



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ
İLİŞKİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Nigere DİLİXİATİ

**Yüksek Lisans Tezi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
2017
Her Hakkı Saklıdır**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Nigere DİLİXİATİ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

ERZURUM – 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

31.00.2017

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Nigere DİLİXİATİ



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Nigere DILIXIATI tarafından hazırlanan bu çalışma 31/03 /2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizim İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE İmza:
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA İmza:
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Neslihan SERÇEOĞLU İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.31 / 03/ 2017

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	V
TABLolar DİZİNİ	VI
ÖNSÖZ.....	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI**

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	4
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI.....	5
1.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	6
1.3.2. İşlemsel Adalet.....	7
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	9
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	10
1.4.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini	11
1.4.2. Örgütsel Adalet ve İş Bağlılık	12
1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	12
1.4.4. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi	13
1.4.5. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma İlişkisi.....	13
1.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven	14

İKİNCİ BÖLÜM**İŞE YABANCILAŞMA**

2.1. YABANCILAŞMANI TANIMI.....	16
2.2. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI	18
2.2.1. Güçsüzleşme.....	18
2.2.2. Anlamsızlaşma	19
2.2.3. Kendine Yabancılaşma.....	19
2.3. İŞE YABANCILAŞMA	20

2.3.1. İŖe YabancılaŖmanın Nedenleri	21
2.3.2. İŖe YabancılaŖmanın Sonuçları	23
2.3.3. İŖe YabancılaŖma Yöntemi.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ve İŖE YABANCILAŖMA İLİŖKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŖTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŖE YABANCILAŖMA ARASINDAKİ İLİŖKİ	25
3.2. ÇALIŖMANIN AMACI	28
3.3. ÇALIŖMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	28
3.4. ÇALIŖMANIN HİPOTEZLERİ	29
3.5. ÇALIŖMANIN YÖNTEMİ	31
3.5.1. ÇalıŖmanın Modeli	31
3.5.2. ÇalıŖmanın Evreni ve Örneklemi	32
3.5.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	33
3.5.4. Veri Analiz Teknikleri.....	34
3.5.5. Ölçüm Araçlarının İç Tutarlılık Katsayıları	34
3.5.5.1. Ölçüm Araçlarının Faktör Yapıları.....	35
3.5.5.1.1. Örgütsel Adalet.....	35
3.5.5.1.2. İŖe YabancılaŖma	36
3.5. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME	38
3.5.1. Değişkenlerarası Korelasyonlar	38
3.5.2. Regresyon Analizleri	41
3.5.3. Yaşına Göre Farklılıklar	43
3.5.4. Cinsiyete Göre Farklılıklar	44
3.5.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar	45
3.5.6. Gelir Durumuna Göre Farklılıklar	46
3.5.7. Hipotez Sonuçları	48
SONUÇ ve ÖNERİLER	50
KAYNAKÇA	56
EKLER	65
ÖZGEÇMİŖ	69

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nigere DİLİXİATİ

2017, 69 sayfa

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
Yrd. Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA
Yrd. Doç. Dr. Neslihan SERÇEOĞLU

Bu çalışma, otel işletmeleri çalışanlarının işe yabancılaşma düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma örgütsel adaletin dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaleti olarak üç alt boyutu ve işe yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma üzerindeki katkıları incelenmiştir. Zaman, maliyet ve ulaşım sorunlarından ötürü Türkiye’de İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki beş yıldızlı oteller evren olarak seçilmiştir. Çalışmanın örnekleme ise İstanbul Beyoğlu’nda hizmet veren beş yıldızlı otellerde çalışan 133 kişi oluşturmaktadır. Analizler sonucunda etkileşimsel adaletin işe yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşma ve işe yabancılaşma üzerinde ters yönlü etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanın etkileşimsel adalet algısı arttıkça kendine yabancılaşma ve işe yabancılaşma düzeyi azalacaktır. Ayrıca çalışmada çalışanların demografik özellikleri(cinsiyeti ,eğitim durumu, gelir seviyesi) üzerinde farklılık testi yapılmıştır. Otel çalışanlarının cinsiyeti ile örgütsel adalet algısı ve işe yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı fark olmadığı, gelir seviyesi yükseldikçe adalet algısının yükseleceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşe Yabancılaşma, Etkileşimsel Adalet

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORK
ALIENATION: A RESEARCH ON HOTEL STAFF****Nigere DİLİXİATİ****2017, 69 pages****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
Assist. Prof. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA
Assist. Prof. Dr. Neslihan SERÇEOĞLU**

The aim of this research is to reveal the relationship between organizational justice perceptions and work alienation levels of hotel management employees. In the study, three sub-dimensions of organizational justice as distribution justice, process justice and interaction justice, and sub-dimensions of work alienation, powerlessness, meaninglessness and self-estrangement have been examined. Participants of the study composed of 133 employees working in five star hotels in Beyoglu district of Istanbul City. As a result of analysis, it has been proved that only interactional justice has the opposite effect on self-estrangement which is the sub-dimension of work alienation. In another word, the self-estrangement level will decrease as the employees perceptions of interactional justice increases. In addition, the demographic characteristics(gender, educational level, income) of the personel were tested for differences. There is no significant difference between the gender of the hotel employees and their perceptions of organizational justice and work alienation level. Moreover perception of justice raises as the level of income increases.

Key Words: Organizational Justice, Work Alienation, Interactional Justice

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgütsel Adaletin Sonuçları	11
Şekil 3.1. Çalışmanın Modeli	31



TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Ölçüm Araçlarına Ait İç Tutarlılık Katsayıları	34
Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	36
Tablo 3.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	37
Tablo 3.4. Değişkenler Arası Korelasyonlar	39
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Olan Etkisi.....	41
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Kendine Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi.....	42
Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Anlamsızlaşma Üzerindeki Etkisi	42
Tablo 3.8. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Kendine Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi.....	43
Tablo 3.9. Yaşına Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları.....	44
Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları.....	45
Tablo 3.11. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları	46
Tablo 3.12. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları	47

ÖNSÖZ

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için çalışanlarının verimliliğini arttırmak zorundadır ve bu durum onlar için büyük önem taşımaktadır. Turizm gibi emek yoğun işletmelerde, çalışanların işbirliği içerisinde olması gereklidir. Çalışanların örgüte karşı algıları onların tutumlarını etkiler.

Örgütsel adalet algısı, genel anlamda çalışanların örgütteki uygulamalara karşı algılarıyla ilgili bir kavramdır. Çalışanlar, yönetici tarafından adaletli davranıldığını algıladıkları zaman, örgüte karşı olumlu davranışlar sergilerken, adil olmayan durumlara maruz kaldıklarında ise, adaletsiz bir ortam olduğunu düşüneceklerdir. Bu olumsuz durum işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu çalışma, otel çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve işe yabancılaşma düzeyleri ölçülerek, söz konusu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana danışmanlık yaparak gösterdiği büyük emek, sabır ve destekten dolayı tez danışmanım saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye, çalışmanın her aşamasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Lela BUTSASHVİLİ'ye, her zaman desteğini hissettiğim arkadaşım Nigmet YARMEMET'e, hayatımın her döneminde varlıklarıyla daima yüzümü güldüren ve tez çalışma boyunca her zaman yanımda olan anne ve babama teşekkür ederim.

Erzurum – 2017

Nigere DİLİXIATI

GİRİŞ

Çoğunlukla hizmet üretimi gerçekleştiren otel işletmelerinde üretilen ürünün hazırlanışı ve sunumu sırasında işgörenlerin işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016: 464). Dolayısıyla otel işletmeleri için insan kaynağı, işletmenin başarısında çok önemli bir yere sahiptir. İşletmede çalışanların beklenti ve istekleri yerine getirildiğinde, çalışanların motivasyonları artmakta ve bu artış işletmenin performansına olumlu yönde katkıda bulunabilmektedir (Kutunis ve Mesci, 2010: 528).

Birçok çalışmada örgütün çalışanlara yaklaşımının, çalışanların örgüte karşı sergilediği inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilediği, verimli bir örgüt için adalet ilkesinin önemli gereklilik olduğu ortaya konulmuştur (Greenberg, 1990: 399-400). Çalışanların verimliliği ve performansı, örgütlerine yönelik tutumlarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Çalışan tutumları, iş doyumu ve çalışanın sağlığı ile, refahı iş performansı ile ilişkilidir (Lundstrom, Pugliese, Bartley, Cox ve Guither, 2002: 93-94).

Genel olarak örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24; aktaran: Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışanlar yaşamını sürdürdüğü çevrede durmaksızın adalet arayışında bulunurlar (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 146). Bir örgütte çalışanın sağladığı katkı ve değerler karşılığında kazandığı çıkar ve ödüllerin, diğer aynı katkı ve değer sağlayan çalışanların kazançları ile aynı olması gerekmektedir. Bu oranın yüksek olması durumunda kişi, kendinin adaletsizliğe maruz kaldığını düşünür. Eğer bu oran düşükse kendinin başkalarından daha yüksek ödüllendirildiğini düşünerek kendini suçlu hisseder (Yürür, 2008: 297).

Örgütsel adaletin alt boyutları hakkında farklı görüş ve tartışmalar vardır; ancak literatür taramasında temel boyutlarının yaygın olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet biçiminde kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Çalışanlara sağlanan maaş, ödül, artış veya terfi gibi kazançların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili örgütsel adalet kavramı, dağıtımsal adaletini oluşturur (Tetik, 2012: 241). Bunların birlikte performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan uygulamaların adilliği ise işlemsel adalet kavramını oluşturmaktadır (Doğan, 2004: 72). Etkileşimsel adalet ise, işletmedeki karar verme yetkisine sahip olan yöneticilerin, çalışanlara karşı göstermiş oldukları

tutumlar ve alınan kararlarla ilgili yapılan açıklamaların, çalışanın adalet algısını etkilediğini ifade eder (İşbaşı, 2001: 60).

Birçok bilim dalında çalışmalara konu olan ve farklı tanımlar ile açıklanan yabancılaşma kavramı, alan yazında değerlerin yokluğunun getirdiği içe dönük bir tutum ve insanın sosyal süreçlere dâhil olamamasından kaynaklanan sosyal-psikolojik bir rahatsızlık halidir. Önce insan kendine yabancılaşır, kendi olmakta güçlük çeker. Sonra çevresine yabancılaşır ve bu içinde yaşadığı tüm dünyaya yabancılaşmayla son bulur (Pappenheim, 2000: 44). İşletmede yabancılaşan bir çalışanın bulunmasının üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi açısından olumsuz bir etki yapabileceği söylenebilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 2). Bir kavramı anlamının veya açıklamanın en kolay yolu, unsurlarını ya da boyutlarını ortaya koymaktır. Yabancılaşma olgusunu Seeman, güçsüzleşme(kontrol yetkisini kaybetme), anlamsızlaşma(yaptığı işi neden yaptığını kavramama), kendine yabancılaşma(kendi benliğinden kopmak) şeklinde beş boyutta ele almaktadır (Seeman, 1959: 78; aktaran: Tutar, 2010: 178).

