Rönesans ve Reform hareketleri, politik açıdan Fransız Devrimi ve ekonomik açıdan da Bilimsel Devrim ışığında ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile (Yaşar, 2011: 13) modern uygarlıklar oluşmaya başlamış ve Modernizm adı verilen yeni bir toplum yapısı meydana gelmiştir. Modernizm ile geçmişin yükünü bir kenara atıp tüm insan faaliyetlerinin rasyonel düşünceye dayalı bir yaşam biçimi ile insanları ve insanların bir arada yaşamasına engel olan tüm irrasyonel (akıl ve bilim dışı) davranışların ortadan kaldırıldığı bir toplumsal yapı oluşturulmak amaçlanmıştır. Bir başka ifadeyle modernizmin amacı, akılcı ve bilimsel zihniyete dayanan istikrarlı bir toplum düzeni sağlamak ya da kendini dengeleyen toplumsal bir sistem oluşturmaktır. Bu sayede dünya bir daha değişime ihtiyaç duymayacak bir duruma gelmiş olacaktır (Bauman, 2014: 41-44). Modernizm sonrası geleneksel toplum yapısı yerini, modern toplum yapısına bırakmış; geleneksel toplumun tarıma dayalı üretim ilişkilerinin yerini de ticarete dayalı ilişkiler almıştır. Giderek gelişmekte olan ticari hayat, beraberinde sermaye birikimini getirmiş, mülkiyet ilişkileri ve toplumsal sınıflaşmanın şiddetini arttırmıştır. Modern toplum yapısı incelendiğinde, geleneklerin gücünü kaybettiği, geleneksel geniş aile ve kabile olarak adlandırılan toplulukların akrabalık ilişkilerinin yerine, sanayinin ve kentleşmenin getirdiği karışık bir toplumsal yapının, rol ve statülerde uzmanlaşmanın, ekonomik, siyasi, dinî ve eğitimsel anlamda

kurumsallaşmanın, iş bölümünde artış ve ilişkilerde bireyci anlayışın egemen olduğu görülmektedir (Dönmezer, 1999: 225; Riesman, 2016).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş yapma aşamasında, geleneksel bir yapıya sahip olan bazı gruplar ve toplumlar, modernleşmenin gerektirdiği yeni yaşam biçimine ve kurallarına hemen ve tam anlamıyla uyum sağlayamamışlardır. Dolayısıyla bu durum, çeşitli kültür sistemlerindeki bazı insan gruplarının “yabancılaşması (anomi)” olgusuna sebep olmuştur. Durkheim, yabancılaşma kavramını anomie olarak ele almış ve anomie kavramını açıklayabilmek için de öncelikle kolektif bilinç kavramı üzerinde durmuştur. Durkheim için kolektif bilinç oldukça önemlidir çünkü kolektif bilinç ya da toplumsal varlık, kendisini oluşturan bileşenlerin basit bir bütünü değildir. Toplumsal varlık, bileşenleri tarafından değil, bileşenler, toplumsal (bütünsel) varlık tarafından açıklanabilmektedir (Tolan, 1980: 13). Bu görüşe dayanarak Durkheim (2006) kolektif bilinci, “toplumu oluşturan bireylerde var olan ortak inanç, duygu ve değer yargılarının tümü” olarak tanımlamıştır. Durkheim’e göre bireysel mutluluğun ve ahlaki sağlığın sağlanabilmesinin temel koşulu, kolektif bilinç ve toplumsal kuralların varlığına bağlıdır. Toplumsal kurallar, bireylerin arzu ve isteklerini ölçülü hale getirmelerini, tüm hedeflerini sınırlandırmalarını ve onları bu sınırlandırma sayesinde tanımlamalarını sağlamaktadır (Durkheim, 2010). Kolektif bilinç ve toplumsal kuralların yokluğu (anomie) ise toplum ve birey arasındaki bağların giderek zayıflamasına, toplumsal çözülmeye ve çağdaş toplumun evrensel bunalımına yol açacaktır (Tolan, 1980: 23). Bu anlamda geleneksel toplumun sahip olduğu kolektif bilinç, varlığını, modern toplum yapısı ile birlikte bireyci anlayışa devretmiştir.

Durkheim’in “yabancılaşma” görüşüne göre gerçekte toplumsal bir yaratma olan ve kolektif bilinçle şekillenmiş topluluk üyelerinin bir kısmı, aşırı sanayileşme ve kentleşme olgusuna bağlı olarak değişmek zorunda kalan toplumsal normlara ve yeni hayat biçimine, aynı hızda uyum sağlayamamışlardır. Bu durumda, modernleşme olgusunun yarattığı toplumsal norm ve kolektif bilinç değişikliğine göre düşünüp hareket edemeyen kişiler ve gruplar, daha önceki geleneksel toplum yapısının normlarına göre davranmayı sürdürmüşler ancak yeni hayat şartlarının dayattığı kurallar ve kolektif bilince uyamadıkları için adeta “toplum içinde” ama “topluma yabancı” bir konuma düşmüşlerdir. Yeni oluşmakta olan modern toplum yapısında, gelişmekte olan teknolojiye, yeni bilgi sistemlerine ve yeni hayat şartlarının gerektirdiği kurallara uyum sağlamanın önemli bir rolü vardır. İnsanların, yeni sistemi algılamaları, yeni sistemi

etkin kullanabilmeleri için yeni sistem kullanımı ve yeni teknolojilerle ilgili bilgileri öğrenmeleri, deneyimlerini giderek arttırmaları gerekmektedir. Ayrıca insanların, çalışmalarında sistem kullanımını rutin hale getirebilme ve sistem çökmesinden kaynaklanan teknik sorunları en iyi şekilde çözebilme yeteneğine sahip olmaları da beklenmektedir (Cooper ve Zmud, 1990; Silverberg, 1991).

Modernleşme hareketleri ve teknolojik gelişmelere dayalı yeni sistem anlayışı ile birlikte özellikle Birinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda toplumsal, ekonomik ve sosyal yapıya yönelik alanlarda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Hızla ilerlemekte olan teknoloji ve kitle iletişim araçlarının artan etkisi, bilgi, kültür, sermaye, üretim, pazar vb. gibi faktörlerin küresel boyutlara taşınmasına yol açmıştır. Ortaya çıkan bu küreselleşme olgusu, Batılı güçlerin, biriktirmeye dayalı sermaye anlayışı yerine harcamaya dayalı bir sermaye anlayışını esas alan kapitalizm adı verilen sistemi geliştirmelerinde büyük rol oynamıştır. Kısaca Batılı sermayedarların gücüne güç katan, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin ise sömürülmesi anlamına gelen kapitalizmle birlikte hâkim olunamayan sınırsız bir tüketim anlayışı ve yayılma süreci tüm dünyayı etkisi altına almış, ülkeler ve toplumsal sınıflar arası ekonomik ve kültürel uçurumlar meydana gelmiştir. Bir başka deyişle Batılı güçlerin şiddet kullanarak gerçekleştirdiği sömürgeleştirme sonucu merkezkaç ve genleşen bir norma ulaşan yeni süreçte (Baudrillard, 2017: 53) “sanayi-ötesi toplum”, “bilgi toplumu” veya “post-modern toplum” olarak adlandırılan günümüz toplum yapısı ortaya çıkmıştır. Post-modern toplumda düşünce yapısı, gelip geçicilik, parçalanma, süreksizlik, belirsizlik, kaotik değişim durumunun sürekliliği ve kargaşaya dayalıdır (Harvey, 1997: 60). Modernizmin kalkınmacı ve ilerlemeci yaklaşımlarının bireyleri baskı altında tuttuğu ya da hayali olduğu görüşünü savunduğu için, her türlü birleştirici, bütünleştirici, genelleştirici söyleme karşı çıkan (Kaypak, 2013: 86) postmodernizm anlayışı, kültürlerin, değerlerin, yaşam tarzlarının ve geleneklerin farklılıkları üzerine kurulmuştur (Spicer, 2005: 671). Kısacası postmodernizm, bütünselliğin reddedilerek farklılıkların vurgulandığı, parçalanmışlığın, bölünmüşlüğün, ötekileştirmenin, başkalaştırmanın veya yabancılaştırmanın kabul edildiği, bireyselleşmenin kutsandığı bir durumu anlatmaktadır (Harvey, 1997).

Batı'daki Aydınlanma ve Modernizm Dönemleri'nde geçerli olan “bireysellik” anlayışı ile Postmodernizm'deki “bireyci” anlayış arasında önemli bir farklılık söz konusudur. Buna göre Modernizm'in ve Aydınlanma felsefesinin temelinde yer alan en

önemli kavramlardan biri olan eşitlik kavramı, bireyselliğin gelişmesi için gerekli bir koşul olarak kabul edilmiştir. Eşitlik, insanın insanı kullanmasına engel olmak, herhangi bireyin bir başkasının amaçlarını gerçekleştirme noktasında araç olmaması anlamına gelmektedir (Fromm, 1995: 22-23). Postmodern kültür, bireylerin ya da grupların mümkün olduğunca kendi başlarına ve keyiflerine göre hareket etmeleri yönünde, görünürde bir eşitlik, serbestlik ve rahatlık sağlansa da uzun vadede toplumsal bütünlüğün birer ögesi olmanın ötesinde “atomize” olma biçiminde bir kopuş yaşamalarına neden olmaktadır. Kısacası modernizm, bireyselliği ön plana çıkarıp bireyi toplumdan farklılaştırıp, soyutlarken; postmodernizm ise bireyi, toplumdan uzaklaştırıp tek başına bırakarak, kendi özünden ve kişilik bütünlüğünden koparmış, savunmasız hale getirerek yalnızlaştırmıştır. Bir başka ifadeyle kişiler, ait oldukları toplumsal gruplardan koparak postmodernizmin bencil kalıpları içine hapsolmakta, bu sebeple de öncelikle ait oldukları topluma sonra da kendilerine yabancılaşmaktadırlar.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından toplumda meydana gelen karmaşıklıkların artmasıyla yabancılaşma kavramı, yavaş yavaş entelektüel konuşmanın bir parçası haline gelmiş ve Batı'da, özellikle de Amerika'da yabancılaşma üzerine ampirik sosyal psikolojik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Nettler, 1957). 1990'lı yıllardan itibaren Doğu Bloku'nun dağılması, özellikle küreselleşme ve postmodern anlayışın gelişiminin de etkisiyle yabancılaşmaya gösterilen ilgide, ani ve hızlı bir artış meydana gelmiş (Geyer, 2001) ve 21. yüzyılın başlarından bu yana, hemen hemen tüm insan ve toplum bilimlerinde, psikolojide, felsefede ve edebiyatta, yönetim bilimlerinde araştırılması gereken önemli bir konu olarak kabul edilmiştir (Shantz vd., 2015: 5).

İlk olarak Hegel'in “Tin'in Görüngü Bilimi” adlı eserinde sözü geçen yabancılaşma kavramı, insanın doğal yaşam alanına ve kendi iç benliğine/ özüne yabancılaşması olgusu anlamında felsefik açıdan ele alınmıştır. Kavranamamış olan insan yaşamının kolay bir şekilde doğaya yabancılaşabileceği şeklinde bir görüş öne sürülmüştür (Şimşek vd., 2006: 572).

Yönetim bilimleri açısından örgütsel bağlamda ele alınan yabancılaşma olgusu ise Marx'ın yabancılaşma anlayışı temeline dayanmaktadır. Marxist düşünceye göre yabancılaşma, kapitalist sistem içinde yer alan işçilerin sömürülmesinin sonuçlarını açıklamakta kullanılmaktadır (Göktürk ve Günalan, 2006: 129). Yabancılaşmayı, insanın, kendi etkinliğinin ürünlerinden, üretken etkinliğinin kendisinden, içinde

yaşadığı doğadan, kendi özsel doğasından, insanlığından, diğer insanlardan ve nihayetinde kendinden uzaklaştıran bir eylem (Marx, 2017: 11-12) olarak tanımlayan Marx'a göre tarih boyunca insanlar, kendilerine yabancı bir gücün altında gittikçe daha fazla köleleşmişlerdir. Giderek daha da fazla büyüyen bu güç, son dönemde dünya piyasasına dönüşmüştür (Swain, 2013: 57). Kapitalist üretim sürecinde işçiler, mekanik etkinliğin tamamlayıcı pasif bir parçası haline geldikleri için bağımsızlıklarını ve özgürlüklerini tamamen kaybetmişlerdir. Yönetme, yönlendirme, düzenleme ve denetleme gibi işler kapitalistlerin faaliyetleri olarak kabul edilmektedir (Marx, 2004a: 405). Kapitaliste ait bir nesneye indirgenmiş olan işçi ise artık bir mekanizmanın ayrıntısı haline gelmiştir (Esin, 1982: 79).

Yabancılaşma konusunda, Hegel ile Marx'ın yabancılaşmanın insan yaşamı üzerindeki bütün olumsuz etkilerine rağmen birtakım olumlu etkilere sahip olduğu yönünde ortak bir görüş sergilediğini söylemek de mümkündür. Bu anlamda yabancılaşma, insanları birtakım olaylar karşısında ortaya çıkan toplumsal baskı üzerinde düşünmeye ve toplumda yaygın olarak görülen haksızlık ve adaletsizlik hakkında duyarlı olmaya sevk etmektedir. Bir başka ifadeyle toplumdan soyutlanmış, yabancı ve aykırı bir konumda bulunmak, bireyleri, toplumdaki eşitsizlik, haksızlık ve adaletsizlikleri daha doğru bir şekilde görebilmeye ve çözümlenmeye yönlendirmektedir (Baum, 1975).

2.1.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı, kökü Latinceye dayanan “*alienatio*” sözcüğünden türetilmiş olup, “*alienatio*” kelimesi genel anlamda, başkasına bırakma, sevgisizlik, ilgisizlik (Akdeniz, 2017: 15); hukuk dilinde, bir menfaati veya hakkı satmak veya transfer etmek; psikolojide, akıllı olmama durumu veya kişilik bölünmesi; sosyolojide, birey ile toplum arasındaki bağın çözülmesi; dinde ise birey ile Tanrı arasındaki bağın çözülmesi anlamlarında kullanılmaktadır (Boudon, 1989).

TDK (2011: 2496) Güncel Türkçe Sözlüğü'nde yabancılaşma kavramı, “1. *Yabancılaşmak işi. 2. Belli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinliklerinden ortaya çıkan ürünlerin, bu etkinliklerden bağımsız ve bu etkinliklere egemen olan öğelerin farklı bir biçimde kavranması.*” olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşmanın, İngilizce karşılığı “*alienation*”, Fransızca karşılığı “*aliénation*” ve Almanca karşılığı ise “*entfremdung*”dur. İngilizcedeki “*alienation*” sözcüğü Oxford Üniversitesi (1997: 15-

16) İngilizce Sözlüğü'nde “*İnsanların artık hiçbir zaman fikirlerini paylaşamayacaklarını hissettiren bir durum.*” olarak tanımlanırken; Almandaki “*entfremdung*” sözcüğü, TDK (1993: 276) Türkçe- Almanca Sözlüğü'nde “*1. Yabancılık, yabancılaştırma. 2. Soğukluk.*” şeklinde tanımlanmaktadır.

UNESCO'nun Sosyal Bilimler Sözlüğü'nde yabancılaşma kavramı, deneyim dünyasının önemli yönleri ve kişiliğin bütünü ya da parçaları arasındaki ayrım ya da ayrılık anlamına gelmektedir. (1) Bu genel anlamıyla kavram, (a) nesnel bir yabancılaşma veya ayrılma durumunu; (b) yabancılaşmış kişilik duygusu durumunu; (c) yabancılaşma eğilimi gösteren motivasyonel bir durumu ifade edebilmektedir. (2) Bu kavramla belirtilen ayrım, (a) benlik ve nesnel dünya; (b) benliğini, kendinden ayırır hale getiren yönler ve kendi özü (örneğin, yabancılaşmış emek); (c) benliği ve kendi özü arasında olabilmektedir (Gould ve Kolb, 1964: 19; akt. Kon, 1967: 509).

Ozankaya (1975: 113)'nın Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü'nde yabancılaşma, “belirli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinlikleri sonucu ortaya çıkan ürünlerin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insanın özelliklerinin ve yeteneklerinin), bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen bir biçimde ya da özlerinden daha farklı bir biçimde kavranması” olarak tanımlanmaktadır

Psikoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri ile örgütsel davranış alanyazınında birçok bilim insanı tarafından yabancılaşma kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmış ve bu tanımlardan bazıları Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Yabancılaşma Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Seeman	1959	Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, toplumsal izolasyon ve kendini dışlama terimleri ile tanımlanmaktadır.
Clark	1959	Bireyin, belirli durumlarda tamamen doğru olduğuna karar verdiği rolü başarıma konusunda kendini güçsüz hissetme derecesidir.
Berger ve Pullberg	1965	İnsanın yaşamını sürdürdüğü dünyanın, gerçekte kendisi tarafından üretildiğini, bilinçte kaybetme sürecidir.
Horowitz	1966	İlk olarak dünyanın nesnelere, ikincisi insanlardan, üçüncüsü diğer insanlar tarafından oluşturulan dünyayla ilgili fikirlerden yoğun bir şekilde kopuştur.
Miller	1967	Diğerlerinden ayrılmanın nesnel durumudur.
Schacht	1970	Bireyin kendi çevresi içinde yer alan bazı diğer unsurlarla olan bireysel ilişkisinin kopması durumudur.
Bonjean ve Grimes	1970	Bireyin bilincine ilişkin parçalanmalara yol açan deneyimler sonucunda bütünlük hissinden kopma halidir.
Gerson	1971	Kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), kişinin çevresinden (toplumdan) kopması, sosyal çözüme, sosyal süreçlere dâhil olamama halidir (akt. Tutar, 2010: 178).
Marx	1973	Bireyin günlük yaşantısında hayatına devam edebilmesi için varlığının bir kısmını reddetmesidir.
Walton	1974	Bireylerin pasif bir geri çekilme davranışdır.
Kanungo	1979	Kişinin göze çarpan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanma potansiyelinin düşük olarak algılandığı iş nedeniyle, bireyin işten psikolojik olarak ayrılmasının genelleştirilmiş bilişsel (veya inanç) durumudur.
Affinnih	1997	Çeşitli psikolojik durumların (yalıtılmışlık, yalnızlık, anlamsızlık, kuralsızlık, soğukluk, ilgisizlik, evsizlik vb.) ortaya çıkardığı bir bileşkedir.
Marshal	1999	Bilincin kendisiyle ters düşmesidir.
Hirschfeld ve Feild	2000	Bir kişinin iş dünyasından ayrılma derecesini temsil eder.
Pappenheim	2000	Değer eksikliğinin ve güvensizliğin, sosyal süreçlere dâhil olamamanın ortaya çıkardığı içe dönük bir tutum ve psiko-sosyolojik bir rahatsızlık halidir.
Fromm	2014	Bir kişinin kendini yabancı olarak ya da kendinden kopmuş olarak deneyimlediği tecrübe biçimidir.
Standing	2017	Birey tarafından yapılan herhangi bir şeyin, kendisi ya da başka birinin beğenisi için değil, tamamen başka birinin emrine dayalı olarak başka biri için yapıldığını bilmesi durumudur

Kaynak: Nair ve Vohra (2009: 297)'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2.1'de yer alan yazarların (Seeman, 1959; Clark 1959; Berger ve Pullberg, 1965; Horowitz, 1966; Miller, 1967; Schacht, 1970; Bonjean ve Grimes, 1970; Marx, 1973; Walton, 1974; Kanungo, 1979; Affinnih, 1997; Marshal, 1999; Hirschfeld ve Feild, 2000; Pappenheim, 2000; Fromm, 2014; Standing, 2017) yabancılaşmaya ilişkin

yapmış oldukları tanımlar incelendiğinde; yabancılaşmanın sosyal, örgütsel ve psikolojik hayatın neredeyse bütün alanlarında meydana gelen bir sürecin ortak paydasını oluşturduğu (Karaca, 2016: 45) görülmektedir. Başta felsefe ve sosyoloji olmak üzere farklı bilim dallarının konusunu oluşturan yabancılaşma olgusunu, her bilim dalı, kendi bakış açısı, yaklaşım ve yöntemleri doğrultusunda açıklamaktadır (Zielinski ve Hoy, 1983: 27).

2.1.2. Farklı Disiplinler Açısından Yabancılaşma

Örgütsel yabancılaşma olgusunun açıklanabilmesi için öncelikle biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve felsefik açılardan yabancılaşma kavramının ele alınmasında fayda görülmektedir.

2.1.2.1. Biyolojik Anlamda Yabancılaşma

Bir tür sapma davranışı olarak nitelendirilen yabancılaşma olgusu, biyolojik yönden sistem yaklaşımı ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Avusturyalı Biyolog Bertalanffy (1968), organizmaya ilişkin biyolojik olayları anlamak için, bütün sistemleri etkileyen disiplinleri formüle eden Genel Sistem Teorisi adını verdiği genel bir disiplin anlayışı geliştirmiştir. Bu teoriye göre sistem, birbirinden ayrılamayan parçalara sahip bir bütün olarak ifade edilmektedir. Örneğin, insan vücudu genel anlamda bir biyolojik sistemdir ve kendisini oluşturan birçok parça, kısım veya alt sistemlerden (sindirim sistemi, sinir sistemi, dolaşım sistemi ve kas sistemi vb.) oluşur. Vücut sistemini oluşturan bölümler, kısımlar, organlar vb. veya alt sistemlerin faaliyet ve işleyişleri birbirinden bağımsız değildirler. Sinir sisteminin iyi çalışmaması, büyük olasılıkla solunum ve sindirim sisteminin de normal olarak çalışmamasına, bir başka alt sistem olan dolaşım sisteminin de bu durumdan olumsuz etkilenmesine sebep olabilir (Tecim, 2004: 79-83). Bu anlamda alt sistemlerde meydana gelen herhangi bir değişiklik (olumlu ya da olumsuz durum), diğer kısım ya da bölümleri farklı şiddette etkilemekte, dolayısıyla bir bütün olarak kabul edilen vücut sistemi de bu durumdan etkilenmektedir.

Sistem teorisinde; girdilerin dönüşüm süreçleri sonunda beklenen çıktılar haline dönüşüp dönüşmediklerini kontrol etmeye yarayan, “geriye besleme” adı verilen bir kontrol sürecinin varlığı söz konusudur. Geriye besleme süreci, amaçlara ulaşma konusunda ne kadar başarı sağlandığı hususunda kişilere yardımcı olmaktadır. Geriye

besleme süreci negatif ve pozitif geriye besleme olmak üzere ikiye ayrılır. Negatif geriye besleme, sistemi önceden belirlenmiş standartlara geri döndürmek üzere istikrarı sağlarken; pozitif geriye besleme ise çıktıların önceden belirlenmiş standartlardan sapma derecesini artırır ve değişimi teşvik eder. Negatif ve pozitif geriye besleme, sistem teorisinin bir alt dalı olan entropi durumunu ortadan kaldırma ya da azaltma yollarından biridir. Sistemin dengesizliği, düzensizliği, kopuşu, çöküşü ve nihayetinde ölümü olarak tanımlanan ve sistem yaklaşımı içinde istenmeyen bir durum olarak kabul edilen entropi kavramının zıttı negatif entropidir. Özellikle biyolojik sistemlerde negatif entropiye sıkça rastlanmaktadır (Dereli, 1981). Sinir sistemindeki bir olumsuzluk durumunda vücuda alınan ilacın bir süre sonra sinir sisteminde düzelmeye yol açması negatif entropiye örnek olarak gösterilebilir. Sistemde dengenin sağlanması ve normal hale dönüş (istikrar ya da değişim), beklenen durum olmakla birlikte her zaman istenildiği gibi sonuçlanmayan durumlar da söz konusudur. Sistem içersindeki girdinin gerekli istikrar ya da değişimi sağlayamaması bir başka ifadeyle beklenen çıktının oluşmaması, sistemde bir tür dengeden saptmaya, kopuşa sebebiyet verir ve entropi gerçekleşir. Bir başka deyişle sistem ne eski haline dönebildiği ne de değişime uyum sağlayabildiği için bir anlamda kendi özünden uzaklaşmakta ve böylece yabancılaşma meydana gelmektedir. Bu çerçevede, biyolojik sistemin ya da organizmanın, çeşitli iç ve dış etkenlere bağlı olarak kendi içyapısında ve işleyişinde meydana gelen bir “dengesizlik (istikrarsızlık)” ve “gerekli uyumu gösterememesi” olgusu, bir anlamda “biyolojik” mahiyette bir “yabancılaşma” halini göstermektedir.

2.1.2.2. Psikolojik Anlamda Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, tarihin eski zamanlarında akıl hastalarını (deli, psikoz) tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Fransızca “*aliénation*” (yabancılaşma) kelimesinin kökenindeki “*aliéné*” ve İspanyolcadaki “*alinenada*” kelimeleri psikoz anlamına gelmektedir. Psikoz ise tamamen kesin bir şekilde kendinden ve çevreden kopmuş insan olarak tanımlanmaktadır (Fromm, 2014: 116). Buna göre psikoz olan bir kişi, aynı zamanda yabancılaşmış kişi anlamına gelmektedir. Yabancılaşmanın, insan psikolojisiyle doğrudan ilişkili bir kavram olması sebebiyle psikolojik anlamda yabancılaşmaya ilişkin açıklamalara geniş yer verilmiştir.

Biyoloji kökenli psikoloji ve psikiyatri biliminin kurucusu sayılan Freud’a göre yabancılaşma, insanın hayvani doğasının toplumsal kurullarla hapsedilmesinin doğal bir

sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Wood, 2017: 137). Freud'a göre süper ego (üst benlik- toplumsal ve yasal kurallar) tarafından organizmanın sahip olduğu alt benlik- id (bilinçaltı, sınırsız ihtiyaç) kapsamındaki her türlü sınırsız istek, ihtiyaç ve güdü sınırlandırılarak (ket vurarak) ego denilen denge düzeyinde tutulmaktadır (Geçtan, 2019: 29). Bu yüzden bilinçaltına itilmiş ya da bastırılmış olan ihtiyaç, istek ve güdülerin, insan zihninde doğurduğu aşırı gerilim ve zorlanma, zamanla organizmada çeşitli davranış bozukluklarına yol açabilir. Freud'a göre tamamen biyolojik süreci temsil eden "id" ya da "libido"ya dayalı bir yaşam biçimi her ne kadar sosyal normlara uyulmadığından toplumsal bir sorun olsa da insanın doğal ve temel süreci bakımından haz verici olmaktadır. Freud, toplumsal ve yasal kuralların olmaması durumunda, insanların libido düzeyindeki her türlü ihtiyacını (cinsellik ve saldırganlık gibi) karşılayabileceğini, bundan dolayı da insanlarda psikolojik açıdan çeşitli davranış bozukluklarının ortaya çıkmayacağını ve kişinin sağlıklı bir hayat sürebileceğini savunmaktadır. Freud'un bu görüşüne göre "sosyalleşme" ve "sosyal normlara" uyma, bir başka ifadeyle insan davranışlarını çerçeveleyen ve düzenleyen "süper ego" baskısı, bir taraftan sosyal hayatın varlığını ve devamlılığını sağlarken, diğer yandan da paradoksal olarak biyolojik kökenli temel sürece göre (yaşanacak haz ve doyumlara göre) "yabancılaşma" sayılmaktadır.

Fromm (2016: 73-74) ise yabancılaşmayı, bireyin içinde bulunduğu dünyayı ve kendisini edilgen bir biçimde kabul etmesi, özne ile nesnenin birlikte oluşu gerçeğinin farkına varamaması, dünyayı bir bütün olarak algılayamaması olarak tanımlamaktadır. Bu durum bilişsel bir uyumsuzluk ve zihinsel bir yabancılaşmanın göstergesidir. Zihinsel yabancılaşma, Festinger'in "Bilişsel Uyumsuzluk" teorisi ile açıklanacak olursa; bilişsel uyumsuzluk, bireyin tutumlarını meydana getiren duygu, düşünce ve davranışları arasında, bir şekilde gerçekleşecek olan tutarsızlıklar nedeniyle ortaya çıkan psikolojik gerilim olarak tanımlanmıştır (Festinger, 1957).

Festinger, bireyin sahip olduğu bilgi (düşünce), inanç (duygu) ve davranış bütünlüğü ya da tutum, aynı bireyin sahip olduğu bir başka bilgi (düşünce), inanç (duygu) ve davranış bütünlüğü ya da tutumun tersini gerektirirse bu iki bilgi (düşünce), inanç (duygu) ve davranış bütünlüğü ya da tutum arasında bilişsel bir uyumsuzluğun veya çelişkinin ortaya çıkacağını öne sürer. Örneğin, "bugün hava soğuk" bilgisiyle, "ben kısa kollu bir gömlek giyiyorum" davranışı, zihinsel anlamda birbiriyle psikolojik olarak çelişki içinde olan iki tutum ögesidir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2018: 168).

Bilişsel çelişki aynı zamanda bir tutarlılık/ tutarsızlık kuramı olduğundan, bu noktada tutumların öneminden bahsetmekte fayda görülmektedir.

İnsan psikolojisinin temel unsurlarından biri olan tutumlar, insanların herhangi bir psikolojik obje, kişi, olay, durum vb. ile ilgili olarak, düşünce, duygu ve davranışlarının oluşturduğu eğilimlerdir (Baron vd., 1977: 41). Buna göre her tutumun, düşünce, duygu ve davranış olmak üzere üç temel ögesi vardır. Örneğin, sigara ve sigara dumanının akciğer kanserine yol açabileceğini düşünen (düşünce-zihinsel öge) bir bireyin, sigarayı sevmiyor (duygusal öge) olması, bu yüzden de sigara içmemesi ve sigara dumanından uzak durması (davranışsal öge), sahip olunan tutumun ögeleri arasında aynı yönlü bir ilişki ya da tutarlılık olduğunu göstermektedir. Doğal koşullarda ve rasyonel olarak, insanların düşünce, duygu ve davranışlarının tutarlı olması ve tutumu oluşturan bu ögeler arasında ortaya çıkabilecek bir çelişki ya da tutarsızlıktan kaçınmaları gerekmektedir (Eroğlu, 2015: 507). Tutumun ögelerinden herhangi birinin ters yönde olması, ögeler arasında bir tutarsızlık oluşturur. Örneğin, sigara ve sigara dumanının akciğer kanserine yol açabileceğini düşünen (düşünce-zihinsel öge) bir bireyin, sigarayı seviyor (duygusal öge) olması ve sigara içmesi (davranışsal öge) halinde, sahip olunan tutumun düşünce (zihinsel) ögesi ile diğer iki tutum ögesi olan duygusal ve davranışsal ögeleri arasında birbirine ters bir ilişki ortaya çıkar. Bireyin zihinsel ögesinin, diğer iki öge ile ters yönlü bir ilişki içinde olması, ögeler arasında yaşanacak olan tutarsızlık ve çelişkili durum, bireyi zihnen psikolojik bir sıkıntıya sokar ve akli dengesi açısından bir dengesizlik ve gerilim hali oluşturabilir (Kağıtçıbaşı, 1979: 92). İnsanların zaman zaman çeşitli faktörlerden dolayı kısa süreli olarak tutarsız ve dengesiz davranışlar sergilediği görülebilmektedir. Bu gibi durumlarda genellikle, ögeler arasındaki tutarsızlığın kısa sürede giderilerek, dengesiz halin dengeye dönüşmesi beklenir. Bu yüzden her tutarsızlık ya da psikolojik denge düzeyinden sapma, bireyde zihinsel bir yabancılaşmaya yol açmaz. Ancak, bir bireyin sahip olduğu tutumun ögeleri arasında uzun süreli, kontrol edilemeyen bir tutarsızlık ve psikolojik denge düzeyinde önemli ölçüde bir sapma meydana gelmişse, bu durum bireyin zihinsel anlamda bir yabancılaşmasıdır.

İnsan psikolojisinin temel unsurlarından biri de inançlardır. Bilgi, iman ve kanaata dayalı psikolojik bir olay olarak kabul edilen inançların, bir binanın temelini oluşturan taşların gördüğü işlevi yerine getirdiği kabul edilir. Bu yüzden insanların psikolojik yapılarının dengeli ve düzenli olarak devamlılığı, inançlar sayesinde

gerçekleşir. İnsanlar inançlarına bağlı olarak, çevredeki olayları değerlendirir ve hükme varırlar, inançlarını açığa vurmak istediklerinde de bunu tutumları ve davranışları ile belli ederler. Sağlam bir temele sahip bir bina nasıl en büyük darbelere karşı dayanıklılık gösteriyorsa sağlam bir inanca sahip olan kişinin de çeşitli olaylar karşısında kendi muhakeme gücünü, fikir ve düşüncelerini ifade edebildiği, tutum ve davranışlarında tutarlılıklar olduğu gözlemlenir ve bu kişi, psikolojik açıdan dengeli bir insan olarak kabul edilir. Aksi takdirde, temeli bozuk bir bina nasıl en küçük bir darbeye yıkılıyorsa insan psikolojisi de dış etkenlerin etkisiyle kısa sürede bozulabilir. Bu yüzden sağlam bir inanca sahip olmayan, tutarsız tutumlar ve davranışlar sergilemeye eğilimli insanlar, dış faktörlerin de etkisiyle kararsız ve dengesiz birer kimse haline gelerek kendilerine yabancılaşmaktadırlar (Eren, 2015).

Psikolojik açıdan yabancılaşma, nesnelere karşı anlamsızlık, ilgisizlik, bir şeye içten veya derinden bağlı olamama, soyutlanma, soğuma, ortamla veya süreçle bütünleşememe, geri çekilme, ilişki kopukluğu (Sidorkin, 2004), sürekli kaygı durumları, benlik kaybı, ümitsizlik, yalnızlaşma veya yalnızlık hissi (Gerson, 1971: 24; akt. Tutar, 2010: 178) olarak da kabul edilmektedir. Yabancılaşmayla birlikte ortaya çıkan yalnızlaşma veya yalnızlık duygusunun bilinçte belirmesi, bireyi huzursuz eder. Yalnızlaşma, birey için her şeyden ve herkesten kopma, insanca güçleri kullanamama anlamına gelmektedir. Bu bağlamda insanın en büyük gereksinmesi yalnızlaşma veya yalnızlık duygusundan kurtulmaktır, aksi takdirde bu gereksinimi karşılayamamanın sonu delilik olarak kabul edilmektedir (Fromm, 1995: 17-18).

2.1.2.3. Sosyolojik Anlamda Yabancılaşma

Dünyanın önemli bir parçasını oluşturan canlı varlıkların yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaçları ve olanakları arasında yeterli bir orantı bulunması gerekmektedir. Canlıların sahip olduğu ihtiyaçların, olanaklar tarafından karşılanamaması halinde eğilimlerde körelmeler meydana gelir. Yaşama dürtüsü, bütün diğer eğilimlerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Eğilimlerde meydana gelen körelmeler, yaşama dürtüsünü de zayıflatır. Hayvanlar yalnızca maddi koşullara bağımlı olduğundan, onlarda bu denge kendiliğinden, doğal bir biçimde oluşmaktadır. Çünkü hayvanlardaki düşünce olgusu, fiziksel yaşam dışında, insanlardaki gibi neden-sonuç ilişkisi kurmasına, başka amaçlar tasarlamasına, geleceğe ilişkin planlar yapmasına elverecek ölçüde gelişmiş değildir. İnsan gereksinimlerinin ise çoğu, hayvanlardaki gibi

sadece fiziksel yaşama bağlı değildir. İnsanın gerek fiziksel gerekse ruhsal yapısında yer alan eğilimler, tarihsel sürecin başından beri hep artmış ve hep artan bir ölçüde devam etmiştir. Bu sebeple bu tür eğilimlere, sınır göstergesi olabilecek hiçbir şey bulunmamaktadır. Bir başka deyişle insan gereksinimleri sınırsızdır ve sınırsız isteklerin tam olarak doyurulması da olanaksızdır (Durkheim, 1992: 250-252).

İnsanların sahip oldukları sınırsız istek ve ihtiyaçların tam olarak doyurulmasının olanaksızlığı yanında, insanların birer birey olarak tek başlarına yaşamlarını sürdürmeleri de imkânsız olarak görülmektedir. Bu bağlamda bütün bireyler için yaşanabilir bir hayatın garantisini ancak, bir sosyal grup ya da topluluğa mutlak anlamda bağlılığı temin edebilir. Bu sebeple, toplumun kaçınılmaz bir üyesi olan kişilerin, varlıklarını sürdürmeleri, belirli sosyal normlar çerçevesinde gerçekleşir. Bu sosyal normlar, anayasa, kanun vb. gibi yazılı ve yaptırım gücü yüksek kurallar ile örf, adet, gelenek, görenek, ahlak vb. gibi yazılı olmayan toplumsal kurallardan meydana gelirler. Sosyal normların temel işlevleri, insan ihtiyaçlarının nasıl karşılanması gerektiğine dair düzenleyici ve sınırlayıcı uygulamalarından ileri gelmektedir. İnsanların birer sosyal varlık olmaları nedeniyle insan- kaynak ilişkilerinde toplumsal düzenden kaynaklanan sosyo- ekonomik kurallara uyma zorunlulukları, bir açıdan insanların yaşamasını garanti altına alırken, diğer yandan da bir kısım ihtiyaçlarının yeterince karşılanmamasından dolayı bir yetersizlik ve doyumdan uzaklaşma durumu yaşamalarına yol açmaktadır.

Sosyal normların, etkili ve yeterli bir şekilde bulunmadığı ya da kişilerin mevcut sosyal normlara karşı büyük bir duyarsızlık, ilgisizlik ve aldırmaçlık gösterdiği topluluk ya da toplumlarda, toplumsal varlığın devamlılığı tehlikeye girmektedir. Ayrıca insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin yeterince yerine getirilmemiş olması gibi bir sapma durumu da ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Freud, sosyal, ahlaki ve normatif kuralların nispeten zayıflığının ya da azlığının, insanın biyolojik dürtülerine dayalı bir hayat yaşamasını daha bir kolaylaştırdığını savunurken; Durkheim ise insanların sosyal, ahlaki ve normatif kurallar sayesinde, biyolojik dürtülerine ket vurmasıyla davranışlarını sağlıklı bir şekilde yönetebileceklerini, dengeli ve tutarlı davranışlar sergileyebileceklerini öne sürer. Durkheim'e göre sosyal, ahlaki ve normatif kuralların yokluğu ya da zayıflığı, insanlarda anomi ya da yabancılaşmaya sebep olacaktır. Bu durum, Durkheim'in yabancılaşma kavramına verdiği anlamın, Freud'un savunduğu görüşün tam zıttı olduğunu göstermektedir.

Durkheim'e göre toplumda meydana gelen çeşitli yapısal değişimler ve yapısal değişimin harekete geçirdiği olağanüstü özel koşullara bağlı olarak toplumda yabancılaşma (anomi) olgusu ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma, mevcut yapısında meydana gelen değişim ve dönüşümleri henüz içselleştirememiş, özümseyememiş ve bu doğrultuda yeni kurallar oluşturamamış bir toplumun durumudur (Tolan, 1980: 85).

Durkheim'e göre anomiy, bir toplumun sahip olduğu sosyal, ahlaki ve normatif kuralların, o toplumu oluşturan bireylerin davranışlarını sağlıklı bir şekilde yönetememeleri veya eylemlerini yeterince düzenleyememeleri anlamında kullanılmaktadır (Schweitzer, 1991: 69). Böylece, insanlar içinde yaşadıkları kalabalıklar içerisinde, kendilerini yalnız ve yalıtılmış olarak hissederler. Durkheim'in sosyolojik anlamda ele aldığı temel sorun, birey- toplum ilişkisi; alt sorun ise geleneksel kuralların geçerliliğini yitirmesi, buna karşılık yeni toplumsal kuralların da henüz oluşturulamamasıdır (Tolan, 1980: 62).

Berger ise sosyolojik açıdan yabancılaşmayı, kendi geliştirdiği "gerçekliğin sosyal inşası" kuramı üzerinden ele almaktadır (Tekin, 2014: 37). Berger'e göre gerçeklik, sosyal olarak inşa edilmiş olup, sosyal gerçeklik üç diyalektik faktör arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. Bunlar: Dışsallaşma, nesnelleşme ve içselleşmedir. Dışsallaşma, insanların fiziki ve zihni faaliyetleri ile dünyaya doğru sürekli bir taşma halini içermektedir. Nesnelleşme, insanların kendi öz üretimlerinin, kendileri dışındaki bir güç/ olgusalılık tarafından oluşturulduğu gerçekliğine yönelik bir durumdur. İçselleşme ise bahsi geçen gerçekliğin, nesnel dünyanın yapılarından öznel bilincin yapılarına geçerken insanlar tarafından kendi özlere mal edilmesidir (Berger, 2011: 53). Berger, bireyin içinde bulunduğu sosyal gerçekliği yeterince içselleştirememesinden veya gerçekliğin taşıyıcıları ile özdeşleşmemesinden ortaya çıkabilecek bir sapma ile karşı karşıya kalabileceğini öne sürer ve bu noktada yabancılaşmanın varlığından bahseder. Berger'e göre yabancılaşma, bilincin toplumsal gerçeklikten kopması, bireyin dış dünyasını oluşturan çevre ile kurduğu karşılıklı ilişkiyi, ilişki her şeye rağmen devam ediyor gibi görünse de kuramaması halidir (Berger ve Luckmann, 1966: 165-171).

2.1.2.4. Felsefik Anlamda Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan bilim insanı Hegel, bu kavramı felsefik anlamda yorumlamıştır. Hegel'e göre insanlık tarihi, insanların sahip olduğu ruhlar

dünyası ile içinde bulunduğu fiziksel dünyanın esasında bir ve aynı şey olduğunu anlama hikayesidir (Swain, 2013: 15-16). Hegel, felsefenin temel parametrelerinden biri olan, evrenin başlangıçta bütünsel bir birlik ve kendinde varoluşu düşüncesinden yola çıkarak yabancılaşmanın, bu bütünsellik ile bireysel bilinç arasındaki ayrışmanın zorunlu bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Schacht, 1970: 20-23). Hegel'e göre yabancılaşma, "kendi kendisinden uzaklaştırılmış ruh" olarak tanımlanmaktadır (Pappenheim, 2002: 75).

Hegel, her insanın bilinçli bir varlık olduğunu, bu sebeple her insanın bir ruha, dolayısıyla da bir zihne sahip olduğunu öne sürer. Ancak, insanın sahip olduğu zihin kişiye özgüdür, bireyseldir, öznedir ve bu sebeple bu bireysellik "öznel tin" olarak adlandırılmaktadır (Hegel, 1986a: 26-27).

Hegel'e göre insanların içinde yaşadığı dünya, bizzat insanlar tarafından yaratılmıştır. Aile, sivil toplum ve devlet de dâhil olmak üzere insanın toplumsallığını oluşturan sosyal, politik ve kültürel kurumlar, "toplumsal varlık" tarafından meydana getirilirler ve insan ruhunun bir ürünü olmaları bakımından, temelde "ruhsal"dırlar (Schacht, 1970: 31). Aynı zamanda bu kurumlar, "nesnel tin"i oluştururlar. Öznel ve nesnel tinin daha üst bir bilinçlilik düzeyi meydana getirmeleri ile "Mutlak Tin (Tanrı)" ortaya çıkar ve insan, Mutlak Tin'i, sanat, din ve felsefe gibi bilimler aracılığıyla kavrar (Hegel, 1986b: 296-299).

Feuerbach, Hegel'in öne sürdüğü, doğanın, Mutlak Tin'in kendisine yabancılaşmış şekli olduğu görüşüne karşı çıkararak insanın kendine yabancılaşmış olan bir Tanrı değil, Tanrı'nın kendine yabancılaşmış olan bir insan olduğu görüşünü savunmaktadır (Marx, 2017: 11). Feuerbach'a göre insanın kendisini ruh olarak görmesi ya da Tanrı'yı öğrenmesi, yabancılaşmaya yönelik bir çözüm değil, yabancılaşmanın sonucudur (Swain, 2013: 16-17).

Hegel, insanların kendi doğalarını ruhani- soyut varlıklar olarak öğrenmek zorunda olduklarına inanırken; Feuerbach, insanların kendilerini nesnel-maddi varlıklar olarak bilmeleri gerektiğini savunmuştur (Swain, 2013: 17-18). Marx ise Hegel'i, insanın yabancılaşmasını, onun bilincinin yabancılaşması olarak gördüğü ve nesnelleşme ile yabancılaşmayı özdeşleştirdiği için eleştirmektedir. Feuerbach'ın da yabancılaşmayı sadece dinî boyutta değerlendirdiğini eleştirerek dinsel yabancılaşmanın, birçok yabancılaşma türünden yalnızca biri olduğunu öne sürmüş

(Marx, 2017: 11) ve kendi yabancılaşma anlayışını geliştirmiştir. Marx tarafından bu kavram tarih felsefesi başta olmak üzere özellikle kapitalizm, din ve toplum eleştirisinde yoğun olarak kullanılmış ve bir kurama dönüştürülmüştür (Ertoý, 2007: 10). Yabancılaşma kuramı, Marx'ın, yaşamlarını sürdürmekte olan insanları, onların yaşam koşullarını ve bu koşullar altında sürdürmeye çalıştıkları yaşamı anlama yöntemidir (Ollman, 2008: 213).

2.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı, özellikle psikolojik, sosyolojik ve felsefik alanlarda çok sık kullanılmakla birlikte, son yıllarda, örgütsel alanda örgütsel davranış bağlamında iş gören yabancılaşması, işe yabancılaşma başlıkları altında araştırılan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının yabancılaşmasının yanı sıra örgütlerin de yabancılaşmaya maruz kaldıkları, bir başka deyişle yabancılaşan örgütler hakkında da açıklamalara yer verilecektir.

Örgütlerde yabancılaşma olgusunun açıklanabilmesi için öncelikle tarihsel süreç içerisindeki üretim ve tüketim ilişkilerinin incelenmesinde fayda görülmektedir. Buna göre insanoğlunun, yerleşik hayata geçiş yapılan döneme kadar ki geçen sürede, avcılık ve toplayıcılık gibi basit ve ilkel yöntemlerle kendilerine yetecek ölçüde ihtiyaçlarını giderdikleri bilinmektedir.

İnsanlar, yerleşik hayata geçişle birlikte, doğada hazır buldukları bitki ve hayvanları evcilleştirmek suretiyle üretim yapmaya başlamışlardır. Tarıma dayalı geleneksel toplumlar olarak da adlandırılan bu tür toplumlarda, teknoloji henüz gelişmemiştir. Üretim faktörleri, oldukça geri ve sınırlı düzeydedir. Ayrıca üretimde kullanılan enerjinin, insan ve hayvan gücüne dayalı olması gibi sebeplerden dolayı kişiler, yalnızca kendi tüketimlerine yetecek ölçüde üretim yapmaktadırlar. İnsanların, kendi tüketeceği miktarda ya da biraz üstünde mal üretebilmeleri nedeniyle tarım toplumlarında kapalı bir ekonomik sistemin egemenliğinden söz edilebilmektedir. Mal değişimi, takas yoluyla gerçekleştirilmekle birlikte, para kullanımı oldukça sınırlıdır. Bu yüzden de paraya verilen değer yok denecek kadar azdır. Buna göre insanoğlunun avcılık ve toplayıcılık aşamasından tarımsal döneme geçiş yaptığı dönemlerde, “bir lokma, bir hırka için üretim” zihniyetinin geçerli olduğu görülmektedir (Kuyucuklu, 1982: 28).

Tarım toplumlarında ekonominin büyük bir kısmını tarımsal üretim oluşturmakla birlikte, fazla üretim üzerinden sınırlı da olsa ticaret yapıldığı ve sanayi ile uğraşan küçük bir zanaatkâr sınıfın da olduğu bilinmektedir. Temel üretim faktörü emek olan bu toplumlarda, üretim birimleri de ev sanayii biçiminde faaliyet göstermektedirler. Zamanla artan nüfus ve ekonomide yaşanan gelişmelere bağlı olarak insanlar kendi tüketimleri dışında, daha fazla gelir ve kazanç elde etmek için kitlesel üretim yapar hale gelmişler; üretimdeki bu artış, insanların, atölye tipi üretim birimleri altında örgütlenmelerine yol açmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda iş bölümü ve uzmanlaşma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Toffler, 2018).

Örgütsel alanda yaşanan köklü bir devrim niteliği taşıyan Sanayi Devrimi ile emek gücüne dayalı üretim anlayışının yerini makineye dayalı üretim anlayışı almıştır. 1750-1850 yılları arasında ilk ve en belirgin şekliyle İngiltere’de ortaya çıkan ve oradan da diğer ülkelere yayılan sanayileşme sürecinin (Dinçer ve Fidan, 1996) getirdiği “sanayi zihniyetinin” en belirgin özelliği, üretim ve tüketim anlayışındaki büyük değişiktir. Üretimin yalnızca tüketim için yapıldığı tarım toplumlarının aksine, sanayi toplumlarında, “daha fazla gelir ve kazanç elde etme” maksadıyla daha fazla üretme yani aşırı bir şekilde “kazancı arttırma” ve “kâr etme” anlayışı ön plana çıkarak paraya verilen değer de artmıştır. Sanayi devrimi öncesi evlerde, el tezgâhları ile ev sanayii şeklinde oluşturulmuş olan küçük ve dağınık üretim birimleri ve atölye tipi basit örgütlenmelerin yerini, yapılacak işlerin ve bunları yapacak olan kişilerin aynı çatı altında toplandığı ve üretimin merkezileştirildiği bir fabrika sistemi almıştır. Fabrika adı verilen bu üretim birimlerinin veya örgütlerin, zamanla artan nüfusa oranla büyümeye, faaliyet alanlarının çeşitlenmeye ve bünyesinin karmaşıklaşmaya başladığı görülmektedir.

Sanayileşme, el emeğinin yerini büyük ölçüde makine gücünün aldığı bir süreçtir. İnsanoğlu kendi eliyle kendinden daha güçsüz ve cansız bir güç ortaya çıkararak bu gücü kendinden üstün kılmıştır. Üstelik teknoloji denilen sistemle birlikte insanlardan daha iyi ve daha hızlı iş üretebilen makineler üretilerek, bu makineler çoğaltılarak ve bütün bu makineler birbirleri ile uyumlu hale getirilerek, aynı çatı altında toplandığı fabrikalarda montaj hatları oluşturulmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996). Emek gücüne dayalı üretim yapan işletmelerin, montaj hattına sahip fabrikaların üretimi ile aynı düzeyde üretim yapması mümkün değildir. Dolayısıyla makineli sisteme geçiş yapamayan, mevcut düzene ayak uyduramayan ve çağın gerisinde kalan, özellikle emek

gücüne dayalı üretim işletmelerinin, montaj hattına sahip işletmeler karşısında yetersiz ve güçsüz kalması, örgütler bağlamında ele alınan bir yabancılaşmadır.

Sanayileşme sonrası hızla ilerleyen bilgisayar, internet vb. bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde, 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan küreselleşme olgusu, tüm dünyayı etkisi altına almıştır. O zamana kadar ticari mal veya hizmetlerin, para, sermaye, emek, kültür, bilgi vb. gibi unsurların dolaşımının, ülke sınırları içerisinde gerçekleştiği, kapalı ekonomi anlayışının geçerli olduğu dünya genelinde, küreselleşme ile ülke sınırları ortadan kalkmış (Atasoy, 2018: 105) ve dünya küçük bir köy haline gelmiştir. Bu durum, işletmeler açısından birtakım avantajlar sağladığı kadar dezavantajların da doğmasına yol açmıştır. Daha önceden yalnızca aynı mahalle ya da aynı şehir içerisinde birbirine rakip olarak kabul edilen örgütlerin artık dünyanın diğer ucunda da bir rakibi olduğu söylenebilir. Rekabet hususundaki bu denli artış, işletmelerin uzun dönemde varlığını sürdürebilme, kâr elde edebilme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilme (Ülgen ve Mirze, 2014) sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Bu tür sorunları, klasik yönetim anlayışı ile aşabilmenin mümkün olmadığını tespit eden bilim insanları, yöneticiler ve işverenler, stratejik yönetim anlayışını geliştirerek bu anlayışa dayalı örgütlerin, küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında bu tür sorunları aşabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Stratejik yönetim anlayışı, kendi ülke sınırları içerisinde üretim yapan, diğer işletmeler ile bilgi alışverişinde bulunmayan ve etkileşime kapalı olarak faaliyet gösteren klasik örgüt yapılarının yerine, diğer ülkelerle ve işletmelerle bilgi alışverişinde bulunan ve etkileşime açık olarak faaliyet gösteren modern örgüt yapılarının oluşturulması temeline dayanmaktadır. Günümüz koşullarında, teknolojiden uzak, halen daha babadan kalma yöntemlerle klasik yönetim anlayışına dayalı olarak yönetilen kapalı örgütlerin, mevcut duruma uyum sağlayamaması, modern rakipleri karşısında rekabet şartlarına uyum bakımından oldukça yetersiz düzeyde kalması, bir tür örgütsel yabancılaşmadır. Diğer taraftan mevcut gelişmeler ve rekabetin artan hızı, hali hazırda mevcut ya da yeni kurulacak olan modern işletmelerin de rakipleri karşısında tek başlarına mücadele etmesini olanaksız kılmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi ve rekabetin etkisinin azaltılması için işletmeler, yeni bir örgütlenme şekli olan şebeke örgütler oluşturmak suretiyle ucuz hammadde, üretim ve işgücü kullanma yollarına yönelmektedirler. Her bir işletmenin alanında uzman olduğu işi yapmak koşuluyla dünya çapında bir dağılımdan oluşması muhtemel olan şebeke örgütlerde, herhangi bir

bağlı işletmede ortaya çıkan sorun veya aksaklık, kurulan tüm dengenin bozulmasına (Eren, 2015: 297) ve bir tür örgütsel yabancılaşmaya da sebep olabilmektedir. Ortaya çıkan sorun veya aksaklığın kısa sürede giderilememesi ise entropi, bir başka deyişle kurulmuş olan şebeke sisteminin çöküşü anlamına gelmektedir.

Klasik, modern ya da şebeke örgütlerdeki amaç ortaklığı, örgütü oluşturan bireyleri ve paydaşları (yönetici ve yönetilenler vb. gibi) birbirlerine bağımlı kılmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı gereği modern örgütlerde, “insan unsuru”, örgüt ve yönetim için önemli kabul edilmektedir. Klasik örgüt yapılarında ise yönetilen pozisyonundaki iş görenlerin, örgüt içinde kendi kişisel duygu ve düşüncelerini bir kenara bırakıp iş ve iş ilişkilerinin gerektirdiği bilgi ve becerilerini, yöneticiler tarafından alınmış olan kararlar ve koyulan kurallar çerçevesinde ortaya koymaları beklenmektedir. Örgütsel süreçlere dair işlem ve eylemlerin, tamamen üstler veya yöneticiler tarafından belirlendiği bu tarz bir işleyiş düzeninde, iş görenler, kendilerinin sadece örgüt içinde faaliyet gösteren robotlar olarak değerlendirildiği hissine kapılırlar. Bu durum, örgüt çalışanlarının, kendi kişisel beklentilerine ulaşmalarına engel teşkil eder. Mevcut işleyişe, yöneticiler tarafından katı uygulamaların da eklenmesiyle birlikte, çalışanlar bir tepki biçimi olarak yabancılaşma davranışı ortaya koyabilirler (Şimşek vd., 2006: 575).

Çağdaş Batı Toplumlarında, örgütlerin sahip olması gereken temel amaçlardan birisi örgütte etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Herhangi bir çalışanın etkinliği, “o çalışanın iç değerlerini, herhangi bir dış değişiklik yaratıp yaratmadığına bakmadan kullanmasıdır”. Buna göre Spinoza, etken ve edilgen eylemler üzerinde durarak etken bir eylemi gerçekleştiren çalışanın özgür olduğunu, gerçekleştirdiği eylemin efendisi olduğunu öne sürer. Etken eylem, bir başka deyişle yaratıcılık, bireyin kendisini, dış evrenin bir parçası olan malzemesiyle bir tutmasıdır. Örneğin, marangoz masa yaparken, çiftçi ekin yetiştirirken, ortaya çıkardığı eseriyle gururlanır ve gerçekleştirdiği etkinlik üzerinden evrenle bütünleşir. Edilgen bir eylemi gerçekleştirirken ise çalışan, kendisinin bile farkında olmadığı itici bir gücün nesnesi durumuna indirgenerek, o eylemi yapmaya itilmektedir. Günümüzde hiyerarşik bir düzen içerisinde görev yapan memurun ya da emek yoğun ve bedensel çalışmanın baskın olduğu bir sektörde çalışan işçinin çalışmasını göz önünde bulundurursak çalışanlarda yaratıcılıktan pek eser kalmadığı, çalışanların, makinenin ya da yönetimin bir parçası durumuna indirgenildiği görülmektedir. Örnekte belirtilen bireylerin, çalıştıkları örgütlerde, görev yaptıkları

pozisyon itibarıyla, kendi isteklerine göre seçebilecekleri, etkin olabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri işler yoktur ya da çok azdır. Çünkü bu tür örgütlerde, belirtilen pozisyonlarda görev yapan çalışanların, yönetmeliğin kararlaştırdığı görevleri, kararlaştırılan hızda ve kararlaştırılan şekilde yapmaları gerekmektedir. Ayrıca belirtilen çalışanların sergiledikleri mutluluk, anlayış, bağlılık, tatmin, güven vb. gibi olumlu tutum ve davranışların da içten ve samimi olmadığı, bir başka ifadeyle ısmarlama olduğu düşünülmektedir (Fromm, 1995). Buna göre bir iş görenin özünün, yaratıcılığının ve etkinliğinin gölgede bırakılması, çarpıtılması, işlevsiz hale getirilmesi (Aytaç, 2005: 323), o iş gören için örgütsel bir yabancılaşmadır.