İşe yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının, bürokrasinin otorite boyutunun ve örgüt tarafından önemsenmemenin işe yabancılaşmayı arttırdığı görülmektedir. Buna karşın demografik bir değişken olan eğitim düzeyinin artması ve ayrıca örgütsel bağlılık, destekleyici liderlik ve iş tatmininin ise işe yabancılaşmayı azalttığı görülmektedir (Özbek, 2011: 232). Bu paralelde örgütsel adaletin, işe yabancılaşmayı olumlu yönde etkilediği düşünülebilir.

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı ilişki olup olmadığı sorusuna cevap aramak amacıyla hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adalet, ikinci bölümde ise, işe yabancılaşma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise, işe yabancılaşma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak örgütsel adaletin üç alt boyutu ile güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma olarak işe yabancılaşmanın boyutları ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler tespit edilmiş. İstanbul Beyoğlu'nda hizmet veren beş yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel adalet algıları ve işe yabancılaşma düzeyi ölçülerek bulgular analiz edilip işe yabancılaşma ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet kavramını açıklayabilmek için öncelikle adalet kavramına değinmek gerekmektedir. Adalet, insan tarihi boyunca önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmış ve örgütsel adaletin temelini oluşturmuştur. ‘Adalet’ sözcüğü Türk Dil Kurumu’nun, Büyük Türkçe Sözlüğü’nde: “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme” olarak tanımlanmaktadır (Kasapoğlu, 2015: 17-18).

Adalet hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir (Atalay, 2005: 6). Doğruluk, eşitlik, tarafsızlık, hak, hak yemeçlik ve herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, bireylerin yaşadıkları toplumda ihtiyaç duydukları düzeni ve güvenliğini sağlayan bir gerekliliktir ve toplumsal yaşamın en önemli unsurlarından biridir (Görgülür, 2013: 5). Adaletin ön şartı haktır. Hak olmadığı yerde eşitlik ve özgürlük olmaz, bu sebeple adalet ile hak arasında önemli bir bağlantı mevcuttur; çünkü hak ihlalinin sonucunda bireylerde, adalet arayışı ortaya çıkmaktadır (Şanlımeşhur, 2015: 3).

Adalet terimine ait ilk eserlerde insanlar arasındaki tavır ve davranış şekilleri ile kişiler arasındaki kaynak paylaşım şekilleri ve gereklilikleri yer almıştır. Kişiler arasındaki kaynak paylaşımıyla insanların hedeflerine ulaşmak için toplu halde yaşama gereksinimleri, insanları kapsayan hukuki düzenlemelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Terkeş, 2015: 5).

Adaletin içeriği hakları vermektan ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır; fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Aydın, 2015: 30).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütte adaletin etkisi ve önemi anlaşıldığından beri, örgütsel davranışları anlayabilmek için bireyler arasındaki adalet ile sosyal teoriler incelenerek örgütsel adalet açıklanmaya çalışılmıştır. İlk başlarda örgütlerde sosyal adalet hakkında çalışmalar tam olarak yapılmısa da, örgüt ve sosyal adalet ilişkisine yönelik genelleme yapılarak topluma ait sosyal etkileşimi denemek için çalışmalar yapılmıştır. Sonradan diğer çalışmalar ile birlikte örgüt kavramıyla ilişkili yeni kavramlar geliştirilmiştir. Çalışma hayatında adaletin sağlanmasının önemli bir konu olduğu anlaşılmıştır.

Gündelik yaşamda “adalet” kavramı, bir hareketin ya da bir davranışın adalete uyup uymadığı, ne kadar doğruluğu ve çalışanın ne ölçüde dürüstlüğü ifade etmek amacıyla kullanılır. Örgütsel çevrede rastlanılan “örgütsel adalet” kavramı ise yöneticilerin örgütler ile ilgili adil veya adaletli olma durumunu ifade etmek amacıyla kullanılır (İçerli, 2010: 69).

Çalışanlar adaletli ve dürüst davranan örgütlerde çalışmak isterler ve örgütlerden kendilerine saygı gösterilmesini beklerler. Örgütsel adalet, genel anlamda çalışanın örgütteki uygulamalara karşı algılarıyla ilgili bir kavramdır. Örgütsel adalet Adams’ın Eşitlik Teorisine dayanır. Eşitlik Teorisi, çalışanların kazançlarını diğerleri ile kıyaslayarak, örgüte yönelik ortaya çıkan algılamaları sonucunda örgüte karşı ortaya koydukları tutumu içerir (Şahin ve Taşkan, 2010: 85).

İnsanlar istediklerini ve çeşitli beklentilerini karşılamak amacıyla örgütlerin desteğine ihtiyaç duyarlar ve bu yüzden örgütün bir üyesi olurlar. Çalışanlar örgütte yürütülen uygulamaların adil şekilde yürütülmesini beklerler. Örneğin kuralların, ücretlerin, izinlerin ve diğer bir takım sosyal imkânların kendileri ile diğer çalışanlara eşit oranda yararlanma olanağı ile sunulmasını isterler (Eğilmezkol, 2011: 6). Ancak örgütsel adalet sadece kazançlar ve kazançların karşılanmasına odaklanmış değildir. Örgütteki normlar ve kuralların uygulanma şekli ve kişiler arasındaki ilişki de örgütsel adaleti ilgilendirir (Eğilmezkol, 2011: 6). Bir başka deyişle, örgütsel adalet örgüt içerisinde dağıtılacak ceza ve ödül kavramlarını ilgilendirdiği için, ceza ve ödüllerin dağıtılması ve dağıtılmasında nasıl bir yöntemin uygulandığı ile dağıtım kararının nasıl alındığına ilişkin belirli kurallar, örgütsel adaletin çalışma alanını oluşturan konulardır (Şahal, 2015: 7).

Çalışanlar bağlı oldukları kurumun adaletli olup olmadığını üst düzey yönetimin uygulamalarına bakarak değerlendirirler. Bu doğrultuda çalışanlar örgütte, ödüllendirme ve cezalandırmaların nasıl uygulandığını ve bunlara yönelik dağıtım prosedüründe hangi kuralların izlendiğini gözlemlerine dayanarak yorumlamaya çalışırlar.

Genelde çalışanların adalet algısının yüksek olduğuna inandıkları örgütlerde, çıktılarının (outcomes) eşit bir biçimde dağıtıldığı, kuralların uygulandığında tarafsız olduğu, eğer haksızlık ve eşitsizlik sebebiyle zarar gören çalışanlar varsa zararlarının telafi edildiği söylenebilir (İşçan ve Sayın, 2010:196).

Örgütlerde yürütülen uygulamalar aynı adalet seviyesinde olsa dahi, farklı toplumlardaki çalışanların örgütsel adalet algısı aynı olmayabilir. Örgütsel adalet algısının tüm çalışanlara genellenemeyeceği, farklı kültürel ve ekonomik niteliklere sahip olan toplumlarda değişik örgütsel adalet algısı oluştuğu görüşü Rahim (2001) tarafından düşünülmektedir. Çünkü aynı olmayan kültürde yetişen kişilerin sahip oldukları değerler ve normlar da farklılık taşımaktadır ve bu sebeple aynı uygulama için farklı adalet algılamalarına sahip olabilmektedirler (Polat ve Kazak, 2014: 76).

Sonuç olarak çalışanlar her zaman kendilerini aynı konumda çalışan çalışanlar ile mukayese etmektedirler. Çalışanlar kendilerine örgüt tarafından haksız bir şekilde davranıldığı düşüncesine kapılabilirler. Çalışanlar düşüncelerini uygulamaya dökebilirler. Dolayısıyla örgütün adaletsizliğine karşı bir takım olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Özetle örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki uygulamalar bağlamında zihinlerinde oluşturdukları adalet algısıdır (Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 49).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet ile ilgili literatüre bakıldığında örgütsel adaletin boyutlarının farklı görüşlere göre değişik biçimlerde çeşitlendirildiği görülmektedir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) örgütsel adalet ile ilgili yaptıkları analizde örgütsel adaletin araştırmacılar tarafından en sık dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç alt boyutta ele alındığını belirlemişlerdir (Polat ve Kazak, 2014: 76). Bu arştırmada, örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak ele alınmıştır ve bu bölümde üç boyut incelenecektir.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet konusuyla ilgili başlangıçta yapılan çalışmalarda adalet kavramı sadece dağıtımsal adalet olarak değerlendirilmiştir. Dağıtımsal adalet kavramı Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır (Güvenli, 2014: 7). Homans'ın ortaya koyduğu Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre esas olan içeriği yoğun sosyal ilişkilerdir. Tarafların ilişkisi, fayda ve maliyete göre şekillenir ve ilişkinin devam kararı ancak getirilerin ve götürülerin değerlendirilmesine dayanır (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2015: 13).

Birçok araştırmacıya göre dağıtımsal adaleti kavramı, hemen hemen Adams'ın ortaya atmış olduğu Eşitlik Teorisine (1965) benzemektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkılarını referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dâhilinde değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005: 21). Dağıtımsal adaleti başka bir ifade ile örgütteki çalışanların örgütte çalıştığı sürede sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak, örgüte kattığı değere karşılık kazanımlarının bir başka örgüt üyesi ile mukayese edildiğinde eşitlik duyup duymadığı ile ilgilidir.

Dağıtımsal adaletinde esas olan, çalışanların dağıtılan kaynakların kendilerine adil oranda pay ayrıldığına ikna olmasıdır (Taşkiran, 2010: 126). Bahsedilen kaynaklar sadece örgütteki kaynaklardan ibaret değildir. Bu kaynak kimi zaman maddi imkânlar, kimi zaman terfi veya fiziksel olanakların sağlanması olabilmektedir (Karacaçoğlu ve Yörük, 2012: 49).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Eğilmezkol, 2011: 21). Çalışanlar elde ettikleri çıkarların (gelir, prim, terfi, sosyal haklar vb.) adil veya adil olmadığını düşünebilmektedir. Kendi kazançları ile iş arkadaşlarının elde ettikleri kazançlar arasında sürekli kıyaslama yaparlar. Bunun neticesinde bazı durumlarda kendilerine adaletsizlik yapıldığını fark edebilirler. Böyle bir durum, onların örgüte karşı davranışlarını olumsuz etkilediği gibi örgüt üyelerinin tutumlarını da değiştirebilmektedir.

Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için örgüte katılıp katkı sağlarlar. Bu süreç içerisinde çalışanın örgüte sağladığı katkıların ve elde ettikleri kazançlarının oranı, aynı düzeyde ve koşullarda çaba gösteren diğer çalışanların katkıları ve elde ettikleri kazançlar

ile aynı ise, örgütün adil olduğu düşünür. Eğer diğer iş arkadaşlarında daha fazla kazanıyor ise suçluluk duygusuna kapılır ve daha fazla çaba harcar. Eğer kıyasladığı çalışandan daha az kazanç elde ediyor ise daha çok üzülür ve eşitsizlik duygusuna kapılır. Böylece örgüte sunduğu katkıları azaltır hatta örgüte zarar verici tutumlarda bulunabilir.