Alanyazında örgütsel yabancılaşma üzerine yapılmış birçok tanım mevcut olup bunlardan bazılarını Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Yabancılaşma Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Seeman; Blauner; Braverman	1959; 1964; 1974	İş zenginleştirme ve çalışan katılımını engelleme, sınırlı iş özerkliği ile belirli çalışma yapıları ve prosedürleri (iş süreçleri üzerinde merkezî kontrol, katı kurallar ve talimatlarla yönetilme, rutin iş görevleri gibi) nedeniyle çalışanlarda ortaya çıkan bir durumdur (akt. Sarros vd., 2002: 287).
Aiken ve Hage	1966	Çalışanların, yöneticileri ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ilişkilere dayalı etkileşimden ya da örgütte görevlerini gerçekleştirme sürecinden kaynaklanabilecek olan bir memnuniyetsizlik türüdür.
Geyer ve Schweitzer	1976	Toplumda görülen bölünme, ayrımcılık, sınıflaşma ve sınıfsal bürokrasi gibi durumlara ilişkin benzer olayların, örgüt içinde görülmesi sonucu ortaya çıkan durumdur.
Kanungo	1979	Psikolojik olarak işten ayrılmanın, genel bilişsel bir durumdur.
Hoy vd.	1983	Kişinin örgütte görev yaptığı konumu ile ilgili yaşadığı hayal kırıklığının ortaya çıkardığı duyguların bir yansımasıdır.
Agarwal	1993	İş görenin, çeşitli nedenlerden dolayı (adaletsizlik, değişim, merkezî yönetim vb.) kendini örgütün bir parçası gibi hissetmemesi, yaptığı işi önemsememesi ve işine gerektiğinden daha az enerji harcaması halidir.
Levin	1994	Bireylerin örgüt içindeki rollerinin anlamını yitirmesi nedeniyle ortaya çıkan bir belirsizlik durumdur.
Weisskopf	1996	Çalışanın, örgüt içinde gösterebileceği bazı potansiyellerini gerçekleştirebilmesinin engellenmesi ve bu potansiyellerini feda etmek zorunda bırakılması halinde ortaya çıkan durumdur.
Armstrong-Stassen	2006	Çalışanın yaptığı işten ve çalıştığı örgütten psikolojik olarak ayrılma, soğuma duygusudur.
Banai ve Raisel	2007	Çalışanların tutumlarının, amaçlarının, sosyal ağlarının ve benlik duygularının zayıflaması durumdur.
Sooko	2014	Çalışanın, yaptığı işin ve çalıştığı örgütün bir parçası olmak yerine, yalnızca iş yapan biri ve örgütün bir nesnesi haline gelmesi sonucu ortaya çıkan durumdur.
Shehada ve Khafaje	2015	Çalışanların amaç ve beklentilerinin, örgütün amaç ve beklentilerinden farklı olduğu durumlarda ve örgütün sahip olduğu farklı koşullarda (yetkinin merkezileşmesi, yasal olmayan yollardan kazanç isteği, sosyal sorumluluğa olumsuz bir bakış açısı gibi) ortaya çıkan durumdur.
Shantz vd.	2015	Çalışanların, ortaklaşa bir ürün yaratmaya çalıştıkları diğer çalışanlarla aralarındaki ilişki eksikliğinden kaynaklanan bir durumdur.

Tablo 2.2’de de görüldüğü üzere çeşitli dönemlerde çeşitli bilim insanlarının yapmış olduğu tanımlar (Seeman, 1959; Blauner, 1964; Aiken ve Hage, 1966; Braverman, 1974; Geyer ve Schweitzer, 1976; Kanungo, 1979; Hoy vd., 1983; Agarwal, 1993; Levin, 1994; Weisskopf, 1996; Armstrong- Stassen, 2006; Banai ve Raisel, 2007; Sooko, 2014; Shehada ve Khafaje, 2015; Shantz vd., 2015) incelenerek örgütsel yabancılaşmaya ilişkin genel bir tanım yapılacak olursa örgütsel yabancılaşma, çalışanların bağlı oldukları örgütün amaçlarına ve hedeflerine, örgütün ve işlerinin gerektirdiği ilke ve kurallara, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına, kendilerine, çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı pasif, ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden psikolojik bir uzaklaşma halidir (Eroğlu, 2007: 469).

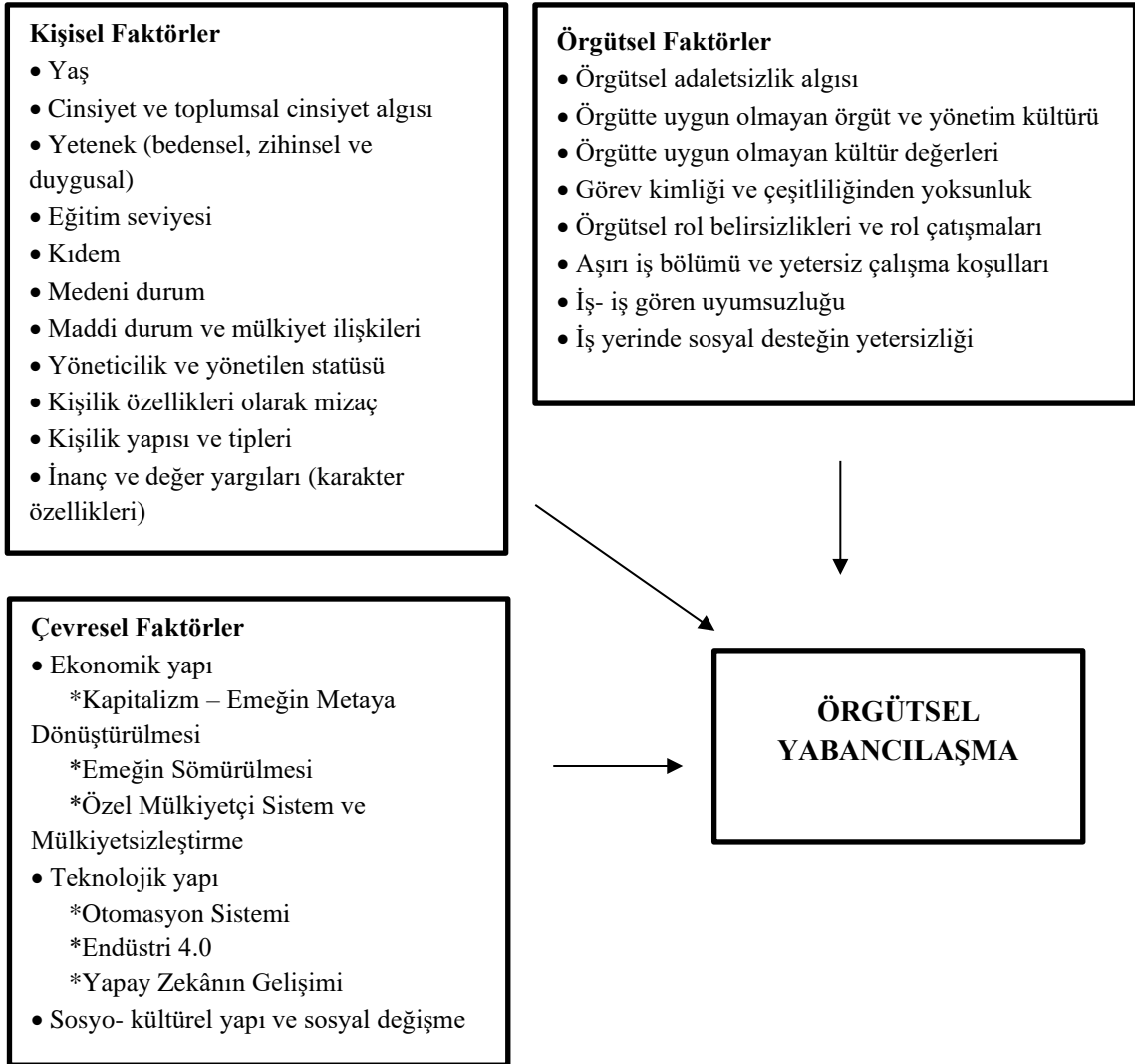
2.2. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler

Yabancılaşma olgusunun, genellikle, insanların zihinlerinde geliştirdikleri uyum sorunu nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir (DiPietro ve Pizam, 2008; Nair ve Vohra, 2010). Bir başka ifadeyle yabancılaşmanın oluşumu, genellikle yeni çevreye uyum sağlanamadığı, yeni bir düşünceye geçiş yapılamadığı ve insanların uyum sağlamalarını gerektiren sosyal ve örgütsel değişim süreçlerine eşlik edemedikleri zaman gerçekleşmektedir. Bir bireyin var olan değerleri, ihtiyaçları ve bakış açıları yeni durum ve şartlardan farklılık gösterebilmektedir. İnsanlar, değişim yapmayı gerektiren olguya aynen uymanın anlamsız olduğunu düşünebilirler, bu yüzden de yeni örgütün yeni değişim uygulamalarına yabancılaşmış ve yeni örgütün yeni politikalarına karşı dikkatsiz olabilmektedirler (Seeman, 1972). Örneğin, yeni bir teknolojik gelişme, çalışanlarda iş kontrol duygusunu azaltabilir. Bu durum aynı zamanda, çalışma motivasyonunun düşmesine ve örgütlerde şiddetli bir yabancılaşmaya neden olabilir (Ollman, 2008). Diğer taraftan, resmîleştirme ya da merkezîleştirme gibi uygulamalara dayalı örgütsel yapı değişiklikleri de örgütsel yabancılaşma algısına sebep olabilmektedir (Allen ve Lafollette, 1977).

DeHart-Davis ve Pandey (2005) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerdeki bürokratik kontrol uygulamalarının, işe yabancılaşmanın anahtar psikolojik bileşenlerini (özellikle güçsüzlük ve anlamsızlık) tetikleyebileceğini öne sürmektedirler. Alanyazında, örgütsel adaletsizlik algısı (Sulu vd., 2010), sınırlı özerklik (Nair ve Vohra, 2010), karmaşık performans inceleme sistemi (Ganesh ve Joseph, 2011), uygun olmayan yönetim stilleri (DiPietro ve Pizam, 2008), merkezîleştirme ve rutin

uygulamalar (DeHart-Davis ve Pandey, 2005) vb. gibi çeşitli faktörlerin de örgütsel yabancılaşmaya sebep olabileceği görülmektedir.

Örgütlerde dolaylı veya dolaysız olarak yabancılaşmaya yol açabileceği düşünülen çok sayıdaki faktörlerden bir kısmı, önem derecelerine ve kapsam alanlarına göre kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.1. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler

2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgüt çalışanlarına ait yaş, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet algısı, yetenek (bedensel, zihinsel ve duygusal), eğitim seviyesi, inanç ve değer yargıları (karakter özellikleri), maddi durum ve mülkiyet ilişkileri, kıdem, medeni durum, kişilik özellikleri olarak mizaçları, kişilik yapıları ve tipleri, yöneticilik ve yönetilen statüsü vb.

gibi birtakım kişisel faktörler, örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Örgüt çalışanlarının yabancılaşma düzeylerine, eğitim durumları ve yaş faktörlerinin etkisi olup olmadığını gösteren çeşitli araştırmalar incelenmiştir. Araştırmalar genel olarak, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe ve yaşları arttıkça eğer çalışanlar eğitim düzeylerine ve kıdemlerine uygun konumlar elde etmişlerse örgütlerde yabancılaşma duygusunun azaldığını ortaya koymaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işe ve iş yerine yönelik hâkimiyetleri artmaktadır. Ayrıca ilerleyen yaşları ile kazandıkları deneyimlerin yanı sıra örgütte önemli pozisyonlar da elde ettikleri vakit, bu tür çalışanlarda örgütsel yabancılaşma duygusunun daha düşük olduğu görülmektedir (Seybolt ve Gruenfeld, 1976). Bu bulgulardan yola çıkarak eğer bir örgüt çalışanının eğitim düzeyi yüksek ve kıdemli olmasına rağmen örgütte görev aldığı pozisyon, beklentilerine uygun değilse bu tür çalışanlarda örgütsel yabancılaşma duygusunun daha fazla görülebileceği öngörülmektedir. Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada, “25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş, 46-55 yaş, 56 yaş ve üstü” olmak üzere beş farklı yaş aralığı belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda, 56 yaş ve üzerindeki grupta yer alan iş görenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin, diğer yaş gruplarında yer alan iş görenlere göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Atmaca (2020) tarafından öğretmenlere yönelik yapılan araştırmada, “lisansüstü” mezunu” olan öğretmenlerin, “lisans” mezunu olan öğretmenlerden daha fazla mesleki yabancılaşma yaşadıkları; kurumdaki çalışma süresi (kıdem) ile mesleğe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Dean (1961) tarafından yapılan araştırmada ise yabancılaşma unsurları ile yaş faktörü arasında pozitif; yabancılaşma ile meslek, eğitim ve gelir faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alanyazında, örgüt çalışanlarının yabancılaşma düzeylerine, eğitim durumlarının ve yaş faktörlerinin herhangi bir etkisinin olmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur. Buna göre Rajaeepour ve arkadaşları (2012: 188) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların eğitim seviyelerinin, örgütsel yabancılaşmayı etkilemediği tespit edilmiştir. Günsal (2010)’ın yapmış olduğu araştırmada da “24 ve altı, 25-29 yaş, 30-34 yaş, 35 yaş ve üstü” olmak üzere dört farklı yaş aralığı belirlenmiş, elde edilen verilerin analizi sonucunda, çalışanların örgütsel

yabancılaşma düzeylerinin yaşlarına göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgüt çalışanlarının yabancılaşma düzeylerine etki ettiği varsayılan bir diğer kişisel faktör, cinsiyet faktörüdür. Toplumsal cinsiyet alanyazında, her iki cinsiyette de eş değer başarıya ihtiyaç duyulabilirken, erkekler başarı ihtiyaçlarını daha fazla entelektüel ve iş görevlerine odaklayabilmelerine karşın kadınlar ise sosyal ve kişiler arası ilişkileri, başarı alanı olarak görmektedirler (Deaux, 1976; McNeilly ve Goldsmith, 1991). Bu nedenle erkekler, kadınlar tarafından gerçekleştirilen görevleri zenginleştirmek için örgütsel çabalara ve iş özelliklerine karşı daha fazla hassasiyet göstermektedirler (Ramaswami vd., 1993: 190). Alanyazında iş kimliği, iş özerkliği, iş geri bildirim, görev çeşitliliği ve görev önemi gibi faktörlerden oluşan İş Özellikleri Modeli (JCM), işlerin motivasyonel özelliklerine işaret etmektedir (Banai ve Reisel, 2007: 467). Özellikle erkek çalışanlar açısından önemli bir motive edici potansiyeli bulunan JCM açısından, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların tutumları karşılaştırıldığında, erkek çalışanların tutumlarına ilişkin aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Ramaswami vd., 1993: 190):

1. Görevlerinde çeşitlilik varsa örgütsel yabancılaşma azalır,
2. Görevlerinin tanımlanabilir olması durumunda örgütsel bağlılık artar ve örgütsel yabancılaşma azalır,
3. Görevlerinin, performansları hakkında geri bildirim sağlaması halinde rol çatışması azalır, örgütsel bağlılık artar ve örgütsel yabancılaşma azalır.

Erkek çalışanlar ile karşılaştırıldığında, kadın çalışanların ise karar alma süreçlerine katılım konusunda daha olumlu tepkiler verdikleri ve bunun sonucunda örgütsel yabancılaşmanın daha düşük olduğu görülmektedir (Ramaswami vd., 1993: 190). Atmaca (2020)'nin yapmış olduğu araştırmada, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla mesleğe yabancılaşma yaşadıkları ancak cinsiyet faktörü ile mesleğe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bir örgüt içinde görev yapmakta olan kadın veya erkek çalışanların görevlerinde başarılı olabilmeleri, yaptıkları işlerin gerektirdiği yeteneklere sahip olmalarına bağlıdır. Üretim hattında görev yapmakta olan çalışanlar, genel olarak bedensel yeteneklerini kullanırlarken; idari birimlerde görev yapanlar ise zihinsel ve duygusal yeteneklerinden

daha fazla faydalanmaktadırlar. Bu sebeple ilgili birim çalışanının sahip olması gereken yetenekleri ile sahip olduğu yetenekleri arasında bir uyum olması gerekmektedir (Erdoğan, 1990: 32-33). Eğer iş görenin yapmakta olduğu işe ilişkin yetenek düzeyi önemli ölçüde yetersiz ise söz konusu çalışan için bu durum, çalışanın işe ya da kendine yabancılaşmasına yol açabilir. Diğer taraftan yeteneklerini sergileyebildikleri işleri yapan bireylerin de yabancılaşma düzeylerinin azalacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda Saari (2015) tarafından yapılan araştırmada, proje işleriyle uğraşan çalışanların, metin yazarları ve sanat yönetmenleri gibi yaratıcı yeteneklerini sergileyebilen çalışanlardan daha fazla yabancılaşmaya eğilimli oldukları görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan kişisel faktörlerden bir diğeri, çalışanların medeni durumlarıdır. Vredenburg ve Sheridan (1979), çoğunlukla evlilerin, özel yaşamlarından ve çalışma hayatlarından daha fazla doyum aldıklarını, dolayısıyla da bekârların evlilere kıyasla yabancılaşma duygusuna karşı daha eğilimli olduklarını öne sürmektedirler. Günsal (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada da bekâr iş görenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin, evli iş görenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş görenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerine, kurumdaki görevlerinin, unvanlarının ve aldıkları maaşın herhangi bir etkisi olup olmadığına ilişkin olarak Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada, idari birim çalışanlarının, akademik birim çalışanlarına göre daha fazla örgütsel yabancılaşma hissettikleri görülmektedir. Ayrıca yine aynı araştırmada, 4.501,00-TL. ve üzerinde maaş alan grupta yer alan çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin, belirtilen rakamın altında maaş alan grupta yer alan çalışanların yabancılaşma düzeylerine kıyasla daha düşük seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. DiPietro ve Pizam (2008) tarafından ABD'deki bir hızlı servis restoranında yapılan araştırmada, saatlik çalışanların, yöneticilerden daha fazla yabancılaştıkları; tezgâh arkasında, arabayla veya mutfakta çalışanların yabancılaşma seviyeleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Günsal (2010) tarafından banka çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada ise unvanı “uzman” olan banka çalışanlarının örgütsel yabancılaşmanın kuralsızlık boyutuna ilişkin yabancılaşma düzeylerinin, “yönetmen” unvanına sahip banka çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan kişisel faktörlerden biri de çalışanların sahip oldukları kişilik mizaçlarıdır. Kişiliğin, hareketlilik ve duygusallık boyutunu

temsil eden yönü olan mizaç, aynı zamanda huy anlamına gelmektedir. Huy, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen duygusal denge ve heyecan durumu ile ilgilidir. Alanyazında yer alan başlıca mizaç türleri, hafifkanlılık, ağırkanlılık, melankoliklik ve asabilik olarak sınıflandırılmaktadır (Daco, 1983: 307-308). Genel olarak her insan, yaşamı boyunca çok farklı olay ve durumlarla karşı karşıya gelerek farklı türde duygu ve heyecanlara kapılabilmektedir. Ancak burada huy ile anlatılmak istenen durum, kişinin yaşamında, belirli bir mizaç türüne ait duygu ve heyecanlarının, diğerlerine kıyasla daha baskın olması halidir. Dolayısıyla örgüt içerisinde zorluk ve stres derecesi yüksek olaylar ve adaletsiz durumlar karşısında, melankolik (çoğu zaman hüzünlü ve aşırı duygusal) veya asabi (çoğu zaman öfkeli ve saldırgan) türde bir mizaca sahip olan çalışanların; hafifkanlı (çoğu zaman sevimli ve neşeli) veya ağırkanlı (çoğu zaman donuk ve sert) bir mizaca sahip olan çalışanlara kıyasla yabancılaşmaya daha eğilimli olduğu düşünülmektedir (Eroğlu, 2015: 232-234). Develioğlu ve Tekin (2013) tarafından yapılan bir araştırmada kişilik yapısı ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Costa ve McCrae tarafından geliştirilen Beş Faktör Modeli'ndeki kişilik özellikleri ile yabancılaşmanın çeşitli boyutları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bu çalışmada, analiz sonuçlarına göre genel anlamda yabancılaşmanın, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinden etkilendiği görülmektedir. Atmaca (2020)'nin öğretmenlere yönelik yapmış olduğu araştırmada da kişilik tipleri ile mesleğe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Nevrotik ve asabi kişilik tipi ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; deneyime açık, yumuşak başlı, sorumlu ve dışa dönük kişilik tipi ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre deneyime açık, yumuşak başlı, sorumlu ve dışa dönük kişilik tipi baskın olan öğretmenlerin mesleğe yabancılaşma düzeylerinin daha az olduğu görülmektedir.

Örgütsel yabancılaşmaya yol açabileceği öngörülen faktörlerden değerler ve inançlar ile ilgili olarak Meglino ve arkadaşları (1989), çalıştıkları örgütün benzer değerlerine ve inançlarına sahip bireylerin, örgütleriyle daha verimli etkileşimde bulduklarını, bu durumun hem belirsizliği ve çatışmayı hem de yabancılaşmayı azalttığını iddia etmektedirler (Bkz. Kristof, 1996; Saks ve Ashforth, 1997; Van Vianen, 2000; Pandey ve Welch, 2005). Ayrıca Kuczmarski ve Kuczmarski (1995: 53), örgüt yönetimi ile çalışanların sahip olduğu inanç ve değerler arasında bir tutarsızlık

olduğunda, çalışanların şaşkın, endişeli ve yalıtılmış hale gelmelerine neden olabilecek karmaşık durumların varlığına dikkat çekmektedirler.

Yabancılaşma üzerine yapılan bazı ampirik çalışmalarda, sosyal yapı ve bireysel faktörler incelenerek yabancılaşmanın katmanlaşmış modellerini geliştirmek amaçlanmıştır. Bu modeller, daha az eğitim ve yetenek gerektiren işlerde çalışan, sosyo-ekonomik yönden zayıf, yoksul ve sosyal sistemlere daha az katılan bireylerin yabancılaşmaya daha eğilimli olduğunu göstermektedir (Srole, 1956; Dean, 1961; McClosky ve Schaar, 1965; Curtis, 1971; Form, 1975; Otto ve Featherman, 1975).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Alanyazında yer alan birçok çalışmadan (Pearlin,1962; Aiken ve Hage, 1966; Miller, 1967; Kohn, 1976; Allen ve Lafollette, 1977; Greene, 1978; Hackman ve Oldham, 1980; Mottaz, 1981; Hoy vd., 1983; Kanungo, 1983; Ramaswami vd., 1993; Hirschfeld ve Feild, 2000; DiPietro ve Pizam, 2008; Nair ve Vohra, 2010; Rajaeepour vd., 2012; Mohan ve Prasad, 2014) elde edilen bulgular incelendiğinde; bu bulgularda, örgütlerde adaletsizlik, katı bürokratik bir yönetim, baskıcı denetim, yönetici yetersizliği, görev kimliği ve görev çeşitliliğinden yoksunluk, aşırı iş bölümü ve olumsuz çalışma koşulları, merkezîleşme, rol belirsizliği, rol çatışmaları, örgüt içi informal (gayriresmî) ilişkilerin yokluğu vb. gibi örgütsel faktörlerin, örgütsel yabancılaşmaya sebep oldukları tespit edilmiştir.

2.2.2.1. Örgütsel Adaletsizlik Algısı

Örgütsel adalet konusu, örgütlerde, iş gören algısını ölçmeye yönelik çalışılan önemli başlıklar arasında yer almaktadır. Çalışanların zihninde oluşan, örgütte dağıtım, prosedür ve etkileşimsel boyutlarda tüm faaliyetlerin adil bir şekilde yerine getirildiği, çalışanlara hakkaniyetli davranıldığı ve ayrımcılık yapılmadığı yönündeki olumlu görüşe örgütsel adalet algısı denir. Örneğin, örgüt içindeki haksız yere yapılan ücret artışlarının, ayrımcılık ve kayırmacılık gibi uygulamaların veya hak edilmemiş terfilerin varlığı, o örgüt çalışanlarında adaletsizlik algısına yol açabilir. Ancak örgütsel adalet konusunda da daima somut kriterlerin varlığından söz edilemez. Çünkü örgüt içindeki haksız bir ücret artışı, bir çalışan için adaletsizlik algısı oluştururken, bir başka çalışana göre bu durum oldukça adil görülebilmektedir. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin liyakate dayalı, ayrımcılıktan uzak politikalar izlemeleri, aldıkları kararların gerekçelerini

açıklamaları ve özellikle de çalışanlara karşı şeffaf davranmaları (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289), örgütlerdeki adalet algısını artırıcı faktörlerdir.

Örgütlerdeki adalet algısı, çalışanlar ve örgüt için oldukça önemli bir anlam taşımaktadır. Çünkü en küçük bir adaletsizlik algısı dahi, çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını, örgüt içi işleyişi ciddi boyutlarda etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı bir bakıma, çalışanların örgüt içinde kendilerine adil muamele edildiği algısını ifade etmektedir (Elovainio vd., 2005). Çalışanlar örgüt içinde kendilerine adil muamele edildiğine inanırlarsa yöneticilerine, üretmiş oldukları ürünlere ve örgütlerine karşı olumlu tutumlara sahip olma eğiliminde olurken (Amazue vd., 2016: 78); adil muamele edilmediğine inanmaları halinde yöneticilerine, üretmiş oldukları ürünlere ve örgütlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olma eğiliminde olmaktadır.

1965 yılında Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ni ortaya çıkarmasının ardından, çeşitli alanlarda örgütsel adalet konusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Adalet kelimesinin yansıması eşitlik sözcüğünde gizlidir. Ancak burada bahsedilen eşitlik ile herkese her şeyin eşit dağıtılması kastedilmemektedir. Zira böyle bir uygulamanın varlığı, baştan bir eşitsizlik ve adaletsizlik demektir. Birtakım hakların (yaşama hakkı, seçme-seçilme hakkı vb. gibi) herkese eşit olarak verilirken, birtakım hakların ise herkese hak ettiği ölçülerde verilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir iş yerinde çalışan herkese eşit maaş dağıtılması, söz konusu iş yerinde farklı fiziksel ve zihinsel özelliklere, farklı iş yüklerine sahip çalışanlar açısından önemli bir eşitsizliktir. Bu bağlamda aynı veya benzer fiziksel ve zihinsel özelliklere sahip (eğitim durumu, yaş, kıdem vb. gibi) ve aynı veya benzer işleri yerine getiren çalışanlara eşit maaş verilmesi ise bir eşitlik göstergesidir. Dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütün adil ya da adil olmadığına ilişkin görüşleri, bu tür uygulamaların farkında ve bilincinde olmaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Eğer bir çalışan için, örgüt içinde eşitlik durumu hâkimse, o çalışan için o örgüt adildir, dolayısıyla da ortada herhangi bir sorun yoktur. Ancak bir çalışan, örgüt içinde eşitsizlik olduğu hissine kapılır ve bu kanaate varırsa, örgüt ve çalışan için ortada önemli bir sorun var demektir.

Eşitlik teorisi kapsamında Homans'ın "dağıtımcı adalet" kavramına göre çalışma hayatı içerisindeki ödül ve cezaların dağıtımının liyakat esasına uygun bir hakkaniyet ölçüsünde yapılması gerekmektedir. Belirli bir işte görev yapan kişinin, aldığı ödülleri,

benzer işte çalışan diğer kişilerin aldığı ödüllerle karşılaştığında, arada bir farklılık olduğu hissine kapılması, eşitsizlik ve adaletsizlik algısına yol açarak o kişide bir tatminsizlik, gerilim ya da huzursuzluk durumu yaratır (Adams, 1963; French, 1978).

Folger (1986), Adams'ın Eşitlik Teorisi' nde, örgüt içi eşitsizlik durumlarında, çalışanların, birtakım davranış kalıpları ortaya koyduklarını öne sürer. Buna göre çalışanlar, kendi lehlerine eşitsizliğin olduğu durumlarda, söz konusu eşitsizliği haklı çıkarmak adına daha fazla çalışırlarken; aleyhlerine eşitsizliğin olduğu durumlarda ise aşağıdaki davranışlara yönelmektedirler (Ünler, 2015: 4):

- Diğer kişinin kazancını haklı çıkarabilecek bir bilgi arayışı içine girmek,
- Örgüte olan katkılarını azaltma yoluna gitmek ve bu doğrultuda gösterdikleri performansı düşürme eğiliminde bulunmak,
- Kendi katkı-kazanç oranlarına eşit bir başka kişiyle kendilerini kıyaslamak,
- Çalıştıkları örgütten ayrılma yollarına başvurmak.

Campbell ve arkadaşlarına (1970: 349-350) göre ise çalışanların kendi aleyhlerine yönelik algıladıkları eşitsizliği giderme yolları, kendi ödül ya da katkılarını değiştirmeleri, diğer çalışanın ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışmaları, mevcut çalışma ortamından uzaklaşmaları, karşılaştıkları diğer kişiyi değiştirmeleri, kendilerinin ya da diğer çalışanın ödül ve katkılarına yönelik algılarını değiştirmeye çalışmalarıdır. Adaletsizlik algısına sahip bir çalışanın, uğramış olduğu eşitsizliğin, örgüt tarafından kısa süre içerisinde giderilmemesi halinde, söz konusu çalışan eşitsizliği gidermek adına örgüte olan katkısını azaltmak mecburiyetinde kalabilir. Örgüte olan katkısını istemeyerek azaltmak ve bu doğrultuda gösterdiği performansı düşürmek zorunda kalan çalışanın, yapmakta olduğu göreve ilişkin verimsizliği, söz konusu çalışan için bir tür yabancılaşma sebebidir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adaletsizlik algılarının giderilmesine ilişkin örgüt tarafından zamanında çözüm üretilmemesi, çalışanlar için örgütsel adaletsizlik algılarından kaynaklı bir örgütsel yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

Alanyazında, örgütlerdeki adalet ya da adaletsizlik algısına yönelik yapılmış olan birçok çalışmada (Bkz. Greenberg, 1982, 1983a, 1983b, 2004; DiBattista, 1996; Ambrose vd., 2002; Vermunt ve Steensma, 2003; Judge ve Colquitt, 2004; Lambert vd., 2007; Ceylan ve Sulu, 2011), çalışanların örgütsel adaletsizlik algısının, düşük iş tatmini ve düşük iş performansı, yüksek stres ve çatışma, güven kaybı, sinizm,

tükenmişlik, yabancılaşma, hırsızlık, sabotaj vb. gibi olumsuz tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, düşük örgütsel adalet algısının, örgütsel yabancılaşma, örgütsel intikam davranışı, saldırganlık veya barbarlığa yol açabileceğine ilişkin bulgular da (DeMore vd., 1988; Skarlicki ve Folger, 1997; Colbert vd., 2004; Sulu vd., 2010; Ceylan ve Sulu, 2011) mevcuttur. Bu çalışmalarda ortaya konan örgütsel adaletsizlik algısının neden olduğu örgütsel davranış bulguları (stres, tükenmişlik, saldırganlık, sinizm, düşük performans vb.), çalışanın normal çalışma davranışlarından önemli ölçüde bir sapma göstermesi anlamına gelmektedir. Buna göre esasında her bir örgütsel davranış bulgusu, birer örgütsel yabancılaşma tarzı olarak kabul edilebilmektedir.

2.2.2.2. Örgütte Uygun Olmayan Örgüt ve Yönetim Kültürü

Bir örgütün yönetim sistemindeki başarı düzeyi, örgüt içerisinde yer alan her kademedeki yöneticinin ve her türdeki yönetim ilişkilerinin tutarlı ve dengeli olmasına bağlıdır. Buna göre bir örgüt içerisindeki her düzey yöneticiden, örgütün yönetim şekli olarak merkeziyetçi (otoriter eğilimli) ya da ademimerkeziyetçi (yerinden yönetimci ve özerklik eğilimli) olmasına göre mevcut yönetim yapısının gerektirdiği istikamette bir yönetim tarzı ve davranışı izlenmesi beklenir. Örgüt içerisinde yer alan farklı yönetim birimlerinin veya kurumlarının, birbirine zıt veya çelişkili yönetim tarzları sergilemeleri ise örgüt içerisinde aykırı ve tutarsız bir yönetim uygulaması olduğu izlenimine yol açar. Bu durum örgüt işleyişi ve çalışanları bakımından çok ciddi kargaşa ve travmatik durumların ortaya çıkmasına sebep olur (Eroğlu, www.turkocaklari.org.tr). Bu bağlamda örgütün yapısı ademimerkeziyetçi bir anlayışa dayalı ise özellikle üst düzey ve orta kademe yöneticilerin yönetsel davranışları, demokratik ve katılımcı bir tarzda olmalıdır. Buna karşılık, örgütün yapısı merkeziyetçi bir görünüme sahipse bu tür örgütlerde, demokratiklik ve katılımcılıktan uzak, aşırı otoriter bir yönetim anlayışı esastır.

Ademimerkeziyetçi yönetim şekli, üst, orta ve alt kademe yöneticilerin vermiş olduğu yetki aktarımı yoluyla, çalışanların yerine getirdikleri görevlere ilişkin birtakım kararları kendilerinin almalarına yönelik sorumluluk ve inisiyatif tanıyan bir yapıyı ifade eder. Merkeziyetçi yönetim şeklinde ise örgütte karar verme gücü, üst kademe yöneticilerde toplanmaktadır. Merkeziyetçi yönetim yapısında, üst kademedeki alt kademeye doğru emir ve talimatlar iletilirken; alt kademe çalışanlar tarafından emir ve

talimatlara ne kadar uygun davranıldığını gösterir bilgi, belge ve raporlar da üst kademe yöneticilere sunulmaktadır. Merkeziyetçi yönetim şeklinin egemen olduğu örgütlerde, çalışanların fikir ve düşüncelerinin bir önemi yoktur. Bu tür örgütlerde asıl önemli olan husus, yöneticilerin verdikleri emirleri, yönetilenlerin kuralsız şartsız yerine getirmeleri, bir nevi itaat etmeleridir. Uygulamada, merkeziyetçi bir örgüt yapısında, demokratik ve katılımcı bir “ademimerkeziyetçi” yönetim tavrı pek görünmez. Ancak biçimsel olarak “ademimerkeziyetçi” bir örgütsel yapıda, yönetim kültürü ve davranışı olarak “merkeziyetçi” yönetim anlayışının önemli yönetsel davranışları olan aşırı otoriterlik, sertlik ve katılık gibi davranışlar da çok sık görülmektedir.

Demokratik yönetim kültürünün yeterince gelişmediği ve üst düzey yöneticilerin buldukları mevki ve makamların gerektirdiği vasıflara yeterince sahip olmadıkları bir örgüt yapısında, “güç sarhoşluğuna” bağlı olarak büyük bir ihtimalle, üst düzey yöneticilerin “buyurgan” ve “hegemonik” yönetsel davranışlarında büyük bir artış görülmektedir. Bu bağlamda “otoriterlik” ve “despotik” davranışlara yönelik felsefi eleştirileriyle tanınan Fransız düşünür Sartre’a göre insan varoluşunun temelindeki hükmetme ve boyun eğme güdüsü, özellikle otoriter ve hiyerarşik insan ilişkilerinde ezme ve ezilme durumlarını ortaya çıkarır. Bu durum, bireylerde güvensizlik ve düşmanlık yaratır. Sartre’a göre bir birey için “başkaları” her zaman düşmandır. Birey ile başkası arasındaki çatışma ya da nesnelleşme yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Akdeniz, 2017: 199). Özellikle merkeziyetçi ve otoriter eğilimli örgütlerde, yöneticiler açısından bir hükmetme ve ezme, yönetilenler açısından ise boyun eğme ve ezilme durumlarının yaşanması söz konusudur. Örgütlerde yönetici ve yönetilenler arasındaki ilişkiler bağlamında rastlanabilen hükmetme/ezme ve boyun eğme/ezilme durumlarını, Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı” ve Michel’in “Oligarşinin Tunç Kanunu” ile açıklamak mümkündür.

Bürokrasi, katı bir yönetim ve örgütlenme şeklidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 128). Bürokratik bir yönetim şekli, ileri bir iş bölümü, kurallara ve rutin işlere ileri derecede bağlılık, otoritenin merkezîleşmesi, yenilik, yaratıcılık, esneklik ve inisiyatifin reddedilmesi, yazılı kayıtlar ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi, resmî bir dil ve bürokratik bir üsluba sahip olma, gayrişahsilik vb. özellikleri taşımaktadır (Dereli, 1981; Yeniçeri, 2009: 170). Bürokrasi Yaklaşımı, bütün şartlara ve kriterlere uyulduğu takdirde, Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi (Makine Teorisi)’nin “ideal” bir yaklaşımıdır. Weber’e göre bürokratikleşme derecesi, bir yandan toplumdaki

gelişmişlik kriteri olarak ele alınırken, diğer taraftan yabancılaşmaya yol açan bir özellik taşımaktadır (Yeniçeri, 2009: 169). İşlerin yerine getirilmesi, kontrolü ve takibi açısından örgütler için olumlu bir yönetim şekli olarak kabul edilen bu yaklaşım, çalışanlar için fizyolojik ve psikolojik açılardan istenmeyen ve beklenmedik sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Kişisel etkilerden uzak, insanın psiko-sosyal özelliklerinin göz önüne alınmadığı bürokratik örgütler, makine modeline benzemektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 133).

Bürokratik örgüt çalışanlarında bulunması gereken en temel özellik, çalışanların insani özellikleri değil, robot olma yetenekleridir. Kendisine rol yüklemesi yapılan çalışanın bireysel hisleri, yaratıcı düşünce yeteneği ve güdeleri bürokratik sistem iç mantığı içinde ortadan kaldırılır. Çalışanlardan, tıpkı bir robot ya da kukla gibi önceden belirlenmiş ve standarta çevrilmiş tepkileri ve davranışları göstermeleri beklenir (Yablonsky, 1973: 69; akt. Sargut, 2015: 37). Eğitim düzeyi düşük ve vasıfsız eleman çalıştıran örgütlerde, mavi yakalı personelin yönetilmesi için “ideal bürokrasi” uygun kabul edilebilir ve bu tür çalışanlarda, bu tür bir yönetim şekli, yabancılaşmaya yol açmazken; eğitim düzeyi yüksek ve vasıflı elemanın yoğun olarak çalıştırıldığı örgütlerde, beyaz yakalı olarak tabir edilen personelin bürokratik anlayışa göre yönetilmesi, söz konusu çalışanlar da ciddi derecede yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Pearlin, 1962; Aiken ve Hage, 1966; Allen ve Lafollette, 1977; Hoy vd., 1983). Shantz ve arkadaşları (2015: 7) yapmış oldukları araştırmada, eğitim düzeyi yüksek ve vasıflı insan kaynağının (beyaz yakalı teknokratların) yoğun olarak yer aldığı örgütlerde, bürokratik yönetim yerine, demokratik yönetim anlayışı ile özerkliğin geçerli bir yönetim şekli olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırma sonuçlarına göre özerkliğin, örgüt çalışanlarının iş tutumları, davranışları ve sağlık durumları ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İş görenin çalışmalarındaki özerklik, olası bir kazanç duygusu, kendini değerli hissetme, harekete geçirme aracı olarak değerlendirilir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu durum, iş gören açısından psikolojik olarak olumlu sonuçlar (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) doğurur. Örgütlerde, özellikle vasıf düzeyi yüksek çalışanların kararlara katılımı hususunda kendilerine yeterli izin verilmemesi, görevlerini seçme, kendilerini kontrol etme gibi hususlarda, çalışanlara sunulan özerkliğin düşük olması ise çalışanların kendi yeteneklerinin ve becerilerinin yönetim sürecine yeterince katılmamış olmasından ileri gelen yüksek derecede yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Allen ve Follette, 1977).

Ayrıca karar vermenin merkezîleştirilmesi (Blauner, 1964; Aiken ve Hage, 1966; Miller, 1967) ile kuralların ve prosedürlerin resmîleştirilmesi (Aiken ve Hage, 1966) şeklinde gerçekleştirilen iki bürokratik kontrol biçiminin de çalışanların örgütsel yabancılaşmaları üzerinde büyük etkisi olduğu görülmektedir.

Michel'in Oligarşinin Tunç Kanunu'na göre yöneticiler, esasında yönetilenlerin bulunduğu sosyal sınıftan gelmelerine rağmen zaman içinde iktidara sahip bir "elit" tabaka, bir başka ifadeyle oligarşi meydana getirmişlerdir. Yönetici konumunda yer alan bu elit tabaka, yönetilenlerin insani yönlerini bir kenara bırakıp onların ihtiyaç ve menfaatlerini göz ardı etmek suretiyle kendi iktidarlarını güçlendirmeye yönelik kendilerine has menfaatler oluştururlar. Örgüt içinde kendi otoritelerini sarsabilecek unsurlarla karşılaştıklarında da aşırı şekilde saldırgan ve zulmedici olabilmektedirler. Bu durum, bürokratik kuralların ve bürokratik mekanizmanın yoğunluğu ile bürokratik işleyişin yerleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Dereli, 1981: 17-18; Dinçer ve Fidan, 1996: 135-136). Özellikle demokratik kuruluşlar olarak bilinen siyasi partiler, dernekler, sendikalar ve kooperatifler olmak üzere birtakım örgüt yöneticilerinin, nihai otoriteyi temsil eden üyelere koparak onlara hükmetmeye başlamaları, bu durumun en belirgin örneklerini oluşturmaktadır. Ayrıca demokratik kuruluşların fiilî yönetim tarzının "otoriterleşmesi" ve "bürokratik" bir katılık sergilemesi sonucunda, böyle bir yönetim anlayışına karşı örtülü bir tepkisel davranış biçimi olarak, çalışanların, örgütsel amaçlara ulaşılması konusunda giderek ilgisizlik ve kayıtsızlık gösterdikleri gözlenmektedir.

DiPietro ve Pizam (2008: 24) tarafından yapılan çalışmada, aşağıdaki liderlik biçimleri ve yönetim uygulamalarının, çalışanlarda, güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma duygularını açığa çıkardığı, bu sebeple bu uygulamaların, çalışanların işlerinden uzaklaşmalarına ve örgüte yabancılaşmalarına sebep olduğu öne sürülmektedir:

- İş teknolojisi veya aşırı bir iş bölümü içeren süreçler,
- Merkezî ve resmî organizasyon yapıları,
- İş süreçleri üzerindeki sıkı ve merkezî kontrol,
- Tekrarlanan, sıkıcı ve sıradan olan basit görevler,
- Katı iş kuralları ve düzenlemeleri,
- İşlemsel liderlik stilleri (resmî prosedürleri vurgulayan liderler) vb. gibi.

Rajaeepour ve arkadaşları (2012: 188) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel yabancılaşma ile kurumun karmaşıklığı, resmîyetliği ve merkezîleşmesi arasındaki ilişki göz önüne alındığında, örgütün merkezîleşmesinin, örgütsel yabancılaşma üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kakabadse (2004) da yapmış olduğu çalışmada, örgütsel yabancılaşma ile merkezîleşme, resmîyetlik ve iş yapamama yönleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

2.2.2.3. Örgütte Uygun Olmayan Kültür Değerleri

21. yüzyıl öncesi tarım ve sanayi toplumlarında hem bireysel hem de örgütsel açıdan temel zenginlik kaynağı buğday tarlaları, altın madenleri ve petrol kuyuları gibi maddi varlıklar iken, küreselleşmenin de etkisiyle günümüz koşullarının en büyük zenginlik kaynağı bilgi haline gelmiştir (Harari, 2018b: 27). Buna göre bireysel ve örgütsel başarının temeli de bilginin elde edilmesi ve elde edilen bu bilginin, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda doğru kullanılmasına dayanmaktadır (Lei vd., 1996). Dolayısıyla günümüzün giderek artan rekabet ortamında bilgi yönetiminin önemi de artmaktadır.

Bilgi yönetiminin daha işler bir hale getirilmesi için öncelikle, bilgi yönetiminin gerçekleşebileceği ve gelişebileceği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin gerçekleşmesi ve gelişmesini sağlamaya yönelik ortamı oluşturabilecek başlıca unsurlar ise örgüt yapısı ve örgüt kültürüdür. Bu bağlamda örgütte bilgi elde etmeyi ve elde edilen bilginin örgüt içinde yayılımını sağlayacak bir örgütsel yapıya ve kültüre ihtiyaç duyulmaktadır (Gold vd., 2001).

Küreselleşmenin henüz ortaya çıkmadığı ve bilginin de henüz değerli hale gelmediği dönemlerde, geleneksel tarım ve sanayi toplumlarına ait örgütlerde, genel olarak, klasik, bürokratik, merkeziyetçi, otoriter, katı hiyerarşik örgüt yapılarının ve kapalı sistem anlayışına dayalı bir örgüt kültürünün egemen olduğu görülmektedir. Ancak küreselleşmeyle birlikte bilginin artan önemi de göz önünde bulundurulduğunda, günümüz işletmelerinin örgütsel amaçlarını yerine getirebilmeleri ve küresel rakipleri karşısında avantaj sağlayabilmeleri için örgüt yapıları ve kültürlerinde değişime gitmeleri zorunlu hale gelmiştir. Küresel bir dünyada yaşam mücadelesi vermekte olan örgütlerin artık, dünyada gerçekleşen olaylardan haberdar olmaları, diğer örgütlerle bilgi alışverişinde bulunmaları, dolayısıyla etkileşim halinde olmaları, bu anlamda, açık sistem anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Ayrıca “insan” unsurunun artan önemi

göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların memnuniyetine yönelik modern, demokratik, katılımcı ve esnek örgüt yapılarının varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut bünyelerinde, günümüz koşullarına uygun olarak değişimi gerçekleştirememiş, güncel koşullara uyumlu bir örgüt yapısı ve kültürü oluşturamamış örgütlerde, bu durum hem örgütler hem de örgüt çalışanları açısından yabancılaşmaya sebep olabilmektedir.

Bilginin artan önemi ve küreselleşmenin gerektirdiği yeniliklerin yanı sıra, örgüt yapısı, örgüt içindeki ve dışındaki insanların sosyokültürel özelliklerinden de önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütsel yapıların özellikleri ve kültürel değerler ile yabancılaşma olgusu arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Hofstede, 1980; Tayeb, 1988; akt. Sargut, 2015):

- Erkek kültürünün ya da eril kültürün kültürel değer olarak hâkim olduğu sistemlerde, materyalist anlayış, para elde etme ve yükselme tutkusu, saldırganlık, egemen ve baskıcı tavır, katı denetim, insana verilen önemin arka planda tutulması gibi eğilimler yer almaktadır. Dişil kültür ise hoşgörölü ve anlayışlı olma, başkalarına karşı duyarlılık, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem gibi eğilimleri içermektedir. O halde, erkek kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanların (özellikle de bayan) yabancılaşmaya daha fazla maruz kalabilecekleri öngörülmektedir.
- Kültürel değer olarak düşük güç mesafesinin hâkim olduğu sistemlerde, alt kademelere danışma sıklığının arttığı, bu sebeple örgütsel yapıda merkezîleşme eğiliminin zayıf olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesinin hâkim olduğu kültürel değerlere sahip, merkezîleşme eğiliminin de zayıf olduğu örgütlerde, çalışanların kendilerini daha özerk ve önemli hissetmeleri sağlanmış olur. Bu durum, örgütlerde yabancılaşmayı azaltıcı ya da ortadan kaldıracı bir etki yaratacaktır.
- Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmanın kültürel değer olarak kabul edildiği sistemlerde, belirsizlikler, bireyler için yüksek oranda kaygı, tedirginlik ve stres kaynağıdır. Belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan çalışanlar için belirsizlik, gündelik yaşamın bir parçası olarak kabul edilirken; belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan çalışanlar, riskli ve sonucu belirli olmayan durumlardan sakınma eğilimindedirler. Kültürel değer olarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan

çalışanların, belirsizlikler karşısında yabancılaşmaya daha eğilimli olduğunu söylemek mümkündür.

- Evrensel kültürel değerlerden toplulukçuluk ve bireycilik boyutları ele alındığında, toplulukçuluğun göstergeleri, muhafazakârlık ve ahenk olarak ifade edilirken; bireyciliğin göstergeleri ise entelektüel ve etkileyici özerkliktir. Toplulukçuluğun kültürel değer olarak egemen olduğu sistemlerde, geleneklere, ana babaya, büyüklere, yaşlılara saygı, toplumsal düzen, grup içi bağlılık, grup amaçlarının önceliği, hemşehricilik, nepotizm ve adam kayırmacılık gibi eğilimlere yatkınlık söz konusudur. Bireyciliğin hâkim olduğu sistemlerde ise yenilikçi ve yaratıcı olma, çeşitlilik içeren bir yaşam anlayışı, özgüven, bağımsızlık gibi eğilimler görülür. Toplulukçu anlayışa sahip örgütlerde, çalışanların grup üyesi olma gerekliliği, grup dışında kalan ya da gruptan dışlanan çalışanlar açısından önemli bir yabancılaşma nedeni olabilir. Bu tür örgütlerdeki çalışanlara yönelik akrabalık, hemşehricilik ilişkilerinden kaynaklı işe alma, terfi ettirme vb. subjektif uygulamaların varlığı da diğer çalışanların (bireylerin) örgütten soğumalarına ve psikolojik anlamda örgütten uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir.
- Örgütlerde, çalışanların örgüte olan bağlılıkları da önemli bir kültürel değerdir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın hâkim olduğu sistemlerde, çalışanlar arasında karşılıklı güven duygusu gelişmekte, içselleştirilmiş, esnek ve hoşgörüyeye dayalı bir iletişim biçimi ortaya çıkmaktadır. Ancak tam aksine örgütsel bağlılığın zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında karşılıklı güven duygusu ortadan kalkarak iş yerindeki hoşgörü ortamı kaybolmakta ve örgüt içi yabancılaşmalarda da artışlar meydana gelmektedir.

Hofstede'nin örgütsel kültür ve değerlerine dair kuramları doğrultusunda yapılan yukarıdaki değerlendirmelere göre toplumun sosyokültürel değerlerine aykırı olarak ortaya konacak olan örgütsel davranışların ve örgütün sahip olduğu kültürel değerlerin, örgütsel yabancılaşmanın meydana gelmesinde ne derece etkili olduğu görülmektedir.

İşletmelerde oluşturulan çevresel koşullara uygun bir örgütsel değer ile kültürel ortamın, çalışan motivasyonunu, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıran, örgütsel yabancılaşmayı ise azaltan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Alanyazında, çevresel koşullara uygun bir örgütsel değer ile örgütsel etkinlik arasında yüksek düzeyli

pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar (Rousseau, 1990; Calori ve Sarnin, 1991; Gordon ve DiTomaso, 1992; Marcoulides ve Heck, 1993; Denison ve Mishra, 1995; Petty vd., 1995) yer almaktadır.

2.2.2.4. Görev Kimliği ve Çeşitliliğinden Yoksunluk

Görev kimliği kavramı, tanımlanabilir ve görünür bir iş parçasının- baştan sona kadar- tamamlanma sürecini içeren bir iş ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1980). Görev kimliği, yapılan işin, basit bir iş parçası olarak görülmesinden ziyade, tıpkı üretilen bir ürünün tamamı gibi görülmesini sağlamaktadır. Bir iş görenin, bütün bir işin tamamlanması noktasında, yaptığı işin ne kadarını bildiğini veya bu işe ne kadar katıldığını değerlendirmesini içermektedir (Banai ve Reisel, 2007: 467). Örneğin, bir imalat montaj hattında görev yapan çalışanın yaptığı iş ele alındığında, söz konusu çalışan, yaptığı işin, bütüne olan katkısını değerlendirmede zorluk yaşar, bir başka ifadeyle yetersiz kalır. Çünkü bu türlü bir iş, düşük düzeyde görev kimliğine sahiptir (Shantz vd., 2015: 9). Fried ve Ferris (1987) tarafından yapılan bir meta-analizde, görev kimliğinin, iş performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Banai ve Reisel (2003, 2007) tarafından yapılan çalışmalarda ise görev kimliği ile çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Görev kimliği, çalışanın yaptığı işin, tam olarak ne anlama geldiğini ve işin bütününe olan katkısını değerlendirebilmesi için önemli bir faktördür. Görev çeşitliliği ise çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliğini artırma potansiyeline sahip olmasına rağmen bazı çalışanların rutin ve monoton ya da tekrarlı işlerden oluşan (görev çeşitliliği olmayan) görevleri yerine getiriyor olmalarından kaynaklı olumsuz tutum ve davranışlarını gidermede önemli bir faktördür. Örneğin, pazarlama departmanında çalışan birinin, idaresindeki ürün ve/ veya pazar sayısını artırma ve iş rotasyonu için fırsat sağlama gibi işleri, görev çeşitliliğini göstermektedir (Ramaswami vd., 1993: 190). Eğitim düzeyi düşük ve vasıfsız, mavi yakalı olarak ifade edilen personeller için rutin ve tekrarlı işleri yerine getirmek, bu tür çalışanlarda yabancılaşmaya yol açmazken; eğitim düzeyi yüksek ve vasıflı, beyaz yakalı olarak adlandırılan personellerin görev çeşitliliğine sahip olmaları, bu tür çalışanlarda yabancılaşmayı azaltıcı bir etken olarak kabul edilmektedir.

Görev kimliği, çeşitliliği ve gerçekleştirilen işin özellikleri ile yabancılaşma olgusu arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan araştırmalar

(Wilensky, 1964; Blauner, 1964; Aiken ve Hage, 1966; Weissenberg ve Gruenfeld, 1968; Shepard, 1970; Lawler ve Hall, 1970; Kohn, 1976; Saleh ve Hosek, 1976; Ashforth, 1989), genel olarak görev kimliğinden yoksun, görev çeşitliliği az, monoton, makine tempolu, yakından denetimli işlerle uğraşan işçilerin; görev kimliğine sahip, görev çeşitliliği fazla ve ilginç işleri yerine getirmekle görevlendirilen işçilerden daha fazla yabancılaşmaya maruz kaldıklarını göstermektedir.

Marx, görev çeşitliliği açısından, bir dizi ayrık, tekrarlayan ve önemsiz görevleri yerine getirmeleri gereken çalışanların, örgüte yabancılaşmalarının daha muhtemel olduğunu öne sürmektedir (Shantz vd., 2015: 8). Hackman ve Oldham (1980) yapmış oldukları çalışmada, bir işin, dar bir görev aralığının aksine, çeşitli görevlerin yerine getirilmesini gerektirdiği ölçüde tanımlanan görev çeşitliliği incelemesiyle örgütlerde çalışanların yaptıkları işten daha çok doyum aldıklarına ilişkin bir sonuca ulaşmışlardır. Bazı ampirik araştırmalar da tekrarlayan işlerin, bu tür işleri yapan kişilerin bilişsel olarak işten ayrılmalarına neden olabilecek psikolojik sıkıntılar (Melamed vd., 1995) yaşamalarına yol açtığını göstermiştir. Öte yandan, çeşitli görevleri yerine getirdiklerini düşünen bireyler ise çalışmalarının ilginç olduğuna (Morgeson ve Humphrey, 2006) ve yüksek motivasyona (Ryan ve Deci, 2000) sahip olduklarına inanmaktadırlar. Nair ve Vohra (2010) görev çeşitliliği ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulamamış olsalar da Banai ve arkadaşları (2004) ile Banai ve Reisel (2007), Doğu Avrupalı işçilere yönelik yapmış oldukları araştırmalarda, görev çeşitliliğinin yabancılaşma ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bazı örgüt çalışanları için yapılan işin veya görevin tanımı ya da çeşitliliği olup olmadığının bir önemi yoktur. Bu tür çalışanların örgüt tarafından birtakım ihtiyaçları karşılanmasa ya da örgüt içinde adaletsiz durumlar olsa da yaptıkları işin veya görevin değerli olduğunu hissetmeleri sayesinde bu tür çalışanlarda örgütsel yabancılaşma gerçekleşmeyebilir. Bir başka deyişle örgütlerde yerine getirilen görevin iş gören tarafından değerli olarak kabul edilmesi, örgüt içindeki olumsuzlukların görmezden gelinmesine yol açar. Örgütte yapılan iş veya yerine getirilen görev, maddi ve manevi doyum sağlıyorsa, başarıya duygusu uyandırıyor, ilginç, anlamlı ve önemli görülüyorsa, toplum tarafından beğeniliyorsa, örgütsel ve toplumsal alanda statü sağlıyorsa, iş gören tarafından değerli kabul edilir (Başaran, 2008). Özellikle nitelikli veya beyaz yakalı personeller, meslek sahipleri veya kamu çalışanları için yerine getirilen görevlerin toplum tarafından beğenilmesi, örgütsel ve toplumsal alanda statü

sağlaması, başarma ve yükselme olanağının bulunması gibi özellikler, örgütsel olumsuzlukların görmezden gelinmesini ve yabancılaşmayı azaltıcı faktörler olarak değerlendirilebilir. Örneğin akademik personellerin, örgütsel adalet algıları düşük dahi olsa mesleki doyum sebebiyle örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de düşük çıkabileceği öngörülmektedir.

2.2.2.5. Örgütsel Rol Belirsizlikleri ve Rol Çatışmaları

Örgüt içerisinde belirli bir mevkiyi, statüyü ya da pozisyonu dolduran kişiden beklenen davranışlar toplamına örgütsel rol denir (Dönmezer, 1984: 165; Zencirkıran ve Keser, 2018: 38). Örgüt içerisinde görev yapan her bireyin, örgütsel rol kapsamı içerisinde, yerine getirmesi gereken faaliyetler ve uyması gerekli olan kurallar ve davranış kalıpları bulunmaktadır.

Çalışanların görevi gereği, kendilerinden beklenen rol davranışlarını yerine getirebilmeleri için her şeyden önce, işgal ettikleri pozisyonun gerektirdiği rol davranışlarının, örgüt tarafından açık ve net olarak belirlenmesi ve bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir (Eroğlu, 2015: 112). Ancak burada bilgilendirme yapılırken yalnızca çalışanın kendi örgütsel rol davranışlarının değil, örgüt şeması üzerindeki her bir çalışanın görevi gereği uyması gereken rol davranışları hakkında da tüm örgüt çalışanlarının bilgilendirilmesine dikkat edilmesi gerekir. Çünkü çalışanların kendi örgütsel rol davranışlarını yerine getirirken diğer çalışanlarla uyum içinde olabilmeleri maksadıyla diğer çalışanların işgal ettikleri pozisyon gereği yerine getirmeleri gereken davranışların da neler olduğunu bilmeleri önemli bir husustur (Tekarslan vd., 1989: 36).

Örgütler tarafından önceden belirlenmiş rol davranışları içerisinde, çalışanın görev yaptığı pozisyona ilişkin yapması gereken işler, görev sınırları, uyması gereken kurallar (kılık, kıyafet vb.) vb. hususlar yer almaktadır. Çalışan kişi, bu sayede hem kendisinin ne yapıp yapamayacağını hem de diğer çalışma arkadaşlarının ne yapıp yapamayacaklarını, sınırlarının nerede başlayıp nerede biteceğini, hangi kural ve davranışlara uygun hareket etmeleri gerektiğini önceden bilmiş olur. Dolayısıyla çalışan birey için bu durum, teorik olarak kendisinden beklenen rol davranışları ile pratik olarak ortaya koyduğu rol davranışları arasında bir uyumun gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bu durum aynı zamanda iş gören ve örgütsel rol bütünleşmesi olarak da kabul edilmektedir (Eroğlu, 2015: 117). Böylece, örgüt içindeki her bir çalışan, bu tarz bir

belirlilik ortamında hem işlerinde hem de birbirleriyle olan ilişkilerinde daha olumlu bir tutum sergileyerek örgütsel verimliliğin artmasında da etkin rol oynarlar.

İş gören ve örgütsel rol bütünleşmesi hem bireyin kişisel başarısında hem de örgütsel başarının kazanılmasında etkili bir faktör olmasına rağmen ne yazık ki günümüz çalışma hayatında (kurumsallaşmış örgütler dışında) önemi yeterince anlaşılammış ve uygulamada da pek karşılık bulamamıştır. Günümüz çalışma hayatında, rol bütünleşmesinden ziyade rol çatışmalarına ilişkin örneklerin daha sık olduğu gözlenmektedir (Erdoğan, 1991: 89-90).

Örgütsel rol çatışmalarının en temel sebebi örgütsel bir belirsizlik ortamıdır. Genellikle çoğu kişi açısından belirsiz durumlar, özellikle de uzun süreli belirsizlik, kişilerde kaygı, korku, endişe, stres gibi olumsuz duygulara, kişiler arasında anlaşmazlık ve çatışmalara, anarşik ve kaotik ortamlara sebep olabilmektedir. Örgütler tarafından uygun bir örgüt yapısının belirlenmemiş olması, görev ve sorumluluk sınırları ile görev ve sorumlulukların gerektirdiği işlerin, kuralların ve davranışların belirsiz olması gibi hususlar, örgütlerde yaşanan rol çatışmalarının artmasındaki temel faktörlerdir. Belirsiz bir örgüt yapısı içerisinde, çalışanlar ne yapacaklarını ya da ne yapmayacaklarını, görev sınırlarının ne olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemezler (Eren, 2015: 566). Kaygı, korku ve endişeye kapılan bir çalışanın, örgüt içerisindeki belirsizlik giderilmediği sürece, bu tür olumsuz duygularında yaşanacak olan artışlar, söz konusu çalışanın örgütten soğumasına ve örgüte yabancılaşmasına yol açabilir. Örneğin, bir şirkete müşteri temsilcisi olarak alınan bireye, yalnızca bu görevi yapacağı söylenerek, ilerleyen süreçte, şirketin muhasebe kayıtlarının tutturulması, depo, temizlik ve sekreterlik işlerinin yaptırılması, söz konusu çalışan için önemli bir örgütsel rol çatışması sebebidir. Bu tarz bir uygulamaya maruz kalan çalışanın yaşamış olduğu uzun süreli bir rol belirsizliği ve çatışması, zamanında giderilmediği takdirde, bu durum söz konusu çalışanın yaptığı işten ve çalıştığı örgütten soğumasına, dolayısıyla çalışanın örgütsel yabancılaşmasına yol açabilir. Köz Akçadağ (2019) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel rol belirsizlikleri ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Tokgöz (2019)'ün de yaptığı çalışmada rol belirsizlikleri ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, çalışanların rol belirsizliği algıları arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Çalışma hayatı içerisinde çok farklı iş ve görev tanımları olduğu bilinmektedir. Sektörel anlamda değerlendirilecek olursa örgütsel yabancılaşma davranışının ortaya çıkışı sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Örneğin, hizmet ve üretim sektörlerine yönelik bir karşılaştırmada, üretim sektöründeki faaliyetlerin daha teknik ve belirgin olduğu, hizmet sektörüne yönelik işlerin daha karmaşık ve daha belirsizlik içerdiği; Bu bağlamda hizmet sektörüne yönelik çalışanların örgütsel rol çatışmalarına, üretim sektöründeki çalışanlara kıyasla daha fazla maruz kalabilecekleri düşünülmektedir. Sayü (2014) tarafından üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli firmaların pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri, destek hizmetleri; bankacılık, finans ve muhasebe; teknik hizmetler ile idari işler bölümlerinde görev yapan beyaz yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel yabancılaşmayı, üretim sektörü çalışanlarından daha fazla hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca “bankacılık, finans ve muhasebe” bölümündeki çalışanların örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutuna ilişkin yabancılaşma düzeylerinin, “teknik işlerde” görevli çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2.6. Aşırı İş Bölümü ve Yetersiz Çalışma Koşulları

Sosyolojik olarak toplumun farklı sınıflara ayrılmasının temel sebebi olarak görülen iş bölümü, ekonomik olarak ele alındığında, özel mülkiyetin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde ise iş bölümü, farklı sınıflara mensup bireylerin ayırt edici özelliklerini ve niteliklerini saptamanın bir aracı (Ollman, 2008: 253) olarak görülmektedir.

İnsanoğlunun, madde üzerindeki her türlü faaliyeti, zorunlu bir iş bölümü ve farklılaşmayı doğurmaktadır. İş bölümü ve toplumsal farklılaşmanın bir gereği olarak insanlar, aynı anda çok sayıda toplumsal rolü (anne, baba, eş, evlat, kardeş, gelin, damat, çalışan, yönetici vb.) yerine getirmek zorundadırlar. Bu rollerin ortaya çıkardığı zorunluluklar kadar rolleri belirleyen toplumsal normlar arasındaki çelişkiler, zaman yetersizlikleri ve sıkışıklıkları, tutarsızlıklar ve çatışmalar ise normsuzluk ve anlamsızlık duygularına yol açmaktadır (Tolan, 1980: 180-185).

Toplumsal alanda oluşturulan zorunlu iş bölümünün temel sebebi şehirleşme olgusudur. Şehirleşmenin ortaya çıkardığı nüfus yoğunluğunun ve hacminin artması, toplumdaki iş bölümünde de artışlara yol açmıştır. Toplumsal iş bölümünde yaşanan artışlar, toplumsal sınıflar arasındaki güç paylaşımında yaşanan eşitsizlikler, bireysel

farklılıkların çoğalarak bireysel hedeflerin artmasında ve toplumsal duyarlılığın azalmasında etkili olmuştur (Durkheim, 1339; akt. Ertoy, 2007: 84-86). Diğer taraftan Sanayileşme Devri ile özellikle fabrika türü işletmelerdeki çalışan sayısının fazlalığı, gerçekleştirilen işlerin çeşitliliği ve yoğunluğuna bağlı olarak ortaya çıkan endüstrileşme olgusu, örgütlerde de iş bölümü denen uygulamayı gerekli kılmıştır. İşlerin en küçük parçalara ayrılarak, tam ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlayan iş bölümü ile örgütte yapılan işlerin ve çalışanların, mekanik bir sürecin parçaları haline getirilerek, sıkı bir kontrol mekanizması oluşturulması amaçlanmıştır (Man ve Öz, 2009: 77).

Örgütsel alanda iş bölümü, dikkatli bir şekilde işlerin analiz edilmesi, çeşitli faaliyetlerin birbirinden ayrılması, soyutlanması ve bağımsız hale getirilerek, oluşturulan her farklı iş için gerekli olan niteliklere sahip çalışanların da sınıflandırılıp gruplara ayrılması sürecidir (Wood, 2017: 120). Kapitalist sistemde, teknik üretim araçlarını, pazarları ve sermaye faktörlerini ellerinde bulundurdıkları için otorite ve güç kullanma, yönetme, denetleme, rekabet koşullarını belirleme gibi ayrıcalıklı işler, sermaye sahipleri tarafından gerçekleştirilirken; sermaye sahipleri tarafından belirlenmiş olan işlerin uygulanma kısmı ise işçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel iş bölümünün sağladığı avantajlar, sadece bir tarafı (sermaye sahiplerini) kapsamaktadır. İş bölümünün sermaye sahipleri tarafına sağladığı bu avantajlar, diğer bireylerin (işçilerin) üretici etkinliklerinden bir emek ve doyum çıkarmalarına ise engel olmaktadır (Marx, 2004a: 327-348). Bir başka deyişle iş bölümünün hiyerarşik yapısı içinde yer alan çalışanın, üretim araçlarına sahip olamaması ve üretim araçlarını kontrol edememesi, işini yerine getirmekten elde ettiği doyumunu ve bireysel gelişimini engellemekte, kişinin yaptığı işe ve ürününe yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Esin, 1982: 146).

Özellikle büyük örgütlerde oluşturulan aşırı iş bölümü ile iş bölümünün doğal yönünden sapıldığı ve dayanışmadan uzaklaşıldığı görülmektedir (Esin, 1982: 99). Buna göre büyük örgütlerde iş bölümü arttıkça bireye verilen iş de o kadar küçülmektedir. Böylece yapılan iş, basit ve rutin hale getirilerek çalışanlar örgüte karşı yabancılaştırılmakta, kapitalizm de bu sayede amacına ulaşmış olmaktadır (Ollman, 2008: 254).

Örgütlerdeki aşırı iş bölümünün, çalışanlar için iki önemli olumsuz sonucu vardır. Bunlardan ilki, çalışana işi tamamlama duygusundan yoksun bırakması ve diğeri de monotonluktur. Aşırı iş bölümü, çalışana, ortaya kendine ait bir eser çıkarmış olma bilincinden yoksun bırakır. Yapılan işin çok küçük bir kısmını gerçekleştirmek durumunda olan çalışan, yaptığı işin ne anlama geldiğini, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez duruma gelir. Aşırı iş bölümünün yol açtığı diğer önemli sorun olan monotonluk ise bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanması sonucunda ortaya çıkar. Fourier'e göre çalışanın on iki saat tek tip bir işi (örn. yazma, dikiş, örme vb. gibi basit faaliyetler) yapması, aklının ve vücudunun tamamıyla çalıştırılmaması demektir (Eren, 2015: 253-254). Dolayısıyla aşırı iş bölümü, zekânın verdiği yaratıcılıktan yoksun, yönetimin bütün emir ve talimatlarına olduğu gibi uyan, amaçsız ve robotik bir "örgütsel insan" modeli ortaya koymaktadır. Örgüt içinde özellikle kendilerini etkileyen kararların alınmasında herhangi bir söz hakkına sahip olmayan ve yalnızca başkalarının amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunan bir araç olarak görülen örgütsel insan, yaptığı işe, çalıştığı örgüte, kendi özüne ve giderek topluma yabancılaşan bir insan durumuna gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 206).

Örgütsel alanda aşırı iş bölümünün yanı sıra çalışma koşulları da çalışanların örgüte ilişkin tutumlarını etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1975). Çalışma ortamına ilişkin koşullar, bir çalışanın görevini ifa ederken bu işi yerine getirmekten dolayı örgüt tarafından çalışana sunulan her türlü fiziksel, ekonomik ve psiko-sosyal imkânlar ve koşullardır. Kötü ve olumsuz koşullara sahip bir çalışma ortamı içinde görevlerini yerine getirmek zorunda olan çalışanların, çalışma koşullarında herhangi bir iyileştirme ya da etkili birtakım düzeltici önlemlere başvurulmadığı kanaatine varmaları halinde, çalışanlar yaptıkları işe ve bağlı oldukları örgüte karşı soğukluk ve uzaklaşma hissine kapılabilirler (Eroğlu, 2007: 458-469).

Çalışanların özerklik, sorumluluk ve başarı gibi bireysel ihtiyaçlarını karşılayamayacakları bir çalışma ortamında görev yapıyor olmaları, çalışanlar için örgütte bir yabancılaşma hali yaratabilmektedir (Kanungo, 1983). Ayrıca yapılan işin gerektirdiği sürekli tekrarlar, işteki monotonluk, dinlenme zamanlarının kısa olması, güvenlik koşullarının, lokanta ve kantin hizmetlerinin, örgüt makinelerinin ve kullanılan kaynakların (alet, malzeme vb.) yetersizliği (Eren, 2015), yapılan işin zorluğu ve ağırlığı, zaman baskısı, kirliliğe sebep olan bir işte çalışılması, birinin kontrolü dışında herhangi bir sorumluluk alınamaması (Naoi ve Schooler, 1985:733), yüksek ses ve

gürültü, aşırı sıcaklık ya da soğukluk, sabit bir işte ve yerde çalışma zorunluluğu, yüksek çalışma temposu (Yeniçeri, 2009: 153-154) gibi olumsuz çalışma koşullarının da çalışanlarda örgütsel yabancılaşmaya sebep olduğu bilinmektedir (Kohn, 1976).

2.2.2.7. İş- İş Gören Uyumsuzluğu

Toplumsal ihtiyaçların giderilmesinde ve ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olan işletmelerde, benzer ya da farklı türlerde birçok mal veya hizmet üretilmektedir. Bu işletmelerin her birinde üretilen mal veya hizmetlerin meydana getirilme sürecinde de birbirinden farklı düzeyde bilgi, beceri, yetenek, ilişki vb. özellikleri gerektiren birçok işin varlığı söz konusudur. Örneğin bir hastane örgütünde, aktörler yalnızca doktorlar ve hemşireler, yapılan işler de yalnızca muayene ve tedavi işleri gibi görünse de esasında verilen hizmetin ardında görünmeyen kişilerin ve o kişilerin yapmış olduğu işlerin de hizmetin bütününe yönelik önemli katkıları vardır. Hastanelerde muayene ve tedavi işlerinin yanı sıra, temizlik ve yemek işleri, danışma, hasta kayıt- yatış/ çıkış vb. sekreterlik işleri, yazı işleri, malzeme planlama/ satın alma/ depo/ ayniyat işleri, personel/ insan kaynakları ve maaş- tahakkuk işleri vb. olmak üzere birbirinden farklı türde işler mevcuttur. Çok başarılı doktora sahip olan bir hastanede, temizlik işlerinin yapılmaması demek, o hastanede verilen hizmetin kalitesini ve değerini yok etmek demektir. Dolayısıyla bir örgütün içinde yerine getirilen her bir görevin, yapılan her bir işin, üretimin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir katkısı olduğu göz ardı edilmemelidir.

Farklı türde işlerden ve dolayısıyla farklı iş birimlerinden oluşan örgütlerde, söz konusu işleri yerine getirecek olan personelin, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması da örgütsel verimliliğin sağlanması için gerekli bir faktördür. Bu durum, örgütsel alanda iş ve iş gören uyumu olarak tanımlanmaktadır. İş- iş gören uyumu ya da iş görenin bilgi, beceri, yetenek, kişisel, zihinsel vb. özelliklerine uygun bir işi yapması ya da görevi yerine getirmesi, o iş görenin işinden tatmin olmasını, işi yaparken kendini geliştirmesini ve örgütsel bağlılığının da artmasını sağlamaktadır.

İş görenlerin, örgütteki boş pozisyonların doldurulması için işe alımı ya da bu pozisyonlara yerleştirilmesi noktasında dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri olan iş- iş gören uyumuna ilişkin çalışmalar, I. Dünya Savaşı'nda yetenek testlerinin yapılması ile başlamıştır (Kristof-Brown, 2000: 644). Bu bağlamda örgütlerde iş- iş

gören uyumunu sağlayabilmek için öncelikle işin gerektirdiği bilgi düzeyi, bedensel yetenekler, zihinsel ve kişisel özelliklerin tespit edilmesi, iş görenlerin de işin gerektirdiği özelliklere ne ölçüde sahip olduklarının belirlenmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1990: 31). Örgütte yapılan tespitler sonucunda, iş görenin sahip olduğu özellikler, işin gerektirdiği özelliklerden daha üstün ise iş görenin, yeteneklerine uygun bir işe ya da göreve terfi ettirilmesi gerekmektedir. İş görenin sahip olduğu özellikler, işin gerektirdiği özelliklerden daha düşük ise iş görenin eksik olduğu yönler çeşitli eğitim vb. yöntemlerle giderilerek iş-iş gören uyumu sağlanmaya çalışılmalıdır (Dereli, 1981: 72; Erdoğan, 1990: 29). Ancak iş görenin sahip olduğu özelliklerin, işin gerektirdiği özelliklerden daha üstün olması halinde, iş gören yeteneklerine uygun bir işe ya da göreve terfi ettirilmiyor ve kendisinden mevcut işi yapması isteniyorsa söz konusu çalışan için bir süre sonra bu durum, bir tür kendine yabancılaşmaya yol açacaktır. Örneğin, mühendislik fakültesi mezunu bir bireye, hastanede sekreterlik görevi verilmesi, o birey için bir kendine yabancılaşma sebebidir. Bir başka açıdan, işin gerektirdiği özelliklerin, iş görenin sahip olduğu özelliklerden daha üstün olması halinde, iş görenin eksik kalan yönleri eğitim vb. yöntemlerle de giderilemeyecek düzeyde ise bir süre sonra bu durum, söz konusu çalışanın yetersizlik duygusuna kapılıp işe yabancılaşmasına yol açacaktır. Örneğin, muhasebe ön lisans mezunu, içine kapanık, insan ilişkileri zayıf ve girişken olmayan bir bireye, halkla ilişkiler biriminde görev verilmesi, o birey için bir işe yabancılaşma sebebidir.

Alanyazında iş- iş gören uyumuna yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş görenlerin sahip oldukları özellikler ile işin gerektirdiği özellikler birbiriyle uyumlu değilse ve uyumlu hale de getirilemiyorsa iş görenin yaşamış olduğu içsel çatışmalar nedeniyle iş- iş gören uyumsuzluğunun ortaya çıktığı görülmektedir (Ng ve Sarris, 2009: 6). Bu durumun doğal bir sonucu olarak iş görenler, yaptıkları işten bir doyum alamamakta, örgütsel bağlılık duygusundan uzaklaşmakta, örgüte yabancılaşmakta ve örgütten ayrılmayı düşünmektedirler (Westerman ve Cyr, 2004: 255).

2.2.2.8. İş Yerinde Sosyal Desteğin Yetersizliği

Sosyal destek, bireyin ihtiyaç duyduğu hallerde çevresinden (aile, eş, dost, akraba, komşu, yönetici, iş arkadaşları vb.) elde edebileceği duygusal, bilgisel, araçsal ve sosyal yardımları içermektedir (Cohen ve Wills, 1985; Cohen, 2004). Sosyal bir varlık olan insanın, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin üçüncü basamağında da

belirtildiği üzere sevme- sevilme, bağlılık ve aidiyet gibi birtakım sosyal ihtiyaçları vardır. İnsanların bu tür ihtiyaçlarının giderilmesi, başta aile bireyleri ve yakınları olmak üzere örgütteki iş arkadaşlıkları ve gayriresmî (informal) grup üyeliği gibi çeşitli sosyal destek grupları sayesinde gerçekleşir. Günlük hayatın olağan akışı içerisinde, özellikle olumsuz olaylarla karşılaşan bireyin, sosyal destekten yoksun oluşu, o birey için önemli bir stres ve depresyon kaynağı olabilmektedir. Sosyal destekten yoksunluk, aynı zamanda bir yalnızlaşma ve yabancılaşma sebebidir. Alanyazında, sosyal destek ile yalnızlık duygusu arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar (Russell vd., 1984; Cutrona, 1986; DiTommaso ve Spinner, 1997; DiTommaso vd., 2003; Duru, 2005) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda elde edilen ortak bulgu, sosyal destek düzeyi yükseldikçe yalnızlık duygusunun azaldığı yönünde bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır.

Çalışma hayatı içerisinde üretimin gerçekleştirilmesi, her bir çalışanın, örgüt içerisinde görev yapan diğer çalışanlar ile iletişim kurmasına ve iş birliği içinde hareket etmesine bağlıdır. Örgüt içerisindeki bu birliktelik ortamını, formal (resmî) ya da informal (resmî olmayan) olarak adlandırılan çeşitli çalışma grupları oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde oluşturulan informal gruplar, herhangi bir zorunluluk içermeyen, tamamen gönüllülük esasına dayalı sosyal ilişkilerin (arkadaşlık, dostluk vb. gibi) yer aldığı bir grup şeklidir. 1927-1932 yılları arasında E. Mayo tarafından Western Elektrik Şirketinin Hawthorne Tesislerinde yapılan araştırmalar, örgüt içinde oluşturulan informal grupların varlığının, örgütsel verimliliğin artırılması noktasında önemli bir katkı sağladığını göstermiştir. Yapılan araştırmalarda, maddi olmayan değişkenlerin (sosyal ilişkiler, takdir edilme vb. gibi), maddi ve fiziksel değişkenlere (ısı, ışık, renklendirme, ekonomik ödüller vb. gibi) kıyasla, çalışanlar üzerinde daha fazla etkili oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların karşılıklı iş birliği, yardımlaşma ve dayanışma içinde olmalarını sağlayan informal gruplar sayesinde, informal grup içinde yer alan ve sosyal destek gören çalışanların, iş yerinden kaynaklanan çeşitli sorunlar ve zorluklar karşısında daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Dolayısıyla da çeşitli ilişkiler ağından oluşan örgütlerin, mekanik değil, sosyal bir sistem oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Fişek, 1979: 40; Dereli, 1981; Asunakutlu, 2001: 10-11). Sosyal bir sistem olan örgütlerdeki informal gruplarda, grubun baskın değerlerini öğrenemeyen, inanç ve görüşlerini taşımayan bir çalışanın, grup üyeleri tarafından olumlu karşılanma olasılığı

oldukça düşüktür. Bu durum çalışanlar arasındaki iletişimi azaltır, grup içinde sosyalleşmeyi daha da zorlaştırır (McClosky ve Schaar, 1965: 22).

Sosyal özellikler faktörünün, çalışma hayatının önemli bir bileşeni olduğunu öne süren araştırmalar giderek artmaktadır (Morgeson ve Humphrey, 2006; Grant, 2007). Örneğin, çalışanlar arasındaki ilişkiler, mutluluğun ve anlamlı iş algılarının (Gersick vd., 2000) en önemli belirleyicilerinden biridir. İş yerinde destekleyici sosyal ilişkilerin, iş stresini azaltması (Karasek vd., 1982) ve prososyal davranışlar (yardım etme, iş birliği, paylaşım, empati kurma, teselli etme vb.) ile motivasyonu artırması beklenmektedir (Grant, 2007). May Smith'e göre örgüt içerisinde birbirleriyle bütünleşen, bilgi alışverişinde bulunan, iş birliği yapan, birbirlerinin derinlerini dinleyen ve sevinçlerini, üzüntülerini paylaşan çalışanların, yaptıkları iş ne kadar zor ve sıkıcı olsa da iş yerindeki sosyal destek, onların iş yerini sevmelerine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların yabancılaşma ya da işi terk etme tehlikesini de büyük ölçüde azaltmaktadır (Eren, 2015: 256-257).

Örgütsel yabancılaşmayı hafifletmede, destekleyici bir ortamın rolünü araştıran çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan incelemelerde, dikkate değer üç çalışma olduğu tespit edilmiştir. İlk olarak Pearlin (1962) yapmış olduğu çalışmada, aynı birimde hiç arkadaşı olmayan bir hastane çalışanının, birlikte çalışacak bir arkadaşı olduğunu bildiren bir hastane çalışanına kıyasla örgütte daha fazla yabancılaştığını keşfetmiştir. İkincisi, Korman ve arkadaşları (1981), diğer örgüt çalışanları ile arasındaki ilişkiden memnun olmayan bireylerin, örgüt içindeki diğer çalışanlara kıyasla daha fazla yabancılaştıklarını tespit etmiştir. Üçüncüsü, Nair ve Vohra (2010) yapmış oldukları çalışmada, iş ilişkilerinden memnuniyetle yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Shantz vd., 2015: 10-11).

2.2.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasında bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra ekonomik yapı, teknolojik yapı ile sosyokültürel yapı ve sosyal değişim gibi çevresel faktörler de önemli rol oynamaktadır.

2.2.3.1. Ekonomik Yapı

Örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkış nedenlerini oluşturan çevresel faktörlerden biri, tüm dünyanın, yaşanılan ülkenin ve çalışanı olunan işletmenin içinde

bulunduğu ekonomik yapıdır. Ekonomik istikrarsızlıklar, ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan krizler, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, artan işsizlik oranları, yüksek enflasyon, yüksek vergi, yüksek faiz vb. gibi istenmeyen durumların meydana gelmesi, aynı zamanda işletmelerin işleyişini de olumsuz yönde etkilemektedir. Toplumu oluşturan bireyler ve çalışanlar için bu tür belirsizlik ortamları, bireyler üzerinde ciddi tehlike ve korkuların oluşmasına sebep olur. Yaşamlarını sürdürme hususunda, geleceğinden emin olamayan, büyük endişe ve korkuya kapılan ve güvenlik duygusunun eksikliğini hissedenden bireyler (Eren, 2015: 299), zamanla yabancılaşma hissine kapılabilmektedirler.

Ekonomik yapı ile “yabancılaşma” olgusu arasındaki ilişkilere en fazla önem veren düşünürlerden biri olan Marx, yabancılaşmayı, insanın kendi üretici etkinliğiyle, ürünüyle, diğer insanlarla ve türüyle ilişkisi olmak üzere dört farklı ilişki boyutunda değerlendirir (Ollman, 2008: 221). Marx, ekonomik yapı nedeniyle yabancılaşmanın ortaya çıkışını: kapitalizm- emeğin metaya dönüştürülmesi, emeğin sömürülmesi ve özel mülkiyetçi sistem- mülkiyetsizleştirme olmak üzere üç temel faktör üzerinden açıklar.

2.2.3.1.1. Kapitalizm- Emeğin Metaya Dönüştürülmesi

Kapitalizm, Aydınlanma, Rönesans ve Reform hareketlerinin tetiklediği ve hız kazandırdığı sanayileşme ile birlikte geçen son birkaç yüzyıl içinde ortaya çıkmış bir sistemdir (Febvre, 1995: 73). 18. ve 19. yüzyıllarda varlığını belirgin bir şekilde ortaya koyduğu varsayılan kapitalizm olgusunun, kavramsal açıklaması yapılırken akla ilk gelen isimlerden biri, hiç kuşkusuz Marx’dır. Marx, kapitalizmi, kendine benzeyen bir “din” anlayışı, ideoloji ve yaşam biçimi üreten, kendine özgü üretim ilişkileri geliştiren ve yine kendine özgü bir “dil” ortaya çıkarıp yaygınlaştıran, yabancılaştırıcı bir düzen olarak tanımlamaktadır (Peterson, 1989). Marx, yaşadığı dönemin tarihini, bir başka deyişle kapitalizmin tarihini, insanın yabancılaşma tarihi olarak ifade etmektedir (Pappenheim, 2002: 74).

Kapitalizm kelimesi, Türkçe karşılığı “sermaye” olan İngilizce “capital” kelimesinden türemiştir. Bu bağlamda kapitalizm kavramı, “birikmiş zenginlik” anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle kapitalizm, birikmiş zenginlik veya sermayenin büyümesi için emeğin meta haline getirilmesine yönelik tarihsel bir süreç (Wallerstein, 2002: 11-13) olarak tanımlanmaktadır.

Kapitalizm, uluslararası kaynak ve imkânları kullanarak, henüz ilerleme ve gelişme çağını yakalayamamış ülkeleri ve toplumları sömürerek hayatta kalan, dünya geneline yayılmış büyük tekellerin (sermaye sahibi işletmeler), güçlerine güç katmak için oluşturdukları bir sistemdir (Braudel, 1991: 100-101). Tarihsel olduğu kadar aynı zamanda ekonomik, siyasal, ideolojik bir toplumsal sistem (Wallerstein, 2012: 15) olarak da kabul edilen kapitalizmin mülkiyet ilişkilerine ve üretim anlayışlarına göre toplum, genel olarak iki sınıfa ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, üretim için gerekli olan makineler, ekipmanlar, para ve paraya çevrilebilir kıymetli evraklar vb. gibi üretim araçlarına sahip olan kişilerden (kapitalist, işveren, sermayedar) oluşan sınıf ve ikincisi de çalışma becerisinden başka satacak bir şeyi olmayan (Swain, 2013: 22), emeği metaya dönüştürülmüş olan kişilerden (proleterya, işçi) oluşan sınıftır. Bu bağlamda Marx (2015)'a göre kapitalizmin özü, üretim faktörlerini kontrolü altına alarak tekelleştirmiş bulunan sermaye sahipleri (kapitalist/ işveren) ve bu üretimde beden gücünü düşük bir ücret karşılığında işverene satmak koşuluyla istihdam edilen işçilerden (proleterya) oluşmaktadır. Toplumun küçük bir kısmının üretim araçlarına sahip olanlar, diğer büyük bir kısmının emeğini satmak zorunda kalanlar şeklinde sınıflara ayrılması ve emeğin metaya dönüştürülmesi gibi faktörlerden yola çıkan Marx'a göre yabancılaşmanın kökeni, kapitalizmi yaratan sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Swain, 2013: 74).

Kapitalizm, emeğin, nesnel koşullarından kopuşunun doruk noktasıdır ve yabancılaşma olgusu, en yüksek düzeyine kapitalizmde ulaşır. Çünkü kapitalizmin yarattığı çağdaş ve modern dünyada, insanın amacı üretim, üretimin amacı da servet haline gelmiştir. Bu durum, üretimin amacının her zaman insan olduğu geleneksel anlayış karşısında aşağılık ve bayağı bir duruma bürünür. Diğer taraftan kapitalizm, insanlığın büyük çoğunluğunu mülksüzleştirmek suretiyle kültürel hayat ve zenginlik dünyasıyla çelişkili hale getirir ve yabancılaşmanın önlenmesinin imkân ve koşullarını da ortadan kaldırır (Marx, 2017: 12). Buna göre kapitalizmin, üç temel özellik üzerine kurulu olduğu söylenebilir. “Açgözlülük” özelliği, kapitalist eylemin itici gücü; “zalimlik” özelliği, bunun gönüllü hizmetkârı ve “ikiyüzlülük” özelliği de amaçların ve araçların diğerlerinden gizlenmesi için takılan maskedir (Ollman, 2008: 248).

Foucault (2011: 16-17)'ya göre kapitalizmin etkili bir şekilde işleyebilmesi için yeni bir iktidar şekli oluşturulmuştur. Foucault tarafından “biyo-iktidar” olarak adlandırılan bu yeni iktidar biçimi, kapitalizmin gelişmesi adına, burjuvazinin ortaya

çıkardığı en önemli buluşlardan biridir. Çünkü kapitalizmde, insan bedeninin, üretim süreçlerine denetimli bir biçimde girmesi gerekmektedir. Kapitalist üretim şekline göre insan bedeninin sahip olduğu her türlü gücün, emek gücüne dönüştürülerek üretim gücü olarak kullanılması, ayrıca itaatkâr ve uyumlu kılınması şarttır. Biyo-iktidar yaklaşımı, insan bedenini bir makine olarak ele alan “disiplinci” bir iktidar şeklidir. Bu sayede, iş görenin bedeninin disipline edilerek daha verimli hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Biyo-iktidar yönetim anlayışı ile birlikte üretim araçlarına büyük ölçüde sahip olan “burjuvazi”nin, sürekli daha fazlasını istemeleri ve daha fazla biriktirmeye dair tutku ve iştahları, sermaye dünyasının giderek daha da büyümesine sebep olmaktadır. Bu anlamda Marx, sermayeyi, “sadece yaşayan canlı emeği emerek yaşayan ve yaşadıkça daha çok emek emen” acımasız bir vampire benzetmiş; sermaye sahipleri (sermayedarlar) veya kapitalistleri ise sadece çalışan başkalarının sırtından geçinen ve zenginleşen pasif sömürücüler olarak tasnif etmiştir (Swain, 2013: 40-57). Sermayenin sürekli büyümesi için istikrar, barış ve güven ortamı gereklidir. Sermayenin büyümesi için gerekli olan istikrar ile çeşitli istikrarsızlıklar (artan fiyatların ve enflasyon istikrarsızlığı gibi) karşısında halkın istikrarlı bir biçimde her şeye razı olmaları ve başlarına gelenler karşısında bir direnç göstermeden baş eğmeleri kastedilmektedir. Sermayenin büyümesi için gerekli olan barış ile, sermaye sahiplerinin örgütlenmeleri karşısında, işçilerin veya emek verenlerin örgütlenememeleri ya da yalnızca biçimsel olarak var olan, sözde örgütlenmelerle uyutulmaları, aynı zamanda halkın barış ortamı içinde bulunduğunu sanıp sesini çıkarmaması kastedilmektedir. Sermayenin istediği güven ortamı ile de sermayenin, kutsal bazı kavramların arkasına gizlenip, güvenlik içinde sömürsünü gerçekleştirirken halkın bu duruma sessiz kalması kastedilmektedir (Duhm, 2015: 19).

2.2.3.1.2. Emeğin Sömürülmesi

Marx’ın, yabancılaşma teorisinde en çok üzerinde durduğu konulardan biri “yabancılaşmış emek- dışsal emek” kavramıdır (Aydoğan, 2015: 278). Marx, insanın kendini gerçekleştirebilmesi için önemli olan şeyin düşünce değil, bilinçli üretim faaliyeti, bir başka ifadeyle emek olduğunu öne sürer. Marx’a göre emek, insan varoluşuna, doğanın dayattığı ebedî bir koşuldur. Emeğin yabancılaşması ise insanın emeği üzerindeki kontrol kabiliyetini ve bir ürün elde etme heyecanını kaybetmesi ile ilişkilidir (Swain, 2013). Marx, yabancılaşmış emeği, insanı kendi emek ürününden,

kendi kişiliğinden ve türsel yaşamından yabancılaştıran asıl süreç olarak görmektedir (Cornu, 1993: 257; akt. Ertoy, 2007: 69-70). Emeğine yabancılaşan çalışan, her şeyden önce üretimine katıldığı üründen, çevreden, zanaatçı teknik temelden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaştırılmakta (Göktürk ve Günalan, 2006: 129), işi benimseme ve sahiplenme duygusundan mahrum bırakılarak kendi iradesi dışında ortaya çıkan bir sürecin uzantısı haline getirilmektedir. Bu tür bir çalışan, aynı zamanda kendi emeğinin de alınıp satılabilen bir 'meta' olarak görülmesini kabullenir hale gelmektedir (Yüksel, 2014: 161).

Emeğin yabancılaşması, iş sürecinin kullanım şekli ve örgütlenebileceği ölçütün önceden belirlenmesi için gerekli olan karar sürecinde, bu konuda en yetkin bir kişi olmasına rağmen işçiye yer verilmemesi ile ortaya çıkar. Marx'a göre emeğin yabancılaşması, işçinin aşırı derecede otoriter kurallara bağlı kılınmasından kaynaklanır (Esin, 1982: 91-92). Bir başka deyişle kapitalist sistemin, iş görenin kendi isteğine göre çalışmasını felce uğratan yönü, o iş görenin emeğine yabancılaşmasına sebep olur (Fromm, 2019b: 128). Mills ise yabancılaşmanın, bireylerin iktidar veya mülkiyet tarafından araçsallaştırılması neticesinde ortaya çıkacağını öne sürmektedir. Mills'e göre üretilen ürünün, kuralların, prosedürlerin ve sürecin, bizzat bunların yaratıcısı ve öznesi olan emek gücünden üstün tutulduğu ve en önemli olarak görüldüğü her beşerî faaliyet, çalışanın emeğine yabancılaşmasına yol açacaktır (Mills, 1956: 225-236).

İşçinin ortaya koyduğu emek, erk (iş yapabilme gücü) ve hacim yönünden ne kadar artarsa sermaye sınıfı için ne kadar çok zenginlik üretirse işçi o kadar yoksul duruma gelmektedir. Aynı zamanda işçi, ne kadar çok meta- ticari mal üretirse o kadar ucuz bir meta olur. Dolayısıyla bu durum, insanların dünyasının değersizleşmesi ve nesnelerin dünyasının değer kazanması ile orantılı bir yol izlemektedir (Marx, 2017: 21). Bir başka açıdan insanlar, doğanın ürünlerini, yaşam araçlarını sahiplenip kabullendikçe bu yaşam araçları üzerindeki hâkimiyetlerini kaybederler ve kendi nesnelerinin kölesi olurlar. İnsanlar, ilk başta kendileri birer kontrol mekanizması iken, daha sonra kontrol edilen bir hale gelirler. İnsanın nesnesine yabancılaşmasının sonucu olarak insanın ürettiği ürün ile kendisi arasında ters bir orantı oluşur (Aydoğan, 2015: 279). Marx, emeğine ve ürettiği ürününe yabancılaşan işçilerin, aynı zamanda duyumsal dış dünyayı ve doğanın nesnelerini, antagonist (düşmanca) anlamda karşı, yabancı bir dünya olarak gördüklerini öne sürmüştür. Bu nedenle emek süreçlerinden ve

ürünlerinden yabancılaşan işçiler, aynı zamanda çalıştıkları ve yaşamlarını sürdürdükleri sosyal ve doğal dünyadan da yabancılaşmaktadırlar (Swain, 2013: 68).

İnsanların çalışmaları yoluyla kendilerini ifade etmelerine izin verilmemesi temeline dayanan bir yabancılaşma türü olan dışsal emek, bir anlamda kendini kurban etme, onur kırılmasına dayalı bir çalışma (Marx, 2017: 25) olduğundan dolayı bu durumun insanlık için çok büyük olumsuz sonuçları vardır (Swain, 2013: 37).

2.2.3.1.3. Özel Mülkiyetçi Sistem ve Mülkiyetsizleştirme

Marx'a göre mülkiyet kavramı, insanın, doğayı bir nesne haline dönüştürerek, kendisine mal edip, üretim sürecine dâhil etmesiyle ortaya çıkmıştır (Kulak ve Gülenç, 2012). Herhangi bir mal veya hizmet üzerinde, kişiye veya kurumlara, kullanma, yararlanma ve tasarruf yetkisi veren bir hak/ sahiplik anlamına gelen mülkiyet kavramı, üretim ilişkileri bağlamında ekonomik yapı içerisinde yer alan önemli kavramlardan biridir. İkel topluluklara kadar uzanan bir geçmişi olduğu öngörülen kavram, tarihsel süreçte ortaya çıkan dinî, siyasi, sosyal ve ekonomik gelişmeler neticesinde anlam ve içerik bakımından birtakım değişikliklere uğramıştır (Kılıç ve Demirçelik, 2011: 181). İkel topluluklarda gerçekleştirilen ortak üretim sonucunda elde edilen mal, ürün veya eşyanın mülkiyeti, topluluğu oluşturan üyeler arasında sınıflaşma veya mesafe olmadığından komünaldır, herkese aittir. Dolayısıyla ilkel topluluklarda ortak üretilmiş olan her şey, ihtiyacı olan herkesin kullanımına açıktır (Kulak ve Gülenç, 2012).

İkel toplulukların zamanla yerleşik hayata geçişi ve çeşitli yaşam kaynakları üzerinde sahiplenme ve biriktirme alışkanlıklarının yaygınlaşması sonucunda, güçlü kişi ve gruplar lehine mülkiyet olgusu giderek kurumsallaşmaya başlamıştır. Böylece, geleneksel tarım toplumlarının oluşmasıyla toplumda yavaş yavaş sınıflaşma hareketleri de baş göstermiştir. Sanayileşme Devri ile birlikte Modernizm'in doğuşu, toplumdaki sınıflaşmanın derecesini arttırmış, 21. yüzyılda tüm dünyayı etkisi altına alan Kapitalizm, sermaye birikimi ve üretim araçlarını ele geçirme anlayışı ise toplumsal sınıflaşmayı doruk noktasına ulaştırmıştır. Bu bağlamda ilkel topluluklardaki nispeten herkesin kullanımına açık olan komunal mülkiyet hakkı, sınıflı toplumlarda ise sadece belirli bir kişi ya da zümrenin kullanımına izin veren özel mülkiyete dönüşmüştür.

Özel mülkiyetçi sistem, sadece hak sahibi kabul edilen egemen sınıfın (burjuva, elit vb.) kullanımına açık olan ancak ürünü ortaya çıkaran (emekçi, işçi vb.), bir

anlamda ezilen sınıfın, bu ürünlerin erişimine, kullanımına pek fırsat vermeyen veya birçok kısıtlamalar getiren bir sistemdir. Bu durum, ezilen sınıfın belki de kendilerinin ürettikleri ürünlere karşı soğuk bir tavır takınmasına sebep olabilmektedir. Marx'a göre insanın emeği sonucunda ortaya çıkan ürünü ile arasına giren ekonomik nedenli psikolojik bir mesafe ve soğukluk sonucunda yabancılaşma ortaya çıkar (Silier, 2007: 138). Dolayısıyla özel mülkiyetçilik olgusu, işçinin ürettiği ürüne ve emeğine yabancılaşmasının temel nedenlerinden biridir. Ayrıca kapitalist toplumlardaki üretim araçları mülkiyeti, azınlıktaki bir sınıfın elinde toplanırken bu durum, iş gücünü satmaktan başka geçim kaynağı olmayan, mülksüz bir sınıfın ortaya çıkmasına da sebep olmuştur (Dobb, 2007: 8). Bir başka deyişle üretim olanaklarından yoksun bırakılan işçi sınıfı ya da emekçiler, kendileri yalnızca geçimlerini sürdürebilmek için çalışırken; başkalarının (işverenler veya kapitalistler) ise varlıklarını (mülkiyetlerini, kaynaklarını, zenginliklerini) arttırmak üzere çalışmak zorunda bırakılmışlardır (Marx, 2017: 163). Bu bağlamda kapitalist sistemde özel mülkiyet anlayışı, egemen ve güçlü sınıfı daha güçlü, zengin ve varlıklı kılarken; işçi sınıfı ise mülkiyetsizleştiren, fakirleştiren ve yabancılaştıran bir süreci ifade etmektedir (Marx, 2004b: 220).

Yabancılaşma sürecinin yaşanmasında başrolü oynayan temel etken, kapitalist sistemin giderek hayatın her alanına sirayet etmesinin bir sonucu olarak, normal şartlarda sadece bir ekonomik ödeme aracı olan paranın, ekonomik işlevlerinin ötesine geçerek, başlı başına bir amaç haline gelmesidir. Emek dâhil her şeyin para ile alınıp satıldığı kapitalist düzen içerisinde, insanlar, kullanım amacı yerine değişimi temel amaç edinmişlerdir. Bir başka ifadeyle metaların, eşyaların vb. her şeyin kullanım değerinin yerini değişim değeri almıştır (Tolan, 1980: 153; Pappenheim, 2002: 76). Bu çerçevede, özel mülkiyetçi sistemde para, insanlar arası ilişkilerin ve kapitalizmin temel unsuru olan değişimin aracı konumunun da ötesine taşınarak, bir araç olmaktan çıkarılıp, her şeyi satın alınabilir bir "amaç" haline dönüştürülmüştür. Böylece, insanların gerçek insani ilişkiler kurması ile ilgili çabaları engellenerek toplumsal ilişkiler bozulmuştur (Marx, 1993: 206-208).

Yabancılaşmaya eğilimli iş hayatının ve aşırı iş bölümüne dayalı örgütlenme şeklinin zorunlu bir sonucu olan (Israel, 1971: 49) özel mülkiyetçi sistem, bireyin etkin olarak denetleyebildiği şeyleri (özellikle ekonomik nitelikli kaynakları) kullanma ve aynı zamanda suistimal etme hakkına sahip olması durumudur (Ollman, 2008: 256). Bu bağlamda özel mülkiyetçi sistemde ortalama her insan, bir diğer insanı kendine bağımlı

kılacak yeni bir gereksinme yaratmaya çalışır. Çünkü diğerini yeni bir bağımlılık içine çekmek, aynı zamanda yeni bir özveriye zorlamak ve ondan faydalanmak demektir. Bu durum diğer kişiyi iktisadi bir sömürü biçimine ve ilişkisine götürmek amacı taşır. Çoğu kişi, kendi bencil gereksinmelerini giderebilmek için diğer insanları egemenliği altına alabileceği farklı bir özsel güç yaratma peşinde koşar. Ortaya konan her ürün, diğerinin parasının ve sahip olduklarının çekilmeye çalışıldığı bir yem olarak kullanılır; bu bağlamda her gerçek ya da muhtemel gereksinme, esasında sineği ökseye çekecek olan bir güçsüzlük yaratmaktadır (Marx, 2017: 50-51). Dolayısıyla özel mülkiyetçi sistem, toplumsal ürünün bakış açısından görülen yabancılaştırmanın ana kaynağıdır (Ollman, 2008: 252).

Özetle, mülkiyetsizlik ya da hiçbir şeye sahip olamama durumu, bu gibi durumda olan insanlar için nasıl “hiçlik” duygusundan kaynaklı bir yabancılaştırma yaratıyor ise aşırı derecede eşyaya, paraya, mala, mülke düşkünlük ve sahiplik de insanı, insan olmanın özünden uzaklaştıran bir yabancılaştırma sebebidir.

2.2.3.2. Teknolojik Yapı

Üretim makinelerinde ve yöntemlerinde, üretilen ürünlerde “farklılık ve yenilik” yaratmayı, aynı zamanda bu farklılık ve yenilikler ile üretimi, kârı ve verimliliği arttırmayı, rakipler karşısında üstünlük kurmayı sağlayan bir anahtar (Kiper, 2004) niteliği taşıyan teknoloji, Sanayi Devrimi ile birlikte insanlık tarihine önemli bir giriş yapmıştır. Günümüze kadar yapılmış olan ve gelecekte de yapılması planlanan teknolojik yenilikler ve gelişmeler sayesinde, insanların hayatlarının kolaylaştırılması ve özellikle de toplumların ekonomik ve kültürel anlamda ileri medeniyetler seviyesine ulaştırılması amaçlanmaktadır. Ancak teknolojik yenilikler ve gelişmeler ile toplumların ekonomik refahlarında arzu edilen mahiyette bir yükselme meydana gelirken toplumların sosyal hayatlarında (sosyal ilişkileri, değer yargıları, insanlık anlayışları, hayata bakış açıları ve hayatlarından tatmin olma düzeyleri) ise ciddi oranda gerileme ve çözümlerin meydana geldiği görülmektedir (Yüksel, 2014: 163). Dolayısıyla postmodern kapitalist toplumlarda, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ekonomik rahatlık artarken; sosyal ilişkiler bağlamında ise yabancılaştırmanın ortaya çıktığı söylenebilir.

Marcuse’a göre postmodern kapitalist toplumda yabancılaştırma, Marx’ın iddia ettiği gibi sadece işçi sınıfının değil, giderek tüm insanlığın ortak kaderi veya sorunu

haline gelmektedir. Marcuse'a göre Marx'ın öne sürdüğü sınıflaşmanın aksine toplumlar, tek düze ve kitlesel bir yapıya dönüşmektedirler. Bir başka deyişle kapitalist sistem, burjuva ve işçi sınıfının yapısında ve işlevlerinde değişikliğe yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda, tek boyutlu bir insan yapısı ortaya çıkmış ve tek boyutlu bir kitle toplumu meydana gelmiştir (Marcuse, 2010).

Tek boyutlu kitle toplumu yapısına göre insana üretim araçları ve toplumsal kontrol mekanizmaları karşısında, özellikle aşırı tüketim ve eğlence alanında belirli bir özgürlük payı verilirken bunun karşılığında kitle iletişim araçlarının da etkisiyle insan varlığının tümü, hiç olmadığı şekilde derin bir baskı altına alınmakta ve sömürülmektedir (Tolan, 1980: 161). Gerçek ihtiyaçları, fikirleri ve idealleri kitle iletişim araçlarıyla belirlenen bireyler, Bir başka ifadeyle tek boyutlu insanlar, yabancılaşmayı tam anlamıyla yaşamaktadırlar (Israel, 1971: 171-172).

Tek boyutlu kitle toplumunda, yaşamın giderek mekanikleşmesi, bir başka deyişle bilgisayar ve akıllı telefon tutkusunun giderek artması, özellikle de gençler arasında yaygın hale gelmesi, geleneksel sosyal ilişkilerde büyük bir kopukluk yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşamı kolaylaştırmak ve insan amaçlarına hizmet etmek için geliştirilen teknoloji ve üretilen makineler, insan iradesini egemenliği altına alabilecek kadar büyük bir güç kazanmıştır (Pappenheim, 2002: 33). Bir başka ifadeyle dijital güç, insanlar arasındaki sosyal ilişkileri ele geçirmiş ve yok edecek düzeye getirmiştir. Örneğin, bir çay bahçesinde oturan üç arkadaş, orada sohbet etmek yerine, akıllı telefonlarından sosyal medya akımlarını takip etmeyi artık daha eğlenceli görmektedir. Bireyin doğa ve toplumla olan birlik bağı yok ettiği gibi sosyal ilişkilerden de soyutlanmasına sebep olan teknolojik ürünler, aynı zamanda insanın kendini ifade edebileceği bir ortam ihtiyacını da ortadan kaldırmıştır. Dolayısıyla teknoloji çağında yaşayan bir bireyin, belirtilen koşullar altında doğaya, topluma, işine ve kendine yabancılaşması olağan bir durum olarak görülmektedir.

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler, çalışma hayatı içerisinde de oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. İşlerin yapılmasını kolaylaştırma, iş gününü kısaltma, yorgunluğu azaltma, verimliliği artırma vb. gibi faydaları olduğu kabul edilen teknolojik makinelerin, işçilerin emek gücünü değersizleştirme ve satmaya zorlama, işleri monotonlaştırma, kapitalist sistemin isteklerine işçinin daha uyumlu ve elverişli olmasını sağlama gibi özellikle işçileri olumsuz etkileyebilecek yönlerinin de olduğu

bilinmektedir (Esin, 1982: 94). Yeni bir teknolojinin bir fabrika ya da iş yerine getirilmesi, çalışma koşullarında bir iyileşmenin ve gelişmenin habercisi olabileceği gibi çalışanların işlerine son verilmesinin habercisi de olabilmektedir. Ayrıca gelişen teknolojiye uyum gösterme konusunda yeterli teknik bilgisi ve yeteneği bulunmayan çalışanların, yeni teknolojik uygulamalar karşısındaki uyumsuzlukları, ileri ve yüksek teknolojik değişimler karşısında şaşkınlık, kızgınlık ve öfke duymaları gibi psikolojik sıkıntılar yaşamalarına yol açabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı teknolojiye karşı değişim ve gelişmeler, işçiler için rahatlamaya sebep olabileceği gibi haklı olarak korkuya ve yabancılaşmaya da sebep olabilmektedir (Swain, 2013: 41).

2.2.3.2.1. Otomasyon Sistemi

Teknoloji devriminin önemli bir yeniliği olan otomasyon sistemi, el emeği ile gerçekleştirilen birtakım işlerin makineler ile gerçekleştirilmesini içeren bir süreçtir. Barkod okuyucular, üç boyutlu obje tarayıcıları, insan parmağı ile yapılan işleri yerine getirebilen mikro makinelerden oluşan otomasyon sistemi sayesinde örgütler, rutin işleri daha verimli bir şekilde yerine getirebilme olanağına kavuşmuşlardır (Sennett, 2017: 38).

Marcuse, teknolojik düzenlemenin egemen olduğu toplumda hızla gelişen otomasyon nedeniyle el emeğinin giderek artan oranlarda makineyle ikame edilmesinin, daha az emek gücüne gerek duyulmasına ve bu yüzden emeğin değersizleştirilerek, insan varlığının sadece basit bir nesneye indirgenmesinin yabancılaşmaya sebebiyet vereceğini savunmaktadır (Tolan, 1980: 160-161). Bu bağlamda teknolojik gelişmelerin örgütler açısından en verimli meyvesi kabul edilen otomasyon sisteminin, insan faktörü açısından yabancılaşmaya sebep olan özellikleri ve iş görenlere verdiği zararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Erikson, 1986: 1-8):

1. Otomatik süreçlerin çoğu, malzemeye hâkim olma, zanaat, ustalık ve muhakeme yapabilmeyi değil, el becerisi, görme keskinliği ve refleks çabukluğu gibi özelliklerin varlığını gerektirir.
2. Otomasyon sisteminde, bilgelik, ilim ve irfan, tecrübe gibi özelliklere gerek yoktur. Bilgi, bir bilgisayarın devreleri boyunca ileri geri hareket eder.
3. Otomasyon sisteminde, fiziksel hareket ve zihinsel hareket birbirinden ayrıdır. Çalışanlardan yalnızca fiziksel yönde hareket etmeleri, büyük ölçüde kaslı efor sarf etmeleri beklenir.

4. Otomatik ayar gerektiren işlerde, sürekli aynı hareketler yinelendiğinden oldukça sıkıcıdır. Bu yüzden iş, tümüyle monotonluk içerir.
5. Otomasyon, örgütte makineye bağımlılık yaratır. Makinenin olmadığı yerde insanın varlığı bir anlam ifade etmez; bu yüzden insan, kendini önemsiz ve değersiz hissedebilir.
6. Otomasyonda, insanların işlerinde kullandıkları malzemelerle temas halinde olmalarının, örneğin kumaşın dokusunu hissetmelerinin bir önemi yoktur.
7. İnsanın günlük yaşantısının önemli bir kısmını otomasyonun alması sonucu, çoğu birey için geceleri uyumakla ve gündüzleri çalışmakla geçer. Özel hayata ilişkin faaliyetler ortadan kalkar. Bu yüzden birey, aile ve toplum hayatı ile doğanın ritimlerine uyum sağlamakta zorlanır.
8. Otomasyon sistemi, örgütlerde aşırı derecede kontrolün varlığını gerektirmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini sürekli baskı ve denetim altında hissetmelerine yol açabilir.

Teknolojinin, kitle iletişim araçlarının ve otomasyon sisteminin hızı, devamlılığı ve sağladıkları kolaylığın cazibesi, çalışanların örgütlerini ve yaptıkları işi tanıma, anlama ve anlamlandırma yeteneklerinin körelmesine yol açmaktadır. Ayrıca insan ilişkilerinin yerini mekanik ilişkilerin alması, çalışanlarda ümitsizlik, güçsüzlük, pasiflik, çaresizlik, anlamsızlık, çözümsüzlük, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi duyguları açığa çıkarmaktadır.

Kuramsal aklın ve beşerî faaliyetlerin yerini teknoloji ve otomasyonun almasını eleştiren Marcuse (2010)'a göre teknoloji, kitle iletişim araçları ve otomasyon sisteminin sebep olduğu yabancılaşma, doğa ile birlikte insanın da ölçülebilir nesne haline gelmesini içermektedir. Marcuse'a göre herkes yönetimin bir nesnesi ve her şey de yönetimin bir aracı haline dönüşmektedir. İnsan aklının ortaya çıkardığı teknoloji unsurunun, insan aklına egemen kılınması ile birlikte bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda yabancılaşma olgusu da derinlik kazanmıştır (Marcuse, 2010).

2.2.3.2.2. Endüstri 4.0

18. yüzyılda icat edilen buharlı makineler sayesinde gerçekleştirilen Sanayi Devrimi ile birlikte sanayi üretimine geçilmiştir. Sanayi üretiminin temelini oluşturan seri üretim sayesinde, işletme maliyetleri ciddi ölçüde azalırken; teknolojik gelişmelerde de artışlar meydana gelmiştir. Özellikle ulaşım ve telekomünikasyon alanında

gerçekleştirilen teknolojik gelişmeler, ülkeler arasındaki ulusal sınırları ortadan kaldırarak ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesinde büyük rol oynamıştır. Günümüze kadar gerçekleştirilmiş olan teknolojik ilerlemeler ele alındığında, toplam dört sanayi devriminin varlığından söz edilmektedir (Dikkaya vd., 2018: 859).

Sanayi devrimlerinden ilki olan Birinci Endüstri Devrimi (Endüstri 1.0), buhar makineleriyle birlikte yeni makinelerin keşfedilmesi ile tekstil sektöründeki verimliliğin artırılması ve demir üretimi sayesinde ortaya çıkmıştır (Coleman, 1956). İlk olarak İngiltere’de başladığı kabul edilen Endüstri 1.0, yaklaşık olarak 18. yüzyılın ortalarıyla 19. yüzyılın ortaları arasındaki dönemi kapsamaktadır (Jänicke ve Jacob, 2009).

Teknoloji devrimi olarak da adlandırılan İkinci Endüstri Devrimi (Endüstri 2.0), yaklaşık olarak 19. yüzyılın ortalarıyla 20. yüzyılın ortaları arasındaki dönemde etkili olmuştur. Endüstri 2.0, teknoloji ile birlikte demiryollarındaki hızlı gelişmeler sayesinde uzak pazarlara ulaşımın ve hammadde tedarikinin kolaylaşması ile ortaya çıkmıştır (Jänicke ve Jacob, 2009).

İkinci Dünya Savaşı ve büyük buhranın etkilerinin giderilmesinin ardından 1970’li yıllarda Üçüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 3.0) yaşanmıştır. Endüstri 3.0 dönemi, yazılım sektöründeki gelişmeye paralel olarak makinelerdeki değişimler ile birlikte otomasyon sisteminin de yaygınlaştığı bir dönemdir. Ayrıca, telekomünikasyon, mikro elektronik ve bilgisayar, fiber optik, lazer, nükleer ve biyo-tarım gibi alanlardaki ileri derece gelişmeler, üretimi bambaşka bir boyuta taşımıştır (Redclift, 2005).

Bu sanayi devrimlerinin sonuncusu, Almanya tarafından ortaya atılan ve günümüz sanayi devrimi olarak kabul edilen Dördüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 4.0) dir (Alexopoulos vd., 2016). Endüstri 4.0, akıllı makineler, inovasyon teknolojisi ve nano teknolojiler ile yapay zekânın geliştirilerek üretim sürecine dâhil edildiği bir dönemdir (Dikkaya vd., 2018: 859). Çalışma hayatı başta olmak üzere toplumsal hayatın her alanına önemli değişiklikler getirmesi beklenen Endüstri 4.0’ın temelinde, ileri düzey teknoloji yer almaktadır (Banger, 2017: 17).

Günümüzde geçerliliğini halen sürdürmekte olan Endüstri 4.0 sayesinde, seri üretim hızlandırılmış, üretim maliyetleri minimize edilmiş, üretimin her aşamasının paydaşlar tarafından görülmesine imkân sağlanmış, çalışanlar açısından özellikle işçi sağlığı ve güvenliği yönünde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Endüstri 4.0’ın ekonomide

yarattığı olumlu gelişmelerin yanı sıra, özellikle çalışanlar açısından sebep olduğu birtakım olumsuzluklar da bulunmaktadır. Örgütlerde kullanılan otomasyon sisteminin yaygınlaşması ile üretimde, akıllı makinelerin, robotların ve yapay zekânın kullanımında yaşanan artışlar nedeniyle endüstride emek gücüne olan ihtiyaç giderek azalmakta ve bu durum çalışanlar bakımından işsizliğe yol açmaktadır (Dikkaya vd., 2018: 868).

Endüstri 4.0 ile birlikte sürekli gelişmekte olan teknoloji, iş gören-ürün ve iş gören-örgüt ilişkilerinde önemli değişikliklere sebep olmuştur. Makinelerin örgüt içinde kapladıkları alanın genişliğine bağlı olarak, iş görenlerin örgüt içinde kapladıkları alan giderek daralmaktadır. İş görenler adeta örgüt içindeki özgürlüklerini makinelerin egemenliğine bırakmış vaziyette güçsüz hale gelmişlerdir. Ayrıca makineler, insan gücüne olan ihtiyacı azalttığı için örgütteki iş gören sayısı da giderek azalır ve iş görenler tek başlarına çalışmaya ve yalnızlaşmaya başlarlar. Makinelerin iş görenleri güçsüz kılmasının ve yalnızlaşmanın yanı sıra teknoloji de iş görenleri üretilmekte olan ürünün küçük bir parçasını üretmeye zorlamaktadır. Üretilen ürünün küçük bir parçasını üretmeye zorlanan iş görenler, yaptıkları işin bütüne katkısını değerlendirmede sorun yaşayabilmektedirler (Başaran, 2008: 244-245). Bu bağlamda Endüstri 4.0 her ne kadar günümüz koşullarında gelişmişliğin gerekli kıldığı bir zorunluluk gibi görülse de iş görenler açısından örgütlerde güçsüzlük, güvensizlik, anlamsızlık ve yalnızlaşmaya dayalı bir yabancılaşma ortamı yaratmaktadır.

2.2.3.2.3. Yapay Zekânın Gelişimi

Tarım toplumlarında temel üretim faktörü toprak ve emektir. Sanayi toplumlarında sermaye değerli hale gelirken günümüz toplumlarında ise temel üretim faktörü bilgi ve teknolojidir. Bu bağlamda sanayi toplumlarında üretimin temel koşullarından biri olarak makine ve çalışan uyumuna önem verilirken, yeni toplum yapısı, bilgiyi, bilgi teknolojilerini ve bilginin sunduğu olanakları ön plana çıkarmıştır. Sanayi toplumuna geçişin önemli bir faktörü olan buhar makineleri ise yerini, bilgi toplumunda, bilgisayarlar, telekominükasyon sistemleri, yapay zekâ vb. gibi yüksek teknolojilere bırakmıştır (Dolgun, 2015: 129-129).