Sonuç olarak örgütsel adaletin önde gelen kavramlarında olan adil dağıtım, çalışanın sağladığı katkı değeriyle elde ettiği kazancı, bir başkasının sağladığı katkı ve kazanç bağlamında algıladığı adalet duygusu olarak ifade edilebilir (Fox, Spector ve Miles, 2001: 294). Çalışan yaptığı işin sonucunda gösterdiği çabanın ve emeğin karşılık olarak elde ettiği kazanımdan ve değerden daha az olduğuna karar verdiğinde işe yönelik olarak olumsuz bir tutumda bulunacaktır (Yavuz, 2010: 304). Aksi takdirde çalışan çabasının ve emeğinin karşılığını aldığında ve bunu hak ettiği hissini taşıdığına hoşnut olacaktır.

1.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, karar verme, planlama ve bunların yürütülmesinde doğru dürüst ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algıdır (Eren, 2014: 552). Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen işlemler ancak örgütsel kazanımların çalışanlara aktarılmasındaki adilliği ölçüsünde meşru kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle işlemsel adalet algısı çalışanların kararların alınma biçimi doğrultusunda sergiledikleri tepkidir (Altıntaş, 2006: 21).

Bir başka ifadeyle işlemsel adalet, uygulama ile ilgili adalettir ve bir örgütte örgütsel çıktılarının nasıl dağıtıldığına ilişkin süreçlerden oluşur (Polat ve Kazak, 2014: 77). İşletmede alınan kararlar çoğunlukla çalışanlar ve yaptıkları işler doğrultusunda alınır. Örneğin çalışanın geliri, çalıştığı projeler ya da çalışma ilişkileri gibi konular karar vermeye konu olan örneklerdendir. İşlemsel adalet, kararların verilme sürecinde çalışanların kendi görüşlerini üst yönetime bildirme hakkı ve onların önerdiği teklif ve fikirlerin karar vermede dikkate alındığını içerir. Çalışanlara karar alma sürecinde söz hakkı verilmesi, onların işlemsel adalet algılarını artırmaktadır. Diğer taraftan karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların başarısı, karar vericiler tarafından takip edilen uygulamalara bağlıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). İşlemsel adaletle ilişkin algılamaları açıklamada yapıcı öğelerin önemli olmasına karşın bu öğeler söz konusu açıklamada tatmin edici değildir. Bir başka ifade ile çalışanlar, uygulamaların adil olup

olmadığına ilişkin yargıya varırken, kişiler arası ilişkilerin kalitesini de göz önüne bulundurulur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 203).

Örgütlerde işlemsel adaletin yerine getirilmesi için aşağıdaki niteliklere önem verilmelidir (Bedük, 2011: 35).

1. *Yetkililerin seçimi*: Örgüt içerisindeki dağıtım kaynaklarını paylaşmaya bağlı olarak kararları kimin alacağını belirleme sürecidir.
2. *Esas kuralları belirleme*: İsteklerin tatmin olması, ödül ve cezaların dağıtımında izlenebilecek temel düşüncelerin belirlenmesidir.
3. *Bilgi toplanması*: Karar alma sürecinde ne kadar çok ilgili bilgi toplanırsa doğru karar alma riski o kadar azalacaktır. Kararların alınmasında istenilen ve doğru veri ve bilgilerin toplanması doğru ve yerinde karar almayı sağlayacaktır. Bu yüzden karar verme sürecinde doğru bilgileri toplamak önemlidir.
4. *Karar yapısı*: Verilecek kararın hangi düzeyde alınacağı önemlidir. Bu doğrultuda bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde alınabilecek kararların süreçlerini belirlemek gerekir.
5. *Çözüm belirlemek*: Memnuniyetsizlik kaynağı olan kararlara karşı nasıl bir çözüm üretebileceğini belirlemek gerekmektedir.
6. *Önlemler*: Karar alma sürecini sabote edecek veya etkinliğin suiistimalini engelleyecek durumla için alınacak önlemler belirlenmelidir.
7. *Premsiplerin değiştirilebilir olması*: Paylaşımında kullanılan yöntemlerin istenilen ihtiyaca göre değiştirilmesini mümkün kılan uygulamalardır.

İşlemsel adalet ilkelerinin çoğunun haklara önem veren yönetim uygulamaları olan örgütlerde bulunabileceği öne sürülmektedir. İşlemsel adalet, ödül ya da cezanın ölçülerini göstermekte aracı kılınan premsiplerin algılanan eşitliliği üzerine odaklandığından, sonuçların nasıl belirlendiği, sonuçların kendisinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların fikir verme yetkisine sahip olduklarına inandıkları halde, prosedürü daha adil algıladıklarını, işlemsel adaletin, çalışanların bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğunu açıklamaktadır. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanlar, örgüte daha fazla yararlı katkıda bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 204).

İşlemsel adalet algısı, çalışanların kararların alınma şekline yönelik sergiledikleri

bir tepkidir. Örgütlerde gerçekleşen işlemsel adaletin çalışanlar tarafından algılanması birçok faktörden etkilenmektedir. çalışmalarda en sık görülen, çalışanların örgütsel işlemsel adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri şu şekilde sıralanmıştır;

- Karar alıcının işgörenlere karşı tutumu,
- Karar verme yetkisine sahip olan üst yönetimin, karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması,
- Alınan kararın en kısa zamanda söz konusu karardan etkilenenlere bildirilmesi,
- Disiplinli olma ve kurallara uyma (Altıntaş, 2006: 22).

Bununla birlikte örgütsel işlemsel adaletine ilişkin değerlendirilmelerde yapılması gereken bir takım işlemler vardır bunlar;

1. Karar alıcının alınan kararlar ile ilgili açıklama yapması Alınan kararların dayandığı sebepleri çalışanlara yeterince açıklayarak onları aydınlatmak. Karar alıcının çalışanlar ile samimi bir ilişki kurması.
2. Çalışanların karar alma sürecinde kendi fikirlerinin alınması sonucu sahip oldukları algılama. Çalışanlar, söz haklarının verildiği işlemlerde başarısız bir sonuca ulaşırsalar dahi, bu durum onlara fatura edilmediğinde daha adil bir işletmede bulduklarını hissederler.
3. Çalışanların, karar alıcıların tarafsız karar vereceklerine inanmaları ve yöneticilerin çalışanlara güven vermesi ve saygı göstermesi önemlidir. Bu doğrultuda inanma, iyi niyet ve yardımda bulunma düşüncesi bağlamında ilişkiler sisteminin kurulması gerekmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347).

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Sosyal ilişkiler adaleti diye de adlandırılan etkileşimsel adalet, çalışanların algıladığı insanlar arası ilişkilerin kalitesidir. Diğer bir açıklamada ise etkileşimsel adalet, örgüt üyelerinin arasındaki iletişim ve ilişkilerin adalet algılamasına yansımadır (Bedük, 2011: 36) .

Etkileşimsel adalet, çıkarılan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği ve örgütteki sosyal ilişkilerde nasıl davranıldığı bağlantısındaki algıları içerir (Bedük, 2011: 36). Kaynakların dağıtımı adil olsun ya da olmasın, çalışanlar bununla

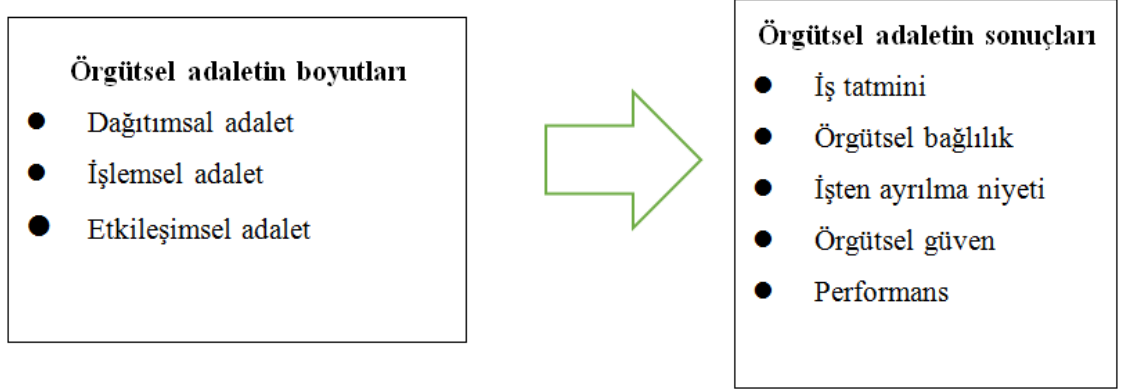
ilgili bilgiye sahip olurlar ve bu bilgilere karşın çeşitli algılar beslerler ve doğrultuda tepkide bulunurlar. Karar vericiler ise sorumlulukları gereği, bu tepkilere reaksiyon verme durumunda kalırlar.

Etkileşimsel adaleti iki türe ayırmak mümkündür. Birincisi, adil kişiler arasındaki ilişkidir. Örgütte yürütülen çalışmalara yönelik karar verme sürecinde, karar verici veya üst yönetim çalışanlara karşın nazik bir yaklaşım içinde bulunmalı, muhataplarının onurlarını kırmamalı ve onlara saygı duymalıdır. Karar vericiler çalışanlara karşı daha saygılı ve nazik tutumlarda buldukları takdirde, yöneticilerin ortaya koydukları olumsuz bir durum bile çalışanlarca adaletli olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlara saygılı davranma ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem göstermeleri gerekmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348). İkincisi ise, adil bilgidir. Yöneticinin çalışana, alınan kararlar hakkında aktarması gereken bilgileri eksiksiz vermesi ve bu süreçte onlara açıklamada bulunması gerekir. Kaynakları farklı alanlara hangi gerekçelerle dağıttığı hakkında, çalışanların üst yönetim tarafından bilgilendirilmesi buna örnek gösterilebilir. Çalışanlara göre olumsuz bir karara ilişkin daha fazla bilginin sağlanması, karar verme sürecinin adil olarak algılanma olasılığını artırabilecektir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348).

Karar vericiler örgütte tüm çalışanlara eşit bir yaklaşımda ve yine onlarla eşit bir iletişimde bulunmalıdır. Çalışanlar kendileri ve üst yönetimin iletişim biçimiyle birlikte diğer bir çalışanın yönetici ile olan sosyal ilişkisini kıyaslar. Örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle, diğer çalışanlar gibi aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler (Özdevecioğlu, 2003: 206). Bazılarına saygılı bazılarına saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Bu durum, çalışanların negatif adalet düşüncesine ve yöneticilere karşın olumsuz bir tavır takınmalarına neden olur (Bedük, 2011: 37).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bireysel ve örgütsel algılama sonuçları aşağıdaki gibi ilişkilendirilebilir:



Şekil 1.1. Örgütsel Adaletin Sonuçları (Bedük, 2011: 37)

1.4.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

Literatürde örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisine ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu başlık altında örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında kısaca söz edilmiştir.

Örgütlerde iş tatmininin sağlanmasında örgütsel adalet çok önemli bir etkidir. Çalışanların iş tatmininin gerçekleştirilmesinde dağıtım ve paylaşımın eşit olması onların isteklerinin en önemlilerinden biridir (Bedük, 2011: 37). Çalışanlar kendilerinin hak edişlerini ve beklentilerinin karşılığını aldıklarını algıladıkları takdirde daha tatmin olacaklardır.

Örgütsel adalete çalışanların bağlı olduğu çalışma ortamında memnuniyet hissi içinde çalışmalarını sağlayan faktör denebilir. çalışmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu göstermektedir (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 148).

Luthasns'a (1994) göre çalışanın işinden tatmin olabilmesi için eşit ücret ilkesi çok önemlidir. Eşit işe eşit ücret dağıtımını yapılarak işin yükü ile orantılı ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması gereklidir. Ayrıca yine sosyal ilişkiler iş tatminini etkilemektedir. Örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim durumu ile çalışanlara sağlanan sosyal destek derecesi eşit olmalıdır (Bedük, 2011: 38).

1.4.2. Örgütsel Adalet ve İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılık terimi çeşitli şekilde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerine ait olduğu örgütün amaç ve hedeflerine inanıp, onları kendi hedefleri gibi kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmada çaba harcamaları ve örgütün bir parçası olarak kalabilmek adına güçlü bir istek duymaları olarak tanımlanabilir (Ulukapı ve Bedük, 2014: 773). O'Reilly, çalışanlarla örgüt arasında psikolojik bir bağ olduğunu ve bu bağın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Nehmeh, 2009: 2). Araştırmaların bir kısmında, algılanan adaletin, iş sorumluluğunun ve iş yükünün, işe güçlü bir bağlılık oluşmasına yol açtığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda algılanan adaletin, çalışanların yöneticilere ve kariyerlerine bağlılıklarını güçlendirdiği belirtilmiştir. Çalışanların örgütte adaletli bir yönetim ile idare edilmeleri, onların örgüte ve çalışmalara daha çok sorumluluk besleyeceklerini ve bu süreçte işlerine daha bağlı olacaklarını belirlemek çok da zor değildir. Örgütte uygulanan adil işlem ve adil etkileşim, çalışanın işe yüksek bir bağlılıkla bağlanacağı sonucunu doğuracaktır (Jawad, Raja, Abraiz ve Tabassum, 2012: 40).

1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık üzerinde yoğunlukla durulan kavramlardan biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütün biçimsel ödül sistemiyle bağlantısı olmadan, görevlerin haricinde ve üzerinde, isteğe bağlı olarak gerçekleşen davranış şeklinde tanımlamaktadır (Özyer ve Orhan, 2012: 182). Bir başka tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel görev ve iş tanımlarının dışında, çalışanın belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, onların örgüte gönüllü olarak katkıda bulunmak için yaptıkları katkılar ve davranışlardır (Bedük, 2011: 72). Bu kavram çalışanların görevlerini aşan davranışları ifade etmektedir.

Yapılan pek çok araştırmanın sonuçlarına bakıldığında adaletli davranılan çalışanların çalışma disiplinlerine daha çok duyarlılık gösterdiği, işyerinde fazladan vicdani davrandığı ve diğer çalışanlar ile daha fedakâr işbirliği içerisinde bulunduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine sunulan adaletli davranışın karşılığını daha çok çaba sergilemek ve daha sıkı çalışmakla ödemek eğiliminde bulunurlar.

1.4.4. Örgütsel Adalet ve Performans İlişkisi

Performans kelimesi İngilizcedeki 'performance' kelimesinden türemiştir. Anlamı ise bir işi başarmak, muvaffak olmak veya bir kimsenin kendisine düşen vazifesini yerine getirmesidir. En genel anlamıyla çalışanın sahip olduğu potansiyeline ve becerisine göre bireysel olarak analiz edilmesi işin başarı derecesinin saptanmasıdır (Kayapalı ve Karabey, 2015: 41). Etkili örgütsel performans, çalışanların ve üst yöneticilerin işbirliğini yükseltir ve yükümlülükleri yerine getirme sürecinde verimliliği artırır. Performans değerlendirme, çalışanın örgüt tarafından daha yakından tanınmasına olanak tanır. Çalışanın da kendini tanımasına ve eksikliklerini gidermesine yardımcı olur. Örgütlerde performans yönetimine önem verilmesi, verimliliğin gelişmesine ve üretim maliyetinin azaltılmasına büyük oranda katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirmesi bir süreç olarak çalışanın ya da personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece gerçekleştirdiğini belirlemeye yöneliktir. Örgütlerde adalete önem verilmesi, çalışanların performansını artırmada önemli role sahiptir. Eğer çalışanlar kendilerinin bağlı olduğu örgütte adalet olduğunu algılar ise, işlerine daha bağlı olurlar ve daha fazla çaba sarf ederler. Dolayısıyla algılanan bu adalet anlayışı örgütün performansını arttıracaktır. Eğer çalışanlar yönetimin adaletsiz olduğunu algılar ise, örgütün yararına zarar verecek tepkiler sergiler ve gösterdikleri çabaları azaltır bu da doğal olarak performans düşüklüğüne neden olur.

1.4.5. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma İlişkisi

Çalışanların örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri birçok araştırmalarda incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır, öyle ki işten ayrılma niyeti çalışanların iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendilerini değerlendirme niyetleridir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Başka bir ifade ile işten ayrılma niyeti, çalışanın örgütte bulunduğu sürede üst yönetime ve iş yerine göre tatminsizlikten ve memnuniyetsizlikten dolayı oluşturduğu düşüncedir. Gerçekte işten ayrılmaktan farklıdır; ama bu durum, çalışanın işten ayrılmasına yol açabilir.

İşten ayrılma eğilimi ile algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 340). Nitekim çalışanlar örgütte bir adaletsizlik oluştuğunu ve

adil olmayan kararların alındığını algıladığı zaman, örgüte karşı negatif tutumlarda bulunur ve olumsuz duygulara kapılırlar. Dolayısıyla örgütün yararını etkileyen olumsuz tepkiler gösterirler. Örneğin, protesto etmek, devamsızlık, işe gayretin azalması, kızgınlık, alınganlık, isteyerek motivasyon düşürme ve işi yavaşlatma vb. gibi. Bu olumsuz tepkilerin içinde işten ayrılma niyeti de yer almaktadır (Bedük, 2011: 42). Örgütlerin başarısında çalışanları iş yerinde tutmak ve onların performansını artırmak çok önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler ya da üst yönetim örgütsel adalete önem vererek ve örgütsel adaleti örgüt düzeyinde eşit şekilde yayarak kendi çalışanlarını işlerine bağlı bir şekilde tutabileceklerdir. Dolayısıyla örgütler yeni çalışanlar bulma ve bu çalışanları eğitmede harcaacakları maliyetlerinden kaçınabilecektir.

1.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Örgütte güven, hem çalışan, hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır; fakat çalışana güven ve örgüte güven birleşerek toplamda örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat ve Ceep, 2008: 310). Örgütsel güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013: 292). Örgütsel güvenin, örgütün verimliliğine ve etkinliğine, aynı anda çalışanların mutluluğuna ve iş tatminlerine önemli katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Tekingündüz, Aydın ve Polat, 2014: 56).

Örgütsel adalet, örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Çalışanlara örgütsel ilişkiler bağlamında özellikle üst yönetim tarafından adil davranıldığında, adalet duygularının arttığı, yüksek düzeyde güven duygularının geliştiği görülmüştür (Yıldız, 2013: 294). Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisine dair araştırmaların sonucuna göre, örgütsel adalet örgütsel güvenin belirleyicisidir. Çalışanlarda örgütsel adalet algısının yükselmesi, dolaylı olarak örgütsel bağlılığı ve çalışanların verimliliğini olumlu etkilemektedir (Rajabi, Nejad, Aghoush ve Mijani, 2015: 161). Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandıklarına oldukça önem verirler. Yönetimin adil davranması, çalışanlarda saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Yıldız, 2013: 295). Güven, insanların temel ihtiyaçlarından biri olduğu gibi, çalışanlar da devamlı bir adalet beklentisi içindedir. Örgütte kaynakların dağıtımı, kararların adil alınması ve yöneticilerin çalışanlarla eşit ilişki kurması, örgütsel güven sağlamada önemlidir. Örgütsel güven, çalışanların işlerine daha sıkı bağlanmalarını

sağlayacağı gibi, onların performans ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyecektir (Bedük, 2011: 44).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

Bu bölümde yabancılaşma kavramı ve açıklamaları, işe yabancılaşmanın kavramsal gelişimi, işe yabancılaşmanın boyutları, nedenleri ve sonuçları, işe yabancılaşmanın diğer bazı kavramlarla ilişkisi ele alınacaktır.

2.1. YABANCILAŞMANI TANIMI

Yabancılaşma kavramı bireysel ve toplumsal yaşamda öne çıkan kavramlardan biridir. Bu kavram ayrıca örgütte çalışanların, örgütsel amaçlardan ve değerlerden uzaklaşması şeklinde de ele alınabilmektedir. Schacht'e göre (1970) yabancılaşma kavramı Latince 'Alinato' kavramından gelmektedir (Aktaran: Ulusoy, 1988, 78). Bu kavram, kişinin kendisine ve kendi benliğine yabancı kalması anlamına gelmektedir. Diğer bir açıklamada ise, kişinin kendini bütün olarak hissedememesine ve bilincine yönelik bölünmelere yol açan eylemler ve deneyimler olarak ifade edilmiştir (İşçi, Taştan ve Akyol, 2013: 98).

Yabancılaşma ile ilgili literatürde çok fazla tanım mevcuttur ve birçok alanın yoğun bir şekilde ilgilendiği konudur. Psikologlar yabancılaşmayı; benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, ümitsizlik, yalnızlık hissi biçiminde tanımlarken; sosyologlar bu kavramı, kuralsızlık, normsuzluk, sosyal süreçlere dâhil olamama, kişinin çevresinden uzaklaşması ve sosyal çözülme şeklinde tanımlamaktadırlar (Tokmak, 2014: 138).

Yabancılaşma, gündelik yaşamda, eski arkadaşlardan veya yakınlardan uzakta kalmak, tıpta ve psikiyatride ise, normallikten sapmak ve ruhsal sağlıksızlığı ifade eden bir kavram olarak anlamlandırılmıştır (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013: 1256). İlk olarak putun ilah olduğuna inanan inançta insanlar kendileri yarattığı putları yüceltip ve kutsallaştırıp, onların önlerinde diz çökerek yarattıkları nesnelere tapmaktaydı. Bu insanların kendi elleriyle ve kendi yetenekleriyle yapmış olduğu nesneye boyun eğmesi, kendinin gücüne varlığına, özelliklerine yabancılaşmasına neden olabilmekteydi (Salihoğlu, 2014: 2). Bu yönüyle yabancılaşma sosyolojik, psikolojik, tıbbi, felsefi ve teolojik anlamlar da taşımaktadır.