İnsanlar, fiziksel ve zihinsel anlamda iki temel yetenek ve beceriye sahiptirler. Sanayi devrimi ile birlikte özellikle çalışma hayatına büyük bir giriş yapan makineler, çoğunlukla sahip oldukları fiziksel beceriler ile beden gücüne dayalı işleri yerine getiren

iş görenlerin yerini almaya başlamıştır. Tarım ve sanayide elle yapılan işlerin otomasyona geçmesi, özellikle beden işçileri için olumsuz bir durum oluşturmuş, genel anlamda insanların zihinsel beceri gerektiren işlere yönelmelerine yol açmıştır. Çünkü makinelerde olmayan zihinsel becerilere (analiz etme, öğrenme, neden- sonuç ilişkisi kurma, sayısal ilgi vb. gibi) sahip olan insanlar, makineler karşısında zihinsel açıdan üstündürler ve bu durumu da sürdürmektedirler. Ancak 21. yüzyılın başlarında gerçekleştirilen eşi benzeri görülmemiş teknolojik gelişmeler ile günümüzde artık fiziksel ve zihinsel becerilere sahip makineler (yapay zekâ) üretilmektedir. Bu makineler, insanın yapabileceği birçok işi daha hızlı ve daha ekonomik bir şekilde yerine getirmek suretiyle fiziksel olduğu kadar zihinsel yönden de insanlardan üstün hale gelmiştir (Harari, 2018c: 35-36).

Alanyazında ilk defa McCarthy (2007) tarafından kullanılan yapay zekâ terimi, “zeki makineler, özellikle de zeki bilgisayar programları oluşturma bilimi ve mühendisliği” şeklinde tanımlanmıştır. Yapay zekâ ile birtakım insan davranışlarını yapabilen (eşyaları alma ve belirli yerlere yerleştirme gibi) ve belirli bir uzmanlık alanına ilişkin (tıbbi teşhis, veri hesaplama gibi) beşerî düşünme sürecinin benzetimini yapabilen sistemler oluşturmak mümkündür (Demirhan vd., 2010: 32). İlerleyen süreçte ise teröristleri tespit etme, hastalıkları iyileştirme, evlilikte eş önerilerinde bulunma (Harari, 2018c: 77) gibi işlevleri de yerine getirebilecek yapay zekâların üretileceği, bu gelişmelerin güç dengelerini değiştirebileceği, insan ile makine arasındaki efendi- köle ilişkisinin de giderek tersine dönebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla 6. kuşak bio bilgisayarların, nano teknolojilerin ve gelişmekte olan yapay zekânın varlığı, gelecekte makinelerin insanlığa hükmetmeye başlayacağı düşüncesini yaygınlaştırmaktadır (Dolgun, 2015: 147). Bir başka deyişle işlevsel yönden insan organizmasının daha karmaşık hale getirilmiş bir şekli olan yapay zekânın, doğaya ve insanlığa kafa tutarak, üstünlük taslayarak onları egemenliği altına almaya çalıştığı bir yaşam biçimi tasavvur edilmektedir (Baudrillard, 2018: 151).

Bir insanın yapabileceği her türlü işi daha hızlı ve daha ekonomik bir şekilde yerine getirebilecek özelliklere sahip yapay zekâların artması ve yükselişe geçmesi, günlük yaşamda ve çalışma hayatındaki işlerin çoğununun bilgisayarlar tarafından yapılır hale gelmesi, sosyoekonomik alanda insan etkisinin giderek azalmasına sebep olabilir (Dolgun, 2015: 148). Bu durumun, özellikle çalışma hayatı içerisinde yer alan

çoğu kişinin değer kaybetmesine ve işlevsizliğine yol açabileceği öngörülmektedir (Harari, 2018c: 36).

Örgütsel alanda büyük ölçüde makinelere (yapay zekâ) yer verilmesi ve insanlar yerine makinelerin tercih edilmesi, insanların işsizlik tehditi altında kalmalarına yol açar. Sabit maaşlı ve tam zamanlı çalışmaya dayanan, gelecek güvencesi sağlayan düzenli çalışma hayatı içerisinde kendine yer bulamayan insanların, uzaktan çalışmaya dayalı, esnek mesaili, yarı zamanlı ve güvencesiz işlere yönelmeleri beklenmektedir. İşlevsel esneklik, güvencesizlik ya da işlevsizleşme gibi unsurlar, çalışanların temel fizyolojik, güvenlik, sevme- sevilme, saygı görme, kendini gerçekleştirme türündeki ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu engellenmeler, zamanla beklenti ve ihtiyaçlarını yeterince karşılayamayan, kendisinin ne olduğunu ne olmadığını ya da ne olabileceğini veya ne olamayacağını tanımlayamayan, düzenli bir çalışma hayatından ve çevresinden izole olmuş çalışanların ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durum proletaryaya göre sınırlı haklara sahip olan, güvencesiz ve kısmi çalışan olarak da tanımlanan, yalnızlaşmış ve yabancılaşmış kişilerin oluşturduğu, prekarya adı verilen yeni ve tehlikeli bir sınıfın doğuşu anlamına gelmektedir (Standing, 2017).

Genel anlamda teknoloji, mekanizasyon gibi uygulamaların varlığı, toplumların maddi anlamda gelişimi için zorunlu gibi görünmektedir. Ancak insan zihni yerine, bu uygulamaların kullanılması, insan aklının araç konumuna indirgenmesi anlamına gelmektedir. Böylece akıl, manevi olmaktan çıkar ve maddesel bir şekle bürünür, bir anlamda körleşir. İnsanın sahip olduğu en değerli varlık olan akıl, düşünsel vazifesini yerine getirmektense öylece kabullenilen bir varlık haline gelir (Horkheimer, 2018: 74). İnsan aklının mekanikleşmesiyle birlikte, insanın psiko- sosyal bir varlık olma özelliği ortadan kalkar. Neoklasik yönetim ve organizasyon teorisinin temel paradigması olan “iş hayatının psiko-sosyal bir ortam” olduğu görüşü de “otomasyon sistemi”, “Endüstri 4.0” ve “yapay zekâ” uygulamalarıyla önemini kaybetmeye başlar. Örgütlerde, insan aklının mekanikleşmeye başlaması, insan ilişkilerinin en aza inmesi ile çalışanların psiko-sosyal duyuları eksik kalır. Bu durum ise bir anlamda “örgütsel yabancılaşma”ya sebep olmaktadır.

2.2.3.3. Sosyokültürel Yapı ve Sosyal Değişme

1700’lü yılların ortasında James Watt isimli mühendis tarafından geliştirilen buhar makinesi ile insanlık tarihinde büyük bir devrim gerçekleşmiştir. Öncelikle

dokuma sanayiinde kullanılan makineli üretim sistemi ve bunun sonucu ortaya çıkan kitle üretimi, 1800'lü yıllarda farklı sektörlerde de kullanılmaya başlanmış, tarıma dayalı toplumların yerini sanayileşme zihniyetine dayalı toplumlar almıştır. Sanayileşme, çalışma hayatı ve çalışma hayatına ilişkin ilişkilerde aşağıda yer alan önemli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 15-16):

1. Tarım toplumlarında çalışanlarda bulunması gereken zanaatkârlık, yaratıcılık, el emeği gibi özelliklerin yerini makineler almış, çalışanlar makinelerin birer uzantısı haline getirilmiştir.
2. Tarım toplumlarındaki çalışanlar arası informal ilişkilerin yerini resmî veya formal ilişkiler almıştır.
3. Tarım toplumlarında işçi ve işveren arasındaki çıkar birliğine dayalı ekip olma ilişkisinin yerini çıkar çatışmalarına ve gerilime dayalı ilişkiler almıştır.

Sanayileşme ile birlikte, aynı zamanda köylerden kentlere doğru yoğun bir göç dalgası yaşanmış ve bunun sonucunda şehirleşme/ kentleşme olgusu meydana gelmiştir. Şehirleşme, “sanayileşmeye ve ekonomik gelişmeye paralel olarak şehir sayısının giderek artması ve şehirlerin kalabalıklaşması sonucunu doğuran, toplumsal yapıda artan düzeyde örgütlenme, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yaratan, insan davranışları ve ilişkilerinde kentlere özgü değişikliklere yol açan bir nüfus birikimi süreci” olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2016: 22).

Geis ve Ross (1998: 233), sanayileşme ve kentleşme sonucunda bireylerin, kent yaşamında ortaya çıkan karmaşık bir görüntü, yabancılarla temas, kalabalık, aşırı gürültü, kirlilik, düzensizlik, suç gibi yüksek düzeyde olumsuz uyarılmalara maruz kalabileceklerini, ayrıca bu faktörlerin, informal toplumsal kontrolün zayıflamasına neden olarak (Wirth, 1938) yabancılaşmaya sebep olabileceğini öne sürmektedirler.

Sanayileşme ve kentleşme sonucu meydana gelen değişim ve dönüşümler nedeniyle geleneksel bilgiye dayalı davranışlar, alışkanlıklar ve kurumlar, yeni durumların olaylarını ve olgularını anlamaya ve kavramaya yetememekte, bu sebeple gelenekçi kuralların hayatta bir karşılığı kalmamaktadır. Dolayısıyla da yeni durumlara uyum sağlamayı kolaylaştıracak davranışları ve tavırları geliştirecek yeni düzenleme ve kurallara acilen ihtiyaç duyulmaktadır.

1960'lı yılların sonu ve 1970'li yılların başında yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve küreselleşme olgusu ile birlikte, başta Avrupa ve Amerika'nın merkezinde yer alan toplumsal yapılarda ve kültürel alanlarda önemli değişimlerin meydana geldiği görülmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 26). Küreselleşme ile her şeyin (bilgi, sermaye, kültür vb.) çok hızlı bir şekilde değişim sürecine girmesi ve sınırlar ötesine çıkarak hızlıca yayılabilmesi sayesinde, dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen bir değişim dalgası, sosyal bir moda haline gelip, tüm dünyayı ve tüm insanlığı etkisi altına alabilmektedir. Dolayısıyla toplumların birtakım kendine has özellikleri, gelenek, görenekleri, örf ve adetleri, değerleri ve inanç yapıları değişmekte ya da tamamen ortadan kalkmaktadır. Sosyokültürel anlamda gerçekleşen bu hızlı ve ani değişimler, insanların yaşam tarzları konusunda uyumsuzluk, kararsızlık ve dengesizliklere yol açarak insanları yaşamdan soğuma, toplumdan uzaklaşma (yabancılaşma) gibi etkilere maruz bırakabilmektedirler (Eren, 2015: 302-303).

Dünyanın çeşitli bölgelerinde incelenen toplumların birçoğunda, ekonominin çok hızlı bir biçimde geliştiği, geleneksel kuralların çöktüğü ve toplumun bunları yenileriyle ikame etmede yetersiz kaldığı görülmektedir (Tolan, 1980: 85). Bu tür toplumlarda, yaşanmış olan toplumsal ve kültürel değişimler sonucunda kısmi ya da tam olarak sosyal çözülmenin meydana geldiği gözlenmiştir (Özakpınar, 2015: 139). Bireylerin, ortaya çıkan yeni düzenlemelere ve kurallara uygun davranmaları, yeni durumlara hemen uyum sağlamaları mümkün değildir. Yeni durumlara uyum sağlanamamış olmasının temel nedeni, değişen şartlara uygun yeni "bilgi bileşenlerinin" üretilmemesi veya bu bilgi bileşenlerinin toplumsal katmanlara indirilememesidir. Toplum üyelerinin sahip olduğu bilgi birikimi, toplumsal katmanlara indirildiğinde, üst ve alt tabaka sınıflar arasında büyük bir uçurum olduğu görülmektedir. Toplumun geniş bir bölümünü kaplayan alt tabakada yer alan kişiler, bilgi bileşenlerini üretme noktasında yeterli bir ekonomik ve kültürel alt yapıya sahip olmadıklarından, ortaya çıkan yeni toplumsal ve kültürel yapıyı, yeni düzenleme ve kuralları tam olarak anlayamazlar. Dolayısıyla ortaya çıkan bu melez toplum yapısı içinde özellikle alt tabakada yer alan kişilerin ne yeni düzene uyum sağlayabilmeleri ne de eski düzene geri dönmeleri mümkün olmadığından, sosyal çözülmeye kaynaklı bir yabancılaşma duygusuna kapılmaları söz konusudur.

Tarihsel süreç içerisinde toplumların geçirmek durumunda kaldıkları hızlı ve ani sosyal değişimler, yoğun kentleşme olgusu ve özellikle de teknolojik gelişmeler ile

kitle iletişim araçlarının etki alanının büyüklüğü ve genişliği sebebiyle modernleşme çabası içerisinde bulunan toplumlarda “kitle” olgusu ortaya çıkmıştır. Modern toplum yapısının ortaya çıkardığı “kitle”nin, kendine özgü yaşama biçimi ise “kitle kültürü” olarak tanımlanmaktadır (Howe, 1965: 496-503).

Fiske (1999)’ye göre kitle kültürü, sosyal hayat içerisinde çeşitli hazlar yaratıp bunları tüketim maksadıyla dolaşıma sokan etkin bir oluşumdur. Bir başka deyişle kitle kültürü, Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan üretim çeşitliliğinin, kitle iletişim araçları ile daha çok kişiye tanıtılmasını ve daha fazla kişi tarafından tüketilmesini sağlayan kültürel bir yapıdan oluşmaktadır. Bu bağlamda kitle kültürünün temelinde yer alan en önemli iki faktör seri üretim anlayışı ve standartlaşmadır. Ürünlerdeki standartlaşmanın yanı sıra, toplumsal yaşamda da tekdüze ve sıradan bir yaşam tarzına yönelik kültürel özellikleri, topluma dayatmak suretiyle standart bir insan yapısı oluşturmak amaçlanmıştır (Yayman Ataseven, 2018: 183-184). Farklı kültürel kaynaklardan meydana gelmiş olsa dahi, bütün kitle kültürlerinin ortak özelliği ise “parçalanmış kişilikler ve yabancılaşmış bireyler” oluşturmalarıdır. Kitle kültürünün egemen olduğu insan tipinin ortaya koyduğu davranış şekilleri şunlardır (Eroğlu, 2015: 205-209):

1. Kitle kültürünün egemen olduğu insan, kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermek adına kendi tercihlerine dayalı bir yaşam sürerek “özne” olmak yerine, başkalarının yönlendirnesi doğrultusunda tavır ve davranışlar sergileyerek “nesne” olmaya daha yatkındır.
2. Kitle kültürünün egemen olduğu insan, rasyonel tutum ve davranışlar sergilemek yerine, abartılmış duygu ve heyecanlara dayalı, büyük ölçüde düşünülmeden gerçekleştirilen ve akla, mantığa uygun olmayan tutum ve davranışlar sergiler.
3. Kitle kültürünün egemen olduğu insanın, biyolojik olarak yaşı büyümesine rağmen davranışsal gelişimi gerçekleşmemiştir ve bu yüzden sorumluluk bilinci zayıftır. Bu kişi, yetişkin bir birey haline gelse dahi çocuklar gibi davranma eğilimindedir.
4. Kitle kültürünün egemen olduğu insanın, tutumlarında aşırı bir tutarsızlık, bir başka deyişle ikiyüzlülük egemendir. Bu tür bir kişinin söylemleri ile eylemleri birbirini tutmaz. Dürüst olmadığı halde, dürüstmüş gibi görünmeye çalışan kişi, yapay ve yanılsatıcı bir kişilik sergiler.

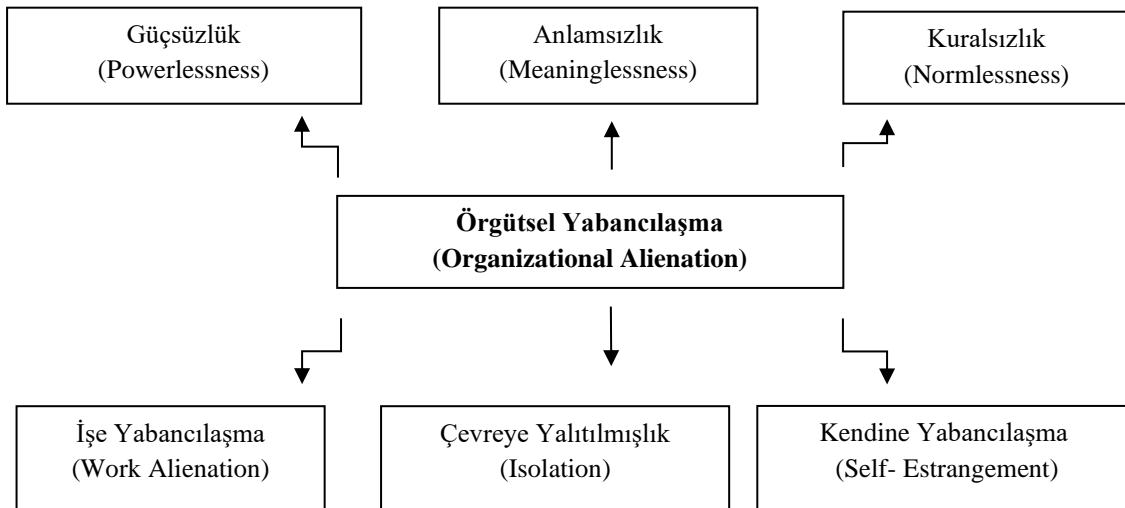
5. Kitle kültürünün egemen olduğu insan, ait olma ihtiyacını, bilgili, tecrübeli, başarılı, merhametli kişilere bağlılık duyarak gidermek yerine, güçlü siyasetçiler, popüler mankenler, ünlü ses ve sinema sanatçıları, dizi kahramanları, lüks yaşayan ve bol para harcayan kişilere bağlılık duyarak gidermektedir.

Kitle kültürünün egemen olduğu insan tipinin genel olarak ilkel, zayıf, tutarsız, sorumluluk bilinci gelişmemiş, edilgen, hak, hukuk, ahlak vb. değer yargılarından uzak, maddiyata düşkün ve aşırı bencil olma gibi özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda kitle kültürü, egemen olduğu insanı geleneksel bağlardan koparmış, onu, güçsüz, anlamsız, yetersiz, kuralsız, kültürel özüne ve kendine yabancılaşmış biri haline dönüştürmüştür. Dolayısıyla kitle kültürünün taşıyıcısı toplum, kendi tarihsel ve milli kültür kökenine yabancılaştığı için bu kültürel davranışlara alışmış çalışanların, yönetici ve yönetilen ilişkilerinde de benzer yabancılaşmaların yaşanması söz konusudur.

2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Alanyazında en yaygın görülen örgütsel yabancılaşma boyutları Seeman (1959) tarafından öne sürülmüştür. Seeman, örgütsel yabancılaşmayı: güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık (meaninglessness), kuralsızlık (normlessness), çevreye yalıtılmışlık (isolation) ve kendine yabancılaşma (self-estrangement) olmak üzere beş boyutta ele almıştır (Mawson, 1970: 299; Sarros vd., 2002: 287; Nair ve Vohra, 2009: 295). Seeman'ın yanı sıra, yabancılaşma konusunu benzer ve farklı boyutlarda ele alan bilim insanları da olmuştur. Örneğin, Middleton, Seeman'ın yabancılaşma ölçeğinin boyutlarını esas almakla birlikte yabancılaşmayı, "güçsüzlük, kuralsızlık, anlamsızlık, toplumsal yabancılaşma, işe yabancılaşma ve kültürel yabancılaşma" olmak üzere altı boyutta ele almıştır (Seeman, 1959). Dean, yabancılaşmayı "güçsüzlük, normsuzluk ve çevreden uzaklaşma" şeklinde üç boyutta ele alırken; Blauner ise yabancılaşmanın "güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma" olmak üzere dört boyutu üzerinde durmuştur (Feuer, 1962).

Alanyazında çeşitli bilim insanlarının yapmış oldukları yabancılaşma boyutları incelendiğinde, örgütsel yabancılaşma ile yakın ilişkili olduğu düşünülen altı temel boyut üzerinde durulması uygun görülmüştür.



Şekil 2.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi bu çalışmada, örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük (powerlessness), anlamsızlık (meaninglessness), kuralsızlık (normlessness), çevreye yalıtılmışlık (isolation), işe yabancılaşma (work alienation) ve kendine yabancılaşma (self- estrangement) olmak üzere altı temel boyutu açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Örgütsel yabancılaşma konusundaki önemli boyutlardan ilki, kişinin olaylar üzerindeki kontrol hissini zayıflığına (ya da eksikliğine) atıfta bulunan "güçsüzlük" duygusudur (Seeman, 1983: 173). Güç, başkaları üzerinde etkili olan ve baskı kuran, onların davranışlarını yönlendirme noktasında onları zorlayan ve bazı hallerde de kısıtlayan bir unsurdur (Eren, 2015: 390). Seeman (1972)’a göre bir kimsenin yaşamı büyük ölçüde başka “güç”ler tarafından yönlendiriliyor ise o kimse kendini, toplum karşısında zayıf ve güçsüz hisseder. Ayrıca kendisini güçsüz ve zayıf hisseden kişi, kendisini yönlendiren, kontrol eden kişi/ kişiler veya kuralların üstesinden gelemeyeceği, onlara güç yetiremeyeceği düşüncesine kapılabilir. Bu bağlamda güçsüzlük duygusu, kişinin kendi davranışlarını ve davranışlarının bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarını kontrol edememesi anlamında da kullanılmaktadır. Bir başka ifadeyle güçsüzlük duygusu, hem bir bakıma bireylerin kaderlerini belirleyen süreçlere seyirci bırakılmalarını hem de bireylerin birtakım fırsatlardan yoksun bırakılmalarını ifade etmektedir (Barakat, 1969). Nelson ve O’Donohue (2006: 10)’e göre ise güçsüzlük, bireyin gerçekleştirmesi gereken eylemleri başaramaması ve saygı duyulma ihtiyacını karşılayamaması halinde ortaya çıkan psikolojik bir yetersizlik duygusudur. O halde, bireysel anlamda güçsüzlük ya da irade yoksunluğu, bir anlamda alınması

gereken kararı almaktan aciz olunurken; yapılması gereken davranışı gösterecek güçten de yoksun olmak demektir.

Örgütsel anlamda çalışanlar için güçsüzlük, çalışanın iş yerinde işlerin nasıl yapıldığını kontrol edemediği hissi olarak ifade edilmektedir (Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007; McKinlay ve Marceau, 2011). Endüstriyel ve teknolojik olarak gelişmekte olan modern toplumlardaki sermaye anlayışı, bürokratik yapı, kitle kültürü endüstrisi vb. gibi faktörler karşısında çalışanlar kendilerini ifade etmekte zorlanmakta, giderek daha fazla güçsüzlük, yetersizlik ve çaresizlik hissine kapılıp yalnızlaşmaktadırlar (Aytaç, 2005: 322-323). Ayrıca çalışanların iş aktiviteleri (tanımlanmış görev alanı içinde) üzerindeki kontrol haklarının sınırlandırılmış olması, iş özerkliği ve işe katılımın düşüklüğü de güçsüzlüğe sebep olmaktadır (Aiken ve Hage, 1966; Mottaz, 1981; Ashforth, 1989). Bu bağlamda iş yerinde güçsüzlük, çalışanın yaptığı iş ve işlerin yapılma biçimi üzerindeki otokontrolün ve özgürlüğün eksikliği algısıdır (Shepard, 1971: 13-14; Amazue vd., 2016: 76). Güçsüzlük algısı, çalışanların kendilerini, başkaları tarafından manipüle edilen ve kontrol edilen bir nesne olarak hissetmelerine yol açar (Tummers vd., 2011: 5).

Örgütlerin, iletişim olanakları, duygu ve düşünce farklılıklarına gösterilen hoşgörü, karar verme süreçlerine katılım vb. konular hakkındaki görüşleri ve bu anlamda sahip oldukları algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Düşüncelerin ifade edilebildiği bir ortamın ve farklılıklara gösterilen hoşgörünün bulunmadığı, iletişim olanaklarının az olduğu, duygu ve karar verme süreçlerine katılımın gereksiz olarak görüldüğü işletmelerde ve sosyal örgütlerde, üst düzey yöneticiler ile yönetilenler arasında çok yüksek bir hiyerarşik yapı ve otoriter bir yönetim tarzı da bulunuyor ise özellikle alt kademelerde bulunan çalışanlarda ve üyelerde çok sıklıkla aşırı güçsüzlük hissi ve acizlik davranışları ortaya çıkabilmektedir (Barakat, 1969). Bu bağlamda örgütsel açıdan yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu, katı ve hiyerarşik bir yönetim biçimine dayalı kapitalist ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde daha çok görülmektedir (Aytaç, 2005: 322). Diğer taraftan, günümüz toplumlarında, kapitalist sistem ve bürokrasi ağı içerisinde faaliyet gösteren örgütler ile din temelli gayriresmî grupların (cemaat ya da tarikat gibi yapılanmalar), çoğunlukla kendilerinden güçlü üstlerinden aldıkları emir ve talimatlar doğrultusunda, bir başka deyişle dış güçlerin etkisi ve denetimi altında faaliyet gösterdikleri düşünülmektedir. Bu tür örgütlerde de özgürlük ve otokontrol eksikliği algısı ile birlikte güçsüzlük ve çaresizlik hissi açığa çıkmaktadır.

2.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık, toplumda meydana gelen sorunların ve olayların bilinemezliği, anlam verilemezliği halidir. Birey, neye, kime inanacağını veya herhangi bir konuda karar verirken hangi standartlara müracaat edeceğini bilememekte, bu nedenle içerisinde sürüklendiği olayların sebep-sonuç ilişkilerini kuramamakta ve olayları anlamlandıramamaktadır (Barakat, 1969: 4). İş yerinde anlamsızlık ise, işlerin yürütülmesi sırasında olması gereken rasyonellik ve mantıklılık niteliklerinin olmaması ve çalışanların yaptıkları işlerin veya görevlerin önemli veya değerli görülmemesiyle ilgili algılamalarıdır (Suarez- Mendoza ve Zoghbi- Manrique- de- Lara, 2007; Amazue vd., 2016: 76).

İş yerinde anlamsızlık genellikle çalışanların işlerine yönelik ilişkileri ve örgütün hedeflerindeki karmaşık sistemi anlayamadıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Kanungo, 1982: 26). Örgütsel ortamın yeterince net ve anlaşılır olmaması, iş görenlerin kafalarını karıştırır. Böyle karışık bir iş ortamında iş görenler, hangi görüşleri taşıyacaklarını şaşırabilirler. Ayrıca örgütte yapılan işlerin ve kendi yaptıkları işin mantığının anlaşılabilmesi, çalışanları işten kaçınma davranışına yönltebilmektedir. Bu yüzden anlamsızlık, bir çalışanın, belirtilen hedeflerin ve planlanan eylemlerin sonuçlarını tatmin edici bir şekilde öngörüp görmediğini kanıtlamakla ilişkilidir (Holcomb-McCoy, 2004: 191).

Shepard (1971)'a göre örgütte anlamsızlık, örgütsel amaçlar ile kişisel ve yönetsel roller çatıştığında ortaya çıkar. Bir iş görenin, iş bölümüne bağlı olarak örgüt içinde yalnızca kendi yapacak olduğu işi veya görevi bilmesi, çalışma arkadaşları tarafından örgütün diğer bölümlerinde gerçekleştirilen işlerle veya görevlerle ilgili herhangi bir bilgisinin olmaması, örgüt içindeki bütünleşmeyi engelleyen bir ortam yaratır. Dolayısıyla da bu durum, iş görenin yaptığı işin veya görevin, örgütüne ne tür bir katkısı olduğunun farkına varamamasına ve yaptığı işi veya görevi anlamlandıramamasına yol açmaktadır.

Bir iş görenin, örgüt içinde yerine getirmiş olduğu işi veya görevi anlamlı bulabilmesi için yaptığı işte yetenek ve becerilerini kullanabildiğini, işe yaradığını hissetmesi gerekmektedir. İş gören, dayanışma ve iş birliği içinde ilerlediğini, kendisine sosyal bir ortam sağlamak suretiyle aidiyet ve güvenlik hissi verdiğini düşündüğü bir işi veya görevi gerçekleştirdiğine inanıyorsa o iş gören için icra ettiği iş veya görev anlamlı

sayılmaktadır. İş görenin, yaptığı işi veya görevi anlamlı bulması sayesinde, çalışma arkadaşlarına ve üyesi olduğu örgüte daha bağlı hale gelebileceği düşünülmektedir (Myers,1970: 120).

Sanayileşme sonrası artan nüfusa paralel oranda gerçekleşen örgütsel faaliyetlerdeki çeşitlilikler, örgüt sayılarındaki artışlar ve örgütsel büyüklükler, benzer üretimleri gerçekleştiren çok sayıdaki örgüt arasında rekabetin şiddetini arttırmıştır. Örgütlerin, rekabet ortamındaki giderek karmaşıklaşan ilişkiler ağı içerisinde, kendilerine anlamlı bir yer oluşturabilmeleri, bu yeri sağlam ve kalıcı ilişkilere dönüştürmek suretiyle anlamlı kılabilmesi önemlidir. Bunun için her şeyden önce örgütün iç çevresinin ve dış çevresinin çok iyi analiz edilmesi, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek anlamlı bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin tam olarak neler olduğu veya ne için yapıldıklarının paydaşlar tarafından anlaşılabilmesi, örgütün içinde bulunduğu topluma ne tür bir katkısı olduğunun belirlenememesi, örgütün varlığının önemli veya değerli olmadığına dair bir algı oluşturur ve bu durum örgüt açısından bir tür yabancılaşma anlamına gelmektedir.

2.3.3. Kuralsızlık (Normlessness)

Modernizm, bütün bileşenleri ile normlar, değerler ve semboller üzerine kurulu, kesin, seküler, hesap edilebilir, öngörülebilir, güvenilir ve her bakımdan kuralları belli bir yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Ancak postmodern dünya görüşünün sosyal ve örgütsel hayata egemen olmasıyla birlikte modernizm, giderek daha fazla göreceli, çelişkili, dağınık, parçalanmış ve çözülmüş, tutarsız, güvensiz ve çatışmacı ilişkiler ağına dönüşmüş bir yaşam biçimi haline gelmiştir (Barakat, 1969: 5). Avrupa’da 19. yy. itibarıyla yerleşmeye başlayan modernizmin, geleneksel ilişkilerde yaptığı şiddetli değişim sonrasında yaşanan uyumsuzlukların yol açtığı kuralsızlıkları tanımlamak üzere Durkheim tarafından ortaya atılan bir kavram, sosyolojik alanda son derece meşhur olmuştur. Bu kavram “anomie” olarak bilinmektedir. Durkheim, toplumsal ilişkilerde güvenin kaybolmasıyla sosyal normların bozulmasına “anomie” adını vermiştir (Ertoyl, 2007: 28). Anomi kavramı basit bir şekilde kuralsızlık olarak tanımlanmaktadır (Mawson, 1970: 299). Geleneksel kullanımda anomi, bireysel davranışları düzenleyen sosyal normların yıkıldığı veya artık davranış kuralları olarak etkili olmadığı bir durumu ifade eder (Seeman, 1959: 787). Bir başka tanıma göre sosyolojik anlamda anomi, bir

sosyal grupta serbestleşme veya göreceli kuralsızlık durumu (McClosky ve Schaar, 1965: 15) olarak kabul edilirken, örgütsel anlamda anomi ise işçi ile işveren, işçiler arası veya toplumun çalışan kesimi ile toplumun bütünü arasında ortaya çıkan bir bölünmüşlük, kuralsızlık hali olarak tanımlanmaktadır (Esin, 1982: 100).

Durkheim, geleneksel toplum yapılarından modernliğe geçişin sıkıntılarını ve uyum sorunlarını temsil etmek üzere ortaya attığı anominin, özellikle açgözlülüğün sınırlarını aşan ekonomik bir etik dışılık tarafından üretildiği görüşünü savunmaktadır. Postmodern dönemin önemli düşünürlerinden olan Merton ise anomiyi, grup üyelerinin kendileriyle uyum içinde hareket etmeleri için sosyal olarak yapılandırılmış kapasitelerin, kendi içinde belirli bir uyumu temsil eden kültürel normlar ve hedeflerin, kendi aralarında ciddi bir sapma oluşturmaları ile mevcut kültürel yapıdaki bozulmanın ve çözülmenin bir sonucu olarak görmektedir (McClosky ve Schaar, 1965: 15-16).

Merton'a göre anomi anlamında yabancılaşma, toplumun bireylere dayattığı ve benimsettirdiği temel hedefler ile bu hedeflere ulaşılabilmesi için o toplumu oluşturan bireylerin kullanmasına izin verdiği kültürel araçlar arasındaki bir ayrışmadan ortaya çıkmıştır (Tolan, 1980: 80). Hedefler ile bu hedeflere ulaşmaya dair dayatılan ya da yönlendirilen kültürel araçlar arasındaki bu ayrışmanın ortaya çıkardığı gerilim, bireylerin toplum tarafından belirlenmiş bu hedeflere veya bunun için kullanılacak kurumsallaşmış araçlara karşı duyduğu güven hissini ve inancın zayıflamasına ya da tamamen yitirilmesine, bir başka deyişle anomiyeye sebep olabilir. Söz gelimi, modernleşme süreci bağlamında insanların "bireyselleşmesi", "rasyonelleşmesi" ve "özgürleşmesi" gibi hedefler söz konusu iken, gelenekçi toplumlarda toplumsal ideallere, ortaklaşa ya da kolektif davranışlara göre şekillenmiş olan geleneksel kurumlar aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak günümüzün sanayileşme ve kentleşme sürecinin dayatması sonucunda bütün gelenekçi toplumların bir şekilde "modernleşme" ideallerinde, çoğunlukla kolektif davranışlara göre şekillenmiş gelenekçi yapılarının ve ilişkilerinin çözülmesine karşılık, sağlıklı ve kurumsal bir "bireyselleşme", "rasyonelleşme" ve "özgürleşme" tavrı içselleştirilememiş ve bu yüzden tam anlamıyla bir modernleşme gerçekleşmemiştir. Böylece, gelenekçi toplumlar, "geleneksellik ile modernlik" arasında sıkışıp kalmış olmakla postmodern bir parçalanma ve çözülme hali yaşamaktadırlar. Aslına bakılırsa artık geleneksel özellikleri de kalmayan eski gelenekçi, yeni postmodern toplumların; temeli ve zihniyet

alt yapısı olmayan “bireyselleşmeyi”, “rasyonelleşmeyi” ve “özgürleşmeyi” iddialı bir şekilde yaşamak istemeleri önemli bir toplumsal çelişki ve anomidir.

Merton anomi kavramını, basit ve şiddetli anomi olmak üzere iki açıdan ele alır. Basit anomide, değerler sistemindeki karmaşıklaktan, çatışmalardan kaynaklanan sorunlar, bireylerde üyesi olunan toplumsal gruptan kopma duygusuna sebep olmaktadır. Şiddetli anomide ise toplumsal değerler sistemi ile bütünleşememe ve toplumsal normlardan tamamen kopma durumu yaşanırken hayatın amacına ve kültürel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olan inancın da kaybolduğu görülmektedir (Merton, 1968: 217).

Anominin yaygın olarak görüldüğü günümüzün postmodern toplumlarında, normatif sistemlerde belirsizlik, çözümler, çelişkiler, karışıklık, tutarsızlık, aynı zamanda rol beklentilerinde de karmaşa ve çelişki meydana gelmektedir. Dolayısıyla toplumsal ve normatif kurallar, düzeni sağlama, koruma ve sürdürme niteliklerini yitirmektedirler. Bu bağlamda anomi sorununun, insan doğası ve düzen sorunu, toplum ve birey arasındaki ilişkiler, hukuki ve ahlaki düzenlemeler, demokrasi ve özgürlük gibi konularla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Schweitzer, 1991: 69-72).

Bir toplumun en önemli ekonomik kuruluşlarından biri olarak kabul edilen işletmelerde, işletmenin iç ve dış paydaşları, örgütsel faaliyetlerin doğru ve düzenli bir şekilde yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerde iç ve dış paydaşlara adil ve hakkaniyetli davranılabilmesi için örgütlerin iş gördükleri piyasada ve iş çevresinde egemen olan hukuki ve ahlaki kurallara, gerekli hallerde uluslararası kurallara bağlı hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak postmodern dönemde küreselleşmenin yarattığı aşırı rekabet ortamı, politik belirsizlikler, döviz kurundaki dalgalanmalar, ekonomik krizler, enflasyon ve faizlerdeki artışlar vb. gibi olumsuz piyasa koşulları, tıpkı bireylerin sosyal sistemdeki kuralsızlığı gibi örgütlerin de kural dışı karar ve eylemlerde bulunmalarına yol açmaktadır. Fakat her ne kadar olumsuz koşul altında olunursa olunsun örgütlerin geleneksel açıdan var olan örgütsel standartlardan ve ahlaki normlardan uzaklaşmadan faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Birtakım örgütlerde yaşanan yolsuzluk ve rüşvet olayları, haksızlık ve adaletsizlik içeren kötü yönetim uygulamaları, insan hakları ihlalleri, her türlü kuralsızlıklar, yozlaşmalar, yıldırımlar ve ahlak dışı uygulamaların varlığı, modernliğin temel değerleri olan örgütsel standartlar ile hukuki ve etik normlardan sapmanın bir göstergesidir.

Dolayısıyla örgütsel standartlardan ve ahlaki normlardan sapma gösteren örgütler için bu durum aynı zamanda örgütsel bir yabancılaşma sayılmaktadır.

2.3.4. İşe Yabancılaşma (Work Alienation)

İşe yabancılaşma, bir iş görenin yaptığı işten ve çalıştığı iş yerinden bilinçli olarak uzaklaşma, soğuma ve ayrılma duygusudur (Armstrong ve Stassen, 2006). Bir başka tanıma göre işe yabancılaşma, çalışanın yapmış olduğu işe dair faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen unsurlar üzerinde güçsüzlük ve anlamsızlık duygusu hissederek bu işin büyük ölçüde kendi denetimi dışında kalması halidir (Pearlin, 1962). İşe yabancılaşmış bir çalışana göre çalışanın yaptığı iş, mevcut potansiyelini kendi yaşamına yön verecek şekilde ortaya çıkarıp, kendini gerçekleştirebileceği, tatmin olabileceği bir şekilde kullandığı bir araç olmaktan çıkarak yalnızca geçimini sağlamak için kullandığı veya katlandığı bir aygıta dönüşmüştür (Pappenheim, 2002: 85).

Örgüt çalışanlarının işe yabancılaşmalarının önemli sebeplerinden biri, örgütteki aşırı iş bölümü uygulamasıdır. Aşırı iş bölümü sonucunda örgüt çalışanın, yaptığı işten/görevden tatmin olamama derecesi artar ve işe yabancılaşma olayı gerçekleşir. Örneğin, seri üretim gerçekleştiren bir şirketin, üretim bandında görev yapan bir iş gören, yaptığı işin nihai ürüne olan etkisini ve katkısını görememektedir. Çünkü yapılan iş, rutin, sıkıcı ve bezdirici olmasının yanı sıra nihai üretimin çok küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla da bu durum, söz konusu çalışanın çalışma hevesini düşüren ve onu işe yabancılaştıran bir etkidir (Dereli, 1981: 70-71). Böylece iş görenler, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda, yapmış oldukları iş veya görevin çok küçük bir kısmını yaptıkları için, bu iş veya görevin bütünlüğüne katkı olarak çok az bir katkıda bulunmaktan dolayı psikolojik bir doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Çünkü insanların doğasında bir “eser yaratma” ve “işe yarama” duygusu vardır. Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda, iş veya görevlerin çok küçük parçalara bölünmesi, iş görenlerin iş tamamlama duygularının doyumuna engel olmaktadır.

İş görenlerin daha fazla sömürülmesi esasına dayalı kapitalist sistemde, işe yabancılaşma duygusunun daha fazla ortaya çıktığı görülmektedir (Kart, 2011: 225). Çünkü kapitalist sistemin otoriter yönetim anlayışına göre biçimlenen örgütlerde, çalışanların yönetime katılmaları söz konusu olmadığı için, sadece verilen emre itaat etmeleri beklenir ve böylece işçiler, yaptıkları işin ve kendi emeklerinin sahibi

olduklarına dair duygulardan giderek uzaklaşırlar. Bu yüzden de yapılan işin sahiplenilmesi sayesinde ortaya çıkabilecek yüksek performansın yerini düşük veya vasat düzeyde bir performans alabilir. Çalışanlar, zamanları ve emekleri satın alınmış, yaptıkları iş kendileri için hiçbir anlam ifade etmeyen, morali bozuk ve motivasyonu düşük bireyler haline gelebilirler. Ayrıca yönetici tutum ve davranışları, çalışanların idare edildikleri, kullanıldıkları, kontrol edildikleri ve etkili olmalarının engellendiği yönünde birtakım hislerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Dolayısıyla bu tür hislere kapılan bir çalışanın, örgüte yabancılaşması olağan bir durum olarak görülmektedir (Allcorn, 1994: 103-104).

İş görenlerin işlerini etkili bir şekilde yapmaları için gerekli olan uygun bilgi ve yeterli işlem süresi olmadığı durumlarda ve iş yerinde karar verme süreçlerinde yaşanan birtakım sıkıntılar sebebiyle de yapılan işe karşı bir yabancılaşma ortaya çıkabilmektedir. Özellikle, örgütlerdeki yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolleri gibi olumsuz çalışma koşullarına bağlı olarak yöneticiler tarafından olumsuz kararlar alınabilmektedir. Alınan bu tür kararlar ise çalışanların iş yapma yeteneklerini körelterek onları yaptıkları işe karşı yabancılaşmaya sürükleyebilmektedir. Dolayısıyla bu durum, örgütte istihdam edilebilirliğin azalmasına da yol açmaktadır (Camerino vd., 2005: 62).

Örgütler açısından işe yabancılaşma, özellikle bürokratik örgütlerin patolojik bir sapma göstermeleri ve kurumsal olarak yerine getirmeleri gereken işlevleri etkili ve verimli bir şekilde icra etmekten aciz olmaları anlamına gelmektedir. Özellikle baskıcı, zorlayıcı ve korkuya dayalı güç kaynaklarının ya da farklı yönetim ve değer anlayışlarının egemen olduğu örgütlerde, söz konusu örgütün yerine getirmesi gereken asıl iş yerine farklı bir amaca dayalı olarak işin yapıldığı görülmektedir. Örneğin, adliye örgütünün tarafsız olması ve adalet dağıtması gerekmektedir. Ancak mevcut adliyelerde, baskın güçlerin hegemonyası altında, adil olmayan kararlar alınmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Özellikle özel hastanelerin hastalara öncelikli olarak uygun sağlık hizmeti vermeleri gerekirken gereksiz tedavi yöntemleri ile hastaların sömürüldüğü bir ticaret merkezi haline gelmeleri; üniversitelerin önemli birer bilim insanı yetiştirmek amacıyla öğrencilere eşit, kaliteli ve uygun eğitim hizmeti veren kurumlar olmaktan ziyade, ideolojik değerlerin hâkim olduğu ve eğitimin önemsenmediği yalnızca içi boş diploma veren kurumlar haline gelmeleri, söz konusu

örgütler ve bu tür örgütlerde görev yapan nitelikli ve kaliteli insan kaynağı açısından bir tür işe yabancılaşmadır.

2.3.5. Çevreye Yalıtılmışlık (Isolation)

Çevreye yalıtılmışlık boyutu, doğaya yabancılaşma ve diğerlerine yabancılaşma olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır.

2.3.5.1. Doğaya Yabancılaşma (Alienation from Nature)

Yabancılaşmanın çağdaş ve modern dünya ile büyük oranda ilişkili olan bir yönü doğaya yabancılaşmadır. Felakete yol açabilecek iklim değişikliklerinin, atıkların, kirlenme ve çevresel yıkım gibi durumların meydana gelmesinde, insan faaliyetlerinin önemli bir rol üstlendiği konusunda yaygın bir görüş vardır (Swain, 2013: 66). İlkel dönemlerde ve tarım toplumlarında yaşayan insanların geçimlerini sürdürebilmek için ağaçları kesip yaktıkları, bu anlamda doğaya zarar verdikleri ancak yine de doğayla uyum içinde yaşama anlayışının hâkim olduğu bilinmektedir. O dönem insanların sınırlı güçleri nedeniyle doğaya verdikleri zarar, modern insanlarınki kadar etkili olmamıştır. Çünkü modern insanlar için doğa, kendisiyle mücadele edilmesi gereken bir yerdir (Toffler, 2018: 128). Bu açıdan değerlendirildiğinde, insanlar, önceden uyum içinde yaşadıkları doğayla artık mücadele yoluna giderek doğaya karşı bir duyarsızlaşma ve aldırılmazlık sürecine girmişlerdir.

Doğa, insanın yaşamsal fonksiyonlarının sona ermemesi için gerekli olan ürünleri temin ettiği, kendisi ile sürekli bir süreç içinde bulunması gereken bedendir (Marx, 2017: 27). İnsan bedeni, ilk çağlarda doğanın bir eseri ve uzantısı olarak görülmekle birlikte, bireyselleşme ve özgür düşüncenin gelişimi sonucunda, doğa kutsallığını kaybetmiştir. Bireysellik duygusunun ağır bastığı çağdaş düşünce anlayışında, insanoğlu kendi hayatının devamlılığında doğrudan “insanın katkısını” görmeye başlar. Bu durum, insanların bir kısmını, doğadan giderek koparmaya bağlı olarak kendilerine aşırı bir güven kazandırırken, diğer yandan da doğanın tamamen nesnel bir varlık olarak görülmesine yol açmıştır. İnsanın, doğa karşısında “efendi ve sahip olması” şeklindeki bir algılama biçimi (Le Breton, 2018: 29), bir tür yabancılaşma sayılmaktadır. Bu sebeple doğa, insanlar tarafından sömürülmeyi bekleyen bir nesne olarak görülmektedir (Toffler, 2018:128).

İnsanın kendisini doğanın efendisi olarak görme yaklaşımı, doğanın tamamıyla insanoğlunun yönetimine ve denetimine bırakılması, bir anlamda ekolojik dengeden yoksunluk anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, doğal tahribatın ve çevresel sorunların ortaya çıkmasına sebep olan en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Sanayi Devrimi'ne geçişle birlikte doğal kaynakların ölçsüz kullanımında büyük artışlar yaşanmıştır. Özellikle sanayileşmenin ve kentleşmenin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde doğal tahribatın çok belirgin bir şekilde gerçekleşmekte olduğu gözlenmiştir (Gül, 2013: 18).

Sanayileşmenin gerektirdiği “fabrika sistemi” ve “kapitalizm anlayışı”nın etkisiyle toplumun önemli kurumları haline gelen işletmeler, her geçen gün büyüme ve kâr olanaklarını arttırma yolunda ilerlerken; doğal kaynakları da sonuna kadar sömürmektedirler. İşletmelerin imalata yönelik faaliyetlerinin temelinde, tabiata müdahale edilmesi ve tabiatın dönüştürülmesi anlayışı yer almaktadır. Bu sebeple doğadaki ağaçlar kağıtlara ve mobilyalara dönüştürülürken; metaller otomobillere ve petrol de enerjiye dönüştürülmektedir (Mander, 1996: 320). Ayrıca sosyal sorumluluk bilincinden yoksun olan birçok işletme tarafından yanlış kuruluş yeri seçimi sonucunda, ağaçlık alanlar ve ormanlar yok edilerek yerine beton inşaatlar yapılmaktadır. Birçok işletmenin kirli çalışma tarzlarından dolayı toprağa, havaya ve suya saçtıkları zehirli maddeler ve gazlar ile hava, su ve toprak kirliliği meydana gelmektedir. Kirlilik, ağaçsızlaşma, su kaynaklarının azalması, ormanların tahribi vb. gibi sorunların ortaya çıkışıyla beraber doğa, önemli ölçüde katledilmektedir.

Sanayileşme öncesi dönemlerde, örgüt sayıları ve örgütsel faaliyetler oldukça azdır. Dolayısıyla piyasadaki rekabetin de az oluşu nedeniyle söz konusu örgütlerin o dönemlerde doğal kaynakları tüketme noktasında yoğun bir çabaları olmamıştır. Sanayileşme sonrası ortaya çıkan nüfus artışı, faaliyet çeşitliliği, örgüt sayısındaki artışlar ve aşırı rekabet ortamı, günümüz koşullarına uyum sağlamak adına örgütleri, doğal kaynakları acımasızca sömürmeye yöneltmiş ve örgütlerin doğaya karşı yabancılaşmalarına yol açmıştır.

2.3.5.2. Diğerlerine Yabancılaşma (Toplumsal İzolasyon- Social Isolation)

Bireyin doğal, sosyal ve kültürel çevresine olan uyumunun giderek azalması, denetimini kaybetmesi ve kendini çaresiz hissetmesi sonucunda hayattan kopuk, toplumdaki uzak, mutsuz ve umutsuz bir birey haline gelerek yalnızlaşması toplumsal

izolasyon (yalıtılmışlık) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bireyin aidiyetlik hissinden yoksun kalarak içinde bulunduğu topluma uyum sağlayamaması da bir tür diğerlerine yabancılaşma halidir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 114). Toplumsal izolasyon, tarihsel olarak ayrımcılığa uğrayan grupların tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır. Tekrarlanan yenilgiler ve gerçekleşmeyen rüyalar, bu tutumu güçlendirirler ve motivasyonu yıpratmaya başlarlar. Örneğin, kentsel toplulukların sokaklarında dolaşan evsiz insanlar, izolasyon ve yabancılaşma ile bağlantılı kopuklukları göstermektedirler (Holcomb-McCoy, 2004: 193).

İnsanların günümüze kadar toplumsal varlıklar şeklinde sürekliliğini sağlayan, insan davranışlarının belirleyicisi ve kaynağı olarak kabul edilen en önemli kurum aile kurumudur. Geleneksel anlamda aile kurumunun en temel özelliği, meşru bir evlilik yoluyla çocuk yetiştirme merkezi olarak faaliyet göstermesidir. Ayrıca birçok ihtiyacın (ekonomik, sosyal vb.) en uygun şekilde karşılanma ortamını oluşturmakla birlikte, özellikle çocuklar için en ideal “sosyalleşme” ortamı olma özelliğine de sahiptir. Ancak günümüzde modernleşme sürecine bağlı olarak kapitalist yaşam biçiminin yarattığı kitle kültürü, geleneksel aile yapılarında birtakım parçalanmalar ve çözülmelere yol açmış; bunun sonucunda, postmodern bir aile yapısı ortaya çıkmıştır. Postmodern aile, meşru bir evlilik yapılmış olmasına rağmen geleneksel ailenin sahip olduğu birliktelik, kalıcılık, süreklilik ve dengelilik hallerinden uzaklaşmış, geleneksel anlamını yitirmiş ve dağılmaya eğilimli bir tür yapay ve geçici aile şeklidir. Dolayısıyla postmodern bir ailede yetişen kişide, sorumsuzluk, aşırı serbestlik, tutum ve davranışlarda dengesizlik, tutarsızlık ve ikiyüzlülük, güçlü ve popüler olana bağlılık vb. gibi özellikler görülebilmektedir. Öte yandan, daha fazla kâr elde etme ve para kazanma amacıyla tüketimi arttırma, daha fazla tüketim için de daha fazla üretim ve sömürü anlayışına dayalı olan kapitalizm sistemi, kadın ve erkek olmak üzere özellikle düşük gelirli her bireyi uzun, yorucu ve stresli bir çalışma hayatına bağımlı kılmıştır. Aileyle birlikte geçirilen zamanın azalması, kreş ve bakım evlerinin yetersizliğinden dolayı özellikle çalışan kadınların yaşadıkları zorluklar vb. gibi sorunlar nedeniyle mutsuz ama mutlu gibi görünmeye çalışan insanlardan oluşan bir aile ve toplum yapısı oluşmuştur. Kısacası, kitle kültürünün yarattığı postmodern aileler ile Cüceloğlu'nun da ifade ettiği şekilde “mış gibi” (dürüst olmak yerine, dürüstmüş gibi; namuslu olmak yerine namusluymuş gibi) yaşayan insanlardan oluşan sahte bir toplum yapısı inşa edilerek

toplumun fertleri, başta diğer aile üyelerine olmak üzere herkese, her şeye ve hayata karşı yabancılaştırılmıştır (Eroğlu, 2015).

İnsan hayatının her alanında yaşanan insan ilişkilerinin (dikey ve yatay ilişkilerin) ilk öğrenildiği ve kan bağına dayalı yakınlık sistemiyle yapılanan aile ilişkilerinde dahi “yabancılaşma” türü davranışların görülmesi, diğer bütün sosyal ilişkilerde ve özellikle örgütsel ilişkilerde de benzer bir şekilde “yabancılaşma” yaşanmasına ortam hazırlayabilmektedir. Marx, iş görenlerin, iş üretiminde yer alan diğer çalışanlarla sosyal bağlarının olmadığı durumlarda, işlerine ve örgüte yabancılaştıklarını öne sürer. Bu nedenle diğer işçilerle anlamlı ilişkilerin kurulamaması, örgütsel yabancılaşmanın itici bir gücü olarak görülür. Bir çalışanın, örgütteki diğer çalışanlarla bağlantısının kesilmiş olduğunu hissetmesi, söz konusu çalışanın yalnızlaşmasına, yaptığı işe ve çalıştığı örgüte yabancılaşmasına sebep olabilmektedir (Shantz vd., 2015: 10).

Diğerlerine yabancılaşmanın en belirgin görünüşleri yalnızlık ve tanınmama duygusudur. Yabancılaşma düşüncesi bakımından, geleneksel kalıpların önlenemez ve hızlı düşüşü, kültürel yozlaşma ve çözümler, toplumsal ve psikolojik yaşamı kişisel, sıcak, samimi ve birey merkezli bir iletişim ortamından, gayrişahsi, soğuk, formal ve nesne merkezli bir yaşama dönüştürmüştür. Bu durum bireyi, yalnızlığa, dışlanmışlık hissine ya da toplumsal kabulden yoksunluk düşüncesine sürüklemektedir (Seeman, 2001: 386).

Durkheim (1339)’e göre bireylerin ve örgütlerin yaşamsal koşullarını sürdürebilmelerinin en önemli faktörü haline gelen iktisadi faaliyetler, kendilerine yol gösterecek ahlaki kurallar bulunmadığından toplumsal yabancılaşmaya yol açmaktadırlar (akt. Ertoy, 2007: 93). İktisadi faaliyetleri gerçekleştiren örgütlerin kurum kayıtlarında yapılan usulsüzlükler ile yasal ve ahlaki olmayan yöntemlerle elde ettikleri kazançlar, kurumların faaliyet alanlarının büyüklüğüne de bağlı olarak sendikalar, müşteriler, çalışanlar, devlet, kamu yönetim birimleri, tedarikçiler vb. olmak üzere örgütsel paydaşları etkilemektedir. Örneğin, haksız rekabet, sigortasız işçi çalıştırma, vergi kaçırma, örgüte ilişkin mali kayıtlara yasal olmayan müdahalelerde bulunma vb. gibi örgütsel faaliyetlerden dolayı özellikle dış örgütsel paydaşlar (sendikalar, müşteriler, kamu yönetim birimleri, tedarikçiler vb.) gibi kurum ve kuruluşlar nezdinde, söz konusu örgüt dışlanır. Ayrıca toplumsal kurumların ve bunların dayanağı olan

değerlerin ve normların belirsizleşmesinden, anlamsızlaşmasından, çatışmasından dolayı bireyler ya da örgütler ya toplumsal baskıya boyun eğmek suretiyle aşırı uyumlu bir tutum sergilemekte ya da bu gibi durumlar karşısında meydan okuyarak yabancılaşmaktadır (Tolan, 1980: 182-185).

Marx'a göre devlet de yabancılaşmanın önemli bir yönünü göstermektedir. Marx'a göre sınıflara ayrılmanın kaçınılmaz bir sonucu olarak toplumdan soyutlanmış, ayrı tutulmuş bir devletin ortaya çıkması söz konusudur. Rousseau ve Hegel, devleti etkisiz bir güç olarak görürken; Marx ise devletin, ne olursa olsun bir sınıfın diğeri üzerindeki hâkimiyetini güçlendirmek için ortaya çıktığını ve bu sebeple de sınıfsal bölünmenin bir özelliği olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle devlet, kapitalist üretimin önemli bir aracıdır. Marx'a göre devlet, "ortak çıkarları" korumak amacıyla hareket ediyor ve savunmaya aracılık ediyor gibi görünse de esasında statükoyu korumak ve yönetici sınıfın çıkarlarını korumak amacıyla harekete geçiyor demektir (Swain, 2013: 55-56). Dolayısıyla kapitalistleşen devlet, kendi yandaşlarını ve yönetici sınıfı koruyan ve kollayan bir politika uygularken; bu grubun dışındakileri ise dışlayan, ötekileştiren ve yabancılaştıran tutumlar sergilemektedir. Bu bağlamda sosyolojik olarak "milletin" en üst düzeyde örgütlenmiş şekli olan devletin "millî", "sosyal" ve "laik" bir siyasal yapıya sahip olmamasından kaynaklı olarak, kendi varlığını meydana getiren vatandaşların önemli bir kesimine karşı "yabancılaşmış" sayıldığı öngörülmektedir.

2.3.6. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık duygusu içinde olan ve bununla birlikte iş yerinden ve toplumdan da izole olduğunu hisseden bireyin bir tür başkalaşım geçirip kendine yabancılaşması kaçınılmaz bir durumdur.

Kendine yabancılaşma, yabancılaşmanın farklı şekillerde dile getirilen en zor ve karmaşık boyutudur. Marx açısından ele alındığında kendine yabancılaşma kavramı, kişinin yaratıcı insani doğasından uzaklaşmasını ifade etmektedir (Boudon, 1989). Seeman (1983: 176) ise kendine yabancılaşmış insanları, "kendilerini ödüllendirme gereği duymayan, ihtiyaçlarını gidermek için kendilerini araçsallaştırmış nesnelere kabul eden insanlar" şeklinde tanımlamıştır.

Sartre, Kierkegaard, Camus ve Heidegger gibi bilim insanlarının yer aldığı varoluşçu düşünce yaklaşımına göre yabancılaşma, insanın başkalarına (doğaya, örgüte,

topluma vb.) olduğu kadar kendi özüne aykırı düşmesidir. Bireyin kendi özünden ayrı düşmesi ise onun dışarıdan yönlendirilmesi, bir başka ifadeyle kendi tercih ve istekleri yerine, toplumsal kurumların baskısı altında kalarak başkalarının isteklerine göre hareket etmesi şeklinde açıklanmıştır (Alsan, 2012).

Kohn (1976: 115) kendine yabancılaşmayı, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesinden daha fazlasını içerdiğini öne sürer. Kohn'a göre kendine yabancılaşma, kendinden kopma, kayıtsız ve amaçsız olma, her şeyden sıkılma, bir kişinin kendi hayatına yön vermesi yerine sadece yaşamın kendisine sunduğu şeylere cevap vermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre kendine yabancılaştığı hissine kapılan bir birey, içine düştüğü bu olumsuz durum karşısında depresyona dayalı bir bunalım ve çöküntü hali içerisine girer. Depresif kişilik yapısına sahip bu tür kişilerde, güçsüzlük, anlamsızlık, bütünlük algısından yoksunluk, yetersizlik, yalnızlık ve kendi özüne yabancılaşma hissetme gibi birtakım psikolojik sorunlar ortaya çıkar. Ayrıca kişi, “yaşamın anlamını yitirmesi” ve “umutsuzluk” gibi algısal bozukluklarla birlikte yabancılaşmış bir ruh yapısına sahiptir (Aytaç, 2005: 323).

Fromm ise arkadaşlık, dostluk vb. toplumsal ilişki kurma, bireyselleşme, bir referans ve anlam çerçevesine sahip olma gibi hususlara dikkat çekmiş, bu anlamda insanın temel yaşamsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kavramı daha geniş bir boyuta taşımıştır (Boudon, 1989: 30-33). Fromm'a göre insanı haz duyduğu güvenlik ve ait olma duygusundan yoksun bırakan en önemli faktör geleneksel toplumsal bağlarda yaşanan kopukluk olmuştur. Çağdaş toplumsal durumda insan daha çok bilgili, ilgili, aktif, bağımsız, öz güvenli ve eleştirel olmakla birlikte gitgide daha yalnız, çekingen, korkak, bilgisiz, ilgisiz, pasif, özgüvensiz ve toplumsal bütünden kopuk hale gelmektedir. Günümüzde toplumsal rolünün gereklerini yerine getirebilen insan, normal ve sağlıklı sayılmaktadır. Fromm, çağdaş insanın ekonomik, sosyal, kültürel, politik yaşamın dinamiklerine otomatik bir uyum sergilediğini, sağduyu, kamuoyu, yasallık gibi soyut otoritelere kolayca boyun eğdiğini öne sürer. Bu durum, bireylerde yıkıcı eğilimler veya nevrotik bozukluklarla beraber kendine yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Fromm, 1999: 131).

Günümüz koşullarında, mevcut örgütlerin birçoğu da kendine yabancılaşma durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında, sanayileşme öncesi dönemlerde yer alan örgütlerden beklenen temel görevlerin, sadece ürün üretmek ve

kazanç elde etmek ile sınırlı olduğu görülmektedir. Sanayileşme sonrası, küreselleşme ve kapitalizmin etkisiyle artan rekabet koşulları, örgütlerden beklenen temel görevleri de değiştirmiş ve bu değişim, örgüt kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Günümüz koşullarındaki örgütlerin, “varoluş” sebebi olarak belirtilmiş olan misyonunun, gelecekteki konumu olarak tanımlanan vizyonunun, stratejik ve temel amaçlarının açık ve seçik olarak belirtilmesinin yanı sıra, ahlaki, politik, cinsel, ırksal, ekolojik ve sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunmaları da beklenmektedir. Örgüt tarafından belirtilmiş misyon, vizyon, stratejik ve temel amaçlar ile sosyal sorumluluk bilincine karşı bir duyarsızlık ya da örgütten beklenenin aksi eylemler, örgüt dışı güçlerin dayatmalarına boyun eğici tutum ve uygulamalar, örgütsel faaliyetlerdeki uyumsuzluk ve tutarsızlıklar ise söz konusu örgüt için bir kendine yabancılaşmadır.

2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgüt çalışanlarının kişisel, örgütsel ya da çevresel faktörlerden kaynaklı olarak örgütsel yabancılaşmaya maruz kalmaları, çalışanlarda, bireysel, örgütsel ve toplumsal açılardan hafif şiddetli veya ileri derecede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel yabancılaşma, örgüte olan bağlılığın ve örgütle özdeşleşmenin aksine, iş görenin örgüt içinde kendini güçsüz hissetmesi, yaptığı işi anlamsız bulması, örgütten pşşik olarak uzaklaşması, soğuması, sessizliğe bürünmesi ve kendini çekmesi durumu ile ilgilidir (Başaran, 2008: 286). Herhangi bir örgütte, yabancılaşma hissine kapılmış çalışanların kendilerini yabancılaşmış hissetmelerinin en belirgin sebebi, örgütlerin yönetsel faaliyetlerine fiziksel ve zihinsel açıdan dâhil edilmedikleri düşüncesidir. Bu yüzden, çalışanlar için üyesi oldukları örgüt ve ortaya koydukları örgütsel faaliyetler, herhangi bir anlam ifade etmeyen dış meseleler anlamına gelir. Dolayısıyla da yabancılaşan iş görenlerde kendilerini yetersiz, yararsız, anlamsız, huzursuz, yalnız ve yorgun hissetmeye yönelik olumsuzluklar içeren bireysel sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Rajaeepour vd., 2012: 189). Böyle bir ruh hali içerisinde çalışmaya devam edemeyecek olan bireyler, en kısa sürede örgütten ayrılma yoluna giderler. Örgütte çalışmaya devam eden yabancılaşmış iş görenler ise kendilerini tam anlamıyla işlerine vermekten ve örgütün parçası olmaktan uzaklaşmaktadırlar. Bu iş görenler, örgüt yönetimini, çalışma arkadaşlarını, sosyal etkinlikleri, kısacası işleri dışındaki diğer tüm faaliyetleri görmezden gelirler. Onlar için yapılan iş de artık yaşamın bir

parçası olmaktan çıkmıştır. Bu yüzden bu iş görenler, sosyal çevrede çalışılan örgüt ya da yapılan iş konusunda konuşmaktan pek hoşlanmazlar. Ayrıca yapılan iş ve çalışılan örgütten kaynaklanan tatminsizlikler de yabancılaşmış iş görenleri farklı tatmin kaynakları (içki, sigara, alkol, kumar, gece hayatı vb. gibi) aramaya yöneltebilmektedir (Başaran, 2008: 286).

Psikolojik ve psikiyatrik araştırmalar, özellikle çalışanların, örgütsel ortamda “yaparak ve yaratarak” kendilerini ifade etme ya da yaratıcılıklarını sergileme imkânından yoksun bırakılmışlarsa, bu tür ifade sorunlarının, iş tatminsizliğine ve dolayısıyla depresyona yol açtığını göstermektedir (Horney, 2019; Geçtan, 2019). Bir başka ifadeyle yabancılaşmanın yarattığı iş tatminsizliği, bireysel anlamda stres, siniklik, tükenmişlik, anksiyete, bunalım, depresyon vb. psikolojik rahatsızlıklar yaşanmasına sebep olur (Sashkin, 1984; Abraham, 2000). Durkheim (1992) ise hızlı endüstrileşmeyle birlikte modern sanayi ve ticaretin ortaya çıkardığı bireysel, toplumsal ve örgütsel koşulların, kuralsızlığa yol açtığını, kuralsızlık ve belirsizlik ortamında kalan işçilerin yabancılaşma düzeylerinin arttığını ve özellikle de yabancılaşan bireylerin intihara yöneldiklerini öne sürmektedir.

Çalışanların yabancılaşma düzeyleri arttıkça psikolojik sorunlarında da artışlar yaşanmaktadır (Davis, 1988:297). Yabancılaşmış çalışanlarda örgütsel açıdan iş tatminsizliğine bağlı olarak performans düşüklüğü, düşük üretkenlik ve verimlilik, tükenmişlik, saldırganlık ve şiddet, işten ayrılma veya işten kaçma (kaytarma) eğilimlerinde artışlar görülebilir. Bunun dışında örgütsel yabancılaşma, moral bozukluğu ve ahlaki değerlerden yoksunluğun sebep olabileceği dışa dönük çeşitli dışa vurumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, sabotaja yönelme, iş yavaşlatma, grevler, sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarındaki artışlar, intihar, çeşitli sapma davranışları ve artan suç oranları olarak karşımıza çıkar (Kanungo, 1992: 414). Dolayısıyla örgütsel yabancılaşma, iş gören hastalıklarında ve iş kazalarında, çalışanların işe devamsızlık ve geç kalma eğilimleri ile birlikte işten ayrılma niyetlerinde de artışlara yol açmaktadır.

Argyris (1953) örgüte yabancılaşan iş görenlerin, örgütten ayrılacaklarını eğer ayrılmazlarsa ruhsal anlamda örgütten soğuyarak uzaklaşabileceklerini, devamsızlık yapabileceklerini öne sürmektedir. İş görenler örgütte buldukları süre içinde yabancılaşmadan kaynaklı olarak yaptıkları işe karşı ilgisiz ve duygusuz olabilirler, iş yavaşlatma ve yönetimi aldatma gibi tutumlara yönelebilirler. Örgüte karşı

direnen bir gruba üye olma ya da örgüte yönelik asılsız söylentiler yayma yoluna giderek örgütü zarara uğratabilirler.

Vickers ve Parris (2007), örgütlerdeki sözleşmeli/ taşeron işçilerin yabancılaşma ihtimallerinin diğer çalışanlara kıyasla (kadrolu personel gibi) daha yüksek olduğunu ve bu nedenle örgütlerin ihtiyaçlarına uyacak kadar esnek ve anlayışlı olamayacaklarını belirtirler. Bazı araştırmalarda da modern örgütlerde görülen yabancılaşma düzeyinin arttıkça çalışanlarda korku, kötümserlik, önyargı ve düşmanlık gibi duyguların arttığı belirtilmektedir (Teber, 1990: 158).

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

İş yerinde yabancılaşma duygusuna kapılan çalışanların, işlerini ve örgütlerini çok az umursadıkları, işlerine çok az enerji harcadıkları ve yalnızca dışsal ödüller için çalıştıkları görülmektedir (Moch, 1980). Yabancılaşma düzeyi yüksek olan işçilerde, görülen örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatmini (DeHart-Davis ve Pandey 2005; Sulu vd., 2010) gibi olumlu faktörlere ilişkin azalmalar, genel anlamda örgütsel verimliliğin azalmasına ve iş gören devir hızının artmasına yol açabilmektedir (Comer ve Dubinsky, 1985). Ayrıca yabancılaşmış çalışanların varlığı, özellikle nitelikli iş gören bazında çalışabilecek potansiyel iş adaylarının, örgütteki boş pozisyonlara iş başvurusunda bulunmalarına engel teşkil edebilir (Hirschfeld ve Feild, 2000). Bir başka ifadeyle fazla sayıda yabancılaşmış iş görenden oluşan bir örgüt, çevreye kötü ve olumsuz bir imaj sergilemektedir.

Schabracq ve Cooper (2003: 70) örgütsel yabancılaşmanın arzu edilmeyen örgütsel sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedirler:

- Örgütteki enerji seviyesi düşük olduğundan çıktı miktarı da çok yüksek olmaz.
- Ürünlerin genel kalitesi düşer, örgütte hata ve başarısızlık olasılığı artar.
- Örgüt için önemli olabilecek yeni fırsatlar fark edilemez veya görmezlikten gelinir.
- Kendiliğinden öğrenme veya inovasyon gibi olanaklar yoktur. Felakete yol açabilecek derecede hızla değişen bir ortamda, herhangi bir değişikliğin uygulamaya konulması, örgüt içinde ciddi sorunların ortaya çıkmasına sebep olur.

- Örgüt içindeki yabancılaşmaya yol açan rahatsız edici ilişkilerin varlığı, tatsız bir çatışma atmosferi yaratır ve etkisiz iş birliğine yol açar.
- Müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve hükümet gibi diğer paydaşlarla rahatsız edici ilişkilerin ortaya çıkması ve iletişimin başarısız olması (örneğin, müşteri ve tedarikçilerin kaybı), nitelikli ve nadir bulunan çalışanların devir hızında artışlara yol açar. Bu durum, şirket imajına ve halkla ilişkilere zarar verir. Örgüte yeni çalışanlar bulunmasını ve örgüt ürünlerinin satılmasını zorlaştırır.
- Geçici işe alımların ve geçici değişikliklerin yapılmasının yanı sıra, hastalık izni ve iş göremezlik maliyetlerinde artışlar yaşanır. Ayrıca çalışanların sağlığına verilen zararlar için yasal sorumluluklar devreye girer.

Örgütsel yabancılaşmanın yol açtığı bazı örgütsel sonuçlar ise saldırganlık, örgütsel sinizm, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik, örgütsel intikam, devamsızlık ve personel devridir.

2.4.2.1. Saldırganlık

Bir organizmanın ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarını gerçekleştirme çabası içinde iken, karşısına herhangi bir sorun veya engel çıkması halinde, bu sorun veya engellenmeye karşı ihtiyacın giderilme derecesine bağlı olmak kaydıyla tepki olarak saldırganlık davranışı meydana gelebilmektedir. Çeşitli engellenme ve çatışma durumları ile yabancılaşma ve değişik stres hallerinin, küçük birikimler şeklinde bilinçaltı saldırı duygularını besledikleri düşünülmektedir (Eroğlu, 2015: 535). Saldırganlık, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya onları rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalar ve ortaya koyduğu davranışlardır (Baron ve Neuman, 1996: 163). Bu anlamda saldırganlık davranışı, bağırma, isim takma vb. gibi sözel saldırganlıktan başlayıp iteleme, tokat atma vb. gibi fiziksel saldırganlığın hafif şekillerinde gerçekleşebilir. Ancak saldırganlık, dövme, yumruk atma vb. gibi fiziksel anlamda gerçek şiddet davranışları ile bu sayılan durumlardan cinayet gibi daha uç olaylara kadar gidebilen de bir süreçtir (Subaşı ve Akın, www.huksam.hacettepe.edu.tr).

Saldırgan davranışlar (Neuman ve Baron, 1998), belirli bir konuya (işe, fikre vb.) yönelik olabileceği gibi bireylere veya örgütün tamamına yönelik de olabilir. Çatışmaya taraf olan diğer kişinin vereceği olumsuz karşılığın derecesi oranında ortaya çok ciddi sorunlar çıkabilmektedir (Koçel, 2015: 771). Özellikle örgüt içindeki haksız ve adaletsiz uygulamaların varlığını hisseden iş görenlerin saldırgan tutum ve

davranışlara yöneldikleri görülmektedir (Greenberg, 1990b; Hoad, 1993; Geddes ve Baron, 1997). Kanungo (1992) çalışanlarda örgütsel yabancılaşmaya bağlı olarak ortaya çıkan moral bozukluğu ve ahlaki değerlerden yoksunluk hissini, yabancılaşmış iş görenleri örgüt içinde veya dışında saldırganlık veya sabotaja yönelik çeşitli sapkın davranışlara yönelttiğini öne sürer. Spector (1975) yaşanan hayal kırıklıkları, Baron (1989) ise kişilik yapısı ile saldırgan davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca ön yargılı tutumlara sahip olma ve düşmanca davranışlar sergilemeye eğilimli olma gibi birtakım faktörlerin de saldırgan davranışlara neden olduğu tespit edilmiştir (Dodge ve Newman, 1981; Dodge ve Coie, 1987).

Örgüt içinde bireylerin birbirlerine yüksek sesle hakaret etmeleri, fiziki olarak birbirlerine şiddet uygulamaları, telefonu birbirlerinin yüzüne kapatmaları, kapıyı çarparak odayı terk etmeleri, eşyaları fırlatmaları veya sabotajları gibi saldırgan davranışlar, örgüt içindeki gerilimi artırır. Örgüt içinde yaşanan gerilim ortamı, saldırıların tarafı olmayan veya içine kapanık, saldırgan olmayan çalışanların da bu durumdan olumsuz etkilenmelerine yol açabilir. Dolayısıyla örgütsel iletişim sistemi bozulabilir ve çalışanlar arasında düşmanca tutumlar gelişebilir. Bu tür bir örgütsel ortamda informal gruplaşmalar oluşarak bireysel çatışmaların gruplar arası çatışmalara dönüşmesi ve sürecin fiziksel şiddet eylemlerine kadar gidebilmesi söz konusudur. Bu durum aynı zamanda örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performansın düşmesine, örgütte iş birliği ve dayanışmanın ortadan kalkarak iç huzurun bozulmasına sebep olur (Özdevecioğlu, 2003: 81).

2.4.2.2. Örgütsel Sinizm

Yunanca köpek anlamına gelen “*kyon*” kelimesinden türediği (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm>) öne sürülen sinizm kelimesi, bireylerin otorite ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar sergilemeleri (Bateman vd., 1992: 768) şeklinde tanımlanmıştır. Diğer taraftan sinizm kelimesinin tam olarak kavranabilmesi için sinik kavramının anlamını bilmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Buna göre başka kimselerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve bu yüzden de herkesi çıkarıcı kabul eden kişiye “*sinik*” denir. Bu durumu inceleyen ve açıklamaya çalışan düşünce akımına da “*sinizm*” denmektedir (Erdost vd., 2007: 514). Abraham (2000) ise sinizmi, duyguları, inançları ve davranışları kapsayacak şekilde tanımlamıştır. Sinizme ilişkin

temel düşünce, dürüstlük, içtenlik ve adalet gibi ilkelerin, bireysel çıkarlara kurban edildiği görüşüne dayanmaktadır (James, 2005: 276)

Sinizm kavramı genel anlamda bir kişilik özelliği, duygu, davranış veya inanç olarak değerlendirilmektedir. Sinizmin, çatışma içerisinde olan bireylerin, birbirlerine karşı olan olumsuz tutumlarından kaynaklandığı öne sürülür. Çatışma içinde olan bireylerin karşı tarafın dürüst ve samimi olmadığına, ahlaksız, kötü niyetli ve cimri olduğuna inanmaları sebebiyle sinizmin ortaya çıktığı belirtilmektedir (Cook ve Medley, 1954: 418). Bu anlamda sinizmin kolaylıkla ortaya çıkabileceği en belirgin yer, bireysel çıkarların ve çatışmaların yoğun bir şekilde yaşandığı örgütsel ortamlardır. Bu sebeple son zamanlarda sinizm kavramı, örgütsel alanda önemle üzerinde durulan ve araştırılan bir konu haline gelmiştir.

Koçel (2015: 536)'e göre çalışanlar, özellikle işletmenin gelişmesi amacına dönük olduğu vurgulanarak açıklanan değişim programlarının, esasında, yönetimin çıkarlarına hizmet edecek bir düzeni devam ettirmek olduğuna, işletme yönetiminin söylediklerinin gerçek niyetlerini göstermediğine, sadece bir imaj yaratmak amacıyla çeşitli kararların alındığına ve bu yüzden de sahte davranışların olduğuna inanırlar. Böylece, örgüt çalışanları arasında şüpheliğin ve kuşkuculuğun yaygın olduğu bir durum ortaya çıkar ve buna örgütsel sinizm denir.

Örgütsel sinizm, çalışma durumlarına ve sosyal etkileşimlere karşı nefret, kıskançlık, düşmanlık, şüpheli ve aşağılayıcı tutumları içermektedir (Crank vd., 1987: 38; Ulmer, 1992: 424). Dolayısıyla iş yerinde sinik tutuma sahip çalışanlar, işveren veya yöneticilerinin güdülerine güvenmezler; onların ilk fırsatta emeklerini sömüreceklerine, örgüt içinde ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığına, yöntem ve prosedürler oluşturulurken adil bir karar mekanizmasının işlemediğine, örgüt faaliyetlerinde dürüstlük, açıklık ve samimiyet olmadığına inanırlar (Anderson ve Bateman, 1997: 449-451).

Özellikle örgütsel adaletsizlik algısının yüksek olması gibi bir nedenden dolayı çalıştığı örgüte karşı bir yabancılaşma hissine kapılan iş gören, örgüt içinde sinik bir tutum sergileyebilmektedir. Örgütsel sinikliğin çalışanlar arasında yaygınlaştığı örgütlerde, çalışanlar arasında çatışma, şikâyet, işe devamsızlık ve iş gören devri gibi olumsuz faktörlerde artışlar yaşanırken; örgütsel güven ve bağlılık, yüksek performans, iş tatmini, moral ve motivasyon gibi olumlu faktörlerde azalmalar yaşanmaktadır

(Anderson, 1996; Wanous vd., 2000). Ayrıca örgütsel sinizm, çalışanların saldırganlık, hırsızlık, dolandırıcılık vb. gibi yollarla bilinçli bir şekilde örgüte zarar vermelerine de yol açmaktadır (Fox vd., 2001: 291).

2.4.2.3. Örgütsel Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, engellenme, aşırı yüklenme, başarısız olma, yıpranma sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler ve beklentiler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu (Freudenberger, 1974: 159-160) olarak tanımlanmaktadır. Sadece yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğu olarak kabul edilmeyen tükenmişlik, fiziksel çaresizlik, ümitsizlik ve bitkinlik duygularının yanı sıra, olumsuz benlik gelişimine bağlı olarak işe yaramama hissi ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları kapsayan fiziksel, zihinsel ve duygusal bir durumdur (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Örgütsel tükenmişlik ise örgüt içinde çalışan bireyin, basit fiziksel yorgunluktan çok, yapılan iş ve çalışma düzeninin gerektirdiği aşırı yük olarak algıladığı zihni yük, kariyer amacından uzaklaşma ve değişime uyma konusunda kendini çaresiz hissetmesi (Koçel, 2015: 532) olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt içinde çalışan bireyleri, tükenmişlik durumuna getirebilecek bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok sebep bulunmaktadır. İşin niteliği, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, yetersiz personel, yetersiz araç- gereç, işin yüksek performans gerektirmesi, adil olmayan uygulamaların varlığı (Izgar, 2001: 11) vb. birçok örgütsel nedenden dolayı çalışanlar iş yerinde kendilerini örgüte karşı yabancılaşmış, fiziksel ve zihinsel anlamda tükenmiş hissedebilmektedirler.

Örgütsel yabancılaşma hissine kapılan çalışanın içinde bulunduğu tükenmişliğin en önemli örgütsel sebeplerinden biri örgüt içindeki adaletsiz uygulamaların varlığıdır. Çalışanların örgüt içi adalet algılarının yüksek olması, onların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını arttırırken (Lambert, 2003: 155); artan bu motivasyon ve örgütsel bağlılık durumu, çalışanların örgütsel yabancılaşma ve tükenmişlik düzeylerinin azalmasını sağlamaktadır (Koustelios vd., 2003: 198). Örgütsel tükenmişlik sendromuna maruz kalan çalışanlarda, iş yerinde yaralanma ve iş kazalarında artış, düşük iş performansı, gittikçe artan oranda işten soğuma, işi savsaklama, işi bırakma eğiliminde artış, işe gitme isteğinde azalma, zararlı madde alışkanlığında artış, kendinden sürekli olarak şüphe duyma ve kendilik imajına uygun olmayan şekilde davranma, iş yerindeki ve iş yeri dışındaki insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi gibi

olumsuzluklar görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 104; Rose, 1995: 222; Wright ve Cropanzano, 2000: 84; Mitchell ve Hastings, 2001: 450; Izgar, 2001: 21; Cemaloğlu, 2007: 121).

2.4.2.4. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı, konuşmanın olmayışı ya da açık ve net olarak anlaşılabilir herhangi bir davranışın sergilenmeyişi (Dyne vd., 2003) olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik olgusu, geçmiş dönemlerde uyumun ya da itaat etmenin bir göstergesi olarak kabul edilirken, günümüzde ise bir tepki biçimi olarak da kabul edilmektedir (Bildik, 2009). Sessizlik kavramının, yönetim alanyazınına, Morrison ve Milliken (2000, 2003)'in yapmış olduğu çalışmalarla dâhil olduğu bilinmektedir (Arlı, 2013: 70). Morrison ve Milliken (2000)'e göre çalışanların, potansiyel örgütsel sorunlar veya problemler ile ilgili endişelerini dile getirmekten kaçınmaları, görüş ve önerilerini kendilerine saklamaları gibi davranışlarına örgütsel sessizlik denmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütlerdeki eksiklik ve hataların tespit edilmesini, eksik ya da yanlış işlemekte olan süreçlerin düzeltilmesini, sorunlar henüz büyümeden, iş görenler tarafından üst yönetimin bilgilendirilmesini ve bu durumlara ilişkin önleyici tedbirlerin zamanında alınmasını engelleyen olumsuz bir durumdur (Donaghey vd., 2011; Milliken vd., 2003). Örgütsel fayda bakımından örgütsel sessizlik, yöneticiler tarafından arzu edilen bir durum olmamakla birlikte, iş görenlerin örgüt içinde sessiz kalmalarına sebep olabilecek birçok örgütsel faktörün giderilmesinde de yöneticilerin herhangi bir çaba sarf etmedikleri görülmektedir. Çalışanları örgütte sessiz kalmaya yönelten faktörlerden bazıları; çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmelerinin herhangi bir farklılık yaratmayacağı ve yöneticilerin konuya ilgi göstermeyecekleri algısı, örgüt içi adaletsiz uygulamaların varlığı nedeniyle çalışanın içinde bulunduğu yabancılaşma hissi, olumsuz değerlendirilme endişesi, sorun kaynağı gibi görülme ve şikayetçi pozisyonuna düşme endişesi, örgütsel ilişkilerin bozulacağı kaygısı, cezalandırılma korkusu, iş arkadaşlarını koruma duygusu, yöneticilerin desteğinden yoksunluk hissi, iş ve kariyer fırsatlarını kaybedeceği düşüncesi (Van Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014) olarak sıralanabilir.

Örgütsel yabancılaşma nedeniyle sessizliğe bürünen iş görenler, yaptıkları iş ya da çalıştıkları örgüt ile ilgili ortaya çıkabilecek birtakım sorunları ya da kaygı ve endişelerini, açıkça ifade etmekten kaçındıkları için örgütsel bağlılık ve güven

duygularında eksilme, iş doyumsuzluklarında artış, işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışları yönünde de yoğun istek duyarlar. Ayrıca istemedikleri halde sessiz kalmak durumunda olan iş görenlerin, iyi bildikleri konular hakkında görüşlerini ifade etmekten kaçınmak zorunda bırakılmaları, onlara üzüntü verir, kendilerini aciz, yetersiz ve değersiz hissetmelerine yol açar. Ayrıca tükenmişlik, stres artışı ve motivasyon kaybı gibi sorunlar ortaya çıkar (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken ve Morrison, 2003; Çakıcı, 2008; Shojaie vd., 2011; Karaca, 2013; Şimşek ve Aktaş, 2014; Megenci, 2015).

Örgütsel sessizliğin örgütler açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlarını ise iş görenlerin örgüt için faydalı olabilecek fikrî katkılarından ya da görüş ve önerilerinden faydalanılamaması, örgüt içindeki eksiklik, aksaklık ve sorunların zamanında farkına varılamaması, örgüt içindeki eksiklik, aksaklık ya da problemlerin giderilmesinde geç kalınması olarak sıralamak mümkündür. Örgütsel sessizliğin yol açtığı bu olumsuz sonuçlar, örgütsel ilerlemeyi/gelişmeyi, örgütteki performans artışı ve yöneticilerin örgüte yönelik sağlıklı kararlar almalarını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2008; Shojaie vd., 2011; Karaca, 2013).

2.4.2.5. Örgütsel İntikam

Çalışma hayatının önemli bir parçası olan örgütlerin rutin işleyişi esnasında beklenmedik olumlu veya olumsuz birtakım olaylar yaşanabilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan bu tür olaylar, çalışanların bireysel, örgütsel ve sosyal yaşamlarını da büyük ölçüde etkilemektedirler. Özellikle, olumsuz sayılabilecek olayların bıraktığı etkiler, çalışanların hayatlarında uzun süreli yıkıcı sonuçlara sebep olmaktadır (Aquino vd., 2006). Örgüt içerisinde yaşanan olumsuz bir olayın, çalışan üzerinde bıraktığı olumsuz etki, zamanla çalışanın örgüte yabancılaşmasına yol açarak intikam duygusunu açığa çıkarabilmektedir.

İntikam kavramı, kişinin algılamış olduğu eşitsizlik karşısında vermiş olduğu bir tepki şekli (Skarlicki ve Folger, 1997) olarak tanımlanmaktadır. Stuckless ve Goranson (1992)'a göre intikam, algılanan bir adaletsizlik karşısında uygulanan ceza şeklinde ifade edilmiştir. Bies ve Tripp (1996) ise kendisine adaletsiz ve yanlış davranıldığını düşünen bir kişinin, ona bu adaletsizliği ya da yanlışı yapan kişi/ kurumla ödeşme hissiyatı içinde olacağını, bu yüzden de esasında ahlak dışı kabul edilmesi gereken birtakım olumsuz davranışları gerçekleştirmesinin meşru kabul edilebileceğini öne sürmektedirler. İntikam duygusu içinde olan kişinin bu sayede, kendisine yanlışı yapan

kişiyi/ kurumu cezalandırarak öfkesini ve kızgınlığını gidereceği ve rahatlayacağı kabul edilir.

Çalışanlardaki intikam duygusunun oluşumunda birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlar, örgüt içerisindeki adaletsizlik algısı, çalışanların sevdiklerine veya üyesi oldukları gruba yönelik onur veya gurur kırıcı bir saldırı, aşağılanma veya küçük düşürülme, güçsüz, aciz veya utanç verici olabilecek olaylar içerisinde bırakılma, yabancılaşma vb. gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Beaumont, 2005). Alanyazında, örgütsel yabancılaşma duygusuna kapılan bir çalışanda beliren intikam duygusunun ortaya çıkışındaki en önemli sebeplerden birisinin örgütsel adaletsizlik algısı olduğunu belirten araştırmalar (Skarlicki ve Folger, 1997; Bushman, 2002; Barber vd., 2005; Extremera ve Fernandez-Berrocal, 2006; Ogungbamila ve Udegbe, 2014) bulunmaktadır. Özdevecioğlu (2003) da yapmış olduğu araştırmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel intikam niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların adalet algısının düşük olduğu durumlarda, yöneticilerini cezalandırmak, bir başka deyişle intikam almak isteği duydukları ve bu yüzden olumsuz birtakım davranışlara yöneldikleri ifade edilmiştir (Hollinger ve Clark, 1983; Folger, 1987, 1993; Sheppard vd., 1992).

2.4.2.6. Devamsızlık ve Personel Devri

Örgütsel hayatta işe devamsızlık kavramı, normal şartlarda işe gelmesi gereken bir çalışanın, çeşitli sebepler yüzünden işbaşı yapmaması olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlığın çeşitli sebepleri olmakla birlikte konumuz itibarıyla ele alındığında, örgütsel adaletsizlik algısı yüksek olan ya da çeşitli sebeplerden dolayı örgüte yabancılaşan bir iş gören, iş yerinin huzursuz ortamından uzaklaşmak nedeniyle çeşitli bahanelere sığınarak iş yerine gelmekten kaçınabilmektedir. Ayrıca adaletsiz bir çalışma ortamının yarattığı huzursuzluktan dolayı yabancılaşmış bir iş gören de kendine başka bir iş arama nedeniyle çeşitli bahaneler üreterek işe devamsızlık yapabilmektedir.

Personel devri ise belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2001: 279). Örgütlerin sahip oldukları personel devri oranları, çalışanlarına verdikleri değer önemli bir göstergesidir (Eren, 2015: 276). Örgütteki adaletsiz uygulamaların sıklığı nedeniyle örgütün, adalet olgusundan yoksun olarak algılanması, örgütte adaletsizlikleri gidermeye yönelik gerekli önlemlerin alınmaması, çalışanların yabancılaşma eğilimlerini arttırmakta ve işten ayrılmalarına

sebeplerden biridir. Bu bağlamda bir örgütteki personel devrinin yüksek olması, söz konusu örgütte ekonomik ve sosyal açıdan birtakım sorunlara yol açmaktadır. Bunlar (Glebbeck ve Bax, 2004):

- İş gören devir oranının yüksek olması, başta işçilik giderleri olmak üzere işletme maliyetlerini artırır.
- İşten ayrılanların yerine yeni elemanların bulunması, işe yerleştirilmesi ve alıştıırılması gibi süreçler, zaman kaybına yol açar.
- İş kazalarının artma olasılığı yüksektir.
- İşten ayrılanların sayısının çok olması, diğer çalışanlar üzerinde iş güvencesizliği ve moral bozukluğu yaratır.

Argyris (1953) örgüte yabancılaşan iş görenlerin, örgütten ayrılma eğiliminin yüksek olabileceğini eğer ayrılmazlarsa ruhsal anlamda örgütten soğuyarak uzaklaşabileceklerini, bu anlamda devamsızlık yapabileceklerini öne sürmektedir.

2.4.3. Toplumsal Sonuçlar

Birbirlerinden farklı inanç yapısına, değer yargısına, ahlak anlayışına, etnik kökene ve kültürel yapıya sahip insanlardan oluşan toplumlar, bu anlamda bünyelerinde birçok farklılığın yer aldığı bir üst yapı kurumudurlar. Toplumlar, birbirinden farklı özelliklere sahip bireyleri ortak bir tarihsel ve kültürel payda altında birleştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Toplum olmanın en önemli unsurlarından biri kişinin kendini o topluma ait hissetmesi ve duygudaşlık oluşumudur (Zencirkıran, 2017). Bu bağlamda bireysel, örgütsel ve toplumsal yönden genel anlamda düzenli ve adaletli işleyen bir toplumda, bireylerin aidiyetlik duyguları ve duygudaşlıkları ile var olma ve yaşama sevinçleri de yüksektir. Böyle bir toplumda birlik, beraberlik, rahatlık ve huzur egemendir. Ayrıca böyle bir toplumda gerçekleşen denge, ahenk ve mutluluk sayesinde toplumsal gelişme ve ilerleme kaydedilir. Ancak düzensizlik, kuralsızlık, eşitsizlik ve adaletsizliğin egemen olduğu toplumlarda, bireylerin aidiyetlik duyguları ve duygudaşlıkları ile var olma ve yaşama sevinçleri ya yoktur ya da yok denecek kadar azdır. Bu tür toplumlarda bireylerde tinsel bir yorgunluk, stres, tükenmişlik, çaresizlik, anlamsızlık, güçsüzlük, bezginlik, yalnızlık, yoksunluk, acı, üzüntü, kaygı ve düş kırıklığı ile birlikte genel anlamda anomik bir durum, depresyon ya da yabancılaşma görülür (Tolan, 1980: 44). Yabancılaşma sayısı giderek artan bireylerden oluşan bir toplumda, anarşik ve kaotik ortamdan kaynaklı toplumsal suç olaylarında artışlar

yaşanır (Davidov, 1997: 124). Ayrıca yabancılaşan bireylerin genel sağlık durumlarındaki olumsuzluklar ve intihar olaylarında da artışlar görülmektedir.

Marx, üretim ilişkilerinin yanı sıra toplumsal ilişkilerin fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı yönünde incelemelerde bulunmuştur. Marx'a göre burada önemli olan husus, işin türünden ziyade aralarındaki güç ve denetim ilişkisidir. Bir başka ifadeyle statü ve sağlık sorunları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Genel anlamda, bir kişi ne kadar fakir ise diğerlerine göre daha az şeye sahiptir. Dolayısıyla da bu kişinin, sağlık problemleri riski, diğerlerine göre o kadar fazladır. Toplumsal eşitsizlik, bu durumun en önemli göstergesidir. Toplumda yer alan en fakir ile en zengin arasındaki farkın büyümesi, insanların daha da fakirleşmelerine sebep olmaktadır. Bir toplumdaki sosyal tabakalaşmanın şiddeti ve yaşanan eşitsizlikler, özellikle alt tabakada yer alan kişilerin fiziksel ve zihinsel yönden sağlıklarının bozulmasına sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre özellikle genç gebelikler, suç olaylarında artışlar, akıl sağlığını yitirmeler, ortalama yaşam sürelerinin kısalması vb. gibi olumsuz durumlar, toplumsal statüdeki eşitsizliklerden kaynaklanmaktadır. Ancak belirtilen bu sorunların ortaya çıkışındaki tek neden, refah paylaşımı ya da toplumsal eşitsizlikler değildir. Burada, toplumsal ve örgütsel yabancılaşmanın da etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mevcut sorunların kökeni tespit edilirken sosyal hayatın ve çalışma hayatının ne şekilde oluşturulduğu, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur (Swain, 2013: 61-62).

Örgütsel yabancılaşmanın önemli toplumsal sonuçlarından bir diğeri işsizlik sorunudur. Günümüz çok uluslu şirketlerinin temel amacı, işletme maliyetlerini azaltarak, kâr elde etmek ve büyüme. Bu tür şirketlerde, işletme maliyetlerini azaltmak adına, şirket çalışanları olarak artık insanlar yerine, yüksek verim içeren ve düşük maliyetli olan robotlar tercih edilmektedir. Bu sebeple tarım başta olmak üzere demir, çelik, sanayi, madencilik, otomotiv, tekstil ve diğer endüstriyel iş kollarında çalışmakta olan insanlar, gittikçe artan düzeyde işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Rifkin, 1996: 108). Teknolojik buluşların ve gelişmelerin hızlı ilerleyişi, işlerini kaybetme tehlikesi yaşayan ya da iş arayan insanların, geleceğe endişeli ve kaygılı gözlerle bakmalarına ve böyle bir ortamda giderek daha anti-sosyal davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada giderek artmakta olan işsizlik kaygısı ve korkusu, neofaşist hareketlerin canlanmasına

ve geniş kapsamlı toplumsal huzursuzluklara sebep olmaktadır (Dikkaya ve Deniz, 2006: 176).

Örgütsel yabancılaşma ile malul olan işletmelerin, ekonomik ve hukuki varlıklarını, belirli bir üretkenlik ve verimlilik içerisinde devam ettirememeleri, potansiyel olarak toplum için önemli bir ihtiyaç karşılama aracı olan, devlet için çok etkili bir vergi kaynağı olan örgütsel kuruluşların devre dışı kalmaları, toplum açısından çok ciddi kayıplar olarak değerlendirilmektedir.

Teknolojik gelişmelere bağlı küresel gelişme ve ekonomik büyüme, örgütlerde de birtakım değişikliklerin yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Bir tür başkalaşım ve yabancılaşma süreci içerisine giren günümüz şirketleri, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına, doğal kaynakları yoğun bir şekilde kullanma ve tahrip etme yolunu tercih etmektedirler. Dünyanın çeşitli yerlerinde yaşamakta olan birçok hayvan ve bitki türleri, küresel şirketler tarafından şiddetli bir saldırıya maruz kalmaktadır. Ayrıca denizler ve karalar da bu şirketlerin zehirli atık depoları haline getirilerek evrenin yaşamını devam ettirme yönündeki doğal yeteneği yok edilmektedir. Küresel şirketler, ekonomik gelişme yolu ile kendilerini ve ülkelerini daha zengin hale getirdiklerini düşünürken; diğer taraftan yaşamın doğal dengesinin yok olma tehlikesini göz ardı etmektedirler (Goldsmith, 1996: 78).

Günümüz bilgi iletişim teknolojileriyle birlikte küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni kitlesel toplum yapısı ve yabancılaşmış insan tipinin neden olduğu toplumsal sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Zencirkıran, 2017: 246-247):

- Aile, din vb. geleneksel ve toplumsal bağlarda meydana gelen zayıflamalar ve kopukluklar, intihar ve suç oranlarında artışlara yol açmıştır.
- Üretimde teknoloji yoğun kullanımının artışı, özellikle mavi yakalı çalışanlar olmak üzere beyaz yakalı çalışanlar arasında da işsizliği arttırmıştır.
- Küreselleşme süreci ile birlikte köylerden kentlere doğru olan iç göçlerde yaşanan artışlar, kentlerdeki işsizlik ve suç oranlarında da artışa sebep olmuştur.
- Yabancılaşmış kişilik yapısına sahip bireylerin ve örgütlerin değer yargılarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Sorumsuz, sıradan, hazcı, sadece kendini düşünen bireylerin ve örgütlerin, toplumsal bilinç ve sorumluluktan yoksun olarak doğayı ve doğal kaynakları yok etme eylemlerinde artışlar yaşanmaktadır.

2.5. Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı ile İlgili Yapılmış Olan Çalışma Örnekleri

Hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatı içinde de adalet olgusu, günümüzde olduğu kadar gelecekte de varlığının sürdürülmesi ve korunması gereken, örgütlerin vazgeçilmez temel parametrelerinden biridir. Örgütsel alanda adalet ile ilgili çalışmalar, 1965 yılında Adams tarafından literatüre kazandırılan “Eşitlik Teorisi” ile başlamaktadır. Yönetim bilimlerinin en önemli konularından biri olan örgütsel adalet konusu ile ilgili olarak 1965 yılından bu yana çok fazla sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda, genel olarak çalışanlarda görülen yüksek örgütsel adalet algısı ile yüksek iş tatmini ve performans, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel adanmışlık vb. gibi olumlu tutum ve davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki (Bkz. Konovsky vd. 1987; Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzano ve Folger, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; Loi vd. 2006); düşük performans, çatışma, saldırganlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinizm, örgütsel intikam, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma vb. gibi olumsuz tutum ve davranışlar arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu (Bkz. Hollinger, 1986; Cowherd ve Levine, 1992; Schwarzwald vd., 1992; Pfeffer ve Langton, 1993; Neuman ve Baron, 1998; Dean vd., 1998) yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Yabancılaşma kavramı ise felsefe ve sosyoloji bilimlerinde zengin bir literatüre sahip olmasına rağmen örgütsel çalışmalarda fazla ilgi görmemiştir (Nair ve Vohra, 2009: 297). Örgütsel yabancılaşma konusunda yapılan çalışmaların 1960, 1970 ve 1980'lerde ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu dönemlerde yapılan örgütsel yabancılaşma araştırmalarında, geleneksel olarak mavi yakalılar veya fabrika işçilerine odaklanılmış (Dean, 1961; Blauner, 1964; Shepard, 1977), bilgi teknolojisi veya hizmet sektörü gibi yeni çağ endüstrilerinde yer alan işçiler veya fabrika dışı işçiler arasındaki yabancılaşmaya daha az ilgi gösterilmiştir (Nair ve Vohra, 2009: 295). 2000’li yıllarda ise konuyla ilgili az sayıda çalışma (Sarros vd., 2002; Schabracq ve Cooper, 2003; Banai vd., 2004; Wallace, 2006; Banai ve Reisel, 2007; Suarez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007; DiPietro ve Pizam, 2008) yapıldığı görülmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya ilişkin olarak alanyazında yer alan çalışmalardan bazıları şunlardır:

Clark (1959), bir tarım kooperatifi üyeliğini kullanarak yabancılaşma üzerine çalışmış ve örnekleme çok çeşitli örgütsel yabancılaşmanın olduğunu bulmuştur.

Blauner (1964), baskı, tekstil, otomobil ve kimya endüstrilerini içeren dört farklı sektörde bulunan çalışanlar arasındaki yabancılaşma seviyelerini incelemiştir. İşçilerin üretim süreci boyunca nihai ürünü göremedikleri iş yerlerinde, işlerine yabancılaşma eğiliminde olduklarını, bu sebeple de tüm sanayi kuruluşlarının, işçileri yabancılaştırmaya meyilli olduklarını öne sürmüştür.

Aiken ve Hage (1966) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel yabancılaşma ile merkeziyetçi yönetim yapısı ve örgüt içi aşırı resmiyetçilik arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Amerika'daki 16 büyük işletme çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre aşırı merkeziyetçi bir yönetim yapısının ve resmiyetçiliğin egemen olduğu örgütlerdeki çalışanların, çalıştıkları örgüte ve içinde buldukları topluma karşı daha fazla yabancılaşma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Seeman (1967), örgütsel yabancılaşmanın sonuçlarına ulaşabilmek amacıyla yaptığı araştırmasını, İsveç'te yer alan çeşitli fabrika çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada, yabancılaşma düzeyi yüksek olan işçilerde, kuralsızlık seviyesinin de çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yabancılaşmış olarak kabul edilen işçilerin, eğitim durumlarının ve politik konulara olan ilgilerinin de oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Kohn (1976) ise çalışmasında, örgütsel yabancılaşmaya sebep olan örgütsel nedenleri tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, örgütsel nedenler olarak belirlenen aşırı iş bölümü, aşırı denetim, örgüt içi düzensizlik ve rutin iş süreci gibi faktörler ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmiş, belirlenen bu örgütsel faktörler ile örgütsel yabancılaşmanın yalnızca güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mottaz (1981) tarafından yedi farklı sektör çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarına ilişkin duyguların artışında, örgütsel faktörlerin, demografik faktörlere kıyasla daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütteki olumsuz çalışma koşullarının, kendine yabancılaşma duygusunun meydana gelmesindeki en etkili faktör olduğu görülmektedir.

Sarros ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, dönüşümsel liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasında düşük, işlemsel liderlik ve örgütsel yabancılaşma arasında ise yüksek bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Banai ve arkadaşları (2004), yönetsel ve kişisel kontrol mekanizmalarının (liderlik, iş özellikleri ve bireysel kontrol odağı), örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Macaristan'da yer alan beş şirkete yönelik çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, liderlik, iş özellikleri ve bireysel kontrol odağı ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Banai ve Reisel (2007) tarafından yapılan çalışmada, destekleyici liderlik ve iş özellikleri ile Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve ABD'deki işçilerin örgütsel yabancılaşmaları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Yapılan çalışmada, Almanya, İsrail ve Macaristan işçilerinin yaşadıkları kişisel yabancılaşmanın, Küba, Rusya ve ABD'deki işçilerden önemli ölçüde daha düşük olduğu; İsrail ve Küba'daki işçilerin yaşadıkları sosyal yabancılaşmanın da Almanya, Macaristan, Rusya ve ABD'deki işçilerden önemli ölçüde daha düşük olduğu bulunmuştur.

DiPietro ve Pizam (2008)'in ABD'deki bir hızlı servis restoranında görev yapan saatlik çalışanlar ile yöneticilerin yabancılaşma seviyelerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, duyguların, saatlik çalışanlar, erkekler, gençler, daha eğitilmiş olanlar ve Afro-Amerikalılar arasında daha yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca, erkek çalışanların kadın çalışanlardan, saatlik çalışanların da yöneticilerden daha fazla yabancılaştıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Alanyazında örgütsel adalet algısı ve örgütsel yabancılaşma davranışı arasındaki ilişkiye yönelik ise oldukça az araştırma yapıldığı görülmektedir.

Nair ve Vohra (2010) tarafından Hindistan'daki bilgi teknolojisi uzmanlarına yönelik yapılan çalışmada hem dağıtım hem de prosedür adaleti ile örgütsel yabancılaşma arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmada, araştırmacıların, Hindistan' a özgü kültürel inançları, güç mesafesi ve sosyalleşme gibi yabancılaşma olgusunu etkileyebilecek dış faktörleri dikkate

almadıkları görülmektedir. Hindistan kültürünün, örgütsel adaletin, iş tatmini, işe bağlılık ve ayrılma niyeti bakımından değişkenlik üretmede önemli bir faktör olarak kabul edildiği Batı kültüründen farklı olduğunu belirtmekte fayda vardır. Batı ülkelerinde düşük güç mesafesi egemen iken, Hindistan'da yaygın olarak yüksek güç mesafesi egemendir (Ralston vd., 1993). Yüksek güç mesafeli bir ülkede çalışanlar, ast rolü üstlenmeleri ve talimatlar almaları gerektiğine (Hofstede, 1980) inanmakta ve bu nedenle kaynakların ve ödüllerin tahsis edilmesini gerektiren kararlarda yer almayı beklememektedirler (Sooko, 2014: 84).

Günsal (2010)'ın Türkiye'deki banka çalışanlarına yönelik yapmış olduğu araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşma davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine anlamlı bir etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ceylan ve Sulu (2011)'nin, Türkiye'deki sağlık çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada hem dağıtım hem de prosedür adaletinin, örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük ve toplumsal izolasyon boyutlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dağıtım ve prosedür adaleti algısı ile güçsüzlük ve toplumsal izolasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sooko (2014), Trinidad'da bulunan kamu sektörü çalışanlarının adaletsizlik algıları ile yabancılaşma boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mevcut bulgular hem dağıtım hem de prosedür adaletinin, örgütsel yabancılaşmayı etkilediğini göstermektedir. Buna göre düşük örgütsel adalet seviyesine sahip iş örgütlerinin, çalışanları yabancılaştırdıkları tespit edilmiştir.

Sayü (2014) tarafından Türkiye'deki üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli firmaların çeşitli bölümlerinde görev yapan beyaz yakalılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adaletin sadece etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre etkileşimsel adalet algısı arttıkça örgütsel yabancılaşma azalmaktadır.

Amazue ve arkadaşlarının (2016), örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında herhangi bir ilişki olup olmadığına ilişkin Nijerya Üniversitesi çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmanın sonuçları, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile örgütsel yabancılaşma arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Mevcut bulgular hem dağıtım hem de prosedür adaletinin, yabancılaşma ile ilişkili olduğunu gösteren önceki çalışma sonuçlarını (Sulu vd., 2010; Günsal, 2010; Ceylan ve Sulu, 2011; Sookoo, 2014) desteklememiştir. Bu durum, Nijerya kültürü içinde yer alan bazı olguların (güç mesafesi, sosyalleşme ve kültürel inanç vb.) farklı bakış açıları ile açıklanabilir. Ancak Amazue ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma sonuçlarının, dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel yabancılaşma arasında ilişki olmadığını destekleyen bazı çalışmalarla (Nair ve Nohra, 2010) da tutarlı olduğu görülmektedir. Nijerya Üniversitesi çalışanlarına yönelik yapılan çalışmanın etkileşimsel adalet boyutu açısından sonuçları incelendiğinde, etkileşimsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle örgütlerde etkileşimsel adalet algısı arttıkça çalışanlardaki örgütsel yabancılaşma davranışı azalmaktadır.

Moç (2018) tarafından Türkiye'deki üniversite çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında literatürdeki sonuçlara (Sulu vd., 2010; Günsal, 2010; Ceylan ve Sulu, 2011; Sookoo, 2014) paralel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşme olgusu tüm dünyada çok büyük gelişmelerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasında etkili bir faktördür. Bu yenilik ve gelişmelerin çoğu maddi unsurlar üzerinden gerçekleşirken diğer taraftan küreselleşmenin insanlık adına manevi yönden çok büyük götürüleri de olmuştur. Küreselleşmenin olumsuzluğu en fazla olumsuz sonuçlarından biri olan kapitalist sistemin ortaya çıkardığı yeni insan modelinde daha fazlasına “sahip olma” isteği, “açgözlülük” ve “doyumsuzluk” gibi özellikler ön plana çıkarken; sorumluluk bilinci, “hak ve adaletin” önemi, ahlaki yapılanma gibi özellikler geri planda kalmıştır. Dolayısıyla küreselleşme ile mevcut adaletsizlikler daha fazla çeşitlenmiş ve şiddetlenmiştir. Bu bağlamda maddi unsurlar ile manevi değerler arasındaki denge altüst olmuş, maddi unsurlara olan bağımlılık sebebiyle manevi değerlerden büyük kopuşlar yaşanmıştır. Maddi unsurlar ve manevi değerler arasındaki bu dengesizlik ve sapma hali bir tür yabancılaşma olarak kabul edilmektedir.

Küreselleşme sürecinin tüm dünyayı etkisi altına alan olumsuz yönlerinin yanı sıra olumlu birtakım yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, sürekli değişme ve gelişme içerisinde bulunan dünyanın gerektirdiği ekonomik yapıyı oluşturan kurum ve kuruluşlarda artık sadece “çalıştır ve üretir” mantığı ile hareket edilmemektedir. Çünkü küreselleşme sürecinin en önemli getirilerinden biri olan bilgi ve bileşenlerinin tüm dünyayı serbest dolaşımı sayesinde insanlar ve dolayısıyla kurum veya örgüt çalışanları daha bilgili ve bilinç sahibi olabilmektedirler. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının bilinçlenme düzeyi yükseldikçe, çalışmaları karşılığında aldıkları ücretin adil olup olmadığını, örgüt içinde kendilerine adil muamele edilip edilmediğini ve gerekli bilgilerin kendilerine yeterince iletilip iletilmediği hususlarında merak etme, şüphe duyma, sorgulama, “hak ve adalet” arama yönünde daha fazla bir beklenti içerisine girecekleri öngörülmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen herhangi bir durumun, çalışanların “hak ve adalet” yönündeki beklentilerini karşılaması, aynı zamanda

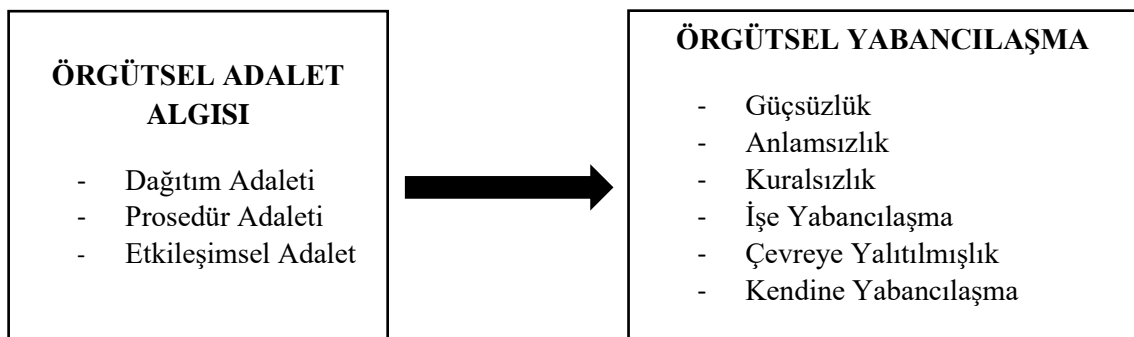
çalışanlar için örgütsel bir güven ve doyum oluşması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan örgütsel beklentilerinin “hak ve adalet” çerçevesinde ya da yöneticilerin aldıkları kararlar, uygulamalar ve yaklaşımların “adil olma” ölçüsünde gerçekleşmediğini hisseden çalışanların ise olumsuz bir ruh hali ve tutum içerisine girebilecekleri, yaptıkları işten ve çalışmakta oldukları örgütten zamanla soğuyacakları ve uzaklaşacakları, diğer bir deyişle örgüte yabancılaşacakları düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine herhangi bir etkisi olup olmadığı hususlarını teorik ve uygulamalı bir araştırma ile ortaya koyabilmektir. Çalışmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir.

1. Çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel yabancılaşma davranışını etkilemekte midir?
2. Çalışanların dağıtım adaleti algısı, örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarını etkilemekte midir?
3. Çalışanların prosedür adaleti algısı, örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarını etkilemekte midir?
4. Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarını etkilemekte midir?

Araştırma soruları çerçevesinde elde edilen bulgular ile araştırma sonunda örgütsel adalet bileşenlerinin örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığı hususlarına ve örgütsel adalet algısının artırılması, örgütsel yabancılaşmanın giderilebilmesi için gerekli çözüm önerilerine yer verilerek hem yöneticiler hem de diğer tüm çalışanların bilgilendirilmesi hedeflenmektedir. Böylece günümüzün ve geleceğin en önemli örgütsel sorunlarından biri olan “örgütsel yabancılaşma” sorununa dikkat çekilerek özellikle yöneticilerin örgüt içinde “hak ve adalet”i sağlama noktasında daha bilinçli davranmaları konusunda onları uyarmak görevi üstlenilmiştir. Örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki “hak ve adalet” temeline dayalı dengeli ve tutarlı bir yönetim anlayışı sayesinde çalışan memnuniyetinin ve örgütsel performansın artacağı, örgütlerin daha başarılı sonuçlar ortaya çıkaracağı ve bu durumun aynı zamanda ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığı, genel ve alt boyutları ile incelenmeye çalışılacak; ayrıca bu değişkenlerin çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışılan kurum, unvan, kıdem vb.) farklılaşıp farklılaşmadıklarına bakılacaktır. Bu araştırmanın temel varsayımı örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışını etkilediği görüşü üzerine kurulmuştur. Buna göre Şekil 3.1’de yer alan araştırma modelinde, örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi gösterilmiştir. Bu araştırmada bağımsız değişken örgütsel adalet algısı, bağımlı değişken ise örgütsel yabancılaşma davranışdır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın kavramsal bölümüne uygun bir biçimde; örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışını genel anlamda ne ölçüde etkilediği ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet bağımsız değişkenlerinin; örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kurlsızlık, işe yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma bağımlı değişkenlerini ne ölçüde etkiledikleri, ADIM Üniversiteleri’nin dört kurucu üniversitesinde ampirik olarak araştırılmaya çalışılacaktır. Ayrıca örgütlerde yaşanan örgütsel adaletsizlik algısının ve örgütsel yabancılaşma davranışının sebep olduğu sorunlar tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu araştırma bulgularından yararlanmak suretiyle çalışanların örgütsel adalet algılarının artırılması ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının azaltılması yönünde çeşitli çözüm önerileri ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma konusunun kuramsal analizi çerçevesinde aşağıdaki hipotezlerin sınanması planlanmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Hipotezleri

Ana Hipotez:

H1: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşma davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.1. Farklılık Alt Hipotezleri

Demografik Değişkenler	Hipotez No	Alt Hipotezler
Cinsiyet	H1a	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
	H1b	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
Medeni durum	H1c	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
	H1d	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
Eğitim durumu	H1e	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
	H1f	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
Yaş	H1g	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
	H1h	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
Çalışma süresi	H1i	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
	H1j	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
Çalışılan kurum	H1k	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.
	H1l	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.
Mesleki durum	H1m	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.
	H1n	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.
Unvan	H1o	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.
	H1p	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.
Yöneticilik durumu	H1ö	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel adalet algıları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.
	H1p	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.
İdari görev dağılımı	H1r	Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel adalet algıları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.
	H1s	Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Hipotezleri

Ana Hipotez:

H2: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.2. İlişki Alt Hipotezleri

ÖA Alt Boyutları	Hipotez No	Alt Hipotezler
Dağıtım Adaleti	H2a	Dağıtım adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2b	Dağıtım adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2c	Dağıtım adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2d	Dağıtım adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2e	Dağıtım adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2f	Dağıtım adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Prosedür Adaleti	H2g	Prosedür adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2h	Prosedür adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2i	Prosedür adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2j	Prosedür adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2k	Prosedür adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2l	Prosedür adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Etkileşimsel Adalet	H2m	Etkileşimsel adalet algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2n	Etkileşimsel adalet algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2o	Etkileşimsel adalet algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2p	Etkileşimsel adalet algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2q	Etkileşimsel adalet algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	H2r	Etkileşimsel adalet algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine

Etkisini Ölçmeye Yönelik Hipotezler

Ana Hipotez:

H3: Algılanan örgütsel adalet, örgütsel yabancılaşma davranışını açıklamaktadır.