Marx'a göre yabancılaşma, insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, üretken etkinliğin

kendisine, içinde bulunduğu doğaya, kendine, kendi özsel doğasına, insanlığına ve öteki insanlara yabancılaştıran eylemdir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 87).

Yabancılaşma kişiliğin parçalanarak kimlik kaybının ortaya çıktığı psikolojik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Taştan ve diğ., 2014: 124).

Hegel'e göre yabancılaşma, insanın vücudu ve ruhu arasında bağlantı kuramaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsan kendisine ve dış dünyaya yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görememektedir (Şirin, 2009: 165).

Kohn'a göre yabancılaşma çalışanın sosyal dünya ile kendi iç dünyası arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 34). Başka bir ifadeyle bir insanın iç dünyası ile sosyal hayatı arasındaki uyumsuzluk yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır.

Tolan'a (1996) göre ise bu kavram insanın varlığının psikososyal boyutlarının, birbirinden uzaklaşması ve kopmasıdır. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması anlamına gelir (Usul ve Atan, 2014: 2). Yabancılaşma, insanın özel hayatından, iş hayatından, örgütteki yaşamından ve insanın özünden uzaklaşmasına neden olan, onun beklenildiği gibi işleyiş düzenini bozan bir oluşumdur.

Hegel, Marx'ın yabancılaşmaya karşı yaklaşımlarını makro düzeyde incelemektedir. Allison ve Seeman'a göre, yabancılaşma birey seviyesinde analiz yapmadır. Antropoloji disiplininin ortaya çıkan üçüncü yaklaşımda ise yabancılaşma, ontolojik bir durum olarak tanımlamakta, diğer bir deyişle yabancılaşmanın kişinin doğasında ve her toplumsal dönemde var olduğu ifade edilmektedir (Kıyan, 2011: 89).

Aiken ve Hage (1966) ise yabancılaşmayı çalışma boyutuyla ele alarak bu bağlamda yabancılaşmayı iş ya da çalışma noktasında değerlendirmişlerdir. Bu araştırmacılar işe yabancılaşmayı, kariyer hedeflerini gerçekleştirememeden ve profesyonel düzeylere ayak uyduramamadan dolayı oluşan negatif hisler diye ifade etmişlerdir (Özbek, 2011: 233).

Yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma yaşayan insan kendi varlığını, düşünen biri, kendisini hisseden biri olarak görememektedir (Şirin, 2009: 165). Yabancılaşma, kişilerin

kendilerini içinde yaşadıkları topluma ve örgüte ait hissedemedikleri veya kendilerini ifade etmenin öznel bir yolu olan işlerini benimseyemedikleri durumlarda ortaya çıkar (Kesik ve Cömert, 2014: 32). Yapılan açıklamalara bakıldığında bu kavramın araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu kavramı tek bir tanımla açıklamak oldukça zordur. Bu bağlamda tüm açıklamalar ve tanımlar dikkate alınarak bu kavramın açıklanması, anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

2.2. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI

Melvin Seeman toplum içinde hareket eden çalışanın kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemiştir (Pars, 1982: 108). Seeman'ın 1959'da yayınladığı 'On The Meaning of Alienation' (yabancılaşmanın anlamı üzerine) adlı makalesinde yabancılaşmanın boyutlarını sıralamıştır. Halaçoğlu'nun (2008) iddiasına göre Seeman'ın bu çalışmasının sonucunda ortaya beş farklı boyut çıkmıştır. Bunlar, güçsüzleşme, anlamsızlaşma, normsuzluk, izole/yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma duygusudur (Minaslı, 2012: 62).

2.2.1. Güçsüzleşme

Güçsüzleşme konusu üzerinde pek çok deneysel çalışmalar yapılmıştır. Güçsüzleşme, çalışanın ürettiği ürünler üzerinde denetim yetkisinin olmaması şeklinde tanımlanabilir. Sarros ve diğerlerine göre (2002) güçsüzleşme duygusu, çalışanların kendi iş süreçlerini kendileri yönetemediklerinde yani kendi işlerinin kontrolünü diğerleri ele geçirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Kesen, 2016: 120).

Seeman'a (1983) göre çalışanın elde ettiği beklentilerin ve inandığı imkânların kişinin kendisi tarafından belirlenememesi ve çalışanın karşılaştığı sonucu değiştiremeyeceğini düşünmesidir (Develioğlu ve Tekin, 2012: 122).

Pearlin, bir hastanede uyguladığı yabancılaşma konusu üzerindeki çalışmasında, güçsüzlüğün yabancılaşmanın gerçekleşmesinde diğer boyutlarına göre daha etkili olduğu sonuca varmıştır. Bu güçsüzlüğün, yönetimin kullandığı metotlardaki yetersizliklerden ve eksikliklerden, ayrıca yönetim alanının büyüklüğünden kaynaklandığını belirtmiştir (Soysal, 1997: 20).

Nelson ve O'Donohue'ye (2006: 10) göre yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutu, çalışanın kendini gerçekleştirmeyi başaramaması ve çevresinden ihtiyacını tatmin edecek kadar saygıya erişememesi gibi duyguları içeren psikolojik terimlerle yorumlanabilir (Erol, 2015: 285).

Uysaler'ın (2010) gözlemine göre güçsüzlüğün kaynağı, örgütteki üst yönetim tarafından belirlenen idari politikalar ve kuralların sabit olmaması adeta değişmesidir. Ayrıca teknolojinin gelişmesi nedeniyle sürekli yeni uygulamalar eklenmesi, çalışanların görevlerini yaparken problem çözme metotları bulmada yetersiz kalması, değişen tekniklere ayak uyduramadığını hissetmesi ve yönetim ile çalışanın iletişimin yoksunluğudur (Usul ve Atan, 2014: 2).

2.2.2. Anlamsızlaşma

Seeman'a (1959) göre yabancılaşmanın ikinci boyutunu ifade eden anlamsızlaşma, neye, hangi doğruya inanacağını bilememe duygusunun yaşanmasıdır. Gürsoy bu kavramı şu şekilde açıklamaktadır: Anlamsızlaşma hissiyatı içerisinde olan çalışan, etken değil edilgendir. Olaylara, ürünlere, süreçlere ve dolayısıyla insanlara karşı anlamsız bir hissiyat içerisinde olmasından ötürü kendi iradesiyle bir eylemi gerçekleştirmez (Gürsoy, 2014: 35).

San'a (2003) göre güçsüzleşme durumunda, kişinin hareketlerinin getirdiği sonuçlar diğer daha güçlü faktörlerin varlığından dolayı kontrol edememe ve böylece pazarı istekleri gibi şekillendirememesi durumu iken, anlamsızlaşma, kişinin davranışlarının sonuçlarını bile anlayamaması ve öngörememesi olarak ifade edilebilir (Kıyan, 2011: 92).

Tolan (1981) insanların karar verirken kendi düşündükleri doğruların, toplumun düşündüğü doğrulardan farklı olmasının, anlamsızlaşma boyutunu oluşturduğunu belirtmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016:3)

2.2.3. Kendine Yabancılaşma

Seeman'e (1959) göre kendine yabancılaşma boyutu diğer yabancılaşma boyutlarına benzememektedir; çünkü burada yabancılaşmanın esas sebebinin tam olarak ne olduğunu söylemek güçtür. Yalnız bu kavram için gerçek, hakiki öz anlamını

kaybetmesi şeklinde de kullanılabilir (Gürsoy, 2014: 40-42).

Kendine yabancılaşma, yani çalışanın yaptığı işte kendi potansiyelini keşfetme ve uygulamanın bir fırsatı olması yerine, sadece kişinin dışsal ihtiyaçlarını tatmin etme aracına dönüşmesini ifade eder (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Desten, 2002: 287).

Yeniçeri'ye (2009) göre ise kendine yabancılaşma, bir çalışanın artık daha fazla işine özen göstermemesi, kendini işe katmaması ve kendine bazı algılarından dolayı yabancılaşmasıdır. Bu bağlamda kendine yabancılaşma ya da kendinden uzaklaşma durumu, anlamsızlaşma ve güçsüzleşme ile çok yakından ilişkilidir (Usul ve Atan, 2014: 2).

Örgütte çalışan kişinin kendisini, söylenen görevleri yerine getiren bir makine olarak düşünmesidir. Bununla birlikte, çalışanın örgütün kural ve inançlarına uymayarak ve bunlardan uzaklaşarak kendini tek başına hissetmesi ayrıca örgütle çalışan arasında var olan bağlantının kopması ve işgörenlerin kendilerini huzursuz ve rahatsız duyumsaması örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 4-5).

2.3. İŞE YABANCILAŞMA

Yabancılaşma kavramı özellikle iş hayatında sıklıkla karşılaşılan kavramlardan biridir. Blauner (1964) işe yabancılaşmayı, işin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi çalışan insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması durumu olarak tanımlamıştır.

Genel olarak işe yabancılaşma çalışanın yaptığı işin, kişisel ihtiyaçları ve beklentileri tatmin edemeyeceğini düşündüğünde ortaya çıkan işten uzaklaşmasına yönelik psikolojik durumu ifade eder (Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler, 1988: 378). Başka bir ifade ile işe yabancılaşma durumu kişinin işi ile çok az ilgilenmesi, işini çok az enerji ile yapması ve bunları sadece dışsal ihtiyaçlarını gidermek için yapmasıdır.

2.3.1. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

Yabancılaşmanın çok sayıda tanımı olduğu gibi, işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına sebep olan nedenler de birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır.

Çalışanın içinde yaşadığı toplumun koşulları, sosyal çevre ve psikolojik nedenler gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

Psikolojik nedenler olarak çalışanın uğradığı zaman baskısı, görevinin ağırlığı, tüm karar verme yetkisinin başka birinde bulunması, yüksek çalışma temposu ve yorgunluk, can sıkıntısı ve tekdüzelik, izole edilme, örgütsel yapının kişinin bireysel özelliklerine önem vermemesi gibi nedenler çalışanın işe karşılık yabancılaşmasını etkileyebilmektedir (Usul ve Atan, 2014: 3).

Sosyal nedenler olarak ise kişi yetişip büyüdüğü çevrenin kültürel yapısı ile toplumdaki kültürel yapı arasında farklılıkları gördüğünde, bunu hiç değerlendirmeden aileden ve yakın çevreden aldığı kültür niteliklerinin doğruluğuna ve haklı olduğuna inanabilir ve toplumla uyumsuzluklar yaşamaya başlayabilir. Bu tür uyumsuzluklar, işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

İşe yabancılaşmanın nedenlerini Marx aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Başaran, 2000: 230).