Tablo 3.3. Etkileme Alt Hipotezleri

ÖA Alt Boyutları	Hipotez No	Alt Hipotezler
Dağıtım, Prosedür, Etkileşimsel Adalet (Birlikte)	H3a	Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algıları birlikte, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, işe yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma davranışlarını açıklamaktadır.
Dağıtım Adaleti	H3b	Dağıtım adaleti algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.
	H3c	Dağıtım adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.
	H3d	Dağıtım adaleti algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.
	H3e	Dağıtım adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.
	H3f	Dağıtım adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.
	H3g	Dağıtım adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.
	Prosedür Adaleti	H3h
H3i		Prosedür adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.
H3j		Prosedür adaleti algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.
H3k		Prosedür adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.
H3l		Prosedür adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.
H3m		Prosedür adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.
Etkileşimsel Adalet	H3n	Etkileşimsel adalet algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.
	H3o	Etkileşimsel adalet algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.
	H3p	Etkileşimsel adalet algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.
	H3q	Etkileşimsel adalet algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.
	H3r	Etkileşimsel adalet algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.
	H3s	Etkileşimsel adalet algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, ADİM Üniversiteleri bünyesinde yer alan dört kurucu üniversite olan Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde çalışan tüm akademik ve idari personellerden oluşmaktadır. 10.12.2019 tarihi itibarıyla Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinin web sitesinde belirtilen personel sayıları dikkate alınmıştır. Süleyman Demirel Üniversitesinin web sitesinden personel sayılarına ilişkin bir bilgiye ulaşılamadığı için adı geçen üniversitenin Personel Daire Başkanlığından bilgi alınmıştır. SDÜ Personel Daire Başkanlığından gelen mailde akademik personel sayısı 1.786 ve idari personel sayısı 2.774 olarak belirtilmektedir (Bknz. Ek-1). Edinilen bilgilere göre adı geçen üniversiteler bünyesinde görev yapan toplam 7.301 akademik personel ve 6.177 idari personel bulunmaktadır. Buna göre evren sayısı (N) 13.478 kişidir.

Tablo 3.4. Çalışmanın Evreni

Üniversite Adı	Personel Türü	
	Akademik Personel Sayısı	İdari Personel Sayısı
Adnan Menderes Üniversitesi	1.840	1.134
Pamukkale Üniversitesi	2.164	1.443
Süleyman Demirel Üniversitesi	1.786	2.774
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1.511	826
TOPLAM	7.301	6.177
GENEL TOPLAM	13.478	

Araştırmanın kamu üniversitelerinde çalışanlara yapılmasının nedeni, özel sektör çalışanlarından, son yıllarda ülkemizde yaşanan yoğun işsizlik ve istihdam güvenliğinde meydana gelen risklerden dolayı “örgütsel adalet algısına” yönelik hassas bir konuda samimi cevaplar alınamayacağı endişesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin verilerin elde edilmesinde özellikle beyaz yakalı ya da nitelikli personelin yoğun olarak yer aldığı bir işletme ya da kurumun gerekliliği de göz önünde bulundurularak, araştırmanın nitelikli personelin yoğun olarak yer aldığı üniversiteler bünyesinde yapılması tercih edilmiştir.

Bu çalışmada %95’lik bir güven aralığı ve %5’lik bir hata payı ile evreni (ana kütleyi) temsil edebilecek örneklem büyüklüğü en az 384 kişi olarak belirlenmiştir (Burns ve Bush, 2015: 245-246).

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, ADIM üniversiteleri bünyesinde yer alan dört üniversite ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan katılımcılara yönelik görüşler ve tutumlar, ölçme araçlarında yer alan maddeler ile sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek için nicel (kantitatif) araştırma yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.6.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada ADIM üniversiteleri bünyesinde yer alan kültürel ve bölgesel anlamda birbirine benzerlik gösteren dört kurucu üniversitenin tüm akademik ve idari personellerinden veri toplanmasına karar verilmiştir. Veri toplamada kullanılacak olan anket, mülakat, gözlem, bilgisayar ortamında test/anket, ses kaydı gibi tekniklerin, Pamukkale Üniversitesi bünyesindeki tüm akademik ve idari birim çalışanlarına uygulanabilmesi için PAÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu ile PAÜ Rektörlük makamından yazılı izin alınmıştır (Bknz. Ek-2 ve Ek-3). PAÜ Rektörlük Öğrenci İşleri aracılığıyla adı geçen diğer üç üniversiteye de anket uygulama izin yazıları gönderilmiş olup sadece MSKÜ'den resmî izin yazısı dönmüştür (Bknz. Ek-4). ADÜ ile yapılan telefon görüşmelerinden anket uygulama izin yazısının Rektörlük Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğüne sevk edildiği ve dijital ortamda hazırlanmış olan anket formunun yer aldığı internet bağlantı adresine ilişkin linkin (<https://forms.gle/WnfSHTYNvnVNjkmH7>), üniversitenin genel duyuru servisi aracılığıyla üniversitede görev yapan bütün akademik ve idari personellerin elektronik posta adreslerine gönderildiği bilgisi alınmıştır. SDÜ ile yapılan telefon görüşmelerinden anket uygulama izin yazısının KİMER'e sevk edildiği ve dijital ortamda hazırlanmış olan anket formunun yer aldığı internet bağlantı adresine ilişkin linkin, KİMER aracılığıyla üniversitede görev yapan bütün akademik ve idari personellerin elektronik posta adreslerine gönderildiği bilgisi alınmıştır. Katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmaya katılım göstermeleri istenmiştir. Ayrıca PAÜ ve MSKÜ'de de dijital ortamda hazırlanmış olan anket formunun yer aldığı internet bağlantı adresine ilişkin link, ilgili üniversitenin genel duyuru servisi

aracılığıyla ilgili üniversitede görev yapan bütün akademik ve idari personellerin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir.

Dijital ortamda hazırlanmış olan anket formunda yer alan sorulara cevap verme zorunluluğu şartı eklenmesi sebebiyle soruyu boş bırakma olasılığı bulunmamaktadır. Ayrıca aynı soruda birden fazla seçenek işaretleme olanağı da bulunmadığından dolayı geri dönen tüm anketler geçerli kabul edilmiştir.

Veri toplama süreci iki aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak dijital ortamda hazırlanmış olan anket formunun yer aldığı internet bağlantı adresine ilişkin link, adı geçen üniversitelerin genel duyuru servisleri aracılığıyla ilgili üniversitede görev yapan bütün akademik ve idari personellerin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Genel duyuru sonrasında üniversitelerden geri dönen anketlerin katılımcı sayıları Tablo 3.5'te yer almaktadır.

Tablo 3.5. Genel Duyuru Sonrası Katılımcı Sayıları

Üniversite Adı	Katılımcı sayısı
PAÜ	220
SDÜ	23
ADÜ	33
MSKÜ	55
TOPLAM	331

Genel duyuru sonrası katılımcı sayısının (331) örneklem büyüklüğünü (n=384) karşılamadığı görülmüştür. Buna istinaden anket formunun yer aldığı internet bağlantı adresine ilişkin linkin, bireysel olarak PAÜ hariç diğer üç üniversitede görev yapan bütün akademik ve idari personellerin elektronik posta adreslerine mail olarak gönderimi gerçekleştirilmiştir. Daha önceden ankete katılım sağlamamış olan akademik ve idari personellerden, gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katılım sağlamaları istenmiştir. Bireysel olarak gerçekleştirilen duyuru sonrasında üniversitelerden geri dönen anketlerin katılımcı sayıları Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 3.6. Bireysel Duyuru Sonrası Katılımcı Sayıları

Üniversite Adı	Katılımcı sayısı
PAÜ	220
SDÜ	78
ADÜ	55
MSKÜ	78
TOPLAM	431

Bireysel duyuru sonrası katılımcı sayısının (431) örneklem büyüklüğünü (n=384) karşıladığı görülmektedir.

3.6.2. Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Nicel araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilirken betimleyici istatistiksel yöntemler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma); faktör analizi, normallik testleri (çarpıklık- basıklık) ve hipotezlerin test edilmesinde ise t-testi, ANOVA, korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek üzere iki farklı grubun (cinsiyet, medeni durum, mesleki durum gibi) ortalamalarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t-testleri, ikiden fazla grubun (yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan kurum vb. gibi) ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü ANOVA testleri, örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında ilişkiyi ölçmek için korelasyon testleri ve etkiyi ölçmek için de basit ve çoklu doğrusal regresyon testleri uygulanmıştır.

3.6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma konusunun adı, amacı ve elde edilecek verilerin gizliliğine ilişkin açıklamalarla birlikte demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan kurum, mesleki durum, unvan gibi) yer verilmiştir.

İkinci bölümde, Niehoff ve Moorman (1993)'in toplam üç alt boyut (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet) ve 20 alt ifadeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekteki 1, 2, 3, 4 ve 5. sorular dağıtım adaleti boyutunu; 6, 7, 8, 9, 10 ve 11. sorular prosedür adaleti boyutunu; 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. sorular da etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir.

Üçüncü bölümde, Minibaş (1993)'in toplam altı alt boyut (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, kendine yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve işe yabancılaşma) olmak üzere 36 alt ifadeden oluşan "Örgütsel Yabancılaşma" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek formunda yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. sorular güçsüzlük; 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14. sorular anlamsızlık; 15, 16, 17, 18 ve 19. sorular kuralsızlık; 20, 21,

22, 23, 24, 25 ve 26. sorular kendine yabancılaşma; 27, 28, 29, 30 ve 31. sorular çevreye yalıtılmışlık; 32, 33, 34, 35 ve 36. sorular da işe yabancılaşma düzeyini ölçmektedir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçekleri; “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)”, şeklinde 5’li Likert tipi ölçek şeklinde derecelendirilmiştir.

“Örgütsel Adalet Ölçeği”nden alınan yüksek puanlar, örgütlerde adalet algısının yüksek olduğunu; “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği”nden alınan yüksek puanlar ise örgütlerde yabancılaşma düzeyindeki artışı ifade etmektedir.

3.6.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Bir araştırmanın bilimsel nitelik taşıyabilmesi için araştırma konusuna ilişkin birtakım veriler elde edilmesi gerekmektedir. Veri toplama tekniklerinden biri olan anketlerde yer alan araştırma konusunun esasına dayalı ifadeler ya da sorular dizisine ölçek adı verilir. Ölçeğin, uygun ölçüm yapabilme veya bilgi ve bulgular üretebilme yeteneğine sahip olması için “geçerlik” ve “güvenirlik” olarak adlandırılan iki özelliği taşıması gerekmektedir. Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmek istediği özelliği, doğru ölçebilme derecesi; güvenilirlik ise bir ölçme aracının yapmış olduğu tek ölçümün, kendi içindeki tutarlılık derecesidir (Can, 2019: 387-388). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini belirlemek için kapsam ve yapı geçerlikleri; güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayıları incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunda iki hazır ölçek bulunmaktadır. Alanyazında örgütsel adalet konusunda çok fazla çalışma mevcut iken, örgütsel alanda yabancılaşmaya ilişkin çok az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Araştırmada örgütsel adalet ölçeği olarak, Türkiye’deki adalet konulu araştırmalarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmakta olan Niehoff ve Moorman (1993)’ın “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan en uygun “Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği” tespit edilirken ise kullanılacak olan ölçeğin, çalışmanın kuramsal kısmında açıklanan örgütsel yabancılaşmanın altı alt boyutunu ölçebilecek nitelikte hazırlanmış olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre çalışmada örgütsel yabancılaşma ölçeği olarak, Minibaş tarafından geçerliği ve güvenilirliği sınanmış çeşitli ölçeklerden derlenerek oluşturulan ve güvenilirliği tekrar test edildikten sonra 1993 yılında doktora tezinde kullanılan “Örgütsel

Yabancılaşma Ölçeği'nin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin kullanılabilmesi için yazarın kendisinden online olarak izin alınmıştır (Bknz. Ek-5).

Tablo 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

ÖLÇEK	YAZAR	YILI
Örgütsel Adalet Ölçeği	Niehoff ve Moorman	1993
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Minibaş	1993

Anket formundaki ölçek maddelerinin kapsam geçerliğinin ve anlaşılabilirliğinin tespit edilmesi adına, Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinde görev yapmakta olan yönetim ve organizasyon alanında uzman yaklaşık 20 adet Profesör veya Doçent unvanına sahip akademisyen görüşüne başvurulmuştur. 8 adet akademisyenden gelen görüş ve öneriler değerlendirilmek suretiyle anket formu yeniden düzenlenerek PAÜ'ye bağlı farklı okullarda ve farklı birimlerde çalışmakta olan 30 akademisyen ve 30 idari personel üzerinden bir pilot çalışma yapılmıştır.

Pamukkale Üniversitesi bünyesinde yer alan Tıp, Mühendislik, Fen-Edebiyat, İktisadi İdari Bilimler, Eğitim, İletişim, Spor Bilimleri Fakülteleri ve Bekilli Meslek Yüksekokulu olmak üzere farklı okullardan rastgele seçilmiş 30 akademik personel ile belirtilen okullar, üniversite hastanesi ve rektörlüğe bağlı çeşitli idari birimlerde görev yapan rastgele seçilmiş 30 idari personele elden anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket formları incelendiğinde ölçek maddelerine ilişkin soruların anlaşılır olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklere ilişkin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, açık uçlu olarak sorulmuş olan yaş ve kurumdaki çalışma süresi sorularına, bazı katılımcıların cevap vermediği görülmüştür. Bu yüzden yaş ve kurumdaki çalışma süresi sorularında yaş ve süre aralığı belirtilerek, bu soruların çoktan seçmeli olarak sorulmasına karar verilmiştir. Gerekli düzeltmelerin ardından anket formuna son şekli verilmiştir.

Anket formundaki ölçek maddelerinin yapı geçerliğini belirlemek için kullanılan en temel yöntemlerden biri faktör analizidir (Cronbach 1971; Crocker ve Algina, 1986; Pedhazur ve Pedhazur Schmelkin, 1991; Urbina, 2004). Anket formundaki ölçek maddelerinin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3.8'de araştırmada kullanılan iki hazır ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Ölçeklerin Güvenirlik Testleri

ÖLÇEK	N	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,971
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	36	0,961

Cronbach Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Kayış, 2010: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin güvenirliliğini test etmek için her iki ölçeğin ayrı ayrı Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3.8'de görüldüğü üzere ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları 0,90'dan fazla çıktığı için her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

3.6.5. Faktör Analizi

Faktör analizi, araştırılan konunun ilgili boyutlarının belirlenebilmesi ve bu anlamda değişken sayılarının azaltılmasında kullanılan bir yöntemdir (Sipahi vd., 2010: 73). Faktör analizinde amaç, belirli bir konuyu ölçmeye yarayan çok sayıdaki değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenerek gruplar halinde bir araya getirilmesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 203).

Faktör analizine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak toplanan verilerde uç değer taraması yapılmıştır. Her bir z puanlı madde tek tek incelenerek her bir z puanına ilişkin ± 3 aralığının dışında kalan madde olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre ilgili değişkenler arasında herhangi bir uç değerli maddeye rastlanılmamıştır. Faktör analizi yapılmadan önce yapılacak bir diğer işlem ise araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının değerlendirilmesidir. Ölçeklerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011: 239).

Tablo 3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçeklerine Ait KMO Değeri ve Bartlett Testi Sonuçları

Örgütsel Adalet Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü	0,963	
	Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	9,618E3
		Serbestlik Derecesi	190
		Anlamlılık Düzeyi	,000
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü	0,952	
	Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	1,226E4
		Serbestlik Derecesi	630
		Anlamlılık Düzeyi	,000

Ölçeklere ait değişkenlerin faktör analizine uygun olabilmesi için KMO değerinin minimum 0,60 olması, Bartlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Tablo 3.9'da verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre örgütsel adalet ölçeğinin KMO yeterlilik katsayısı 0,96; örgütsel yabancılaşma ölçeğinin KMO yeterlilik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre her iki ölçeğin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örneklem analiz için yeterli bulunduğundan dolayı ölçeklere ait değişkenlerin faktör analizine uygun oldukları görülmektedir.

Ölçeklere ait değişkenlerin faktör analizine uygun oldukları tespit edildikten sonra, ölçek maddelerinin Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ile sınaması yapılmış ve Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Faktör yük değerleri, işaretine bakılmaksızın 0,60 ve üstünde olursa yüksek; 0,30-0,59 arasında olursa orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 1997: 474). Faktörlerin oluşabilmesi için ölçek maddelerine ilişkin faktör yükü alt sınırı 0,40 olarak alınmış ve bu değer altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca iki farklı faktörle yüksek derecede ilişkisi bulunan, hangi faktör içerisine dâhil edileceği tam olarak belirlenemeyen, binişik maddeler olarak tanımlanan maddelerin, araştırma bulgularının daha anlamlı ve güçlü tespit edilebilmesi için ölçekten çıkartılması gerekmektedir. İki farklı faktörle yüksek derecede ilişkisi bulunan maddelerin faktör yük değerleri arasındaki fark 0,10'un altında kalıyorsa bu maddeler, binişik madde olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2020).

3.6.5.1. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

“Örgütsel Adalet” ölçeğinde yer alan 11. madde binişik madde olarak belirlendiğinden ölçekten çıkarılmış, geri kalan 19 madde tekrar faktör analizine alınmıştır.

Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyansın Açıklanması

ÖRGÜTSEL ADALET						
Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,530	65,949	65,949	7,353	38,698	38,698
2	1,579	8,310	74,260	3,845	20,239	58,937
3	0,857	4,511	78,770	3,768	19,833	78,770

Tablo 3.10’a göre “Örgütsel Adalet” ölçeğinde toplam varyansı açıklayan ve 1’den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. 1. faktör toplam varyansın %38,70’ini, 2. faktör %20,24’ünü, 3. faktör %19,83’ünü açıklamaktadır. 3 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %78,77’dir.

“Örgütsel Adalet” ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
	etkileşimsel	dağıtım	prosedür
OA1	,439	,732	,074
OA2	-,009	,627	,414
OA3	,199	,857	,145
OA4	,403	,697	,273
OA5	,342	,780	,238
OA6	,460	,357	,578
OA7	,422	,259	,766
OA8	,484	,268	,725
OA9	,549	,212	,685
OA10	,511	,320	,637
OA12	,846	,260	,263
OA13	,830	,302	,264
OA14	,792	,335	,257
OA15	,813	,309	,314
OA16	,788	,345	,322
OA17	,773	,191	,383
OA18	,782	,199	,441
OA19	,766	,258	,434
OA20	,738	,217	,427

OA: Örgütsel Adalet

Elde edilen birinci boyut kapsamında 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel adalet ölçeğindeki dağıtım boyutuna ait sorulardır, dolayısıyla çalışmada “Dağıtım Adaleti” alt boyutu için ifadeler değiştirilmemiştir.

Elde edilen ikinci boyut kapsamında 6, 7, 8, 9 ve 10 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel adalet ölçeğindeki prosedür boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “Prosedür Adaleti” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Elde edilen üçüncü boyut kapsamında 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel adalet ölçeğindeki etkileşimsel boyuta ait sorulardır, dolayısıyla çalışmada “Etkileşimsel Adalet” alt boyutu için ifadeler değiştirilmemiştir.

3.6.5.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi

“Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğinde yer alan 34. maddenin faktör yükü 0,40 değerinin altında kaldığından ölçekten çıkarılmış ve geri kalan 35 madde tekrardan faktör analizine alınmıştır. Ardından sırasıyla 40, 41, 43, 44, 21, 38, 46 ve 45. maddeler binişik madde olarak belirlendiğinden ölçekten çıkarılmış, geri kalan 27 madde tekrar faktör analizine alınmıştır. Ölçekten madde çıkarılması işlemi aynı anda yapılmamış, her çıkarılan madde sonrasında geri kalan maddeler faktör analizine alınmak suretiyle analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 3.12. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Toplam Varyansın Açıklanması

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA						
Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,206	45,209	45,209	4,431	16,411	16,411
2	2,262	8,377	53,586	4,313	15,975	32,386
3	1,839	6,810	60,396	4,014	14,867	47,253
4	1,457	5,398	65,793	3,455	12,798	60,051
5	1,157	4,285	70,078	2,205	8,165	68,216
6	1,056	3,912	73,990	1,559	5,773	73,990

Tablo 3.12’ye göre “Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğinde toplam varyansı açıklayan ve 1’den büyük olan 6 faktör bulunmuştur. 1. faktör toplam varyansın %16,41’ini, 2. faktör %15,98’ini, 3. faktör %14,87’sini, 4. faktör %12,80’ini, 5. faktör

%8,17'sini, 6. faktör %5,77'sini açıklamaktadır. 6 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %73,99'dur.

“Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Yüklenimleri

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
	anlamsızlık	çevreye yalıtılmışlık	kendine yabancılaşma	işe yabancılaşma	kuralsızlık	güçsüzlük
OY22	,012	-,023	-,014	,091	-,003	,841
OY23	,211	,151	,082	,204	,004	,746
OY24	,255	,244	,184	,685	,066	,324
OY25	,340	,192	,247	,784	,055	,069
OY26	,324	,243	,259	,763	,020	,112
OY27	,308	,193	,271	,699	,121	,154
OY28	,772	,129	,248	,118	,114	,153
OY29	,771	,189	,165	,269	,069	,050
OY30	,664	,102	,466	,263	,049	,088
OY31	,750	,219	,180	,366	,112	,008
OY32	,778	,185	,248	,182	,142	,136
OY33	,701	,173	,159	,364	,174	-,012
OY35	,221	,094	-,020	,084	,788	-,015
OY36	,131	,078	,047	,139	,834	-,088
OY37	-,008	,089	,225	-,012	,741	,112
OY39	,314	,231	,226	,495	,335	,023
OY42	,333	,367	,529	-,015	,201	,118
OY47	,151	,708	,291	,157	,081	,119
OY48	,161	,832	,166	,098	,105	,120
OY49	,145	,820	,238	,228	,102	-,071
OY50	,155	,810	,188	,219	,071	-,019
OY51	,162	,802	,260	,150	,050	,051
OY52	,272	,290	,796	,219	,060	-,035
OY53	,281	,394	,695	,299	,089	,059
OY54	,228	,423	,570	,251	,145	,135
OY55	,206	,248	,763	,348	,075	-,021
OY56	,270	,261	,816	,214	,088	,029

OY: Örgütsel Yabancılaşma

Elde edilen birinci boyut kapsamında 22 ve 23 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki güçsüzlük boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “Güçsüzlük” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Elde edilen ikinci boyut kapsamında 28, 29, 30, 31, 32 ve 33 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki anlamsızlık boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “Anlamsızlık” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Elde edilen üçüncü boyut kapsamında 35, 36 ve 37 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki kuralsızlık boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “Kuralsızlık” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Elde edilen dördüncü boyut kapsamında 42, 52, 53, 54, 55 ve 56 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki kendine yabancılaşma boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “Kendine Yabancılaşma” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Elde edilen beşinci boyut kapsamında 47, 48, 49, 50 ve 51 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki çevreye yalıtılmışlık boyutuna ait sorulardır, dolayısıyla çalışmada “Çevreye Yalıtılmışlık” alt boyutu için ifadeler değiştirilmemiştir.

Elde edilen altıncı boyut kapsamında 24, 25, 26, 27 ve 39 numaralı sorular yer almıştır. Bu sorular orijinal örgütsel yabancılaşma ölçeğindeki işe yabancılaşma boyutuna ait sorulardan farklıdır. Bu yüzden çalışmada “İşe Yabancılaşma” alt boyutu için ifadeler değiştirilmiştir.

Tablo 3.14’te Faktör analizleri sonrasındaki örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenirlik Testleri

ÖLÇEK		N	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği		19	0,97
Ö.A. Alt Boyutları	Dağıtım adaleti	5	0,879
	Prosedür adaleti	5	0,935
	Etkileşimsel adalet	9	0,973
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği		27	0,95
Ö.Y. Alt Boyutları	Güçsüzlük	2	0,569
	Anlamsızlık	6	0,923
	Kuralsızlık	3	0,746
	Kendine Yabancılaşma	6	0,929
	Çevreye Yalıtılmışlık	5	0,916
	İşe Yabancılaşma	5	0,901

Faktör analizi sonrası ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için her iki ölçeğin genel ve alt boyutlarının ayrı ayrı Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin genel ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları 0,80'in üzerinde çıktığı için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutları haricinde, genel ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları 0,90'ın üzerinde çıktığı için yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. “Güçsüzlük” alt boyutunun 0,60'a yakın olması ve “kuralsızlık” alt boyutunun 0,70'in üzerinde çıkması da güvenilir olduğu şeklinde değerlendirilebilmektedir (Kayış, 2010).

3.6.6. Normallik Testleri

Araştırmada toplanan verilerin analizlerinin yapılabilmesi için parametrik ya da parametrik olmayan analizlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle araştırmaya ilişkin veri setinin yapısı incelenerek, normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilir. Veri setinin normal dağılım ya da normale yakın dağılım gösterdiği tespit edilmişse parametrik, normal ya da normale yakın dağılım göstermediği tespit edilmişse parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin yapılması istatistiki yönden uygun görülmektedir. Veri setinin normal dağılıp dağılmadığının incelenebilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kullanılabilir (Thode, 2002: 331-332). Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları +1 ile -1 arasında bir değer alıyorsa verilerin normal dağıldığı veya normal dağılıma yakın bir eğilim gösterdiği kabul edilmektedir (Morgan vd., 2011: 51).

Tablo 3.15. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Boyutlar	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
		İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Örgütsel Adalet Algısı	Dağıtım Adaleti	-0,250	0,118	-0,544	0,235
	Prosedür Adaleti	0,187	0,118	-0,850	0,235
	Etkileşimsel Adalet	-0,198	0,118	-0,813	0,235
Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzlük	0,079	0,118	-0,427	0,235
	Anlamsızlık	0,272	0,118	-0,672	0,235
	Kuralsızlık	0,824	0,118	0,200	0,235
	Kendine Yabancılaşma	0,892	0,118	-0,056	0,235
	Çevreye Yahtılmışlık	0,645	0,118	-0,172	0,235
	İşe Yabancılaşma	0,381	0,118	-0,564	0,235

Araştırmanın örgütsel adalet algısı ve örgütsel yabancılaşma boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.15'te verilmektedir. Bu değerlere göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında yer alması, verilerin normal dağılımının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

3.6.7. Betimsel İstatistikler (Ortalama, Standart Sapma)

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçek maddelerine ilişkin ortalamalarının seviye tespiti için gerekli hesaplama (Aralık Değeri: $5-1/3=1,33$) yapılmış olup belirlenen değerler aşağıdaki gibidir:

1- 2,33 arası Düşük
2,34- 3,66 arası Orta
3,67-5,00 arası Yüksek



Tablo 3.16. Örgütsel Adalet Ölçeğindeki Maddelerin Betimsel İstatistikleri

Ölçek Maddesi	\bar{X}	ss.	Seviye
1.Çalışma programım adildir.	3,4269	1,19636	ORTA
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,0046	1,27589	ORTA
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,0441	1,25027	ORTA
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.	3,1346	1,20290	ORTA
5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,1462	1,17116	ORTA
6.İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2,7169	1,21757	ORTA
7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanlarının görüşlerini alırlar.	2,3782	1,17072	ORTA
8.Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2,5267	1,14266	ORTA
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlarına açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2,7494	1,21898	ORTA
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2,6450	1,23579	ORTA
11.Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	2,7077	1,24748	ORTA
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,2691	1,19376	ORTA
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı ve onurlu davranırlar.	3,3225	1,17747	ORTA
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	3,0742	1,24790	ORTA
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,0116	1,25099	ORTA

16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışanı olarak haklarımı gözetirler.	2,9907	1,26119	ORTA
17.Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2,8445	1,21673	ORTA
18.Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	2,8701	1,23017	ORTA
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2,8863	1,22515	ORTA
20.Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2,8260	1,21994	ORTA

Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeği'nde yer alan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yanıtların tümünün “ne katılıyorum ne katılmıyorum” şeklinde orta düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nde yer alan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=3,43$) “Çalışma programım adildir.” ifadesine ait olduğu görülürken; en düşük ortalama ($\bar{X}=2,38$) “Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanlarının görüşlerini alırlar.” ifadesine aittir. Buna göre katılımcıların çalışma programlarının adil olduğuna yönelik algılarının en yüksek; yöneticilerin, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini aldığına dair adalet algılarının en düşük düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.17. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğindeki Maddelerin Betimsel İstatistikleri

Ölçek Maddesi	\bar{X}	ss.	Seviye
21.İşimin çok yoğun olduğunu ve bazen insan gücünü aştığını hissediyorum.	3,0719	1,23399	ORTA
22.Neredeyse her yaptığım iş denetimden geçiyor.	2,8492	1,04681	ORTA
23.İşimde, üstüme danışmadan karar alamıyorum.	3,0534	1,15916	ORTA
24.İşimde istek ve gereksinimlerimi kabul ettiremiyorum, bir makine gibi çalıştırıldığımı hissediyorum.	2,6473	1,24115	ORTA
25.Bu işte emeğimin boşa harcadığımı hissediyorum.	2,6613	1,29088	ORTA
26.Bu işte kullanıldığımı hissediyorum.	2,5522	1,25622	ORTA
27.Ne kadar uğraşırsam uğraşayım burada kişisel gücümü ortaya koyamıyorum.	2,6311	1,24857	ORTA
28.İşim bana ilginç bir iş olarak gelmiyor.	2,6032	1,30754	ORTA
29.Rutin işler o kadar çok ki bu işler beni monoton bir hale getiriyor.	2,9930	1,29308	ORTA
30.Bu işte geleceğimi göremiyorum, yine de çalışmaya devam ediyorum.	2,6009	1,36515	ORTA
31.Bazen yaptığım işler anlamsız geliyor.	2,8492	1,35303	ORTA
32.Sürekli aynı işi yapıyorum, hiçbir değişiklik olmuyor.	2,6079	1,18590	ORTA
33.Bazen yaptığım işlerin neye yaradığını anlamıyorum.	2,4826	1,24230	ORTA
34.İşim o kadar karmaşık ki bütünlüğünü kurmakta güçlük çekiyorum.	2,1206	1,01125	DÜŞÜK
35.Kazanmak için her zaman doğru olanı yapmak gerekmez.	2,1114	1,20334	DÜŞÜK
36.İnsanın gücünü ortaya koyabilmesi için kuralları çiğnemesi gerekebilir.	2,1067	1,13208	DÜŞÜK
37.Yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir.	1,7239	1,03446	DÜŞÜK

38.Bana saçma gelen kurallara, eğer elimdeyse uymam.	2,9513	1,29935	ORTA
39.İş yerindeki kurallar bana anlamsız geliyor.	2,5151	1,09082	ORTA
40.Bu işte kendimi geliştiremiyorum yalnızca para kazanıyorum.	2,4107	1,25782	ORTA
41.Bu iş, aslında benim yapıma uygun değil.	2,0882	1,17399	DÜŞÜK
42.İş yerindeki “ben” ile iş dışındaki “ben” arasında oldukça büyük fark var.	2,4200	1,24917	ORTA
43.İşime kendimden bir şey katamıyorum.	2,1810	1,11008	DÜŞÜK
44.İş yerinde kendimi önemsiz hissediyorum.	2,3411	1,30372	ORTA
45.İşimde asıl kimliğimi yitirdiğimi sanıyorum.	2,2019	1,24587	DÜŞÜK
46.Burada saygı görmüyorum, kendimi değersiz hissediyorum.	2,1740	1,24261	DÜŞÜK
47.İş yerinde kendimi yalnız hissediyorum, arkadaşlık kurabileceğim kimse yok.	1,9420	1,05825	DÜŞÜK
48.İş yerindeki insanlarla ilişkilerim çok yüzeysel.	2,3782	1,20015	ORTA
49.İş yerindeki insanlar beni çok sıkıyor.	2,2831	1,11174	DÜŞÜK
50.İş yerindeki insanlarla iş dışında ilişki kurmak istemiyorum.	2,4060	1,21994	ORTA
51.Öğle saatlerimi iş yerindeki insanlardan uzakta geçirmek istiyorum.	2,2900	1,22070	DÜŞÜK
52.İmkânım olsa şu anda işten ayrılırdım.	2,1717	1,33233	DÜŞÜK
53.İş esnasında çoğunlukla buradan kaçıp kurtulmak istiyorum.	2,1137	1,22325	DÜŞÜK
54.Çoğunlukla işten çıkış saatlerini sabırsızlıkla beklerim.	2,2274	1,21207	DÜŞÜK
55.Başka bir iş bulursam bu kurumda çalışmayı bırakmak istiyorum.	2,2483	1,34028	DÜŞÜK
56.Mecbur olmasam bu işi yapmam.	2,0974	1,29211	DÜŞÜK

Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’nde yer alan sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yanıtların “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde orta ve düşük düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’nde yer alan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=3,07$) “*İşimin çok yoğun olduğunu ve bazen insan gücünü aştığını hissediyorum.*” ifadesine ait olduğu görülürken, en düşük ortalama ($\bar{X}=1,72$) “*Yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir.*” ifadesine aittir. Buna göre katılımcıların işlerinin çok yoğun olduğu ve bazen insan gücünü aştığı yönündeki örgütsel yabancılaşma düzeylerinin en yüksek; yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir yönündeki örgütsel yabancılaşma düzeylerinin en düşük seviyede yer aldığı görülmektedir.

3.6.8. Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan kurum ve kurumdaki mesleki durum, unvan, yöneticilik görevi bulunan akademik personel dağılımı ve

yöneticilik görevi bulunan akademik personelin idari görev dağılımı) ilişkin bilgiler Tablo 3.18- 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kurumdaki çalışma süresi, çalışılan kurum ve kurumdaki mesleki durum)

ÖZELLİKLER	N	%
Cinsiyet		
Kadın	206	47,8
Erkek	225	52,2
Medeni durum		
Bekâr	117	27,1
Evli	314	72,9
Eğitim durumu		
Lise	20	4,6
Ön lisans	25	5,8
Lisans	100	23,2
Yüksek lisans	116	26,9
Doktora	170	39,4
Yaş		
25 ve altı	7	1,6
26-30	63	14,6
31-35	92	21,3
36-40	89	20,6
41-45	65	15,1
46-50	59	13,7
51 ve üzeri	56	13,0
Kurumdaki çalışma süresi		
1 yıldan az	20	4,6
1-5 yıl	111	25,8
6-10 yıl	115	26,7
11-15 yıl	55	12,8
16-20 yıl	64	14,8
21 yıl ve üzeri	66	15,3
Çalışılan kurum		
Adnan Menderes Üniv.	55	12,8
Pamukkale Üniv.	220	51,0
Süleyman Demirel Üniv.	78	18,1
Muğla Sıtkı Koçman Üniv.	78	18,1
Kurumdaki mesleki durum		
Akademik personel	264	61,3
İdari personel	167	38,7

Tablo 3.18 detaylı şekilde incelendiğinde;

- 206 katılımcının (%47,8) “Kadın” iş görenlerden oluştuğu, 225 katılımcının (%52,2) ise “Erkek” iş görenlerden oluştuğu belirlenmiştir. “Kadın ve Erkek” katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

- 117 katılımcının (%27,1) “Bekâr” iş görenlerden oluştuğu, 314 katılımcının (%72,9) ise “Evli” iş görenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun “Evli” olduğu görülmektedir.

- 20 katılımcının (%4,6) “Lise” mezunlarından oluştuğu, 25 katılımcının (%5,8) “Ön Lisans” mezunlarından oluştuğu, 100 katılımcının (%23,2) “Lisans” mezunlarından oluştuğu, 116 katılımcının (%26,9) “Yüksek Lisans” mezunlarından oluştuğu ve 170 katılımcının (%39,4) ise “Doktora” mezunlarından oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun “Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora” eğitim düzeyine sahip oldukları, çok az sayıda “Lise ve Ön Lisans” mezunu katılımcının olduğu görülmektedir.

- 7 katılımcının (%1,6) “25 yaş ve altında” bir yaş aralığında olduğu, 63 katılımcının (%14,6) “26-30” yaş aralığında olduğu, 92 katılımcının (%21,3) “31-35” yaş aralığında olduğu, 89 katılımcının (%20,6) “36-40” yaş aralığında olduğu, 65 katılımcının (%15,1) “41-45” yaş aralığında olduğu, 59 katılımcının (%13,7) “46-50” yaş aralığında olduğu, 56 katılımcının (%13) ise “51 ve üzerinde” bir yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun “30 ve 40” yaşları arasında olduğu görülmektedir.

- 20 katılımcının (%4,6) kurumdaki çalışma süresinin “1 yıldan az” olduğu, 111 katılımcının (%25,8) kurumdaki çalışma süresinin “1-5 yıl” arasında olduğu, 115 katılımcının (%26,7) kurumdaki çalışma süresinin “6-10 yıl” arasında olduğu, 55 katılımcının (%12,8) kurumdaki çalışma süresinin “11-15 yıl” arasında olduğu, 64 katılımcının (%14,8) kurumdaki çalışma süresinin “16-20 yıl ” arasında olduğu, 66 katılımcının (%15,3) ise kurumdaki çalışma süresinin “21 yıl ve üzerinde” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kurumdaki çalışma sürelerinin “1-10 yıl” arasında olduğu görülmektedir.

- 55 katılımcının (%12,8) “Adnan Menderes Üniversitesi” üyesi oldukları, 220 katılımcının (%51) “Pamukkale Üniversitesi” üyesi oldukları, 78 katılımcının (%18,1) “Süleyman Demirel Üniversitesi” üyesi oldukları ve 78 katılımcının (%18,1) da “Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi” üyesi oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun “Pamukkale Üniversitesi” üyesi oldukları görülmektedir.

- 264 katılımcının (%61,3) “Akademik Personel” oldukları, 167 katılımcının (%38,7) ise “İdari Personel” oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun “Akademik Personel” oldukları görülmektedir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Unvan, yöneticilik görevi bulunan akademik personel dağılımı ve yöneticilik görevi bulunan akademik personelin idari görev dağılımı)

PERSONEL TÜRÜ	ÖZELLİKLER	N	%
	Unvan		
AKADEMİK PERSONEL	Prof. Dr.	23	5,3
	Doç. Dr.	22	5,1
	Dr. Öğr. Üyesi	53	12,3
	Öğr. Gör. Dr.	16	3,7
	Arş. Gör. Dr.	21	4,9
	Öğr. Gör.	81	18,8
	Arş. Gör.	48	11,1
İDARİ PERSONEL	Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlusu	9	2,1
	Şef/ Amir	15	3,5
	Sekreter	15	3,5
	Personel	105	24,4
	İdr. Per. Diğer	23	5,3
Yöneticilik görevi bulunan akademik personel dağılımı			
AKADEMİK PERSONEL	Evet	69	16,0
	Hayır	195	45,2
İDARİ PERSONEL		167	38,7
Yöneticilik görevi bulunan akademik personelin idari görev dağılımı			
AKADEMİK PERSONEL	Dekan Yrd.	6	1,4
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü	3	,7
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yrd.	7	1,6
	Bölüm Başkanı	28	6,5
	Bölüm Başkan Yrd.	18	4,2
	Diğer	7	1,6
	Yok	195	45,2
İDARİ PERSONEL		167	38,7

Tablo 3.19 detaylı şekilde incelendiğinde;

- Akademik personel olarak 23 katılımcının (%5,3) “Profesör Doktor”lardan oluştuğu, 22 katılımcının (%5,1) “Doçent Doktor”lardan oluştuğu, 53 katılımcının (%12,3) “Doktor Öğretim Üyeleri”nden oluştuğu, 16 katılımcının (%3,7) “Doktor Öğretim Görevlileri”nden oluştuğu, 21 katılımcının (%4,9) “Doktor Araştırma Görevlileri”nden oluştuğu, 81 katılımcının (%18,8) “Öğretim Görevlileri”nden oluştuğu ve 48 katılımcının (%11,1) ise “Araştırma Görevlileri”nden oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla “öğretim görevlileri” oldukları görülmektedir.

- İdari personel olarak 9 katılımcının (%2,1) “Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlular”ından oluştuğu, 15 katılımcının (%3,5) “Şef/ Amir”lerden oluştuğu, 15 katılımcının (%3,5) “Sekreter”lerden oluştuğu, 105 katılımcının (%24,4) “Personel”lerden oluştuğu ve 23 katılımcının (%5,3) diğer idari unvanlara (memur, bilgisayar işletmeni, programcı, kimyager, teknisyen, tekniker, uzman, kütüphaneci,

hemşire) sahip oldukları belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla personeller olduğu görülmektedir. Ayrıca “Diğer” unvanının açık uçlu olarak sorulması karşısında, bu soruya bir katılımcının büyük puntolarla “RESMİYETTE BİLGİSAYAR İŞLETMENİ AMA YAPTIRILMAYAN İŞ YOK” şeklinde yanıt verdiği görülmüştür.

- Akademik personellerden 69 katılımcının (%16) ayrıca yöneticilik görevinin bulunduğu, 195 katılımcının (%45,2) ise herhangi bir yöneticilik görevi bulunmadığı belirlenmiştir. Buna göre yönetim düzeyinde görev yapan akademik personellerin araştırmaya yoğun ilgi göstermedikleri görülmektedir.

- Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerden 6 katılımcının (%1,4) “Dekan Yardımcısı” olduğu, 3 katılımcının (%0,7) “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü” olduğu, 7 katılımcının (%1,6) “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yardımcısı” olduğu, 28 katılımcının (%6,5) “Bölüm Başkanı” olduğu, 18 katılımcının (%4,2) “Bölüm Başkan Yardımcısı” olduğu, 7 katılımcının (%1,6) diğer idari unvanlara (Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, Birim Koordinatörü, İktisadi İşletme Yönetim Kurulu Başkanı, Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdür Yardımcısı) sahip oldukları belirlenmiştir. Buna göre üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan “Rektör, Rektör Yardımcısı ve Dekan” unvanına sahip akademik personellerin araştırmaya katılmadıkları görülmekle birlikte, en çok katılımın “Bölüm Başkanı” olan akademik personeller tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür.

3.6.9. Araştırmanın Bulguları (Hipotez Testleri)

Bu araştırmada veriler normal dağılıma yakın bir dağılım sergilediklerinden, araştırma hipotezlerini test etmek için parametrik testler olarak farklılık (t-testi, ANOVA), ilişki (korelasyon) ve etki testleri (basit ve çoklu doğrusal regresyon) kullanılmıştır.

3.6.9.1. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Testleri

Bu çalışmada katılımcıların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır.

ANOVA analizlerinde “grup varyanslarının eşit (homojen)” olup olmadığını belirlemek için öncelikle Levene testi yapılmıştır. Anova analizi sonucunda gruplar

arasında anlamlı bir farklılık olması halinde, “Grup varyanslarının eşit” olduğu durumlarda Tukey testi, “grup varyanslarının eşit” olmadığı durumlarda ise Dunnett’s C testi yapılarak anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (Büyüköztürk, 2020).

H1: Üniversite personellerinin örgütsel adalet alguları ile örgütsel yabancılaşma davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Yapılmış olan T-Testi ve ANOVA analizleri sonunda;

- Üniversite personellerinin örgütsel adalet algularının, araştırmada belirtilen demografik değişkenler olan; cinsiyet ($t_{(429)}=0,310$, $p=0,786>0,05$), medeni durum ($t_{(429)}=0,794$, $p=0,719>0,05$), yaş ($F_{(6-424)}=0,728$, $p=0,627>0,05$), çalışılan kurum ($F_{(3-427)}=0,452$, $p=0,716>0,05$), mesleki durum ($t_{(429)}=3,118$, $p=0,605>0,05$), akademik personellerin yöneticilik görevi bulunup bulunmama durumu ($t_{(262)}=1,834$, $p=0,716>0,05$), yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin idari görev durumu ($F_{(5-63)}=1,142$, $p=0,348>0,05$) değişkenlerine göre istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Üniversite personellerinin örgütsel adalet algularının, eğitim durumu ($F_{(4-426)}=2,508$, $p=0,041<0,05$), kurumdaki çalışma süresi ($F_{(5-425)}=3,263$, $p=0,007<0,05$), unvan ($F_{(11-419)}=2,533$, $p=0,004<0,05$) değişkenlerine göre istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının, araştırmada belirtilen demografik değişkenler olan; cinsiyet ($t_{(429)}=1,257$, $p=0,588>0,05$), medeni durum ($t_{(429)}=0,019$, $p=0,627>0,05$), yaş ($F_{(6-424)}=0,450$, $p=0,845>0,05$), kurumdaki çalışma süresi ($F_{(5-425)}=1,667$, $p=0,141>0,05$), çalışılan kurum ($F_{(3-427)}=0,117$, $p=0,950>0,05$), akademik personellerin yöneticilik görevi bulunup bulunmama durumu ($t_{(262)}=0,468$, $p=0,570>0,05$), yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin idari görev durumu ($F_{(5-63)}=1,453$, $p=0,218>0,05$) değişkenlerine göre istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının, eğitim durumu ($F_{(4-426)}=2,624$, $p=0,034<0,05$), mesleki durum ($t_{(429)}=4,470$, $p=0,000<0,05$), unvan ($F_{(11-419)}=3,897$, $p=0,000<0,05$) değişkenlerine göre istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir

farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Cinsiyet

H1a: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1b: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.20. Cinsiyet ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
Örgütsel Adalet Algısı*	kadın	205	2,93	0,97	429	-0,310	0,786
	erkek	226	2,95	0,99			
Örgütsel Yabancılaşma*	kadın	205	2,48	0,78	429	1,257	0,588
	erkek	226	2,38	0,82			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ve örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; örgütsel adalet bakımından “kadın” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,93$), “erkek” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,95$), örgütsel yabancılaşma bakımından “kadın” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,48$), “erkek” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,38$)’dir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($t_{(429)}=0,310$, $p=0,786>0,05$); örgütsel yabancılaşma davranışının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{(429)}=1,257$, $p=0,588>0,05$). Buna göre H1a ve H1b hipotezleri reddedilmiştir.

Medeni Durum

H1c: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1d: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.21. Medeni Durum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi

	Medeni durum	N	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
Örgütsel Adalet Algısı*	bekâr	117	3,00	0,99	429	0,794	0,719
	evli	314	2,92	0,98			
Örgütsel Yabancılaşma*	bekâr	117	2,43	0,84	429	0,019	0,627
	evli	314	2,43	0,79			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ve örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; örgütsel adalet bakımından “bekâr” personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,00$), “evli” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,92$), örgütsel yabancılaşma bakımından “bekâr” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,43$), “evli” personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,43$)’tür.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($t_{(429)}=0,794$, $p=0,719>0,05$); örgütsel yabancılaşma davranışının da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{(429)}=0,019$, $p=0,627>0,05$). Buna göre H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Eğitim Durumu

H1e: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1f: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.22. Eğitim Durumu ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p	FARK
Örgütsel Adalet Algısı*	lise	20	3,36	0,91	4-426	2,508	0,041	lise – ön lisans
	ön lisans	25	2,60	0,91				
	lisans	100	2,82	0,98				
	yüksek lisans	116	2,91	0,97				
	doktora	170	3,04	0,99				
Örgütsel Yabancılaşma*	lise	20	2,56	0,96	4-426	2,624	0,034	yüksek lisans - doktora
	ön lisans	25	2,61	0,75				
	lisans	100	2,47	0,77				
	yüksek lisans	116	2,55	0,85				
	doktora	170	2,28	0,77				

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; eğitim durumu “lise” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,36$), “ön lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,60$), “lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,82$), “yüksek lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,91$), “doktora” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,04$)’tür.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır ($F_{(4-426)}= 2,508$, $p=0,041<0,05$). Hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2= 0,02$) farklılığın düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Can, 2019: 157). Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre anlamlı farkın “lise” ve “ön lisans” eğitimine sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. “Lise” mezunu personellerin örgütsel adalet algıları “ön lisans” mezunu personellerden yüksektir. Buna göre H1e hipotezi kabul edilmiştir

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; eğitim durumu “lise” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,56$), “ön lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,61$), “lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,47$), “yüksek lisans” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,55$), “doktora” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,28$)’ dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır

($F_{(4-426)}=2,624$, $p=0,034<0,05$). Hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2=0,02$) farklılığın düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Can, 2019: 157). Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre anlamlı farkın “yüksek lisans” ve “doktora” eğitime sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. “Yüksek lisans” mezunu personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları “doktora” mezunu personellerden yüksektir. Buna göre H1f hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş

H1g: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1h: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.23. Yaş ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p
Örgütsel Adalet Algısı*	25 ve altı	7	3,38	0,77	6-424	0,728	0,627
	26-30	63	2,97	0,99			
	31-35	92	3,04	0,92			
	36-40	89	2,81	0,97			
	41-45	65	2,99	1,14			
	46-50	59	2,86	1,00			
	51 ve üzeri	56	2,94	0,88			
Örgütsel Yabancılaşma*	25 ve altı	7	2,70	1,11	6-424	0,450	0,845
	26-30	63	2,43	0,80			
	31-35	92	2,45	0,83			
	36-40	89	2,50	0,77			
	41-45	65	2,40	0,86			
	46-50	59	2,36	0,80			
	51 ve üzeri	56	2,35	0,74			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; yaşı “25 ve altında” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,38$), “26-30” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,97$), “31-35” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,04$), “36-40” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,81$), “41-45” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,99$), “46-50” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,86$), “51 ve üzeri” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,94$)’tür.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; yaşı “25 ve altında” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,70$),

“26-30” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,43$), “31-35” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,45$), “36-40” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,50$), “41-45” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,40$), “46-50” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,36$), “51 ve üzeri” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,35$)’dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($F_{(6-424)}=0,728$, $p=0,627>0,05$); örgütsel yabancılaşma davranışlarının da yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{(6-424)}=0,450$, $p=0,845>0,05$). Buna göre H1g ve H1h hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışma Süresi

H1i: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H1i: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.24. Kurumdaki Çalışma Süresi ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p	FARK
Örgütsel Adalet Algısı*	1 yıldan az	20	3,45	0,75	5-425	3,263	0,007	1 yıldan az 1-5 yıl 11-15 yıl
	1-5 yıl	111	3,06	1,01				
	6-10 yıl	115	2,93	0,92				
	11-15 yıl	55	2,60	0,83				
	16-20 yıl	64	2,99	1,04				
	21 yıl ve üstü	66	2,81	1,06				
Örgütsel Yabancılaşma*	1 yıldan az	20	2,17	0,79	5-425	1,667	0,141	-
	1-5 yıl	111	2,34	0,82				
	6-10 yıl	115	2,53	0,76				
	11-15 yıl	55	2,60	0,81				
	16-20 yıl	64	2,35	0,89				
	21 yıl ve üstü	66	2,42	0,75				

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; kurumdaki çalışma süresi “1 yıldan az” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,45$), “1-5 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,06$), “6-10 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,93$), “11-15 yıl” arasında olan personellerin

ortalaması ($\bar{X}=2,60$), “16-20 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,99$), “21 yıl ve üzerinde” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,81$)’ dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır ($F_{(5-425)}=3,263$, $p=0,007<0,05$). Hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2=0,04$) farklılığın düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Can, 2019: 157). Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre anlamlı farkın kurumdaki çalışma süresi “1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl” aralığında olan personeller arasında olduğu görülmüştür. “5 yıl ve altındaki” bir sürede çalışmış olan personellerin örgütsel adalet algıları “11-15 yıl” aralığında çalışan personellerden yüksektir. Buna göre H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; kurumdaki çalışma süresi “1 yıldan az” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,17$), “1-5 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,34$), “6-10 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,53$), “11-15 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,60$), “16-20 yıl” arasında olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,35$), “21 yıl ve üzerinde” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,42$)’ dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{(5-425)}=1,667$, $p=0,141>0,05$). Buna göre H1i hipotezi reddedilmiştir.

Çalışılan Kurum

H1j: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.

H1k: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.25. Çalışılan Kurum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

	Çalışılan Kurum	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p
Örgütsel Adalet Algısı*	ADÜ	55	2,84	0,96	3-427	0,452	0,716
	PAÜ	220	2,94	0,95			
	SDÜ	78	3,04	1,11			
	MSKÜ	78	2,93	0,94			
Örgütsel Yabancılaşma*	ADÜ	55	2,39	0,93	3-427	0,117	0,950
	PAÜ	220	2,45	0,77			
	SDÜ	78	2,41	0,85			
	MSKÜ	78	2,42	0,79			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; “ADÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,84$), “PAÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,94$), “SDÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,04$), “MSKÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,93$)’tür.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; “ADÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,39$), “PAÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,45$), “SDÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,41$), “MSKÜ”de görev yapan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,42$)’dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($F_{(3-427)}=0,452$, $p=0,716>0,05$); örgütsel yabancılaşma düzeylerinin de çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{(3-427)}=0,117$, $p=0,950>0,05$). Buna göre H_{1j} ve H_{1k} hipotezleri reddedilmiştir.

Mesleki Durum

H_{1l}: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1m}: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.26. Mesleki Durum ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi

	Mesleki durum	N	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
Örgütsel Adalet Algısı*	akademik personel	264	3,06	0,96	429	3,118	0,605
	idari personel	167	2,76	0,99			
Örgütsel Yabancılaşma*	akademik personel	264	2,30	0,77	429	-4,206	0,668
	idari personel	167	2,63	0,83			
Kendine Yabancılaşma*	akademik personel	264	2,02	0,99	429	-4,470	0,000
	idari personel	167	2,51	1,18			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; “akademik personellerin” ortalaması ($\bar{X}=3,06$), “idari personellerin” ortalaması ($\bar{X}=2,76$)’dir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının kurumdaki mesleki duruma göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{(429)}=3,118$, $p=0,605>0,05$). Buna göre H11 hipotezi reddedilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; “akademik personellerin” ortalaması ($\bar{X}=2,30$), “idari personellerin” ortalaması ($\bar{X}=2,63$)’tür.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının kurumdaki mesleki duruma göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel yabancılaşmanın “kendine yabancılaşma” alt boyutunun mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t_{(429)}=4,470$, $p=0,000<0,05$). İdari personellerin kendine yabancılaşma düzeyleri akademik personellerden yüksektir. Buna göre H1m hipotezi kabul edilmiştir.

Unvan

H1n: Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H1o: Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.27. Unvan ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

		Unvan	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p	FARK
Örgütsel Adalet Algısı*	Akademik Personel	Prof. Dr.	23	2,98	0,84	11-419	2,533	0,004	Dr. Öğr. Üyesi- Öğr. Gör.- Diğer İdari personel
		Doç. Dr.	22	3,06	0,93				
		Dr. Öğr. Üye.	53	3,25	0,96				
		Öğr. Gör. Dr.	16	2,99	1,15				
		Arş. Gör. Dr.	21	2,73	0,92				
		Öğr. Gör.	81	3,19	0,98				
		Arş. Gör.	48	2,82	0,90				
	İdari Personel	Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlusu	9	3,12	0,83				
		Şef/ Amir	15	3,02	1,23				
		Sekreter	15	2,78	0,82				
		Personel	105	2,80	0,96				
		Diğer İdari Personel	23	2,26	1,01				
Örgütsel Yabancılaşma*	Akademik Personel	Prof. Dr.	23	2,25	0,71	11-419	3,897	0,000	Dr. Öğr. Üyesi- Öğr. Gör.- Personel- Diğer İdari personel
		Doç. Dr.	22	2,24	0,55				
		Dr. Öğr. Üye.	53	2,11	0,82				
		Öğr. Gör. Dr.	16	2,21	0,76				
		Arş. Gör. Dr.	21	2,46	0,74				
		Öğr. Gör.	81	2,26	0,71				
		Arş. Gör.	48	2,61	0,85				
	İdari Personel	Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlusu	9	1,92	0,67				
		Şef/ Amir	15	2,36	0,86				
		Sekreter	15	2,49	0,65				
		Personel	105	2,72	0,82				
		Diğer İdari Personel	23	2,77	0,86				

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; akademik personellerden unvanı “Prof. Dr.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =2,98), “Doç. Dr.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =3,06), “Dr. Öğr. Üyesi” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =3,25), “Öğr. Gör. Dr.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =2,99), “Arş. Gör. Dr.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =2,73), “Öğr. Gör.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =3,19) ve “Arş. Gör.” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =2,82)’ dir. İdari personellerden unvanı “Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlusu” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =3,12), “Şef/ Amir” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =3,02), “Sekreter” olan personellerin ortalaması (\bar{X} =2,78), “Personel” olan

çalışanların ortalaması ($\bar{X}=2,80$), “Diğer İdari Personel” olan çalışanların ortalaması ($\bar{X}=2,26$)’dır.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının unvanlarına göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır ($F_{(11-419)}=2,533$, $p=0,004<0,05$). Hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2= 0,06$) farklılığın düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Can, 2019: 157). Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre anlamlı farkın “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör.” ve “Diğer İdari Personel” unvanına sahip personeller arasında olduğu görülmüştür. Buna göre H1n hipotezi kabul edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; akademik personellerden unvanı “Prof. Dr.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,25$), “Doç. Dr.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,24$), “Dr. Öğr. Üyesi” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,11$), “Öğr. Gör. Dr.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,21$), “Arş. Gör. Dr.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,46$), “Öğr. Gör.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,26$) ve “Arş. Gör.” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,61$)’ dir. İdari personellerden unvanı “Başkan/ Müdür/ Br. Sorumlusu” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=1,92$), “Şef/ Amir” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,36$), “Sekreter” olan personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,49$), “Personel” olan çalışanların ortalaması ($\bar{X}=2,72$), “Diğer İdari Personel” olan çalışanların ortalaması ($\bar{X}=2,77$)’dir.

ANOVA analizi sonucunda, üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının unvanlarına göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır ($F_{(11-419)}=3,897$, $p=0,000<0,05$). Hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2=0,09$) farklılığın düşük seviyede olduğunu göstermektedir (Can, 2019: 157). Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre anlamlı farkın “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör.”, “Personel” ve “Diğer İdari Personel” unvanına sahip personeller arasında olduğu görülmüştür. Buna göre H1o hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilik Görevi Bulunan Akademik Personel

H1ö: Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel adalet algıları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.

H1p: Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.28. Yöneticilik Görevi Bulunan ve Bulunmayan Akademik Personeller ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki T-Testi

	Yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan akademik personel	N	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
Örgütsel Adalet Algısı*	evet	69	3,24	0,94	262	1,834	0,716
	hayır	195	2,99	0,96			
Örgütsel Yabancılaşma*	evet	69	2,26	0,79	262	-0,468	0,570
	hayır	195	2,31	0,76			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalardan “yöneticilik görevi bulunan akademik personeller”in ortalaması ($\bar{X}=3,24$), “yöneticilik görevi bulunmayan akademik personeller”in ortalaması ($\bar{X}=2,99$); örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalardan “yöneticilik görevi bulunan akademik personeller”in ortalaması ($\bar{X}=2,26$), “yöneticilik görevi bulunmayan akademik personeller”in ortalaması ($\bar{X}=2,31$)’dir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan akademik personellere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel adalet algısının yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan akademik personellere göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($t_{(262)}=1,834$, $p=0,716>0,05$); örgütsel yabancılaşma davranışının da yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan akademik personellere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t_{(262)}=0,468$, $p=0,570>0,05$). Buna göre H1ö ve H1p hipotezleri reddedilmiştir.