- Yabancılaşma durumunda ne üretim araçları, ne de ürettiği ürün çalışanın malıdır.
- Uzmanlık, iş görene işin bütününe küçük bir parçasını üretme olanağı verdiği için, çalışanın ürettiğinin ne olduğunu görmesini ve yaratıcılığını geliştirmesini engellemiştir.
- Tekdüze, küçük parça üretimi yüzünden çalışan, ortaya çıkan ürüne ben üretim diyememektedir.
- Çalışanın kullandığı teknolojiye uyum sağlamak zorunda kalmasından ötürü, kendini denetleme isteği elinden alınmış, denetimi makineye devredilmiştir.
- Makine ile baş başa bırakılan çalışanın, toplumsallaşmanın ve kişilik geliştirmenin vazgeçilmez gereği olan insanlarla ilişki kurma olanağı elinden alınmıştır.

- Çalışanın örgütün denetimi altına girmesiyle kendi geleceğini denetleme hakkı elinden alınmıştır.
- Çalışan, sonunda örgütteki yaşamında denetlenmeyi ve kendini anlatmayı reddederek işinden soğumaktadır.
- Örgütün sürekli denetimi çalışanı örgütten soğutmaya itmektedir.

Ekmekçi de (1999) yabancılaşmayı, çalışanın dış dünyadan bağlantısını kesmesi olarak ifade etmektedir. Bu kesilen bağlantı şöyle açıklanabilir: İnsan dış dünyada gerçekleştirenleri, kendi davranışlarının bir sonucu olarak görmüyor ise, bu sistemleri uyması gereken ve değiştirilemeyecek sistemler olduğu düşüncesine varır. Bu da kendisini güçsüz algılamasına sebep olabilecektir. Sonuçta kişi, sosyal çevresi ile iletişim bozukluğu yaşayacak ve hatta kendisinden uzaklaşacaktır (Çalışır, 2006: 25).

Hoşgörür (2007) konuyla ilgili yaptığı araştırmalarda, çalışanların iş yaşamındaki yabancılaşma nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Zorgül, 2014: 38-39);

Çağın nitelikleri: Günümüzde sanayileşme sürecine bağlı hızlı kentleşmenin kişi üzerinde yarattığı tahakkümü, çevre kirliliği ve teknolojideki hızlı gelişmeler vb. gibi koşullar kişi üzerinde yabancılaşmaya neden olmaktadır.

Yaşam şartları: çalışanların içinde yaşadığı dış çevrenin koşulları, ailenin yapısı, sağlık sıkıntıları yabancılaşmaya neden olmaktadır.

Çalışılan kurumun özelliği: Örgüt yapısı, görev içerikleri ve iş bölümü, çalışanlarla bağlantıları, işyerinin fiziki koşulları ve alınan ücret yabancılaşmaya neden olmaktadır.

İşin niteliği: Değişmeyen bir işte sürekli çalışma, çalışılan işin süresi, aşırı iş temposu, sevmeyen bir işi yapma, karar alma uygulamasına katılmama, kendi yaptığı işi denetleyememe, olumlu dönüşümü görememe gibi etkenler yabancılaşmaya yol açmaktadır.

Kişisel özellikler: Çalışanın iş yaşamından ve sosyal hayattan istekleri, psikolojik dokusu, hayata bakışı, duygusal zekâsı, mesleki tatmini gibi etkenler çalışanlarda yabancılaşmaya neden olabilir.

2.3.2. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşmanın sonuçları kişisel ve toplumsal olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır.

Kişisel sonuç, yaratıcılığın kaybolması, zihni anormalliklerin meydana çıkması, sosyal iletişim kurmaktan çekinme, hayata olan olumlu beklentilerin kaybolması, uyuşturucu kullanımı ve intihar kararına varma, sosyal değer yargılarına ve kurallara duyarsız davranma veya karşı çıkma ve bencillik şeklinde sıralanabilir.

İşe yabancılaşmanın toplumsal sonuçlarında ise, yabancılaşma yaşayan kişi ya aşırı bir uyum ya da normsuzluk tutumları sergiler. Sosyal ilişkiler açısından çalışan, isteyerek çevresindeki insanlarla bağlantı kurmamakta, sosyal ilişkilerini koparmakta ve hatta dışlanmış hissi yaşayabilmektedir (Usul ve Atan, 2014: 3).

Başaran'a (2008) göre, çalıştığı iş ortamına yabancılaşması sonucunda çalışan aşağıdaki özellikleri gösterir (Aydın, 2015: 24-25)

- Örgüte yabancılaşan bir çalışan, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı reddeder.
- İşini elverdiğince yaşamının bir kesiti olarak görmemeye; işte iken özel yaşamından söz etmemeye çalışır.
- Örgütün yönetimine, toplumsal etkinliklerine, görevi dışındaki işlere arkasını dönmüştür. Örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendine doyum kaynakları arar.

İşe yabancılaşma çalışanın motivasyonunu belirgin bir şekilde düşürmektedir. Psikolojik olarak çalışanı çalıştığı işten uzaklaştırmakta ve örgütte çalışma sürecine daha az katılmasına neden olmaktadır. İşe yabancılaşma yaşayan çalışan iş ile hiç ilgilenmez ve sadece ne kadar para kazanacağına ilgi gösterir (Ceylan ve Sulu, 2010: 67).

İşe yabancılaşmanın sonucunda ortaya çıkanlar hem çalışan ve hem de örgüt açısından olumsuz bir durumdur. İşe yabancılaşma, çalışanların işe karşı tutumları ile negatif bir bağlantıdadır, özellikle işe bağlılık ve iş tatminini düşürmektedir (Chiaburu, Diaz ve Vos, 2013: 5).

2.3.3. İşe Yabancılaşma Yöntemi

İşe yabancılaşma bir örgütün sağlıklı yönetilmesi ve örgüte bağlı olarak çalışanların sağlıklı bir şekilde çalışmasına bir engeldir. Örgütlerin verimliliği artırmak için işe yabancılaşma ile mücadele etmesi son derece önemlidir.

Büyükyılmaz'a (2007) göre işe yabancılaşmanın engellenmesi yolunda üst yönetim tarafından yapılabilecek örgütsel çözümler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Açıkel, 2013: 47).

- *İş Genişletme*: Bir çalışanın tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek, bir arada yapması anlamına gelmektedir. Bu yolla iş monotonluğu azaltılabilir ve çalışanın psikolojik yorgunluğu giderilebilir.
- *İş Değiştirme*: Çalışana farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırmaya dayanır. Bu yolla çalışan değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmekte, farklı alanlarda beceri kazanmakta, ürünün ortaya çıkmasında kendi payını daha iyi hissedebilmektedir.
- *İş Zenginleştirme*: İşin derinliğine genişletilmesi anlamına gelmektedir. Çalışana kendi performansı ile ilgili planlama ve yürütme, kontrolünde ise otonomi ve sorumluluk sağlar. Böylece çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte, iş deneyi ve işten tatmin düzeyi arttırılmaktadır.
- *İşin Yeniden Tasarımı*: İş yerinin fiziki koşullarının her yönüyle iş ve çalışan açısından uygun şekilde tasarımı ve düzenlenmesi, dinleme ve çalışma saatlerinin ayarlanması, çalışana işinde kendini gerçekleştirme olanağının verilmesi, çalışanın işe olan bağlılığını arttırarak, iş tatmin düzeyini yükseltmektir.

İlgili çalışmalarda işin yeniden tasarlanmasının işe yabancılaşmayı azaltmada kısmen olumlu sonuçlar gösterdiği belirtilmiştir. Çalışanın karar verme sürecine katılması, işini kendi planlaması, yürütmesi ve işi genişletme yöntemleri, denetimlerden sonra karışık çıktılara yol açmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili stratejiler yüksek etkili sonuçlar ortaya kaymaktadır (Nelson ve O'Donohue, 2006: 12).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ve İŞE YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet ve işe yabancılaşma, literatürde farklı olarak ve ayrı biçimlerde birçok çalışmaya konu olan ve oldukça ilgi gören kavramlar olmalarına karşın bu iki kavramın ilişkisi çalışmalarda çok az ele alınmıştır.

Ceylan ve Sulu tarafından (2010), Türkiye'deki sağlık çalışanları arasında yürütülen çalışmada, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı yıl Günsal (2010) yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye'deki banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu uygulama ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sayü (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren elektrik-elektronik ürünler sektöründe üretim ve hizmet veren firmalarda çalışan 200 kişi üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel adaletin alt boyutu etkileşimsel adaletin güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Tugut ve Kalafatoğlu (2016) "Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma" adlı makalelerinde İstanbul'da üretim ve hizmet sektöründe çalışan 230 kişiden topladıkları verilerin analizi sonucunda işe yabancılaşmanın, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti algılarını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Zabdeh ve diğ. (2015) 'İş Etiği, Örgütsel Yabancılaşma ve Adaletin Sağlık Enformasyon Teknolojisi Yöneticileri Üzerindeki Etkisi' adlı makalelerinde, İran'daki Semnan Tıbbi Bilimler Üniversitesi'ne bağlı hastanedeki ITM (Information Technology Manager) yöneticileri üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda iş etiği ve örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki ve aynı zamanda iş etiği ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler (Yıldırım, 2010: 256). İşe yabancılaşma da adalet algısı düşük çalışanların

geliştireceği olumsuz bir tutum olabilir.

Çalışanlara iş yaşamında örgüt tarafından adaletsiz davranılırsa veya yaptığı işi etkileyen kararların alınmasında söz hakkı tanınmadığında yabancılaşma yaşanabilir (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). Bu çalışmada işe yabancılaşmanın üç boyutu (güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kendine yabancılaşma) ile örgütsel adalet boyutları ilişkisi tespit edilecektir.

Örgütte çalışan, iş yerinde oluşacak adil olmayan dağıtım gibi herhangi bir adaletsiz duruma maruz kaldığında, buna tepki göstererek davranışlarını ve tutumlarını bu yöne çevirecektir. Bu durumun kendisine uğrattığı zararı önlemek veya azaltmak için çaba gösterir. Eğer çabasının durumu değiştirmekte yetersiz kaldığını gözlemler ise, kendisini güçsüz hisseder.

Söz konusu ödül ne olursa olsun, bir örgütteki ödül dağıtım sistemleri adil olmazsa, çalışanlar adaletsiz bir ortam olduğu düşünecek ve bu durumun sonucunda da işe yabancılaşma meydana gelecektir (Sayü, 2014: 1). Bununla birlikte örgütte uygulanan ceza sistemindeki adaletsiz durumun varlığı da çalışanlar üzerinde negatif bir etki oluşturacağından yine yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Dağıtımsal adaletin potansiyel etkileri bağlamında birçok araştırmacı, ücret ve pozisyon dağıtımını gibi örgütsel çıktılar konusunda, adalet algılarını ve bu algıların birçok değişik kriterlerini, iş temposunu ve iş kalitesi ile ilişkilerini incelemiştir (Walster ve diğ. 1978: 432). Dağıtımsal adaletin sonuçlara odaklı olması nedeniyle bu durum, örgütsel çıktılara karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal reaksiyonlar ile ilişkilendirilebilir. Böylece belirli bir örgütsel çıktının dağılımının haksız biçimde olduğu algılanırsa çalışanın duygularını etkileyebilir. Bu doğrultuda öfke, mutluluk ve gurur gibi duygular sonuçta çalışanların performans ve çekilme gibi davranışlarını da etkiler (Cohen, 2001: 280). Adams'a göre, çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, örgüte sundukları katkılar (eğitim, zekâ, tecrübe vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırarak ve bunu diğer çalışanların katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedir (İçerli, 2010: 79). Çalışanlar kendi mesleki tecrübe, eğitim ve yaratıcılıklarını kullanarak örgüte sundukları çaba ve katkılar neticesinde adaletli bir çıktı alamazlarsa bir süre sonra kendi yeteneklerini uygulamaktan vazgeçebilirler.

Çalışan kendini iş sürecine yabancı olarak gördüğünde ve işe katkılarını da bağımsız olarak algıladığında kendine yabancılaşma yaşayacaktır (Sarros ve diğ., 2002: 288).

Ödüllerin eşit dağıtılıp dağıtılmamasına karşı olan duyarlılık dağıtımsal adaleti yansıtıken; buna karşılık ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ise, insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere yönelik tepkisi işlemsel adaletini ortaya koyar (İşçan ve Sayın, 2010: 197). Dağıtımsal adaleti sonuçlarla ilgiliyken, süreç adaleti örgütteki izlenen yol veya yöntemle ilgilidir. İşlemsel adalet, çalışanların örgütteki prosedürlerin gerçekleştirilmesinde ve uygulanmasında algıladıkları adalet olduğuna göre bu adalet türü çoğunlukla yönetici ve liderlerin uygulamalarına bağlı olacaktır (Keklik ve Coşkun, 2013: 147). İşlemsel adaletin belirleyicilerinin en önemlilerinden biri, söz hakkı veya çalışanların karar alma sürecine katkı sağlama derecesidir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347). Yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile de yakın bir ilişki içindedir (Şimşek ve diğ.,2006: 574) . Güçsüzleşme, iş özerkliği ve katılım eksikliği ile eşitlenebilir. Katılım, çalışanın stratejik, idari ve işletme kararlarına ne derecede katıldığı ile ilgilidir (Sarros ve diğ., 2002: 287). Buna güçsüzlüğün iki alt boyutu olarak çalışanın iş sürecindeki davranış özgürlüğü ve örgütün karar alma sürecine katılıp katılmadığı denebilir. Dolayısıyla örgütte işlemsel adaletin eksilmesi çalışanın iş süreci üzerinde kontrol sahibi olamamasını ve güçsüzleşme algısını ortaya çıkarır (Ceylan ve Sulu, 2011: 67).

Çalışanların yönetime katılması ve çalışma şartlarının daha da iyileştirmesi, onları daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya sevk edecektir. Yönetime katılma, ekonomik anlamıyla örgütün elde edeceği kârlarda çalışanın da payı olması; politik anlamında ise, örgüt kararlarının belirlenmesinde çalışanın söz hakkı olmasını içermektedir (Eren, 2014: 404). Bu şartlar sağlandığında çalışanın güvensizlik hissini azalması ve işine daha hevesle sarılması mümkündür. Böylece örgütteki yabancılaşma bertaraf edilmiş, hiç de değilse azaltılmış olacaktır. Diğer taraftan da yönetime katılma özellikle yabancılaşmanın en önemli unsurlarından olan 'güçsüzleşme' durumunu tedavi eden bir ilaç olarak görülmektedir (Yeniçeri, 2009: 234) .

Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet, çalışanlar arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapar ve

örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202). Başka bir ifadeyle etkileşimsel adalet, karar almada yöneticinin çalışanlara ne kadar nazikçe davrandığı ve karar alma süreciyle ilgili açıklama yapıp yapmadığı ile ilgilidir. Eğer çalışanlar iş görevlerini sıkıcı, donuk ve çekici olmadığını hissederse ve diğer çalışma faaliyetleri ile bağlantısını göremezse, çalışanlar iş katkılarının anlamsız olduğunu düşünebilir (Sarros ve diğ., 2002: 287). Süreçler hakkında bilgilendirilmeyen ya da bilgilendirme sürecinde yanlış bilgilerle donatılan çalışanlar, “neyi, ne için yaptıklarını” ve örgütte “neyin ne için yapıldığını” anlamazlar. Böyle bir durumda çalışanlar işlerinin, gerek örgüt genelindeki, gerekse de diğer çalışanların işleri içerisindeki rolünü/önemini göremezler (Sayü, 2014: 19). Çalışanlar görevlerinin iş sürecinden kopuk olduğunu algıladığında ve sağladıkları katkılarında bağlantısız olduğunu hissettiğinde kendine yabancılaşır (Sarros ve diğ., 2002: 288).

3.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma düzeyi arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Çalışanların verimliliği işletmelerin başarısında çok önemli yere sahiptir. Çalışanın bağlı olarak çalıştığı işletmeye karşı oluşturduğu algıları onun tutumlarını etkiler.

İstanbul ilinin Beyoğlu ilçesinde uygulama yapılan çalışmada amaç; çalışanların örgütsel adalet algısı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ve yönünü ortaya koymaktır. Çalışma aynı zamanda iş görenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algıları ve işe yabancılaşma düzeylerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemeyi hedeflemektedir. Bu çalışma aynı zamanda Türkiye ekonomisi için önemli olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin kendilerini değerlendirebilmeleri ve mevcut payı korunabilmesi ve artırılabilmesi adına neler yapılabileceklerini ortaya koyabilmeleri açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Çalışmanın ana hatlarının oluşturulmasına 2016 şubat ayında konularla ilgili literatür taraması ile başlanmış, sonrasında çalışma için uygun ölçeklerin tespit edilmesi

ve anket formunun hazırlanması ile çalışmalara devam edilmiştir.

Anketler 2016 Mayıs ayında dağıtılmaya başlanmış, çalışma verileri 2016 yılını kapsamaktadır. Çalışma İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otel çalışanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla sonuçların genellenebilirliği şüphelidir. Çalışmada elde edilen verilerin analizi kullanılan istatistiksel yöntemlerle, ankette yer alan ifadelerle sınırlıdır.

3.4. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

1. H1: Çalışanların **örgütsel adalet algıları** ile **işe yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H1: Çalışanların **dağıtımsal adalet algıları** ile **işe yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. H1: Çalışanların **işlemsel adalet algıları** ile **işe yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H1: Çalışanların **etkileşimsel adalet algıları** ile **işe yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. H1: Çalışanların **dağıtımsal adalet algıları** ile **güçsüzleşme düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. H1: Çalışanların **dağıtımsal adalet algıları** ile **anlamsızlaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. H1: Çalışanların **dağıtımsal adalet algıları** ile **kendine yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8. H1: Çalışanların **işlemsel adaleti** algıları ile **güçsüzleşme düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9. H1: Çalışanların **işlemsel adaleti** algıları ile **anlamsızlaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

10. H1: Çalışanların **işlemsel adaleti** algıları ile **kendine yabancılaşma düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

11. H1: Çalışanların **etkileşimsel adaleti** algıları ile **güçsüzleşme düzeyleri** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

12. H1: Çalışanların **etkileşimsel adaleti** algıları ile **anlamsızlaşma düzeyleri**

arasında anlamlı bir ilişki vardır.

13. H1:Çalışanların **etkileşimsel adaleti** algıları ile **kendine yabancılaşma** düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

14. H1: Çalışanların **örgütsel adalet** algılarının **işe yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

15. H1: **Dağıtımsal adaletin işe yabancılaşmanın** üzerinde etkisi vardır.

16. H1: **İşlemsel adaletin işe yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

17. H1 : **Etkileşimsel adaletin işe yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

18. H1: **Dağıtımsal adaletin kendine yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

19. H1: **İşlemsel adaletin kendine yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

20. H1: **Etkileşimsel adaletin kendine yabancılaşma** üzerinde etkisi vardır.

21. H1: **Dağıtımsal adaletin anlamsızlaşma** üzerinde etkisi vardır.

22. H1: **İşlemsel adaletin anlamsızlaşma** üzerinde etkisi vardır.

23. H1: **Etkileşimsel adaletin anlamsızlaşma** üzerinde etkisi vardır.

24. H1: **Dağıtımsal adaletin güçsüzleşme** üzerinde etkisi vardır.

25. H1: **İşlemsel adalet güçsüzleşme** üzerinde etkisi vardır.

26. H1: **Etkileşimsel adaletin güçsüzleşme** üzerinde etkisi vardır.

27.H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları **yaşlarına** göre farklılık göstermektedir.

28. H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları **cinsiyetine** göre farklılık göstermektedir.

29. H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları **eğitim durumuna** göre farklılık göstermektedir.

30. H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları **gelir durumuna** göre farklılık göstermektedir.

31. H1: Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi **yaşlarına** göre farklılık göstermektedir.

32. H1: Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi **cinsiyetine** göre farklılık göstermektedir.

33. H1: Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi **eğitim durumuna** göre farklılık göstermemektedir.

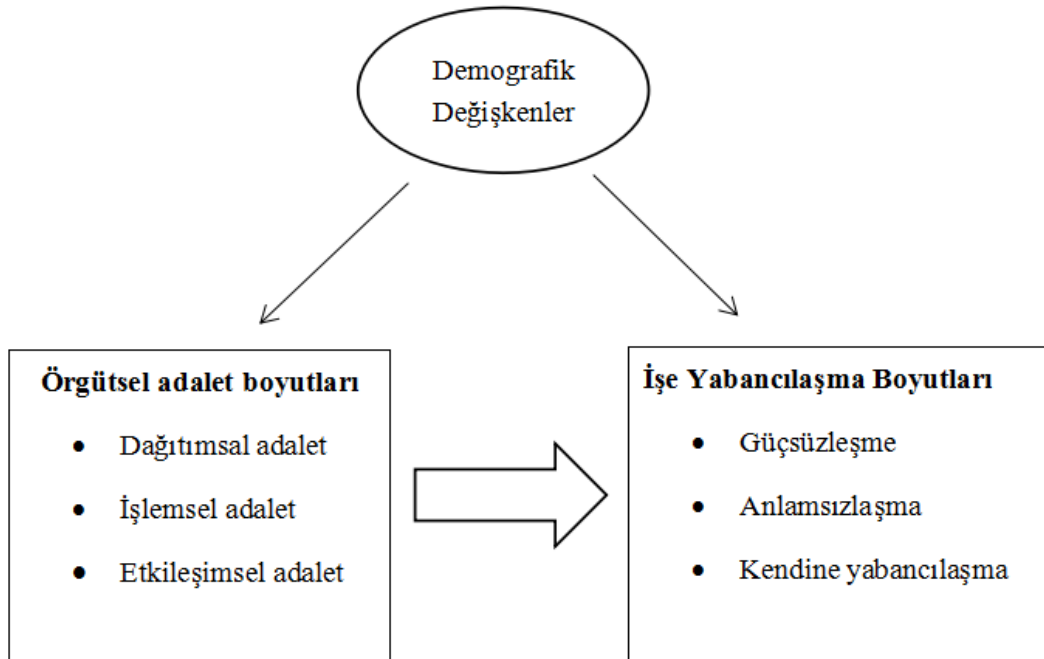
34. H1: Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi **gelir durumuna** göre farklılık göstermemektedir.