İdari Görev Dağılımı

H1r: Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel adalet algıları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H1s: Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.29. Yöneticilik Görevi Bulunan Akademik Personellerin İdari Görevleri ile Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Arasındaki Tek Yönlü ANOVA

	İdari görev dağılımı	N	\bar{X}	ss.	sd.	F	p
Örgütsel Adalet Algısı*	Dekan Yrd.	6	3,98	0,82	5-63	1,142	0,348
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü	3	3,21	1,04			
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yrd.	7	3,44	0,96			
	Bölüm Başkanı	28	3,15	0,88			
	Bölüm Başkan Yrd.	18	2,99	1,04			
	Diğer	7	3,37	0,91			
Örgütsel Yabancılaşma*	Dekan Yrd.	6	1,79	0,52	5-63	1,453	0,218
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü	3	2,70	0,86			
	Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yrd.	7	2,01	0,49			
	Bölüm Başkanı	28	2,27	0,72			
	Bölüm Başkan Yrd.	18	2,55	0,95			
	Diğer	7	1,98	0,86			

* Ölçek: 1 Hiç Katılmıyorum-5 Tamamen Katılıyorum

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; idari görevi “Dekan Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,98$), “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,21$), “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,44$), “Bölüm Başkanı” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,15$), “Bölüm Başkan Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,99$), “Diğer” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=3,37$)’dir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; idari görevi “Dekan Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=1,79$), “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdürü” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,70$), “Enstitü/ Yüksekokul/ MYO Müdür Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,01$), “Bölüm Başkanı” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,27$), “Bölüm Başkan Yrd.” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=2,55$), “Diğer” olan akademik personellerin ortalaması ($\bar{X}=1,98$)’dir.

ANOVA analizi sonucunda, yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel adalet algılarının idari görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($F_{(5-63)}=1,142$, $p=0,348>0,05$); yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin

örgütsel yabancılaşma davranışlarının da idari görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F_{(5-63)}=1,453$, $p=0,218>0,05$). Buna göre H1r ve H1s hipotezleri reddedilmiştir.

3.6.9.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında ilişki olabileceği öngörüsünden hareketle oluşturulan hipotezleri ölçmek üzere örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşmanın genel ve alt boyutları korelasyona tabi tutulmuştur.

H2: Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.30. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Yabancılaşma Korelasyonu

		Örgütsel Yabancılaşma
Örgütsel Adalet Algısı	Pearson Korelasyonu	-,604**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431

**Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (2-kuyruk)

Tablo 3.30'dan da anlaşılacağı gibi örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir ($r=-0,604$). Buna göre örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyi azalmaktadır. Bu sonuç ışığında H2 hipotezi kabul edilmiştir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,37$) dikkate alındığında, örgütsel yabancılaşma davranışının %37'sinin örgütsel adalet algısından kaynaklandığı söylenebilir.

Dağıtım Adaleti ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Hipotezleri

H2a: Dağıtım adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Dağıtım adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Dağıtım adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Dağıtım adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Dağıtım adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2f: Dağıtım adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.31. Dağıtım Adaleti Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Dağıtım Adaleti Algısı
Güçsüzlük	Pearson Korelasyonu	-,120*
	Sig. (2-kuyruklu)	,013
	N	431
Anlamsızlık	Pearson Korelasyonu	-,460**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kuralsızlık	Pearson Korelasyonu	-,084**
	Sig. (2-kuyruklu)	,082
	N	431
İşe Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,606**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Çevreye Yalıtılmışlık	Pearson Korelasyonu	-,384**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kendine Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,516**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431

*. Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05 (2-kuyruk)

**.. Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (2-kuyruk)

Tablo 3.31'den de anlaşılacağı gibi dağıtım adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşmanın “kuralsızlık” alt boyutu hariç, diğer alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtım adaleti algısı ile “güçsüzlük” arasında oldukça düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,120$); “anlamsızlık” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,460$); “işe yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,606$); “çevreye yalıtılmışlık” arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,384$); “kendine yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,516$) olduğu söylenebilmektedir. Dağıtım adaleti algısı ile “kuralsızlık” arasında anlamlı bir ilişki ($p>0,05$) bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre H2a, H2b, H2d, H2e ve H2f hipotezleri kabul edilmiş, H2c hipotezi reddedilmiştir.

Prosedür Adaleti ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Hipotezleri

H2g: *Prosedür adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2h: *Prosedür adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2i: *Prosedür adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2i: Prosedür adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2j: Prosedür adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2k: Prosedür adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.32. Prosedür Adaleti Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Prosedür Adaleti
Güçsüzlük	Pearson Korelasyonu	-,113*
	Sig. (2-kuyruklu)	,019
	N	431
Anlamsızlık	Pearson Korelasyonu	-,424**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kuralsızlık	Pearson Korelasyonu	-,134**
	Sig. (2-kuyruklu)	,005
	N	431
İşe Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,575**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Çevreye Yalıtılmışlık	Pearson Korelasyonu	-,374**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kendine Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,439**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431

* Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,05 (2-kuyruk)

** Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (2-kuyruk)

Tablo 3.32'den de anlaşılacağı gibi prosedür adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Prosedür adaleti algısı ile “güçsüzlük” arasında oldukça düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,113$); “anlamsızlık” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,424$); “kuralsızlık” arasında oldukça düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,134$); “işe yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,575$); “çevreye yalıtılmışlık” arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,374$); “kendine yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,439$) olduğu söylenebilmektedir. Analiz sonuçlarına göre H2g, H2h, H2ı, H2i, H2j ve H2k hipotezleri kabul edilmiştir.

Etkileşimsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Hipotezleri

H2l: Etkileşimsel adalet algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2m: Etkileşimsel adalet algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2n: Etkileşimsel adalet algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2o: Etkileşimsel adalet algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2ö: Etkileşimsel adalet algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2p: Etkileşimsel adalet algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.33. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Etkileşimsel Adalet
Güçsüzlük	Pearson Korelasyonu	-,147**
	Sig. (2-kuyruklu)	,002
	N	431
Anlamsızlık	Pearson Korelasyonu	-,461**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kuralsızlık	Pearson Korelasyonu	-,122**
	Sig. (2-kuyruklu)	,011
	N	431
İşe Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,620**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Çevreye Yalıtılmışlık	Pearson Korelasyonu	-,444**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431
Kendine Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	-,518**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000
	N	431

** Korelasyon anlamlılık düzeyi 0,01 (2-kuyruk)

Tablo 3.33'den de anlaşılacağı gibi etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimsel adalet algısı ile “güçsüzlük” arasında oldukça düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,147$); “anlamsızlık” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,461$); “kuralsızlık” arasında oldukça düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,122$); “işe yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,620$); “çevreye yalıtılmışlık” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,444$); “kendine yabancılaşma” arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,518$) olduğu

söylenmektedir. Analiz sonuçlarına göre H2l, H2m, H2n, H2o, H2ö ve H2p hipotezleri kabul edilmiştir.

3.6.9.3. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Testler

Örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisini tespit edebilmek için bağımsız değişken örgütsel adalet algısı, bağımlı değişken ise örgütsel yabancılaşma davranışı olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışını etkileyip etkilemediği genel ve alt boyutları ile incelenmiştir.

H3: Algılanan örgütsel adalet, örgütsel yabancılaşma davranışını açıklamaktadır.

Tablo 3.34. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı	Bağımsız	Beta	t	p	R	R ²	F	p
Örgütsel Yabancılaşma Davranışı	Örgütsel Adalet Algısı	-,604 ^a	-15,716	,000	0,604	0,365	246,999	,000

(a: Örgütsel Adalet Algısı)

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının, örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşma davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiş (R=0,604, R²=0,365), çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel yabancılaşma davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (F₍₁₋₄₂₉₎=246,999, p<0,05). Çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel yabancılaşma davranışının %37'sini açıklamaktadır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Üzerine Etkisi

H3a: Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algıları birlikte, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, işe yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma davranışlarını açıklamaktadır.

Tablo 3.35. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkilerini Gösteren Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı*	Bağımsız**	Beta	t	p	R	R ²	F	p ^a
Güçsüzlük	Dağıtım	-0,052	-0,778	,437	0,154	0,024	3,439	,017
	Prosedür	0,063	0,673	,501				
	Etkileşimsel	-0,167	-1,789	,074				
Anlamsızlık	Dağıtım	-0,274	-4,725	,000	0,505	0,255	48,718	,000
	Prosedür	-0,014	-0,171	,865				
	Etkileşimsel	-0,267	-3,284	,001				
Kuralsızlık	Dağıtım	0,017	0,255	,799	0,136	0,018	2,673	,047
	Prosedür	-0,118	-1,250	,212				
	Etkileşimsel	-0,033	-0,355	,723				
İşe Yab.	Dağıtım	-0,340	-6,845	,000	0,673	0,453	117,757	,000
	Prosedür	-0,045	-0,645	,519				
	Etkileşimsel	-0,356	-5,104	,000				
Çevreye Yalıtı.	Dağıtım	-0,175	-2,946	,003	0,462	0,214	38,642	,000
	Prosedür	0,079	0,943	,346				
	Etkileşimsel	-0,395	-4,731	,000				
Kendine Yab.	Dağıtım	-0,332	-6,024	,000	0,571	0,326	68,783	,000
	Prosedür	0,128	1,636	,103				
	Etkileşimsel	-0,406	-5,249	,000				

*Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları

**Örgütsel adaletin alt boyutları

a: Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin, birlikte, “güçsüzlük” ($R=0,154$, $R^2=0,024$) ($F_{(3-427)}=3,439$, $p<0,05$), “anlamsızlık” ($R=0,505$, $R^2=0,255$) ($F_{(3-427)}=48,718$, $p<0,05$), “kuralsızlık” ($R=0,136$, $R^2=0,018$) ($F_{(3-427)}=2,673$, $p<0,05$), “işe yabancılaşma” ($R=0,673$, $R^2=0,453$) ($F_{(3-427)}=117,757$, $p<0,05$), “çevreye yalıtılmışlık” ($R=0,462$, $R^2=0,214$) ($F_{(3-427)}=38,642$, $p<0,05$), “kendine yabancılaşma” ($R=0,571$, $R^2=0,326$) ($F_{(3-427)}=68,783$, $p<0,05$) ile anlamlı bir ilişki sergiledikleri görülmüştür. Söz konusu üç değişken, birlikte, “güçsüzlüğün” %2’sini, “anlamsızlığın” %26’sını, “kuralsızlığın” %2’sini, “işe yabancılaşmanın” %45’ini, “çevreye yalıtılmışlığın” %21’ini, “kendine yabancılaşmanın” %33’ünü açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin, birlikte, örgütsel yabancılaşmanın bütün alt boyutlarını anlamlı bir

şekilde etkiledikleri tespit edildiğinden dolayı H3a hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu üç değişkenin, birlikte, örgütsel yabancılaşmanın en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkiledikleri, “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutlarını ise neredeyse hiç etkilemedikleri söylenebilir.

Dağıtım Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Üzerine Etkisi

H3b: Dağıtım adaleti algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.

H3c: Dağıtım adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.

H3d: Dağıtım adaleti algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.

H3e: Dağıtım adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.

H3f: Dağıtım adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.

H3g: Dağıtım adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.

Tablo 3.36. Dağıtım Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız	Bağımlı*	Beta	t	R	R ²	F	p ^a
Dağıtım Adaleti	Güçsüzlük	-0,120	-2,499	0,120	0,014	6,246	,013
	Anlamsızlık	-0,460	-10,739	0,460	0,212	115,330	,000
	Kuralsızlık	-0,084	-1,742	0,084	0,007	3,033	,082
	İşe Yabancılaşma	-0,606	-15,791	0,606	0,368	249,349	,000
	Çev. Yalıtılmışlık	-0,384	-8,627	0,384	0,148	74,417	,000
	Kendine Yab.	-0,516	-12,478	0,516	0,266	155,710	,000

*Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları

a: Dağıtım adaleti

Yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda; dağıtım adaletinin, “güçsüzlük” (R=0,120, R²=0,014) (F₍₁₋₄₂₉₎=6,246, p<0,05), “anlamsızlık” (R=0,460, R²= 0,212) (F₍₁₋₄₂₉₎=115,330, p<0,05), “işe yabancılaşma” (R=0,606, R²=0,368) (F₍₁₋₄₂₉₎=249,349, p<0,05), “çevreye yalıtılmışlık” (R=0,384, R²=0,148) (F₍₁₋₄₂₉₎=74,417, p<0,05), “kendine yabancılaşma” (R=0,516, R²=0,266) (F₍₁₋₄₂₉₎=155,710, p<0,05) ile anlamlı bir ilişki sergilediği, “kuralsızlık” ile anlamlı bir ilişki sergilemediği (p>0,05) görülmüştür. Dağıtım adaleti algısı, “güçsüzlüğün” %1’ini, “anlamsızlığın” %21’ini, “işe yabancılaşmanın” %37’sini, “çevreye yalıtılmışlığın” %15’ini, “kendine yabancılaşmanın” %27’sini açıklamaktadır. Buna göre H3b, H3c, H3e, H3f ve H3g hipotezleri kabul edilmiş, H3d hipotezi ise reddedilmiştir. Dağıtım adaleti algısının örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzlük” alt boyutunu etkileme derecesinin yok denecek kadar az olduğu, en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkilediği söylenebilir.

Prosedür Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Üzerine Etkisi

H3h: Prosedür adaleti algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.

H3i: Prosedür adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.

H3j: Prosedür adaleti algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.

H3k: Prosedür adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.

H3l: Prosedür adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.

H3m: Prosedür adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.

Tablo 3.37. Prosedür Adaletinin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız	Bağımlı*	Beta	t	R	R ²	F	p ^a
Prosedür Adaleti	Güçsüzlük	-0,113	-2,350	0,113	0,013	5,524	,019
	Anlamsızlık	-0,424	-9,695	0,424	0,180	94,001	,000
	Kuralsızlık	-0,134	-2,810	0,134	0,018	7,896	,005
	İşe Yabancılaşma	-0,575	-14,553	0,575	0,330	211,775	,000
	Çev. Yalıtılmışlık	-0,374	-8,342	0,374	0,140	69,585	,000
	Kendine Yab.	-0,439	-10,132	0,439	0,193	102,663	,000

*Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları

a: Prosedür adaleti

Yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda; prosedür adaletinin, “güçsüzlük” (R=0,113, R²=0,013) (F₍₁₋₄₂₉₎=5,524, p<0,05), “anlamsızlık” (R=0,424, R²=0,180) (F₍₁₋₄₂₉₎=94,001, p<0,05), “kuralsızlık” (R=0,134, R²=0,018) (F₍₁₋₄₂₉₎=7,896, p<0,05), “işe yabancılaşma” (R=0,575, R²=0,330) (F₍₁₋₄₂₉₎=211,775, p<0,05), “çevreye yalıtılmışlık” (R=0,374, R²=0,140) (F₍₁₋₄₂₉₎=69,585, p<0,05), “kendine yabancılaşma” (R=0,439, R²=0,193) (F₍₁₋₄₂₉₎=102,663, p<0,05) ile anlamlı bir ilişki sergilediği görülmüştür. Prosedür adaleti algısı, “güçsüzlüğün” %1’ini, “anlamsızlığın” %18’ini, “kuralsızlığın” %2’sini, “işe yabancılaşmanın” %33’ünü, “çevreye yalıtılmışlığın” %14’ünü, “kendine yabancılaşmanın” %19’ünü açıklamaktadır. Buna göre H3h, H3i, H3j, H3k ve H3l hipotezleri kabul edilmiştir. Prosedür adaleti algısının örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutlarını etkileme derecesinin yok denecek kadar az olduğu, en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkilediği söylenebilir.

Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutları Üzerine Etkisi

H3m: Etkileşimsel adalet algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.

H3n: Etkileşimsel adalet algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.

H3o: Etkileşimsel adalet algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.

H3ö: Etkileşimsel adalet algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.

H3p: Etkileşimsel adalet algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.

H3r: Etkileşimsel adalet algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.

Tablo 3.38. Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız	Bağımlı*	Beta	t	R	R ²	F	p ^a
Etkileşimsel Adalet	Güçsüzlük	-0,147	-3,083	0,147	0,022	9,506	,002
	Anlamsızlık	-0,461	-10,747	0,461	0,212	115,502	,000
	Kuralsızlık	-0,122	-2,540	0,122	0,015	6,454	,011
	İşe Yabancılaşma	-0,620	-16,358	0,620	0,384	267,587	,000
	Çev. Yalıtılmışlık	-0,444	-10,275	0,444	0,197	105,573	,000
	Kendine Yab.	-0,518	-12,549	0,518	0,269	157,474	,000

*Örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları

a: Etkileşimsel adalet

Yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda; etkileşimsel adaletin, “güçsüzlük” (R=0,147, R²=0,022) (F₍₁₋₄₂₉₎=9,506, p<0,05), “anlamsızlık” (R=0,461, R²=0,212) (F₍₁₋₄₂₉₎=115,502, p<0,05), “kuralsızlık” (R=0,122, R²=0,015) (F₍₁₋₄₂₉₎=6,454, p<0,05), “işe yabancılaşma” (R=0,620, R²=0,384) (F₍₁₋₄₂₉₎=267,587, p<0,05), “çevreye yalıtılmışlık” (R=0,444, R²=0,197) (F₍₁₋₄₂₉₎=105,573, p<0,05), “kendine yabancılaşma” (R=0,518, R²=0,269) (F₍₁₋₄₂₉₎=157,474, p<0,05) ile anlamlı bir ilişki sergilediği görülmüştür. Etkileşimsel adalet algısı, “güçsüzlüğün” %2’sini, “anlamsızlığın” %21’ini, “kuralsızlığın” %2’sini, “işe yabancılaşmanın” %38’ini, “çevreye yalıtılmışlığın” %20’sini, “kendine yabancılaşmanın” %27’sini açıklamaktadır. Buna göre H3m, H3n, H3o, H3ö, H3p ve H3r hipotezleri kabul edilmiştir. Etkileşimsel adalet algısının örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutlarını etkileme derecesinin yok denecek kadar az olduğu, en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkilediği söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme olgusu tüm dünyada çok büyük gelişmelerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasında etkili bir sistemdir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve yaygın hale gelmesiyle birlikte insanlık tarihinde yeni bir devrim gerçekleşmiştir. Tüm bu gelişmeler maddi unsurlar üzerinden gerçekleşirken diğer taraftan küreselleşmenin insanlık adına manevi yönden çok büyük götürüleri de olmuştur. Küreselleşmenin en etkili sonuçlarından biri olan kapitalist sistemin ortaya çıkardığı yeni insan modelinde daha fazlasına “sahip olma” isteği, açgözlülük ve doyumsuzluk gibi özellikler ön plana çıkarken; sorumluluk bilinci, hak ve adaletin önemi, ahlaki yapılanma gibi özellikler geri planda kalmıştır. Bu bağlamda maddi unsurlar ile manevi değerler arasındaki denge altüst olmuş, maddi unsurlara olan bağımlılık sebebiyle manevi değerlerden büyük kopuşlar yaşanmıştır. Maddi unsurlar ve manevi değerler arasındaki bu dengesizlik ve sapma hali bir tür yabancılaşmadır. Esasında yaratılış teorisinden beri var olduğu düşünülen insanın yabancılaşma olgusu, kapitalist düzenle birlikte zirveye ulaşmıştır.

Kapitalist düzenin en etkili olduğu alanlardan biri örgütsel alanlardır. İşletme sahiplerinin daha fazla güçlü olma ve kâr elde etme hırsını, yöneticilerinin de daha fazla güçlü olma arzusunu, makam düşkünlüğünü arttıran kapitalist düzen, işveren, sermayedar, yönetici ve zengin olan kesimi daha yukarı düzeylere taşıırken; işçi, amele vb. gibi fakir olan kesimi daha aşağı düzeylere çekmektedir. Örgüt yöneticileri, buldukları makamda uzun süre kalabilmek ve örgüt çalışanlarına daha fazla nüfuz edebilmek maksadıyla kendilerine yakın ve yandaş olan çalışanları koruma ve kollama türündeki kayırmacılık, ayrımcılık, torpil geçme vb. gibi haksızlık ve adaletsizlik içeren tutum ve davranışlara yönelebilmektedirler. Yöneticilerin bu tür tutum ve davranışları, örgütün diğer çalışanları için ciddi ölçüde bir örgütsel adaletsizlik algısına sebep olur. Bu durum zamanla söz konusu çalışanların örgütten soğumaları, uzaklaşmaları ve yabancılaşmaları ile son bulur. Bu araştırma, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine herhangi bir etkisi olup olmadığı hususlarını uygulamalı bir şekilde ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırmayı gerçekleştirebilmek için ADIM Üniversiteleri bünyesinde yer alan dört kurucu üniversite olan Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde çalışan tüm akademik ve idari personellerden, dijital ortamda hazırlanmış olan anket formu aracılığıyla veri toplanmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir.

Katılımcıların ölçek sorularına vermiş oldukları yanıtlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde dikkat çeken hususlar şunlardır:

Katılımcıların Örgütsel Adalet Ölçeği'nde yer alan sorulara verdikleri yanıtların tümünün “ne katılıyorum ne katılmıyorum” şeklinde orta düzeyde yer aldığı görülmektedir. Üniversitelerin çeşitli akademik ve idari kadrolarında çalışan bireylerin, örgütsel adalet algılarının orta düzeyde çıkması beklenen bir durumdur. Çünkü ülkemizdeki serbest tartışma ve açıktan eleştirme tavırlarının yeterince gelişmemiş olmasıyla ilgili kültürel alışkanlıklar itibarıyla, çalışanlar yönetim ve yöneticiye ilişkin adalet/ adaletsizlik görüşlerinin doğrudan açığa çıkmasından nispeten çekinebilmekte veya korkabilmektedirler. Bu yüzden de gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçınmış olabilirler. Esasında örnekleme oluşturan kesimin, özellikle nitelikli ve beyaz yakalı kesimden oluşması, bağlı oldukları yöneticilerin örgütsel uygulamalarına ilişkin “adalet” veya “adaletsizlik” düzeyini belirleyebilecek nitelikte olduklarını göstermektedir. Bu anlamda örnekleme oluşturan akademik ve idari personellerin örgütsel adalet algılaması sonuçlarının yüksek veya düşük düzeyde çıkması gerekirken orta düzey çıkması, bir anlamda düşük çıkması demektir. Dolayısıyla bu durum, söz konusu çalışanların gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçındıkları ve cevapları orta düzeyde göstermeyi yeğledikleri şeklinde yorumlanabilir. Esasında Likert tipi tutum ölçeklerinin üçüncü seçeneği olan “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadesi gerçekte bir kararsızlık ifadesi anlamına gelmektedir. “Kararsızlık” ise orta düzeyden ziyade nötr bir değer içermektedir. Bu durum genellikle tartışılmakla birlikte, alanyazındaki birçok araştırmada benzer şekilde kullanıldığından ve cevap ifadeleri ile düzey yapısı üzerinde sonradan değişiklik yapılması uygun olmadığından bu şekilde kalmasına karar verilmiştir.

Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'nde yer alan sorulara verdikleri yanıtların “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde orta ve düşük düzeyde yer aldığı görülmektedir. Genellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılaması veya örgütsel yabancılaşma düzeyini belirlemede ekonomik ve çevresel faktörlerin etkisi, bireysel veya örgütsel faktörlerden daha fazladır. Çünkü az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işsizlik sorunları, düşük maaşlı işler ya da alternatif işlerin yokluğu gibi sebeplerden dolayı bu tür ülkelerde özellikle kamuda görev yapan çalışanlar tarafından mevcut işte kalınması daha uygun görülmekte, bireysel ve örgütsel sorunlar görmezden gelinmektedir. Türkiye gibi

gelişmekte olan bir ülkede, “üniversite gibi bir kamu kurumunun çalışanı olmanın, ekonomik anlamda ve özellikle sosyal statü bağlamında önemli ve değerli bir çalışan olma” anlamına geldiği yönündeki anlayış sebebiyle çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle üniversite çalışanlarının kamu çalışanı oldukları, ülkede izlenmekte olan neoliberal ekonomi programları kapsamında sahip olunan ekonomik ve sosyal haklar ile iş güvencesi bakımından toplumdaki diğer çalışanlara (özellikle özel sektör çalışanları) kıyasla daha olumlu bir konumda buldukları yönündeki genel kanaat, örgütlerdeki bir kısım adaletsiz durumların görmezden gelinmesine ya da kabullenilerek içselleştirilmesine sebep olmaktadır. Bu anlamda, çalışanlar, muhtemelen yaşanan duyumsamazlık psikolojisine bağlı olarak örgüte yabancılaştıklarının farkına bile varamamış da olabilirler.

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.39’da görülmektedir.

Tablo 3.39. Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

ANA HİPOTEZLER		SONUÇ
<i>H1</i>	<i>Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşma davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.</i>	KABUL
Alt Hipotezler		
H1a	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H1b	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H1c	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H1d	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H1e	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H1f	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H1g	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H1h	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H1ı	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H1i	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H1j	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.	RED
H1k	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları çalıştıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.	RED

	H1l	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
	H1m	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları mesleki durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
	H1n	Üniversite personellerinin örgütsel adalet algıları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
	H1o	Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
	H1ö	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel adalet algıları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.	RED
	H1p	Yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermektedir.	RED
	H1r	Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel adalet algıları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
	H1s	Yöneticilik görevi bulunan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları idari görevlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H2	<i>Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>		KABUL
Alt Hipotezler			
	H2a	Dağıtım adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2b	Dağıtım adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2c	Dağıtım adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
	H2d	Dağıtım adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2e	Dağıtım adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2f	Dağıtım adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2g	Prosedür adaleti algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2h	Prosedür adaleti algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2ı	Prosedür adaleti algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2i	Prosedür adaleti algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2j	Prosedür adaleti algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2k	Prosedür adaleti algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2l	Etkileşimsel adalet algısı ile güçsüzlük arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2m	Etkileşimsel adalet algısı ile anlamsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2n	Etkileşimsel adalet algısı ile kuralsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2o	Etkileşimsel adalet algısı ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2ö	Etkileşimsel adalet algısı ile çevreye yalıtılmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2p	Etkileşimsel adalet algısı ile kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

H3	<i>Algılanan örgütsel adalet, örgütsel yabancılaşma davranışını açıklamaktadır.</i>	KABUL
Alt Hipotezler		
H3a	Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algıları birlikte, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, işe yabancılaşma, çevreye yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma davranışlarını açıklamaktadır.	KABUL
H3b	Dağıtım adaleti algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.	KABUL
H3c	Dağıtım adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3d	Dağıtım adaleti algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.	RED
H3e	Dağıtım adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL
H3f	Dağıtım adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3g	Dağıtım adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL
H3h	Prosedür adaleti algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.	KABUL
H3i	Prosedür adaleti algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3j	Prosedür adaleti algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL
H3k	Prosedür adaleti algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3l	Prosedür adaleti algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL
H3m	Etkileşimsel adalet algısı, güçsüzlüğü açıklamaktadır.	KABUL
H3n	Etkileşimsel adalet algısı, anlamsızlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3o	Etkileşimsel adalet algısı, kuralsızlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3ö	Etkileşimsel adalet algısı, işe yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL
H3p	Etkileşimsel adalet algısı, çevreye yalıtılmışlığı açıklamaktadır.	KABUL
H3r	Etkileşimsel adalet algısı, kendine yabancılaşmayı açıklamaktadır.	KABUL

Tablo 3.39'daki analiz sonuçlarına göre katılımcıların demografik özellikleri bakımından örgütsel adalet algılarına ve örgütsel yabancılaşma düzeylerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde dikkat çeken hususlar şunlardır:

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği; örgütsel yabancılaşma davranışlarının ise eğitim durumu, kurumdaki mesleki durum ve unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Goldman (2001) ve Sayü (2014) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken; Lee ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada örgütsel yabancılaşma davranışının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği, erkek çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının, kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sayü (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunduğu, kadın çalışanların anlamsızlık duygusunu erkek çalışanlara kıyasla daha fazla hissettikleri tespit edilmiştir. Atmaca (2020)’nin yapmış olduğu araştırmada, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla mesleki yabancılaşma yaşadıkları ancak çalışanların mesleki yabancılaşma davranışlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010), Günsal (2010) ve Moç (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da çalışanların örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işe yabancılaşma davranışları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermezken; Günsal (2010)’ın yapmış olduğu araştırmada çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, bekâr çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin, evli çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı farkın “lise” ve “ön lisans” eğitimine sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. “Lise” mezunu personellerin örgütsel adalet algıları “ön lisans” mezunu personellerden yüksektir. Goldman (2001), Günsal (2010), Sayü (2014) ve Moç (2018) ise yaptıkları araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farkın “yüksek lisans” ve “doktora” eğitimine sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. “Yüksek lisans” mezunu personellerin örgütsel yabancılaşma davranışları “doktora” mezunu personellerden yüksektir. Rajaeepour ve arkadaşları (2012), Sayü (2014) ve Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işe yabancılaşma davranışlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği,

eğitim durumu “doktora” olan çalışanların iře yabancılaşma davranışlarının “n lisans” ve “lisans” mezunu olan çalışanlardan daha dūřuk çıktığı belirlenmiştir. Atmaca (2020) tarafından öğretmenlere yönelik yapılan araştırmada, “lisansüstü” mezunu olan öğretmenlerin, “lisans” mezunu olan öğretmenlerden daha fazla mesleki yabancılaşma yaşadıkları ancak eğitim durumu ile mesleğe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010) ile Goldman (2001) tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, yaş arttıka örgütsel adalet algısının da arttığı bulgularına ulaşılmıştır. Günsal (2010) ve Mo (2018) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının yaşa göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farkın kurumdaki çalışma süresi “1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl” aralığında olan personeller arasında olduğu görülmüştür. “5 yıl ve altındaki” bir sürede çalışmış olan personellerin örgütsel adalet algıları “11-15 yıl” aralığında çalışan personellerden yüksektir. Goldman (2001) da araştırmasında, çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının genel çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre genel çalışma süresi “15 yıl ve üzerinde” olan çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışma süresi “5-9 yıl” aralığında olan çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Ancak yine aynı araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarının mevcut kurumdaki çalışma süresine (kıdem) göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Mo (2018)’un araştırmasında da çalışanların örgütsel adalet algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının genel çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Buna göre genel çalışma süresi “9 yıl ve altında” olan çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışları, çalışma süresi “10 yıl ve üstünde” olan çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Aynı araştırmada çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının mevcut kurumdaki çalışma süresine (kıdem) göre de anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır. Buna göre mevcut iş yerinde çalışma süresi “5 yılın altında” olan iş görenlerin örgütsel yabancılaşma davranışları, çalışma süresi “9 yıl ve üzeri” olan iş görenlerin örgütsel yabancılaşma davranışlarından; mevcut iş yerindeki çalışma süresi “3-5 yıl” aralığında olan iş görenlerin örgütsel yabancılaşma davranışları, çalışma süresi “6-8 yıl” aralığında olan iş görenlerin örgütsel yabancılaşma davranışlarından yüksek çıkmıştır. Moç (2018)’un araştırmasında ise çalışanların işe yabancılaşma davranışları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının kurumdaki mesleki duruma anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların örgütsel adalet algılarının mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, idari personellerin örgütsel adalet algılarının akademik personellere kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının kurumdaki mesleki duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucunda, örgütsel yabancılaşmanın “kendine yabancılaşma” boyutunun mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. “İdari personeller”in “kendine yabancılaşma” davranışları “akademik personeller”den yüksektir. Bu bulguya dayanarak akademik personellerin mesleki doyum sebebiyle örgütsel yabancılaşma davranışlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Çünkü idari personellerin yaptıkları işler ile akademik personellerin yaptıkları işler kıyaslandığında; idari personeller daha bürokratik, rutin/monoton ve sıkıcı işleri, akademik personeller ise daha özerk, karmaşık ve gelişime açık işleri gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla akademik personellerin iş tatmini ve mesleki doyumlarının idari personellerden daha yüksek olduğu, kendilerini daha anlamlı ve değerli hissettikleri ve bu anlamda kendine yabancılaşma davranışlarının da daha düşük olduğu düşünülmektedir. Moç (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işe yabancılaşma davranışlarının mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, idari personellerin, akademik personellere göre daha fazla işe yabancılaşma hissettikleri tespit edilmiştir. Amazue ve arkadaşlarının (2016) yapmış olduğu araştırmada çalışanların işe yabancılaşma

davranışlarının mesleki duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, akademik olmayan personellerin, akademik personellerden daha fazla işe yabancılaşma duygusuna kapıldıkları belirlenmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının unvanlarına göre anlamlı farkın “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör.” ve “Diğer İdari Personel” unvanına sahip personeller arasında olduğu görülmüştür. Buna göre H1n hipotezi kabul edilmiştir. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların örgütsel adalet algılarının unvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel yabancılaşma davranışlarının unvanlarına göre anlamlı farkın “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör.”, “Personel” ve “Diğer İdari Personel” unvanına sahip personeller arasında olduğu görülmüştür. Günsal (2010) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Üniversite personellerinin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel yabancılaşma davranışlarının yöneticilik görevi bulunan ve bulunmayan akademik personellere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. San ve Yalçıntaş (2017: 510) tarafından yapılan araştırmada, çalıştıkları kurumda yönetici olarak görev yapan kişilerin genel örgütsel adalet algıları ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının, yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. DiPietro ve Pizam (2008) tarafından yapılan araştırmada, düşük vasıflı çalışanların, yöneticilere göre daha fazla yabancılaştıkları, düşük vasıflı çalışanların yabancılaşma davranışları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Akademik personellerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşma davranışlarının yöneticilik durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel adalet algılarının yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermediğine ilişkin bulgular tartışmaya açık bir durumu göstermektedir. Bu anlamda akademik yönden hiyerarşik düzenin tam anlamıyla bürokratik bir işleyiş göstermeyişi, yönetici özellikleri, yönetim ilişkileri ve tarzları bakımından değerlendirilmek suretiyle gerçekten samimi cevaplar alınmış olmakla birlikte, tamamen korku ve endişeye dayalı sebeplerden dolayı yanıltıcı cevapların da verilmiş olma ihtimali söz konusu olabilir.

Diğer taraftan yöneticilik görevi bulunmayan akademik personellerin örgütsel yabancılaşma davranışlarının yöneticilik görevi bulunan akademik personellere göre farklılık göstermemesi bulgusu ise akademik personellerin mesleki doyum sebebiyle örgütsel yabancılaşma davranışlarının düşük çıkabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü burada önemli olarak görülen kısmın yönetici olup olmamaktan ziyade “akademik personel olmak” olarak değerlendirildiği düşünülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma davranışı arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel yabancılaşma davranışının %37’sinin örgütsel adalet algısından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeyi azalmaktadır. Dağıtım adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşmanın “kuralsızlık” alt boyutu hariç, diğer alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken; prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel yabancılaşmanın bütün alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Moç (2018), Sulu vd. (2010), Günsal (2010), Ceylan ve Sulu (2011), Sookoo (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sulu vd. (2010), Günsal (2010), Ceylan ve Sulu (2011) ve Sookoo (2014) tarafından yapılan araştırmalarda dağıtım adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nair ve Vohra (2010), Sayü (2014) ile Amazue ve arkadaşlarının (2016) yaptığı araştırmalarda ise dağıtım adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sulu vd. (2010), Günsal (2010), Ceylan ve Sulu (2011) ve Sookoo (2014) tarafından yapılan araştırmalarda prosedür adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nair ve Vohra (2010), Sayü (2014) ile Amazue ve arkadaşlarının (2016) yaptığı araştırmalarda ise prosedür adaleti algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sayü (2014) ile Amazue ve arkadaşlarının (2016) yaptığı araştırmalarda da etkileşimsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel yabancılaşma davranışlarını negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının %37’si örgütsel adalet algılarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel adaletin alt

boyutlarını oluşturan üç değişkenin (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet) birlikte, örgütsel yabancılaşmanın bütün alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkiledikleri tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti algısının örgütsel yabancılaşmanın “kuralsızlık” alt boyutu hariç, diğer bütün alt boyutlarını etkilediği belirlenirken; prosedür ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel yabancılaşmanın bütün alt boyutlarını etkiledikleri belirlenmiştir. Genel anlamda örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet alt boyutları birlikte ve ayrı ayrı incelendiklerinde, örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzlük” ve “kuralsızlık” alt boyutlarını etkileme derecelerinin yok denecek kadar az olduğu ve en çok “işe yabancılaşma” alt boyutunu etkiledikleri görülmektedir. Bu bulgular, “örgütsel yabancılaşma” davranışının ortaya çıkmasının önemli sebeplerinden birinin “örgütsel adaletsizlik algısı” olduğunu göstermektedir. Günsal (2010) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adalet algısının, örgütsel yabancılaşma davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği ve %27,8 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Moç (2018) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel adalet algısının işe yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada işe yabancılaşma bağımlı değişkeni, güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyutlarından oluşmaktadır. Sooko (2014), örgütsel adalet olarak dağıtım ve prosedür adaletini ele almış, çalışanların örgütsel adalet algılarının yabancılaşma üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algılarının yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Amazue ve arkadaşlarının (2016) yaptığı çalışmada dağıtım ve prosedür adaletinin işe yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi bulunmazken, etkileşimsel adaletin işe yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Sayü (2014) tarafından yapılan çalışmada dağıtım ve prosedür adaleti algısının güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi bulunmadığı, etkileşimsel adalet algısının güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Ceylan ve Sulu (2011) tarafından yapılan çalışmada dağıtım ve prosedür adaleti algısının güçsüzlük ve çevreye yalıtılmışlık üzerine anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada etkileşimsel adalet, kişiler arası ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta ele alınarak güçsüzlük ve çevreye yalıtılmışlık üzerine etkileri incelenmiştir. Buna göre kişiler arası ve bilgisel adalet algılarının, güçsüzlük ve çevreye yalıtılmışlık üzerine anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ile örgüt çalışanları için örgütsel adaletin ne derece önemli olduğu ve örgütsel yabancılaşma üzerine ne yönde bir etkisi olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu bulgular ışığında iş görenlerin mensubu oldukları örgüte yönelik adalet algılarını artırıcı önlemlerin alınması ile birlikte çalışanların “örgütsel yabancılaşma düzeylerinin” en az seviyeye indirilebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, çalışanların örgütlerine yönelik olumlu duygularını arttırmak için yöneticilere şu öneriler sunulmaktadır:

Örgütlerin birer sosyal sistem oldukları ve örgütsel sistemi oluşturan her bir bileşenin diğer bileşenleri etkiledikleri ve diğer bileşenler tarafından etkilendikleri göz önünde bulundurulduğunda, örgüt içindeki her bir çalışanın ve yapılan her bir işin kendi çapında değerli oldukları ve mutlak surette birbirlerini etkiledikleri unutulmamalıdır. Sağlıklı bir örgütsel sistemin oluşturulabilmesi ve işleyişin sağlanması, diğer bir deyişle örgütlerde yabancılaşmanın ortaya çıkışını önlemenin ya da giderilmesini sağlamanın en önemli çözüm yolu, örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algılarını yüksek düzeyde tutmakla ilişkilidir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki yönetsel faaliyetlerini “eşitlik” ve “adalet” temelli yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilere, örgütlerde adaletsizlik algısına yol açan ayrımcılık, kayırmacılık, torpil, iltimas vb. gibi yöntemlerden uzak durmaları, makam düşkünlüğüne bağlı olarak daha güçlü olma hırsını, bireysel egolarını bir kenara bırakıp, “hakikat”, “hakkaniyet”, “adalet” ve “liyakat” temeline dayalı tutarlı ve dengeli bir yönetim anlayışı geliştirerek yönetim faaliyetlerini sürdürmeleri önerilmektedir.

Örgütsel adalet algısını arttırmanın ve örgütsel yabancılaşmayı azaltmanın bir başka çözüm yolu örgütte demokratik ve etkili bir kültürel yapının oluşturulmasıdır. Özellikle beyaz yakalı veya nitelikli personelin yoğun olarak görev yaptığı örgütlerde özerk ve katılımcı yönetim politikalarına, yetki devri, personel güçlendirme, etkili bir ücret ve terfi sistemi gibi uygulamalara “adil olma” ölçüsünde gereken hassasiyetin gösterilerek, çalışan memnuniyetinin arttırılması sağlanmalıdır. Bu bağlamda üniversite gibi örgütlenmelerde, mevcut “hiyerarşik ve bürokratik” yapının yerine, danışma ve katılıma dayalı, nispeten demokratik örgüt yapısına geçilmelidir.

Örgütlerde iş ve görev tanımlarının veya başka bir deyişle her bir iş görenin işgal ettikleri pozisyonun gerektirdiği rol davranışlarının (görevi gereği yerine getirmesi gereken faaliyetler, uyması gerekli olan kurallar ve davranış kalıpları) açık ve seçik

olarak belirlenmesi, bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca iş görenlerin sadece kendi rol davranışlarının yanı sıra, örgütte görev yapmakta olan diğer iş görenlerin rol davranışları konusunda da bilgi sahibi olmalarına özen gösterilmelidir.

Örgütlerdeki aşırı iş bölümü nedeniyle iş görenlerin büyük bir kısmı, yaptıkları işin bütüne olan katkısını görememekte ve yaptıkları işe bir anlam yükleyememektedirler. Bu yüzden özellikle büyük örgütlerde “iş tamamlama duygusundan yoksunluk” ve “monotonluk” gibi durumların ortaya çıkmasına ve çalışanlarda yabancılaşmaya sebep olabileceği varsayılan aşırı iş bölümünden kaçınmak ve rasyonel bir iş bölümlendirmesi yapmak gerekmektedir. Ayrıca rasyonel bir iş bölümü sonrası, söz konusu işleri yerine getirecek olan personelin, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması da örgütsel memnuniyetin ve verimliliğin sağlanması için gerekli bir faktördür. Bu durum, örgütsel alanda iş ve iş gören uyumu olarak tanımlanmaktadır. İş- iş gören uyumu ya da iş görenin bilgi, beceri, yetenek, kişisel, zihinsel vb. özelliklerine uygun bir işi yapması ya da görevi yerine getirmesi, o iş görenin işinden tatmin olmasını, işi yaparken kendini geliştirmesini ve örgütsel bağlılığının da artmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde yabancılaşmayı azaltıcı faktörlerden bir diğeri iş görenlerin çalışma koşullarına gereken özenin gösterilmesi, çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunulmasıdır. Örneğin, çalışanlara dinlenme zamanları verilmesi, güvenlik koşullarının, lokanta ve kantin hizmetlerinin sağlanması, örgüt makinelerinin ve kullanılan kaynakların (alet, malzeme vb.) yeterli olması gibi önlemlerin alınması, ses düzeyleri, sıcaklık ya da soğukluk ayarları gibi hususlara yönelik olumsuzlukların giderilmesi vb. gibi. Ayrıca örgüt içindeki destekleyici sosyal ilişkilerin varlığı, pro-sosyal davranışlarda (yardım etme, iş birliği, paylaşım, empati kurma, teselli etme vb.) artış, çalışma stresi ve örgütsel yabancılaşmada azalmayı sağlar. Bu sebeplerle örgüt yönetimi tarafından sosyal bir çalışma ortamının yaratılması, bu yönde çalışanların teşvik edilmesi anlamında çeşitli sosyal etkinlikler, yarışmalar, yemekler, toplantılar, tatiller vb. düzenlenerek çalışanlar arası ilişkilerin ve etkileşimin artırılması sağlanabilir.

Örgütlerde adalet algısının artırılması ve yabancılaşma sorununun azaltılmasında en büyük görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Gerçek anlamda başarılı bir örgüt yöneticisinin, başarılı olmasının ardında yatan en temel özellik “sahip

olmak” hırsı, doyumsuzluğu, açgözlülüğünden arınmış, kendini geliştirmiş, yetiştirmiş, “adalet” olgusunu kendine misyon edinmiş bir birey olmasına bağlıdır. Bu özelliklere sahip bir yöneticinin oluşturduğu sağlıklı bir örgüt ortamındaki çalışanların adalet algılarının en yüksek, yabancılaşma düzeylerinin de en düşük seviyede yaşanacağı aşikârdır.

Bu çalışma genel anlamda örgütlerdeki “adalet” algısının ve “yabancılaşma” sorununun önemini vurgulamak amacıyla hazırlanan bir çalışmadır. Özellikle “yabancılaşma” sorunu üzerinde yoğun bir şekilde durulmasının sebebi, konuyla ilgili alanyazında yapılmış olan çalışmaların az olmasıdır. Bu çalışmada yer alan teorik bilgilerin ve araştırmaya yönelik bulguların, ileride yapılacak benzer çalışmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada nicel ve nitel araştırmanın birlikte yapılması planlanmış olmakla birlikte, yaşanan olumsuz gelişmeler sebebiyle nitel araştırma yapılamamıştır. Bu konuyla ilgili benzer araştırmalar yapmayı planlayan araştırmacılara, nicel araştırmanın yanı sıra nitel araştırma da yapılması, elde edilen nitel veriler ile çalışmanın desteklenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ve örgütsel yabancılaşma davranışı değişkenleri arasındaki ilişkinin tükenmişlik, sinizm gibi başka aracı değişkenlerle incelenmesi yapılabileceği gibi akademisyenlerin örgütsel adalet algılarında ve örgütsel yabancılaşma duygularının telafisinde “mesleki doyumun” aracılık etkisi vb. gibi konularda da araştırmalar yapılabileceği önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acar, O. (2015). *Yönetici Körlüğü*, <http://www.okanacar.com/2015/08/yonetici-korlugu.html>, (19.08.2019).
- Ada, S., Ölçüm, M. (2002). "Öğretmen Adaylarının Pozitif Disiplin Anlayışına Göre İstenilmeyen Davranışları Önleme Becerileri", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15, 1-10.
- Adalı, S. (1986). *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, Sayı 21, İstanbul.
- Adams, J. S. (1963). "Towards an Understanding of Inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange", içinde L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 267-299, Academic Press, New York.
- Affinnih, Y. H. (1997). "A Critical Reexamination of Alienation", *Social Science Journal*, 34(3), 383-387.
- Agarwal, S. (1993). "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study", *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Aiken, M., Hage, J. (1966). "Organization Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review*, 31, 497-507.
- Akdeniz, E. B. (2017). *J. P. Sartre'da Yabancılaşma Fenomeni*, Pales Yay., İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Alexopoulos, K., Makris, S., Xanthakis, V., Sipsas, K., Chryssolouris, G. (2016). "A Concept For Context-Aware Computing in Manufacturing: The White Goods Case", *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 29(8), 839-849.
- Allcorn, S. (1994). *Anger in the Workplace: Understanding the Causes of Aggression and Violence*, Quorum Books, Westport, CT.
- Allen, B. H., LaFollette, W. R. (1977). "Perceived Organizational Structure and Alienation Among Management Trainees", *Academy of Management Journal*, 20, 334-341.
- Alsan, N. (2012). *Eylem ve Düşünce Açısından 20. Yüzyıl*, Evrensel Basın Yayın, İstanbul.

- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., Sert, S. (2012). “İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Amazue, L. O., Nwatu, O. H., Ome, B. N., Uzuegbu, C. N. (2016). “Relationship between Perceived Leadership Style, Organizational Justice and Work Alienation among Nigerian University Employees”, *IOSR Journal of Business and Management*, 18(4), 76- 85.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002). “Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Anderson, L. M. (1996). “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Anderson, L. M., Bateman, T. S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449- 469.
- Aquino, K., Tripp, T. M., Bies, R. J. (2006). “Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation and Avoidance in Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653-668.
- Arda, Ö. A. (2015). “Örgütsel Adalet ve Kişilik”, içinde E. Ünler ve H. Gürel (derl.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*, 21-48, Beta Yay., İstanbul.
- Argyris, C. (1953). *Executive Leadership*, Haper, New York.
- Aristoteles (2014). *Nikomakhos’a Etik*, (çev. S. Babür). 5. Baskı, Bilgesu Yay., Ankara.
- Arlı, D. (2013). “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Armstrong-Stassen, M. (2006). “Determinants of How Managers Cope With Organizational Downsizing”, *Applied Psychology an International Review*, 55(1), 1-26.
- Arslantürk, G., Şahan, S. (2012). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manîsa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Arya, A., Glover, J. (2003). “Real Options, Conflicting Valuations and Favoritism”, *Topics in Economic Analysis & Policy*, 3(1), 1-10.
- Ashforth, B. E. (1989). “The Experience of Powerlessness in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.
- Atalay, D. D. (2007). “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlanma İlişkisi”, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Atasoy, F. (2018). *Küreselleşme ve Milliyetçilik*, 2. Basım, Ötüken Neş., İstanbul.
- Atmaca, T. (2020). “Öğretmenlerin Kişilik Tipleri ile Mesleğe Yabancılaşma Arasındaki İlişki”, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 491-506.
- Ay, G., Koç, H. (2014). “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67- 90.
- Aydoğan, E. (2015). “Marx ve Öncülerinde Yabancılaşma Kavramı”, *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 54, 273-282.
- Aytaç, Ö. (2005). “Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bajdo, L. M., Dickson, M. W. (2001). “Perceptions of Organizational Culture and Women’s Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination”, *Sex Roles*, 45(5-6), 399- 413.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1988). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2015). *Türk Kültüründe Yönetmek*, 8. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Banai, M., Reisel, W.D. (2003). “A Test Control-Alienations Theory among Cuban Workers”, *Management Research*, 1, 243-252.
- Banai, M., Reisel, W. D., Probst, T. M. (2004). “A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary”, *Journal of International Management*, 10, 375-392.
- Banai, M., Reisel, W. D. (2007). “The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation”, *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Banger, G. (2017). *Endüstri 4.0*, Dorlion Yayınları, Ankara.
- Barakat, H. (1969) “Alienation: A Process of Encounter between Utopia and Reality”, *The British Journal of Sociology*, 20(1), 1-10.
- Barber, L., Maltby, J., Macaskill, A. (2005). “Angry Memories and Thoughts of Revenge: The Relationship between Forgiveness and Anger Rumination”, *Personality and Individual Differences*, 39, 253-262.
- Baron, R. A., Byrne, D., Kontowitz, B. H. (1977). *Psychology Understanding Behavior*, W. B. Saunders Com., Philadelphia.

- Baron, R. A. (1989). "Personality and Organizational Conflict: Effects of The Type a Behavior Pattern and Self-Monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281-296.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. (1996), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Thair Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44, 1-26.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yay., Ankara.
- Bateman, T. S., Sakano, T., Fujita, M. (1992). "Roger, Me and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Batıgün, A. D., Şahin, N. H. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumunu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Baudrillard, J. (2017). *Sessiz Yığınların Gölgesinde*, (çev. O. Adanır). 7. Baskı, Doğu Batı Yay., Ankara.
- Baudrillard, J. (2018). *Simulakrlar ve Simülasyon*, (çev. O. Adanır), 12. Basım, Doğu Batı Yay., Ankara.
- Baum, G. (1975). *Religion and Alienation: A Theological Reading of Sociology*, Paulist Press, New York.
- Bauman, Z. (2000). *Postmodernlik ve Hoşnutsuzlukları*, (çev. İ. Türkmen), Ayrıntı Yay., İstanbul.
- Bauman, Z. (2014). *Modernite, Kapitalizm, Sosyalizm*, (çev. F. D. Ergun). 2. Baskı, Say Yay., İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Sakarya Yay., Sakarya.
- Beaumont, L. R. (2005). *Revenge, Getting Even*, <http://www.emotionalcompetency.com/revenge.htm>, (28.07.2019).
- Berger, P. L. (2011). *Kutsal Şemsiye: Dinin Sosyolojik Teorisinin Ana Unsurları*, (çev. A. Coşkun), Rağbet Yayınları, İstanbul.
- Berger, P. L., Pullberg, S. (1965). "Reification and The Sociological Critique of Consciousness", *History and Theory*, 4(2), 196-211.
- Berger, P. L., Lukmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*, Anchor Books, New York.
- Berger, P. L. (1973). "Religious Institutions", içinde N. J. Smelser (ed.), *Sociology: an Introduction*, 303- 347, John Wiley & Sons, New York.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General Systems Theory*, George Braziller, New York.

- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT, USA.
- Beugre, C. D., Baron R. A (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Aplied Psychology*, 31(2), 324-339.
- Beugre, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employeess: an African Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bıçak, A. (2014). *Tarih Metafizigi Ya Da Kendilik Bilinci*, Dergâh Yay., İstanbul.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", içinde R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and B. H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 43-55, JAI Press, Greenwich, CT.
- Bies, R. J. (1987). "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage", içinde L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 289-319, JAI Press, Greenwich, CT.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. (1996). "Beyond Distrust: "Getting Even" and The Need for Revenge", içinde R. M. Kramer and T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 246-260, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA, US.
- Bildik, B. (2009). "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., Hjelt-Back, M. (1994). "Aggression among University Employees", *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Boatswain, S. J., Lalonde, R. N. (2000). "Social Identity and Preferred Ethnic/ Racial Labels for Blacks in Canada", *Journal of Black Psychology*, 26(2), 216-234.
- Bobocel, D. R., McCline, R. L., Folger, R. (1997). "Letting Them Down Gently: Conceptual Advances in Explaining Controversial Organizational Policies", içinde C. L. Cooper and D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 4, 73-88, Wiley, New York.
- Bonjean, C. M., Grimes, M. D. (1970). "Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach", *Social Forces*, 48(3), 365-373.
- Boudon, R. (1989). *Critical Dictionary of Sociology*, Routledge, London.
- Braudel, F. (1991). *Maddi Medeniyet ve Kapitalizm*, (çev. M. Özel), Ağaç Yayıncılık, İstanbul.

- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York.
- Brockner, J., Adsit, L. (1986). "The Moderating Impact of Sex on The Equity Satisfaction Relationship: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.
- Burns, A. C., Bush, R. F. (2015). *Pazarlama Araştırması*, (çev. ed. F. Demirci Orel), 7. Baskı, Nobel Yay., İstanbul.
- Bushman, B. J. (2002). "Does Venting Anger Feed or Extinguish The Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger and Aggressive Responding", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 724-731.
- Büyüköztürk, Ş. (1997). "Araştırmaya Yönelik Kaygı Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 453-464.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem Akademik Yay., Ankara.
- Calori, R., Sarnin, P. (1991). "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, 12, 49-74.
- Camerino, D., Conway, P. M., Heijden, B. I. J. M., Schout, E., Pokorski, J., Estryne-Behar, M., Hasselhorn, H. M. (2005). "The Role of Job Alienation in Work Ability Deterioration and Unhealthy Ageing", *International Congress Series 1280*, 61-66.
- Campbell, J. P., Dunette, M. D., Lawler III. E. E., Weick, E. Jr. (1970). *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*, McGraw- Hill Book Com., New York.
- Campbell, T. (2010). *Justice*, 3rd Edition, Palgrave Macmillan, New York.
- Can, A. (2019). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, 7. Baskı, Pegem Akademi Yay., Ankara.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carlisle, H. (1976). *Management; Concepts and Situations*, Science Research Assoc., Chicago.
- Cemaloğlu, N. (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", *Bilig*, 42, 111-126.
- Ceylan, A., Sulu, S. (2011). "Organizational Injustice and Work Alienation", *Ekonomika A Management*, 2, 20-77.
- Choi, S., Rainey H. G. (2014). "Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity?", *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Naktiyok, A. (2010). "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.

- Clark, J. P. (1959). "Measuring Alienation Within a Social System". *American Sociological Review*, 24, 849-852.
- Cohen, S., Wills, T. A. (1985). "Stres, Social Support and The Buffering Hypothesis", *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cohen, S. (2004). "Social Relationships and Health", *American Psychologist*, 676-684.
- Cohen Charash, Y., Spector P. I. E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). "Interactive Effects of Personality and Perceptions of The Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Coleman, D. C. (1956). "Industrial Growth and Industrial Revolutions", *Economica*, 23(89), 1-22.
- Colquitt, J. A., Donald E. C., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., YeeNg., K. (2001). "Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., Jackson, C. L. (2002). "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Colquitt, J. A., Chertkoff, J. M. (2002). "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", *Journal Of Management*, 28(5), 591-610.
- Comer, J. M., Dubinsky, A. J. (1985). *Managing the Successful Sales Forces*, Lexington Books, Lexington, M.A.
- Constas, P. A. (1976). "Alienation-Counseling Implications and Management Therapy", In D.J. Bague and S.G. Hudson (eds.), *Personnel Management of White-Collar Employees, Community and Family Study Center*, University of Chicago.
- Cook, J., Wall, T. D. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, W. W., Medley, D. M. (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for The MMPI", *Journal Of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Cooper, R. B., Zmud, R. W. (1990). "Information Technology Implementation Research: Atechnological Diffusion Approach", *Management Science*, 36(2), 123-139.
- Cornu, A. (1993). *Ekonomi Politik ve Felsefe Elyazmaları, Karl Marx, 1844 El Yazmaları*, (çev. Kenan Somer), Sol Yay., Ankara.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1985). *The Neo Personality Inventory Manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.

- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1987). "Neuroticism, Somatic Complaints and Disease: Is the Bark Worse than the Bite?", *Journal of Personality*, 55, 299-316.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1992). "Normal Personality Assessment in Clinical Practice the NEO Personality Inventory", *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Cowherd, D. M., Levine, D. (1992). "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Crank, J. P., Culbertson, R. G., Poole, E. D., Regoli, R. M. (1987). "The Measure of Cynicism Among Police Chiefs", *Journal of Criminal Justice*, 15, 37-48.
- Creese, G. (1988). "The Politics of Dependence: Women, Work and Unemployment in the Vancouver Labour Movement Before World War II", *Canadian Journal of Sociology*, 13(1-2), 121-142.
- Crocker, L., Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*, Holt, Rinehart and Winston Inc., Orlando.
- Cronbach, L. J. (1971). "Test Validation", içinde R. L. Thorndike (ed.), *Educational Measurement*, 2, 443-507.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1991). "Procedural Justice and Worker Motivation", içinde R. M. Steers and L. W. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 131-143, McGraw-Hill, New York.
- Cropanzano, R., Randall, M. (1993). "In Justice and Work Behavior: A Historical Review", içinde R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, 3-20, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", içinde C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen D. E., Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Curtis, J. (1971). "Voluntary Association Joining: A Cross-National Comparative Note", *American Sociological Review*, 36(5), 872-880.
- Cutrona, C. E. (1986). "Objective Determinants of Perceived Social Support", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 349-355.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları: "Keşke"siz Bir Yaşam İçin İletişim*, 18. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2017). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, 34. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

- Çakır, Ö. (2008) “Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çam, O., Bilge, A. (2007). “Ruh Hastalığına Yönelik İnanç ve Tutumlar”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 215-223.
- Çayır, K. (2012). “Yaşlılık/ Yaşa Dayalı Ayrımcılık”, içinde K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (derl.), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, 163-174, İstanbul Bilgi Üniv. Yay., İstanbul.
- Çeçen, A. (2015). *Adalet Kavramı*, 4. Baskı, Seçkin Yay., Ankara.
- Çiftçi, A. (1995). “Dinî Kurumlar”, *D.E.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı IX, 425-465.
- Çolak, M., Erdost, H. E. (2004). “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Daco, P. (1983). *Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları*, (çev. O.A. Gördün), İnkılap ve Aka Yay., İstanbul.
- Dailey, R. C., Kirk, D. J. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover”, *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Dalkıranoglu, T., Çetinel, F. G. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 277-297.
- Davidov, Y. (1997). *Özgürlük ve Yabancılaşma*, (çev. S. Şölçün), 2. Baskı, Bilim ve Sosyalizm Yay., Ankara.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.
- Dean, D. G. (1961). “Alienation: its Meaning and Measurement”, *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deaux, K. (1976). *The Behavior of Women and Men*, Brooks/ Cole, Monterey, CA.
- DeHart-Davis, L., Pandey, S. K. (2005). “Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers?” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Demir, M. (2011). “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demirel, E. T., Tikici, M. (2004). “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 49-58.
- Demirhan, A., Kılıç, Y. A., Güler, İ. (2010). “Tıpta Yapay Zekâ Uygulamaları”, *Yoğun Bakım Dergisi*, 9(1), 31-41.

- DeMore, S. W., Fisher, J. D., Baron, R. M. (1988). "The Equity-Control Model as A Predictor of Vandalism Among College Students", *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 80-91.
- Denison, D. R., Mishra A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yay., İstanbul.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Develioğlu, K., Tekin, Ö. A. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Diamond, J. (2018). *Tüfek, Mikrop, Çelik*, (çev. Ü. İnce), Pegasus Yay., İstanbul.
- DiBattista, R. A. (1996). "Forecasting Sabotage Events in The Workplace", *Public Personnel Management*, 25, 41-52.
- Dikkaya, M., Deniz, F. (2006). "Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler: Teorik Bir Bakış", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 163-181.
- Dikkaya, M., Gençer, Ü., AYTEKİN, İ. (2018). "Endüstri 4.0 Devriminin Ekonomik Etkileri Üzerine", *12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Kırıkkale, 855-869.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- DiPietro, R. B., Pizam, A. (2008). "Employee Alienation in The Quick Service Restaurant Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32, 22-39.
- DiTommaso, E., Spinner, B. (1997). "Social and Emotional Loneliness: A Re-Examination of Weiss' Typology of Loneliness", *Personality and Individual Differences*, 22(3), 411-421.
- DiTommaso E., Brannen-McNulty C., Ross L., Burgess, M. (2003). "Attachments Styles, Social Skills and Loneliness in Young Adults", *Personality and Individual Differences*, 35, 303-312.
- Dobb, M. (2007). *Kapitalizmin Gelişimi Üzerine İncelemeler, Geçiş Tartışmaları*, Belge Yayın., İstanbul.
- Dodge, K. A., Newman, J. P. (1981), "Biased Decision-Making Processesin Aggressive Boys", *Journal of Abnormal Psychology*, 90(4), 375-379.
- Dodge, K. A., Coie, J. D. (1987). "Social Information-Processing Factors in Reactive and Proactive Aggression in Children's Peer Groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1146-1158.
- Doğan, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.

- Dolgun, U. (2015). *Şeffaf Hapishane Yahut Gözetim Toplumu*, 3. Basım, Ötüken Neş., İstanbul.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). "Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Dönmezer, S. (1984). *Sosyoloji*, Genişletilmiş 9. Baskı, Savaş Yay., Ankara.
- Dönmezer, S. (1999). *Toplumbilim*, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Duhm, D. (2015). *Kapitalizmde Korku*, (çev. S. Şölçün), Kırmızı Yay., İstanbul.
- Durkheim, E. (1339). *İçtimai Taksim-i Amel*, (çev. O. Midhat), Matbaa-i Amire, İstanbul.
- Durkheim, E. (1992). *İntihar*, (çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi Yay., Ankara.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İş bölümü*, (çev. Ö. Ozankaya), Cem Yayınevi, İstanbul.
- Durkheim, E. (2010). *Ahlak Eğitimi*, (çev. O. Adanır), Say Yay., İstanbul.
- Duru, E. (2005). "Amerika'da Lisansüstü Öğrenim Gören Türk Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeylerinin Türkiye Örneklemleri ile Karşılaştırılması ve Yalnızlık Düzeyinin Bazı Psiko-Sosyal Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Eğitim ve Bilim*, 30, 16-26.
- Duyar, D. (2015). "Performans Değerlendirme ve Adalet", içinde E. Ünler ve H. Gürel (derl.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*, 129-143, Beta Yay., İstanbul.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ecevit, Y. (1991). "Shopfloor Control: The Ideological Construction of Turkish Women Factory Workers", içinde N. Redclift and T. Sinclair (eds.) *Working Women: International Perspectives on Labour and Gender Ideology*, 56-78, Routledge, London.
- Elovainio, M., Kiwimäki, M., Helkama, K. (2001). "Procedural Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain", *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Elovainio, M., Van Den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., Vahtera, J. (2005). "Combined Effects of Uncertainty and Organizational Justice on Employee Health: Testing The Uncertainty Management Model of Fairness Judgments among Finnish Public Sector Employees", *Social Science and Medicine*, 61(12), 2501-2512.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. Baskı, İ. Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İ. Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.

- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ergun Özler, N. D. (2018). “Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi”, içinde R. Geylan ve H. Z. Tonus (derl.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 112-156, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir.
- Erikson, K. (1986). “On Work and Alienation”, *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, 8. Basım, Beta Yay., İstanbul.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, 14. Basım, Beta Yay., İstanbul.
- Eroğlu, F. (2015). *Türkiye’ye Batı’dan Dayatılan Yeni Yönetim Şizofrenisi: Merkezde “Otoriterlik” Yerelde “Özerklik”*, <https://www.turkocaklari.org.tr/yazar/feyzullah-eroglu/turkiye-ye-bati-dan-dayatilan-yeni-yonetim-sizofrenisi-merkezde--756>, (05.05.2019).
- Eroğlu, F., İrdem, Ş. (2016). “Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, Sayı 2, 11-35.
- Eroğlu, F. (2018). *Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi*, Beta Yay., İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ersoy, E. (2008). “Tarihsel Kapitalizmden Güncel Kapitalizme Küreselleşme”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 143-153.
- Ertoyl, M. (2007). *Yabancılaşma Kader mi? Tercih mi?*, Lotus Yay., Ankara.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*, Ankara Üniv. Siyasal Bilg. Fak. Yay., Ankara.
- Extremera, N., Fernandez-Berrocal, P. (2006). “Emotional Intelligence as Predictor of Mental, Social and Physical Health in University Students”, *The Spanish Journal of Psychology*, 9(1), 45-51.
- Febvre, L. (1995). *Uygarlık, Kapitalizm, Kapitalistler*, İmge Yayın., Ankara.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, IL.
- Feuer, L. (1962). “What is Alienation? The Career of A Concept”, *New Politics*, 1, 116-134.
- Fiske, J. (1999). *Popüler Kültürü Anlamak*, (çev. S. İrvan), Bilim ve Sanat Yay., Ankara.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

- Flaherty, K. E., Pappas, J. M. (2000). "The Role of Trust in Salesperson Sales Manager Relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Folger, R. (1977). "Distributive and Procedural Justice: Combine Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. (1986). "A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation", içinde J. M. Olson, C. P. Herman and M. P. Zanna (eds.), *Relative Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium*, 33-54, Lawrence Erlbaum Assoc., Hillsdale, NJ.
- Folger, R. (1987). "Reformulating The Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model", içinde J. C. Masters and W. P. Smith (eds.), *Social Comparison, Justice and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives*, 183-215, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R. (1993). "Reactions to Mistreatment at Work", içinde J. K. Murnighan (ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, 161-183, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Form, W. H. (1975). "The Social Construction of Anomie: A Four-Nation Study of Industrial Workers", *American Journal of Sociology*, 80 (5), 1165-1191.
- Foucault, M. (2001). *Özne ve İktidar- Seçme Yazılar 2*, (çev. F. Keskin, I. Ergüden ve O. Akinhay), 3. Basım, Ayrıntı Yay., İstanbul.
- Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- French, W. L. (1964). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*, Houghton Mifflin Com., Boston.
- French, W. L. (1978). *The Personnel Management Process*, 4. Edition, Houghton Mifflin Com., Boston.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). "The Validity of The Job Characteristics Model. A Review and Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Fromm, E. (1995). *Sevme Sanatı*, (çev. Y. Salman), 10. Basım, Payel Yay., İstanbul.
- Fromm, E. (1999). *Özgürlükten Kaçış*, (çev. S. Budak), Öteki Yay., Ankara.
- Fromm, E. (2014). *Sağlıklı Toplum*, (çev. Y. Salman ve Z. Tanrısever), 5. Basım, Payel Yay., İstanbul.

- Fromm, E. (2016). *Marx'ın İnsan Anlayışı*, (çev. K.H. Ökten), Say Yay., İstanbul.
- Fromm, E. (2019a). *Psikanaliz ve Din*, (çev. E. Erten), 6. Baskı, Say Yay., İstanbul.
- Fromm, E. (2019b). *Sahip Olmak Ya Da Olmak*, (çev. A. Arıtan), 7. Baskı, Say Yay., İstanbul.
- Fryxell, G. E., Gordon, M. E. (1989). "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management", *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Fukuyama, F. (2015). *Büyük Çözülme*, (çev. H. Kaya), 3. Baskı, Profil Yay., İstanbul.
- Ganesh, S. S., Joseph, J. (2011). "Exploring Perceived Organisational Formalization and Performance Review System Complexity as Predictors of Executive Alienation in Performance Review Systems". *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, 23, 197-207.
- Geçtan, E. (2019). *Varoluş ve Psikiyatri*, 10. Basım, Metis Yay., İstanbul.
- Geddes, D., Baron, R. A. (1997), "Workplace Aggression as A Consequence of Negative Performance Feedback", *Management Communications Quarterly*, 10, 433-454.
- Geis, K. J., Ross, C. E. (1998). "A New Look at Urban Alienation: The Effect of Neighborhood Disorder on Perceived Powerlessness," *Social Psychology Quarterly*, 61(3), 232-246.
- Gersick, C., Dutton, J., Bartunek, J. (2000). "Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life", *Academy of Management Journal*, 43(6), 1026-1044.
- Gerson, M. W. (1971). "Alienation in Mass Society: Some Causes and Responses", içinde D. B. Clifton (ed.), *Social Problems Today*, JB. Lippincut Company, New York.
- Geyer, F. R., Schweitzer, D. R. (1976). *Theories of Alienation, Critical Perspectives in Philosophy and The Social Sciences*, Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Hague.
- Geyer, F. R. (2001). "Alienation", içinde N. J. Smelserand and P. B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of The Science and Behavioral Sciences*, 388-389, Elsevier Sciences, Oxford.
- Glebbeck, A. C., Bax, E. H. (2004). "Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records", *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Gold, H. A., Malhotra, A., Segars, A. H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18, 185-214.
- Goldberg, L. R. (1993). "The Structure of Phenotypic Traits", *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

- Goldman, B. M. (2001), "Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming, an Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", *Personnel Psychology*, Vol. 54, 361-386.
- Goldsmith, E. (1996). "Global Trade and the Environment", içinde J. Mander and E. Goldsmith (eds.), *The Case Against the Global Economy*, 78-91, Sierra Club, San Fransisco.
- Gordon, G. G., DiTomaso, N. (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Gould, J., Kolb, W. L. (1964). *A Dictionary of the Social Sciences*, Free Press of Glencoe, New York.
- Göktürk, İ., Günelan M. (2006). "Modern ve Geleneksel Değerler Arasında Yabancılaşan İnsan", *Selçuk Üniv. Karaman İİBF Dergisi*, 11, 127-143.
- Göregenli, M. (2012) "Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık", içinde K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (derl.), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, 17-27, İstanbul Bilgi Üniv. Yay., İstanbul.
- Grant, A. M. (2007). "Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference", *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Greenberg, J. (1982). "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", içinde J. Greenberg and R. L. Cohen (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, 389-435, Academic Press, New York.
- Greenberg, J. (1983a). "Overcoming Egocentric Bias in Perceived Fairness Through Self-Awareness", *Social Psychology Quarterly*, 46, 152-156.
- Greenberg, J. (1983b). "Self-Image Versus Impression Management in Adherence To Distributive Justice Standards: The Influence Of Self-Awareness and Self-Consciousness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 5-19.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987a). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1987b). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). "Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cut", *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J., McCarty, C. (1990). "The Interpersonal Aspects Of Procedural Justice: A New Perspective In Pay Fairness", *Labor Law Journal*, 41, 580-586.

- Greenberg, J., Bies, R. J. (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, 5/6, 433-444.
- Greenberg, J. (1993). "The Social Side of Fairness Inter Personal and Informational Classes of Organizational Justice", içinde R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Greenberg, J., Scott, K. S. (1996). "Why Do Workers Bite The Hands That Feed Them? Employee Theft as A Social Exchange Process", içinde B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 18, 111-156, Elsevier Science/ JAI Press, US.
- Greenberg, J. (2004). "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress By Promoting Organizational Justice", *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greene, C. N. (1978), "Identification Modes of Professionals: Relationship with Formalization, Role Strain and Alienation", *The Academy of Management Journal*, 21(3), 486-492.
- Gül, F. (2013). "İnsan-Doğa İlişkisi Bağlamında Çevre Sorunları ve Felsefe", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 17-21.
- Güngör, E. (2008). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*, Ötüken Neş., İstanbul.
- Günsal, E. (2010). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gürhan, N. (2010). "Toplumsal Cinsiyet ve Din", *e-Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, 4, 58-80.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work Re-design*, Addison-Wesley Pub. Co., New York.
- Harari, Y. N. (2018a). *Hayvanlardan Tanrılara: Sapiens*, (çev. E. Genç). 47. Baskı, Kolektif Kitap, İstanbul.
- Harari, Y. N. (2018b). *Homo Deus: Yarının Kısa Bir Tarihi*, (çev. P. N. Taneli). 14. Baskı, Kolektif Kitap, İstanbul.
- Harari, Y. N. (2018c). *21. Yüzyıl İçin 21 Ders*, (çev. S. Sıral). 3. Baskı, Kolektif Kitap, İstanbul.
- Harvey, D. (1997). *Postmodernliğin Durumu: Kültürel Değişimin Kökenleri*, (çev. S. Savran), Metis Yayınları, İstanbul.
- Hegel, G. W. F. (1986a). *Seçilmiş Parçalar*, (çev. N. Bozkurt), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hegel, G. W. F. (1986b). *Tinin Görüngübilimi*, (çev. A. Yardımlı), İdea Yay., İstanbul.

- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. (2000). "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Hoad, C. (1993). "Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employees", *Security Journal*, 4(2), 64-86.
- Hobbes, T. (2008). *Leviathan*, (çev. S. Lim), 7. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publ., Newburg Park.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, 2nd Edition, Sage Publ., Thousand Oaks, London.
- Hofstede, G., Soeters, J. (2002), "Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands", *Comparative Sociology*, 1(1), 1-17.
- Holcomb-McCoy, C. (2004). "Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients", *Journal Of Humanistic Counseling, Education and Development*, 43(2), 188-196.
- Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Hollinger, R. C. (1986). "Acts Against The Workplace: Social Bonding and Employee Deviance", *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: its Elementary Forms*, Harcourt Brace and World, New York.
- Hoque, K., Noon, M. (1999). "Racial Discrimination in Speculative Applications: New Optimism Six Years On?", *Human Resource Management Journal*, 9(3), 71-82.
- Horkheimer, M. (2018). *Akıl Tutulması*, (çev. O. Koçak), 3. Basım, Metis Yay., İstanbul.
- Horney, K. (2019). *Çağımızın Nevrotik Kişiliği*, (çev. B. Kıcıır), 6. Baskı, Sel Yay, İstanbul.
- Horowitz, I. L. (1966). "On Alienation and The Social Order". *Philosophy and Phenomenological Research*, 27(2), 230-237.
- Horzum, M. B., Ayas, T., Padır, M. A. (2017). "Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.
- Howe, I. (1965). *Notes on Mass Culture*, The Free Press, New York.

- Hoy, W. K., Blazovsky, R., Newland, W. (1983). "Bureaucracy and Alienation: A Comparative Analysis", *The Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-121.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Irak, D. U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Israel, J. (1971). *Alienation From Marx to Modern Sociology*, Allyn and Bacon Inc., New York.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Akbolat, M. (2012). "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yay., Ankara.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- James, K. (1993). "The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Inter Group and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions", içinde R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, 21-50, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- James, M. S. L. (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: an Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems", *Doctoral Dissertation*, The Florida State University, USA.
- Jänicke, M., Jacob, K. (2009). "A Third Industrial Revolution? Solutions to The Crisis of Resource-Intensive Growth", *FFU Report*, 1-29.
- Johnston, D. (2011). *The Brief History of Justice*, Wiley- Bkackwell, Malden, MA.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998). "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R (1999). "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success Across The Lifespan", *Personal Psychology*, 52, 621-653.
- Judge, T. A., Colquitt, J. A. (2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.

- Kabadayı, T. (2010). “Adalet Tasarımları”, *HFSA*, 20. Kitap, İstanbul.
- Kabadayı, T. (2012). “Dünya Problemleri Karşısında Hukuk Felsefesi”, *HFSA*, 24. Kitap, İstanbul.
- Kabadayı, T. (2013). ““Hakkaniyet” Adaletin Temelidir”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, 49-57.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1979). *İnsan ve İnsanlar*, 3. Basım, Cem Ofset, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Cemalcılar. Z. (2018). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, 21. Basım, Evrim Yay., İstanbul.
- Kakabadse, A. (2004). “Organizational Alienation and Job Climate: A Comparative Study of Structural Conditions and Psychological Adjustment”, *Small Group Research*, 17(4), 458-471.
- Kals, E., Jiranek, P. (2012). “Organizational Justice”, In E. Kals and J. Maes (eds.). *Justice and Conflicts*, 219-235, Springer, Berlin.
- Kanungo, R. N. (1979). “The Concepts of Alienation and Involvement Revisited”, *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger Publishers, New York.
- Kanungo, R. N. (1983). “Work Alienation: A Pancultural Perspective”, *International Studies of Management and Organization*, 13, 119-138.
- Kanungo, R. N. (1992). “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”, *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 413-422.
- Kaplan, H. I., Sadock, B. J. (1985). *Comprehensive Textbook of Psychiatry/ IV*, 4th edition, Williams and Wilkins, Baltimore, USA.
- Kaplan, M. (2017). *Sevgi ve İlim*, 4. Baskı, Dergâh Yay., İstanbul.
- Karaca, H. (2013). “An Exploratory Study on The Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case”, *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karaca, F. (2016). “Din ve Yabancılaşma: İmkânlar, Fırsatlar ve Tehlikeler”, *Gaziantep Üniv. İlahiyat Akademi Dergisi*, 2(3), 45-54.
- Karan, U. (2012) “Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve”, içinde K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (derl.), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, 135-146, İstanbul Bilgi Üniv. Yay., İstanbul.
- Karasek, R. A., Triandis, K. P., Chaudhry, S. S. (1982). “Co-Worker and Supervisor Support as Moderators of Association between Task Characteristics and Mental Strain”, *Journal of Occupational Behavior*, 3, 181-200.
- Karriker, J. H., Williams M. L. (2007). “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, *Journal of Management*, 1-24.

- Kart, E. (2011). "Bir Duygu Yönetim Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum*, 3, 215-230.
- Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, 155, 119-142.
- Kayış, A. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (der. Ş. Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaypak, Ş. (2013). "Modernizm' den Postmodernizm' e Değişen Kentleşme", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(4), 80-95.
- Keleş, R. (2016). *Kentleşme Politikası*, 15. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Kılıç, R., Demirçelik, M. (2011). "Mülkiyet Kavramının Tarihsel Gelişimi Sürecinde Orta Çağ ve Reform Hareketi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 181-190.
- Kiper, M. (2004). "Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite Sanayi İş birliği", 59-81, *Teknoloji, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği*, Kozan Ofset, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Basım, Beta Yay., İstanbul.
- Kohn, M. L. (1976). "Occupational Structure and Alienation", *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Kon, I. S. (1967). "The Concept of Alienation in Modern Sociology", *Social Research*, 34(3), 507-528.
- Konovsky, M. A., Folger, R., Cropanzano, R. (1987). "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes", *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 15-24.
- Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations", *Journals of Managements*, 26(3), 489-511.
- Korman, A. K., Wittig-Bergman, U., Lang, D. (1981). "Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers", *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Koustelios, A., Tsigilis, N. (2003). "The Relationship between Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach", *European Physical Education Review*, 1(2), 189-203.
- Koys, D. J., DeCotiis, T. A. (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, 44(3), 265-276.

- Köz Akçadağ, E. N. (2019). “Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Doktora Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kristof, A. L. (1996). “Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications”, *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). “Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kuczarski, S. S., Kuczarski, T. D. (1995). *Values-Based Leadership: Re-Building Employee Commitment, Performance and Productivity*, Prentice-Hall, Paramus, NJ.
- Kulak, Ö., Gülenç, K. (2012). *Marx’ın Halleri-Marksist Düşüncede Diyalektik Bir Yolculuk*, Kalkedon Yayınları, İstanbul.
- Kurtoğlu, A. (2012). “Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Kuyucuklu, N. (1982). *İktisadi Olaylar Tarihi*, Sermet Matbaası, İstanbul.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş., Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Lambert, E. (2003). “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Griffin, M. L. (2007). “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Lau, B., Hem, E., Berg, A. M., Ekeberg, O., Torgersen, S. (2006). “Personality Types, Coping and Stress in The Norwegian Police Service”, *Personality and Individual Differences*, 41, 971-982.
- Lawler, E. E., Hall, D. T. (1970). “Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, New York Springer, New York.
- Le Breton, D. (2018). *Yüz Üzerine, Antropolojik Bir Deneme*, (çev. O. Türkay), 2. Baskı, Boğaziçi Üniv. Yayınevi, İstanbul.
- Lee, C., Farh, J. (1999). “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 133-143.
- Lee, C., Pillutla, M., Law, K. S. (2000). “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, *Journal of Management*, 26(4), 685-704.

- Lei, D., Hitt, M. A., Bettis, R. (1996). "Dynamic Core Competences Through Met Learning and Strategic Context", *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
- Leventhal, G. S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory?", içinde K. J. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55, Plenum, New York.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., Fry, W. R. (1980). "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", içinde G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction*, 167-218, Springer-Verlag, New York.
- Levin, W. C. (1994). *Sociological Ideas: Concepts and Applications*, Wadsworth Publishing Company, California.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New York.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", içinde M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1349, Rand McNally, Chicago.
- Locke, J. (2012). *Yönetim Üzerine İkinci İnceleme*, (çev. F. Bakırcı), 2. Baskı, Ebabel Yayınları, Ankara.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, 12th edition, McGraw Hill, Singapore.
- MacDonald, K. (1995). "Evolution, The Five-Factor Model and Levels of Personality", *Journal of Personality*, 63, 525-567.
- Major, B., O'Brien, L. T. (2005). "The Social Psychology of Stigma", *Annu. Rev. Psychology*, 56, 393-421.
- Man, F., Öz, C. S. (2009). "Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum*, 1, 75-94.
- Mander, J. (1996). "The Rules of Corporate Behavior," içinde J. Mander and E. Goldsmith (eds.), *The Case Against the Global Economy*, 309-322, Sierra Club, San Fransisco.
- Marcoulides, G., Heck, R. (1993). "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Marcuse, H. (2010). *Tek- Boyutlu İnsan*, (çev. A. Yardımlı), 4. Basım. İdea Yay., İstanbul.

- Marshal, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*, (çev. O. Akınhay ve D. Kömürcü), Bilim Sanat Yayınları, Ankara.
- Martin, C. L., Bennett, N. (1996). "The Role Of Justice Judgments in Explaining The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organizational Management*, 27(1), 84-104.
- Marx, K. (1973). *Selected Writings in Sociology and Social Philosophy*, (eds. T. B. Bottomore and M. Rubel), Penquin Books, Middlesex, London.
- Marx, K (1993). *1844 El Yazmaları*, (çev. K. Somer), Sol Yay., Ankara.
- Marx, K. (2004a). *Kapital Cilt I*, (çev. A. Bilgi), Sol Yay., Ankara.
- Marx, K. (2004b). *Grundrisse, Karl Marx, Felsefe Yazıları*, (çev. A. Fethi), Hil Yay., İstanbul.
- Marx, K. (2015). *Kapital Cilt I*, (çev. E. Özalp, M. Selik ve N. Satlıgan), Yordam Kitap, İstanbul.
- Marx, K. (2017). *Yabancılaşma*, (der. B. Erdost), 6. Baskı, Sol Yay., Ankara.
- Maslach, C., Jackson, S. H. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Matrunola, P. (1996). "Is There A Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism", *Journal of Advanced Nursing*, 23, 827-834.
- Mawson, A. R. (1970). "Durkheim and Contemporary Social Pathology", *The British Journal of Sociology*, 21(3), 298-313.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(1), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCarthy, J. (2007). "What is Artificial Intelligence?", *Computer Science Department Stanford University*, <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf>, (13.05.2019).
- McClosky, H., Schaar, J. H. (1965). "Psychological Dimensions of Anomy", *American Sociological Review*, 30(1), 14-40.
- McCrae, R. R., John, O. P. (1992). "An Introduction to Five Factor Model and its Applications", *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McKinlay, J. B., Marceau, L. (2011). "New Wine in an Old Bottle: Does Alienation Provide an Explanation of The Origins of Physician Discontent?", *International Journal of Health Services*, 41(2), 301-335.

- McNeilly, K. M., Goldsmith, R. E. (1991). "The Moderating Effects of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intentions to Leave in the Sales Force", *Journal of Business Research*, 22(3), 219-232.
- Megenci, C. (2015). "Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey", *International Business Research*, 8(5), 223-229.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L. (1989). "A Work Values Approach to Corporateculture: A Field Test of The Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., Green, M. (1995). "Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress and Absenteeism in Blue-Collar Workers", *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 29-42.
- Meriç, C. (1993). *Sosyoloji Notları ve Konferansları*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications, London.
- Miller, G. A. (1967). "Professionals in Bureaucracy: Alienation among Industrial Scientists and Engineers", *American Sociological Review*, 32(5), 755-768.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mills, W. (1956). *White Collar*, Oxford Univ. Press, New York.
- Minibaş, J. (1993). "Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Mitchell, G., Hastings, R. P. (2001). "Coping Burnout and Emotion in Staff Working in Community Services for People with Challenging Behaviors", *American Journal on Mental Retardation*, 106, 448-459.
- Mizrachi, R., Aracı, H. (2010) "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Moch, M. K. (1980). "Job Involvement, Internal Motivation and Employees' Integration into Networks of Work Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 15-31.

- Moç, T. (2018). "Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü", *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Mohan, K. C., Prasad, P. N. (2014). "Work Alienation among The Employees in IT Sector", *PARIPEX- Indian Journal of Research*, 3(5), 140-142.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS For Introductory Statistics Use and Interpretation*, 4th Edition, Routledge, New York.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and The Nature of Work", *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morin, E., Kern, B. (2001). *Dünya Vatan*, (çev. M. H. Kıraç), İletişim Yay., İstanbul.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mottaz, J. C. (1981). "Some Determinants of Work Alienation", *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-771.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn & Bacon, USA.
- Murray, D. F. (2007). *Nozick, Autonomy and Compensation*, Continuum, New York,
- Myers, M. S. (1970). *Every Employee A Manager*, Mc Graw-Hill Book, New York.
- Nair, N., Vohra, N. (2009). "Developing A New Measure of Work Alienation", *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nair, N., Vohra, N. (2010). "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers", *Management Decision*, 48, 600-615.
- Naoi, A., Schooler, C. (1985). "Occupational Conditions and Psychological Functioning in Japan", *The American Journal of Sociology*, 90(4), 729-752.
- Nelson, L., O'Donohue, W. (2006). "Alienation, Psychology and Human Resource Management", *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference*, Prato, Italy.
- Nettler, G. (1957). "A Measure of Alienation", *American Sociological Review*, 22(6), 670-677.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", *Journal of Managements*, 24, 391-419.

- Ng, C., Sarris, A. (2009). "Distinguishing between The Effect of Perceived Organisational Support and Person-Organisation Fit on Work Outcomes", *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 2, 1-9.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nozick, R. (2006). *Anarşi, Devlet ve Ütopya*, (çev. A. Oktay), 2. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2008). "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümler", *Kamu-İş Dergisi*, 1(10), 113-144.
- Ogunbamila, B., Udegbe, I. B. (2014). "Gender Differences in the Effects of Perception of Organizational Injustice on Workplace Reactivity", *Europe's Journal of Psychology*, 10(1), 150-167.
- Ollman, B. (2008). *Yabancılaşma-Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı*, (çev. A. Kars), Yordam Kitap, İstanbul.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Otto, L. B., Featherman, D. L. (1975). "Social Structural and Psychological Antecedents of Self-Estrangement and Powerlessness", *American Sociological Review*, 40(6), 701-719.
- Oxford University (1997). *Oxford Wordpower Dictionary*, (ed. S. Wehmeier), Oxford Univ. Press, Oxford, New York.
- Ozankaya, Ö. (1975). *Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü*, TDK Yay., Ankara.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özarpınar, Y. (2015). *Kültür Değişimleri ve Batılılaşma Meselesi*, 5. Basım, Ötüken Neş., İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özkanan, A., Erdem, R. (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 2(20), 179-206.
- Özkanan, A., Erdem, R. (2015). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.

- Özler, H., Özler, D. E., Gümüştekin, G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yay., Ankara.
- Palaz, S. (2003). "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 87-109.
- Pandey, S. K., Welch, E. W. (2005). "Beyond Stereotypes: A Multistage Model of Managerial Perceptions of Red Tape", *Administration & Society*, 37(5), 542-575.
- Pappenheim, F (2000), "Alienation in American Society", *Monthly Review*, 52(2), 36-53.
- Pappenheim, F. (2002). *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx'a ve Tönnies'ye Dayalı Bir Yorum*, (çev. S. Ak), Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Pearlin, L. I. (1962). "Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel", *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.
- Pedhazur, E. J., Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach*, Lawrence Erlbaum Association Inc., NJ.
- Petersen, T., Snartland, V., Becken, E. L., Olsen, K. M. (1997). "Within- Job Wage Discrimination and the Gender Wage Gap: The Case of Norway", *European Sociological Review*, 13(2), 199-213.
- Peterson, R. T. (1989). "Alienation and Intellectual Practises", içinde F. Geyer and D. Schweitzer (eds.), *Alienation Theories and De-alienation Strategies*, 223-228, Science Reviews.
- Petty, M. M., Beadles, N. A., Lowery C. M., Chapman, D. E., Connel, D. W. (1995). "Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance", *Psychological Reports*, 76, 483-492.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993). "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pondy, L. R. (1967). "Organization Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Prendergast, C., Topel, R. H. (1996). "Favoritism in Organizations", *The Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z., Solmaz, S. (2012). "Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196.

- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Fanny, C. M., Terpstra, R. H. (1993). "Differences in Managerial Values: A Study of U.S, Hong Kong and PRC Managers", *Journal of International Business*, 24(2), 249-275.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S., Bhargava, M. (1993). "Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory and Organizational Structure Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 179-193.
- Rawls, J. (2017). *Bir Adalet Teorisi*, (çev. V. A. Coşar), Phoenix Yay., Ankara.
- Redclift, M. (2005). "Sustainable Development (1987–2005): An Oxymoron Comes of Age", *Sustainable Development*, 13(4), 212-227.
- Riesman, D. (2016). *Yalnız Kalabalık*, (çev. Y. Erdem), Heretik Yay., Ankara.
- Rifkin, J. (1996). "New Technology and The End of Jobs", içinde J. Mander and E. Goldsmith (eds.), *The Case Against the Global Economy*, 108-121, Sierra Club, San Fransisco.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, (çev. ed. İ. Erdem). Nobel Yay., İstanbul.
- Robinson, K. L. (2004). "The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables", *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, Alliant International University, San Diego.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). "Organizational Justice in An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rose, J. (1995). "Stress and Residential Staff: Towards An Integration of Existing Research", *Mental Handicap Research* 8, 220-236.
- Rousseau, D. M. (1990). "Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations", *Group & Organization Management*, 15(4), 448-460.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rowe, M. P. (1990). "Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Russell, D., Cutrona, C. E., Rose, J., Yurko, K. (1984). "Social and Emotional Loneliness: An Examination of Weiss'typology of Loneliness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1313-1321.
- Ryan, R., Deci, E. (2000). "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- Saal, F. E., Moore, M. S. (1993). "Perceptions of Promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications", *Journal of Applied Psychology*, 78, 105-110.
- Saari, M. (2015). "Work Alienation and Engagement in Organisations- Case Study in an Advertising Agency", *Bachelor's Thesis*, Turku University, Finland.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Yay., Bursa.
- Saks, A. M., Ashforth, E. (1997). "Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition", *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 48-61.
- Saleh, S. D., Hosek, J. (1976). "Job Involvement: Concepts and Measurements", *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- San, İ., Yalçıntaş, M. (2017). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *UIİİD-IJEAS*, 16. ÜİK Özel Sayısı, 503-514.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Basım, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarıbay, A. Y. (1995). *Postmodernite, Sivil Toplum ve İslam*. 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., Densten, I. L. (2002). "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Saruhan, Ş. C., Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sashkin, M. (1984). "Participative Management is an Ethical Imperative", *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.
- Sayü, P. (2014). "Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Schabracq, M., Cooper, C. (2003). "To Be Me or Not To Be Me: About Alienation", *Counselling Psychology Quarterly*, 16(2), 53-79.
- Schacht, R. (1970). *Alienation*, Doubleday, Garden City, N.Y.
- Schaefer, R. T. (2013). *Sosyoloji*, (çev. S. Coşar), Palme Yay., Ankara.
- Schappe, S. P. (1998). "Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice", *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schneider, B., Snyder, R. (1975). "Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.

- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., Shalit, B. (1992). "A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Schweitzer, D. (1991). "De-alienation, Dis-anomie and Durkheim", In A. Oldenquist and M. Rosner (eds.), *Alienation, Community and Work*, 69-72, Greenwood Press, Westport, NY.
- Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). "On The Personal Consequences of Alienation in Work," *American Sociological Review*, 32 (2), 273-285.
- Seeman, M. (1972). "On the Meaning of Alienation", içinde P. Larzarsfeld, A. Pasanella and M. Rosenberg (eds.), *Continuities in the Language of Social Research*, 25-34, Free Press, New York.
- Seeman, M. (1983). "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Seeman, M. (2001). "Alienation", In N. J. Smelser and P. B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of The Science and Behavioral Sciences*, 385-387, Elsevier Sciences, Oxford.
- Selye, H. (1978). *The Stress of Life*, McGraw Hill Book Co., New York.
- Sennett, R. (2017). *Yeni Kapitalizmin Kültürü*, (çev. A. Onacak), 4. Basım, Ayrıntı Yay., İstanbul.
- Sert, H. E. (2009). *Yönetim Körlüğü*, <http://blog.milliyet.com.tr/yonetim-korlugu/Blog/?BlogNo=160328>, (19.08.2019).
- Seybolt, J. W., Gruenfeld, L. (1976). "The Discriminant Validity of Work Alienation and Work Satisfaction Measures", *Journal of Occupational Psychology*, 49, 193-202.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Soane, E. (2015). "Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving A Concept", *Journal of Management Inquiry*, 1-12.
- Shehada, M., Khafaje, N. (2015). "The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions", *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 82-86.
- Shepard, J. M. (1970). "Functional Specialization, Alienation and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations*, 23, 207-219.
- Shepard, J. M. (1971). *Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers*, The MIT Press, Cambridge.
- Shepard, J. M. (1977). "Technology, Alienation and Satisfaction", *Annual Review of Sociology*, 3, 1-21.

- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. (1987). "Toward General Principles of Managerial Fairness", *Social Justice Research*, 1(2), 161-176.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in The Workplace*, Lexington Books, New York.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). "Organizational Trust, What it Means, Why it Matters", *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., Barani, G. (2011). "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sidorkin, A. M. (2004). "In the Event of Learning: Alienation and Participative Thinking in Education", *Educational Theory*, 54(3), 251-262.
- Silier, Y. (2007). *Özgürlük Yanılsaması Rousseau ve Marx*, Yordam Kitap, İstanbul.
- Silverberg, G. (1991). "Adoption and Diffusion of Technology as A Collective Evolutionary Process", *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 67-80.
- Singer, M. S. (1992). "Procedural Justice in Manager Selection: Identification of Fairness Determinants and Associations of Fairness Perceptions", *Social Justice Research*, 5, 49-70.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sitkin, S. B., Bies, R. J. (1993). "Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations To Manage Conflict", *Human Relations*, 46(3), 349-370.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Sneed, C. D. (2002). "Correlates and Implications for Agreeableness in Children", *Journal of Psychology*, 136(1), 59-67.
- Sooko, N. (2014). "Perceptions of Injustice and Alienation Dynamics within The Workplace", *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, 3(1), 81-99.
- Söyük, S. (2007). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Spector, P. E. (1975). "Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions of Employees", *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spicer, M. W. (2005). "Public Administration Enquiry and Social Science in The Postmodern Condition: Some Implications of Value Pluralism", *Administrative Theory & Praxis*, 27(4), 669-688.

- Srole, L. (1956). "Social Integration and Certain Corollaries: An Exploratory Study", *American Sociological Review*, 21(6), 709-716.
- Standing, G. (2017). *Prekarya Yeni Tehlikeli Sınıf*, (çev. E. Bulut), 4. Baskı, İletişim Yay., İstanbul.
- Steers, R., Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., Williams, R. M. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, Princeton Univ. Press, Princeton, NJ.
- Stuckless, N., Goranson, R. (1992). "The Vengeance Scale: Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge", *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 25-42.
- Suarez-Mendoza, M. J., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007). "The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in The Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Subaşı, N., Akın, A., *Kadına Yönelik Şiddet; Nedenleri ve Sonuçları*, http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/kadina_yon_siddet.pdf, (10.12.2017).
- Sulu, S., Ceylan, A., Kaynak, R. (2010). "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Swain, D. (2013). *Yabancılaşma- Marx'ın Teorisine Bir Giriş*, (çev. H. T. Urbarlı), Durak İstanbul Yay., İstanbul.
- Sweeney, P. D., McFarlin D. B. (1993). "Workers' Evaluations of The 'Ends' and The 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1997). "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Yay., İstanbul.
- Şimşek, E., Aktaş, H. (2014). "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Fettahlıoğlu, T. (2006). "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, 569-587.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston.
- Tang, T. L. P., Baldwin, L. J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", *Advanced Management Journal*, 61(3), 1-25.
- Taş, A. (2010). "Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 211-222.
- Taşçioğlu, H. (2011). "Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 6(1), 136-150.
- Taşkın, E. O. (2004). "Damgalama, Ayrımcılık ve Ruhsal Hastalık", *3P Dergisi*, 12 (ek 3), 5-12.
- Taşkın, E. O. (2007). *Stigma Ruhsal Hastalıklara Yönelik Tutumlar ve Damgalama*, Meta Basım Yay., İzmir.
- Tatlıhoğlu, K. (2014). "Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Tarih Okulu Dergisi*, 17, 939-971.
- Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and National Culture*, Sage Pub., London.
- Teber, S. (1990). *Politik Psikoloji Notları*, Ara Yayıncılık, İstanbul.
- Tecim, V. (2004). "Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi", *DEÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Tekarslan, E., Baysal, A. C., Şencan, H., Kılınç, T. (1989). *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Tekin, F. (2014). "Peter L. Berger'in Yabancılaşma Anlayışı: Diyalektik Bilincin Kaybı", *Beytulhikme an International Journal of Philosophy*, 4(2), 29-48.
- Theodorson, G.A., Theodorson, A. (1979). *A Modern Dictionary of Sociology*, Barnes & Noble, New York.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Thode, H. C. (2002). *Testing For Normality*, Marcel Dekker Inc, United States.
- Thoms, P., Moore, K. S., Scott, K. (1996). "The Relationship between Self-Efficacy for Participating in Self-Managed Work Groups and the Big Five Personality Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 349-362.
- Thurston Jr., P. W., McNall, L. (2009). "Justice Perceptions of Performance Appraisal Practise", *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Toffler, A. (2018). *Üçüncü Dalga*, (çev. S. Yeniçeri), Koridor Yay., İstanbul.

- Tokgöz, F. (2019). “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Kastamonu İli Kamu Kurumlarında Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı, Anomi ve Yabancılaşma*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay., Ankara.
- Tolan, B. (1983). *Toplum Bilimlerine Giriş*, 2. Baskı, Savaş Yay., Ankara.
- Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi*, 1. Cilt, Genel Esaslar, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay., Sayı 82, İstanbul.
- Tummers, L, Thiel, S. V., Steijn, B., Bekkers, V. J. J. M. (2011). “Policy Alienation and Work Alienation: Two Worlds Apart?”, *Paper for the NIG Conference*, Rotterdam.
- Tutar, H. (2010). “İş gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Türk Dil Kurumu (1993). *Almanca- Türkçe Sözlük*, TDK Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Güncel Türkçe Sözlük*, 11. Baskı, TDK Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2019). *Okullar İçin Türkçe Sözlük*, 8. Baskı, TDK Yayınları, Ankara.
- Ugboro, I., Obeng, K. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ulmer, K. T. (1992). “Occupational Socialization and Cynicism Toward Prison Administration”, *Social Science Journal*, 29(4), 423-443.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- Üngüren, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Ünler, E. (2015). “Örgütsel Adalet”, içinde E. Ünler ve H. Gürel (derl.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*, 1-19, Beta Yay., İstanbul.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., Cummings, L. L. (2000). “Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Nonwork Setting”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.

- Van Vianen, A. E. M. (2000). "Person-Organization Fit: The Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Varoğlu, D. B. (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Vermunt, R., Steensma, H. (2003). "Physiological Relaxation: Stress Reduction Through Fair Treatment", *Social Justice Research*, 16(2), 135-149.
- Vickers, M. H., Parris, M. A. (2007). "Your Job No Longer Exists! From Experiences of Alienation to Expectations of Resilience- A Phenomenological Study", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 113-125.
- Vredenburg, D. J., Sheridan, J. E. (1979). "Individual and Occupational Determinants of Life Satisfaction and Alienation", *Human Relations*, 32, 1023-1038.
- Wallace, T. (2006). "Working of The Train Gang": Alienation, Liminality and Communitas in The UK Preserved Railway Sector", *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 218-233.
- Wallerstein, I. (2002). *Tarihsel Kapitalizm*, Metis Yay., İstanbul.
- Wallerstein, I. (2012). *Tarihsel Kapitalizm ve Kapitalist Uygarlık*, Metis Yay., İstanbul.
- Walton, R. E. (1972). "How to Counter Alienation in The Plant", *Harvard Business Review*, 50(6), 70-81.
- Wanous, J. P., Lawler, E. E. (1972). "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). "Cynicism about Organizational Change Measurement, Antecedents and Correlates", *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wayne, J. H., Musisca, N., Fleeson, W. (2004). "Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation", *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Weidner, G. (1981). "The Stigmatizing Effect of Rape and Abortion", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Kansas State University, Manhattan.
- Weissenberg, P., Gruenfeld, L. W. (1968). "Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 52, 469-473.
- Weisskopf, A. W. (1996). *Yabancılaşma ve İktisat*, (çev. Ç. Koç ve O. Köymen), Anahtar Kitapları, İstanbul.
- Westerman, J. W., Cyr L. A. (2004). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories", *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Wilensky, H. (1964). "The Professionalization of Everyone?", *American Journal of Sociology*, 70, 137-138.
- Wirth, L. (1938). "Urbanism As a Way of Life", *The American Journal of Sociology*, 44(1), 1-24.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Witt, L. A., Nye, L. G. (1992). "Gender and The Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., Carlson, D. S. (2004). "When Conscientiousness isn't Enough: Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representative", *Journal of Management*, 30(1), 149-160.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., Wong, C. S. (2006). "Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprise", *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Wood, A. W. (2017). *Karl Marx*, (çev. D. Yücel ve B. Aydın), İletişim Yay., İstanbul.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2000). "Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). "Crafting a Job: Re-visioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Yablonsky, L. (1973). *Robopaths: People as Machines*, Penguin Books, Baltimore.
- Yaman, E., Güngör, H. (2013). "Damgalama (Stigma) Ölçeği'nin Geliştirilmesi, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(25), 251-270.
- Yaşar, G. A. (2011). "Orta Çağdan Günümüze Modernite: Doğuşu ve Doğası", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 10-26.
- Yayman Ataseven, S. (2018). "Kitle Kültürünün Oluşumu ve Günümüz Sanatına Etkisi", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 67, 181-189.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yay., İstanbul.
- Yılmaz, H. (2005). "Gelenek, Gelenekçilik, Gelenekselcilik", *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 3, 35-50.
- Yurdakul, H. (2015). "Örgütsel Adalet ve Cinsiyet", içinde E. Ünler ve H. Gürel (derl.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*, 67-90, Beta Yay., İstanbul.

- Yüksel, H. (2014). “Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emeğin Yabancılaşması ve Sonuçları”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2)14, 159-188.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zaheer, A., Mcevely, B., Perrone, V. (1998). “Does Trust Matter? Exploring Effects of InterOrganizational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*, 6. Baskı, Dora Yay., Bursa.
- Zencirkıran, M., Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*, Dora Yay., Bursa.
- Zielinski, A. E., Hoy, W. K. (1983). “Isolation and Alienation in Elementary Schools”, *Educational Administration Quarterly*, 19(2), 27-45.

İNTERNET ALINTILARI

- <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/adalet>, (10.02.2018).
- Cinsiyet Ayrımcılığı Hakkında, <http://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda>, (15.02.2018).
- İş Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, (11.03.2018).
- Kinizm (Sinizm), <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm>, (15.04.2020)
- Psikosomatik Rahatsızlık Nedir?, <http://www.aktuelpsikoloji.com/psikosomatik-rahatsızlık-nedir-3653h.htm>, (11.03.2018).

EKLER

EK- 1. SDÜ Personel Sayıları Bilgisi

The screenshot shows a webmail interface for PAÜ E-Posta Servisi. The browser address bar shows the URL: webmail.pau.edu.tr/?_task=mail&_action=show&_uid=16092&_mbox=INBOX&_caps=pdf%3D1%2CFlash%3D0%2Ctif%3D0. The email is titled "İLT: Personel Sayısı Bilgilendirme Dilekçesi" and is from Muhammed Emin TOSUN to Hatice YAMAN. The email content provides personnel statistics for PAÜ.

İLT: Personel Sayısı Bilgilendirme Dilekçesi

Gönderen: Muhammed Emin TOSUN
Alınan: seydas@pau.edu.tr
Tarih: 2020-01-15 11:16

Merhaba Şeyda Hanım
Akademik Personel Sayısı 1786
İdari Personel Sayısı 2774
toplam sayılar
İyi Çalışmalar

Kimden: Hatice YAMAN
Gönderildi: 15 Ocak 2020 Çarşamba 11:12
Kime: Muhammed Emin TOSUN
Konu: İLT: Personel Sayısı Bilgilendirme Dilekçesi

Gereğini yapalım
Teşekkürler

Hatice Yaman
Şef
Süleyman Demirel Üniversitesi
Personel Daire Başkanlığı
Atama Ve Özlük Şube Müdürlüğü
0246 211 1049

EK- 2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/11/2019-E.81929



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

Sayı :93803232-622.02/
Konu :Etik Kurul Kararı

Sayın Öğr. Gör. Şeyda İRDEM

İlgide kayıtlı başvurunuz 13.11.2019 tarih ve 13-05 karar nolu etik kurul toplantısında görüşülmüş olup, alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ersan ÖZ
Başkan

EK :
Etik Kurul Kararı (1 sayfa)
DAĞITIM
Gereği:
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi:
Sayın Öğr. Gör. Şeyda İRDEM

Tel: 0 (258) 0
E-Posta:

Faks: 0 (258) 0
Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/>

Ayrıntılı bilgi için İrtibat : Ayşen TOSUN

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/11/2019-E.81929

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
SAYI: 68282350/2018/G13

Toplantı Tarihi : 13.11.2019
Toplantı Sayısı : 13
Toplantı Saati : 15:00

S.N	Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Ersan ÖZ	
2	Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	İzinli
3	Prof. Dr. Asım ÇİVİTÇİ	
4	Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN	
5	Prof. Dr. Fatih YAYLA	
6	Prof. Dr. İsmet PARLAK	İzinli
7	Prof. Dr. Selçuk B. HAŞİLOĞLU	

KARAR 5- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı Öğrencisi Şeyda İRDEM'in "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" konulu tez projesinin başvuru formunun usul ve etik açıdan verdiği beyanlar ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR

13.11.2019


Prof. Dr. Ersan ÖZ
Başkan

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK- 3. PAÜ Anket Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/01/2020-E.372



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :93282220-302.08.01/
Konu :Anket Uygulama İzni-Şeyda
İRDEM

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :17/12/2019 tarih ve 300/E.90143 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı öğrencisi Şeyda İRDEM'in, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu <https://forms.gle/WnfSHTYNvnVNjkMH7> linkinde bulunan anketi, Üniversitemiz tüm akademik ve idari personele uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Erdiñç DURU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Kıvrıklı Yerleşkesi Rektörlük Binası 20160/DENİZLİ Ayrıntılı bilgi için irtibat : Hidayet VURAL
Tel: 0 (258) 296 21 51 Faks: 0 (258) 296 23 32
E-Posta: oid@pau.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/oidb>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK- 4. MSKÜ Tez Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3797



T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 28677689-000-E.137753
Konu : Tez Araştırma İzni-Şeyda İRDEM

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI'nın 19.12.2019 tarihli ve 93282220-302.08.01.07.01-E.24379 sayılı yazısı

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı öğrencisi Şeyda İRDEM'in, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu <https://forms.gle/WnfSHTYNvnVNjkMH7> linkinde bulunan anketi, Üniversitemiz tüm akademik ve idari personeline uygulama talebi, Üniversitemiz ile ilgili elde edilen sonuçların Rektörlüğümüze gönderilmesi ve belirtilen akademik çalışma dışında herhangi bir yerde kullanılmaması şartıyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Sırrı Sunay GÜRLEYÜK
Rektör a.
Rektör Yrd.

Bu belgenin aslı elektronik imzalıdır. <https://ebds.mu.edu.tr> adresinden **PMWXWZ-E3FRMT** kodu ile doğrulayabilirsiniz.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI 48000
KÖTEKLİ/MUĞLA
Telefon No: (0252) 211-1251 / Faks No: (0252) 211-1264
e-Posta: ogr-is@mu.edu.tr İnternet Adresi: <http://www.oidb.mu.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba CEVİZCİ
Telefon No: 0 252 2115433

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <http://dys.pau.edu.tr/enVision/Sorgula/L9KYEE4> adresinden yapılabilir.

EK- 5. Yabancılaşma Ölçeği Kullanım İzni

The screenshot shows a webmail interface for PAÜ E-Posta Servisi. The email is titled "Re: yabancılaşma ölçeği" and is from Jale Minibas-Poussard to Seyda İrdem, dated 2019-09-19 16:58. The email content is as follows:

Şeyda Hanım merhaba,
 Tezime göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederim. Referans gösterme şartıyla elbette kullanabilirsiniz. Neredeyse otuz sene geçmiş, o zamanın koşullarıyla yapılmış kısıtlı bir güvenilirlik çalışması var. Şimdi artık elimizde SPSS kendi analizlerimizi yapıyoruz. Tavsiyem, itemlerden yola çıkarak bir pilot çalışma ile geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapmanız. Faktöryel geçerlilik çalışması önemli günümüzde.

Örgütsel adalet kavramı ile birleştireceksiniz. İlginç bir çalışma olabilir. Hangi adalet boyutlarını alacaksınız? Moderator veya mediator faktör almayı düşünüyor musunuz? Günümüzde kişilik faktörlerinin aracı etkisi çalışmalarına orijinallik katar. Researchgate üzerinden adalet üzerindeki çalışmalarına bakabilirsiniz. Adımın altında link var. İsteddiğiniz zaman yazabilirsiniz. Elimden geldiğince yardımcı olurum. Başarılar dilerim

Jale
 --
 Jale Minibas-Poussard
 Professeur émérite de l'Université Galatasaray, Turquie
 Chercheur associé à l'IRG de l'Université Paris Est, France
https://www.researchgate.net/profile/Jale_Minibas-Poussard2/contributions

--
 Jale Minibas-Poussard
 Professeur émérite de l'Université Galatasaray, Turquie
 Chercheur associé à l'IRG de l'Université Paris Est, France
https://www.researchgate.net/profile/Jale_Minibas-Poussard2/contributions

EK- 6. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı kapsamında yürütülmekte olan “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” adlı doktora tezinin alan araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Anket formunda **kimlik belirtici hiçbir işaret kullanılmayacaktır** ve cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Hiçbir ifadenin atlanmadan ve boş bırakılmadan değerlendirilmesi, çalışmamızın ortaya koyacağı bilimsel sonuçlar bakımından oldukça önemlidir. Gösterdiğiniz katkı ve ilgiye teşekkür ederiz. (Google Forms URL Adresi: <https://forms.gle/WnfSHTYNvnVNjkMH7>)

Şeyda İRDEM
Pamukkale Üniversitesi
Genel İşletme Doktora Öğrencisi
İletişim: seydas@pau.edu.tr

DANIŞMAN:
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU
İşletme ABD Başkanı

A. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

B. Medeni Durumunuz: Bekâr Evli

C. Eğitim Durumunuz:

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

D. Yaşınız:

25 ve altı 26-30 31-35 36-40
 41-45 46-50 51 ve üzeri

E. Çalıştığınız Kurum:

Adnan Menderes Üniversitesi
 Pamukkale Üniversitesi
 Süleyman Demirel Üniversitesi
 Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

F. Kurumdaki Çalışma Süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

G. Kurumdaki Mesleki Durumunuz:

Akademik Personel İdari Personel

H. Ünvanınız:

Akademik Personel iseniz cevaplayınız.

Prof. Dr.
 Doç. Dr.
 Dr. Öğretim Üyesi
 Öğr. Gör. Dr.
 Araş. Gör. Dr.
 Öğr. Gör.
 Araş. Gör.
 Diğer.....

İdari Personel iseniz cevaplayınız.

Başkan / Müdür / Birim Sorumlusu
 Başkan Yrd. / Müdür Yrd.
 Şef / Amir
 Sekreter
 Personel
 Diğer.....

I. Akademik Personel olarak ayrıca yöneticilik göreviniz bulunmakta mıdır?

- Evet Hayır

İ. Evet ise idari göreviniz:

- Rektör
 Rektör Yardımcısı
 Dekan
 Dekan Yardımcısı
 Enstitü/ Yüksekokul/ Meslek Yüksek Okul Müdürü
 Enstitü/ Yüksekokul/ Meslek Yüksek Okul Müdür Yardımcısı
 Bölüm Başkanı
 Bölüm Başkan Yardımcısı
 Diğer.....

J. Bu bölümdeki önermeleri değerlendirip, size göre en uygun olduğunu düşündüğünüz alternatifi (X) şeklinde işaretleyiniz.

- 1) Hiç Katılmıyorum
 2) Katılmıyorum
 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
 4) Katılıyorum
 5) Tamamen Katılıyorum

S.N.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımlarım adildir.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar, yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanlarının görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlarına açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı ve onurlu davranırlar.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim, bir çalışanı olarak haklarımı gözetirler.					

17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışılar.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					
21	İşimin çok yoğun olduğunu ve bazen insan gücünü aştığını hissediyorum.					
22	Neredeyse her yaptığım iş denetimden geçiyor.					
23	İşimde, üstüme danışmadan karar alamıyorum.					
24	İşimde istek ve gereksinimlerimi kabul ettiremiyorum, bir makine gibi çalıştırıldığımı hissediyorum.					
25	Bu işte emeğimin boşa harcadığımı hissediyorum.					
26	Bu işte kullanıldığımı hissediyorum.					
27	Ne kadar uğraşırsam uğraşayım burada kişisel gücümü ortaya koyamıyorum.					
28	İşim bana ilginç bir iş olarak gelmiyor.					
29	Rutin işler o kadar çok ki bu işler beni monoton bir hale getiriyor.					
30	Bu işte geleceğimi göremiyorum, yine de çalışmaya devam ediyorum.					
31	Bazen yaptığım işler anlamsız geliyor.					
32	Sürekli aynı işi yapıyorum, hiçbir değişiklik olmuyor.					
33	Bazen yaptığım işlerin neye yaradığını anlamıyorum.					
34	İşim o kadar karmaşık ki bütünlüğünü kurmakta güçlük çekiyorum.					
35	Kazanmak için her zaman doğru olanı yapmak gerekmez.					
36	İnsanın gücünü ortaya koyabilmesi için kuralları çiğnemesi gerekebilir.					
37	Yükselmek için doğru yanlış her fırsatı değerlendirmek gerekir.					
38	Bana saçma gelen kurallara, eğer elimdeyse uymam.					
39	İş yerindeki kurallar bana anlamsız geliyor.					
40	Bu işte kendimi geliştiremiyorum, yalnızca para kazanıyorum.					
41	Bu iş, aslında benim yapıma uygun değil.					
42	İş yerindeki “ben” ile iş dışındaki “ben” arasında oldukça büyük fark var.					
43	İşime kendimden bir şey katamıyorum.					
44	İş yerinde kendimi önemsiz hissediyorum.					
45	İşimde asıl kimliğimi yitirdiğimi sanıyorum.					
46	Burada saygı görmüyorum, kendimi değersiz hissediyorum.					
47	İş yerinde kendimi yalnız hissediyorum, arkadaşlık kurabileceğim kimse yok.					
48	İş yerindeki insanlarla ilişkilerim çok yüzeysel.					
49	İş yerindeki insanlar beni çok sıkıyor.					
50	İş yerindeki insanlarla iş dışında ilişki kurmak istemiyorum.					

51	Öğle saatlerimi iş yerindeki insanlardan uzakta geçirmek istiyorum.					
52	İmkânım olsa şu anda işten ayrılırdım.					
53	İş esnasında çoğunlukla buradan kaçıp kurtulmak istiyorum.					
54	Çoğunlukla işten çıkış saatlerini sabırsızlıkla beklerim.					
55	Başka bir iş bulursam bu kurumda çalışmayı bırakmak istiyorum.					
56	Mecbur olmasam bu işi yapmam.					

ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : ŞEYDA İRDEM

Doğum Yeri : DENİZLİ

Doğum Tarihi: 26.09.1983

E-posta : seydas@pau.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise: Denizli Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı), Denizli, 2001.

Lisans: Pamukkale Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Fakültesi İşletme Bölümü, Denizli, 2005.

Lisans Bitirme Derecesi: 93 (Bölüm Birincisi / Yüksek Onur Öğrencisi)

Yüksek Lisans: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli, 2009.

Doktora: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı, Denizli, 2020.

Yabancı Dil ve Düzeyi: İngilizce- İyi

İŞ DENEYİMİ

- 2006 : Pamukkale Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi-
Satınalma Servisi (Mal ve Hizmet Alımı İhale Elemanı)
- 2009-2012 (Ekim) : Pamukkale Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi-
Satınalma Servisi (Hizmet Alımı İhale Şefi)
- 2012(Kasım)- ----- : Pamukkale Üniversitesi Bekilli MYO- Öğretim Görevlisi
- 2018- ----- : Pamukkale Üniversitesi Bekilli MYO- Dış Ticaret Bölüm Bşk.

ARAŞTIRMA ALANLARI: İşletme, İşletme Yönetimi, Davranış Bilimleri,
Örgütsel Davranış Yaklaşımları