3.5. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada anket yöntemi kullanılarak verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Çalışmanın Modeli

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki alt boyutlarda incelenmiştir; aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algısı ve işe yabancılaşma düzeyi farklı demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) farklılaşıp farklılaşmadığına da bakılmıştır. Buna göre çalışma'nın Modeli Şekil 3.1'deki gibidir:



Şekil 3.1. Çalışmanın Modeli

3.5.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

İstanbul ilinde 39 ilçe bulunmaktadır, 93 tane beş yıldızlı otel mevcuttur. Çalışmada veri toplamada kullanılan ölçekler çok maddeli olduğundan, çalışmanın güvenilirliğini artırmak üzere ölçeklerin gözetim altında yanıtlanması gerekli görülmüştür. Bu nedenle, ölçeklerin gözetim altında yanıtlanmasını sağlayabilmek ve araştırmacının kolayca ulaşabilmesini sağlamak üzere çalışma evreni olarak, araştırmacının da görev yaptığı Beyoğlu ilçesinde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak hizmet veren işletme belgeli Beş yıldızlı otel çalışanları seçilmiştir. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016) verilerine göre İstanbul'un Beyoğlu ilçesinde Beş yıldızlı otel sayısı 7'dir. Otellerin insan kaynak bölümü müdürleri ile görüşerek elde edilen toplam çalışan sayısı ise 202'dir.

Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanmıştır.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq} = \frac{202 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{202 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 82$$

Buna göre istatistiksel işlemlerin yapılabilmesi için en az olması gereken örneklem sayısı 82'dir. Görüşme sonucu elde edilen anketlerden 133 anket analize dâhil edilmiştir. Örneklem, söz konusu otellerde görev yapan, çeşitli pozisyon ve bölümlerdeki çalışanları kapsamaktadır.

Anket çalışmasına Mayıs 2016'de başlanmıştır. Çalışma evrenini oluşturan otellere öncelikle telefon aracılığıyla ulaşılarak, anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve sonra konaklama işletmesine anket uygulamak üzere bizzat gidilmiştir.

Çalışmamızın örneklemini 133 kişi oluşturmaktadır. 133 kişinin 87'si erkek (%61,5), 46'sı (%38,5) kadındır. Cevaplayıcıların yaş ortalaması 29.74'tür. Buldukları kurumda çalışma süreleri ortalaması 2.74 senedir. Eğitim seviyelerine baktığımızda ilk okul mezunu 2 kişi (0,8%), ortaokul mezunu 6 kişi (%4,5), lise mezunu 45 kişi (%33,8), üniversite mezunu 79 kişi (%59,4) ve lisansüstü mezunu 2 kişi (%1,5) bulunmaktadır.

Son olarak gelir seviyelerine bakıldığında; 1000 TL ve altında geliri olan 2 kişi

(%1,5), 1001-2000 arası geliri olan 81 kişi (%60,9), 2001-3000 arası geliri olan 33 kişi (%24,8) ve 3000 TL üzeri geliri olan 17 kişi (%12,8) bulunmaktadır.

3.5.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Çalışma konusuyla ilgili literatür ve önceden yapılmış olan çalışmalar kapsamlı tarandıktan sonra bu çalışmada kullanılacak olan anketler daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanarak hazırlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet boyutu algılarını ölçmek üzere Nieoff ve Moorman (1993) ile Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçek Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Türk örnekleme üzerinde Çalışkan (2006) ve Sayu (2014) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçek 21 ifadeden oluşmaktadır ve üç alt boyuta sahiptir. Alt boyutlarından ilki dağıtımsal adalet altı (1-6), ikinci boyut işlemsel adaleti altı (7-12) ve son boyutu etkileşimsel adaleti ise dokuz (13-21) sorudan bir araya gelmiştir. Ölçeğin orijinal hali 'Kesinlikle katılmıyorum'dan (1) 'Tamamen katılıyorum'a (6) uzanan 6'lı liker ölçeği üzerinden hazırlanmıştır.

Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan anketin ikinci bölümünde işe konaklama işletme personellerinin işe yabancılaşma durumlarını ölçmek için Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ve Erben (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Mottaz tarafından doğrudan işle ilgili faktörlerin ayrı değerlendirilmesi amacı ile üç başlık altında incelenmiştir. Mottaz, ölçeğinde güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarına yer vermiş; kuralsızlık ve yalıtılmışlık boyutlarını ise yabancılaşmaya sebep olan dolaylı yani çevresel faktörlerden saymıştır. Mottaz'ın sınıflandırması güncelliğini korumakta ve temel üç boyutlu ölçeği, pek çok çalışmada kullanılmaktadır. Bu ölçek, güçsüzleşme altı (1-6), anlamsızlaşma dört (7-10) ve kendine yabancılaşma yedi (11-17), sorudan oluşarak işe yabancılaşmanın üç alt boyutunu ölçmek üzere hazırlanmıştır.

Anketin son bölümü ise çalışmaya katılan otel işletmelerinin personellerinin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi, gelir seviyesi ile ilgili demografik özelliklerden oluşmuştur.

3.5.4. Veri Analiz Teknikleri

Otel işletmelerinde çalışan personellere uygulanan anketler belirli kriterler ile içinden bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlar SPSS 18 paket program ile analize edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri, değişkenler arası korelasyon analizi, hipotez testi için çoklu regresyon analizleri ve demografik değişkenlere farklılık testleri uygulanmıştır.

3.5.5. Ölçüm Araçlarının İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçüm araçlarının iç tutarlılık seviyeleri için Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analiz her bir örgütsel adalet boyutuna ve işe yabancılaşma ölçeğine uygulanmıştır. Ölçekler için elde edilen Cronbach alfa değerleri Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Ölçüm Araçlarına Ait İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	İç tutarlılık
Dağıtımsal adaleti	0.960
İşlem adaleti	0.882
Etkileşimsel adaleti	0.943
Kendine Yabancılaşma	0.797
Anlamsızlaşma	0.873
Güçsüzleşme	0.850

Görüldüğü üzere, tüm ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları oldukça yüksektir. Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan dağıtımsal adaleti boyutu en yüksek tutarlılık değerine (0,960) sahiptir. İşe yabancılaşma ölçeğinin ise, 0,916 tutarlılık değerine sahip olduğu görülmektedir.

3.5.5.1. Ölçüm Araçlarının Faktör Yapıları

3.5.5.1.1. Örgütsel Adalet

Dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaletini ölçmek için düzenlenen ifadeler kendi içlerinde gruplanarak farklı yönergeler altında ayrı ölçekler halinde cevaplayıcılara sunulmaktadır. Örgütsel adalet alt boyutlarının ayrı ayrı düzenlemiş ölçeklerle ölçülmesinden dolayı örgütsel adalet bir bütün olarak faktör analizine tabi tutulmamıştır. Ancak her bir adalet ölçeğine ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaleti ölçeklerine uygulanan faktör analizleri sonucunda, her bir ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatüre göre bir ölçeğin geçerlilik analizinde; KMO değerinin 0.70'e eşit veya bu orandan büyük olması, faktör ağırlıklarının her maddede en az 0,50 olması, açıklanan varyans oranının en az %40 olması, ve Bartlett testi istatistiksel olarak anlamlı olması olduğu beklenmektedir. (Can A) Tablo 3.2'te görüldüğü gibi her boyuttaki maddelerin faktör ağırlıkları 0,743-0,949 arasında değişmektedir. Dağıtımsal adaletine ait ölçeğin toplam açıklanan varyansı %83,84 (KMO=0,917; Bartlett Testi $X^2=925,996$; $p<0,001$); işlemsel adaletine ait ölçeğin toplam açıklanan varyansı %63,37 (KMO=0,840; Bartlett Testi $X^2=416,734$; $p<0,001$); etkileşimsel adaletine ait ölçeğin toplam açıklayan varyansı ise %69,23 (KMO=0,901; Bartlett Testi $X^2=1069,230$; $p<0,001$). Çalışmada; bütün maddelerin faktör yüklerinin, toplam açıklanan varyansları, KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygun olduğu için ölçekten madde çıkarılmamıştır.

Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutları	Sorular	Faktör Ağırlıklar 1	Toplam Açıklanan Varyans (%)	KMO Bartlett Testi
Dağıtımsal adaleti	Madde 1	0.930	83.84	0.917 $X^2=925.996,$ $p=0.000$
	Madde 2	0.944		
	Madde 3	0.949		
	Madde 4	0.904		
	Madde 5	0.861		
	Madde 6	0.903		
İşlem adaleti	Madde 1	0.668	63.37	0.840 $X^2=416.734,$ $p=0.000$
	Madde 2	0.841		
	Madde 3	0.859		
	Madde 4	0.807		
	Madde 5	0.842		
	Madde 6	0.743		
Etkileşimsel adaleti	Madde 1	0.801	69.23	0.901 $X^2=1069.230,$ $p=0.000$
	Madde 2	0.866		
	Madde 3	0.754		
	Madde 4	0.860		
	Madde 5	0.876		
	Madde 6	0.841		
	Madde 7	0.802		
	Madde 8	0.893		
	Madde 9	0.784		

3.5.5.1.2. İşe Yabancılaşma

Üç boyuttan oluşan işe yabancılaşma ölçeğine uygulanan faktör analizi ilk adımda beklendiği gibi ölçekte yer alan ifadeleri üç faktör altında toplamıştır. Ancak, kendine yabancılaşma boyutuna ait ifadelerden üç tanesi (“Yaptığım işin denetimini kendim yapma olanağından yoksunum”, “Birlikte çalışacağım kişileri seçme olanağından yoksunum” ve “İşimin en tatmin edici özelliği maaşım”) faktör altına düşük ağırlıklarla (0,50'nin altında) yerleştikleri için atılarak faktör analizi yinelenmiştir.

Tekrarlanan faktör analizi sonucunda (KMO=0,867; Bartlett Küresellik Testi ki kare=1036,092; $p<0,001$) toplam varyansın yüzde 66,984'unun yine üç faktör ile açıklandığı ortaya çıkmıştır.

Bu faktörlerden ilki olan, ‘kendine yabancılaşma’ varyansın yüzde 26,69’unu; ikinci faktör ‘anlamsızlaşma’ varyansın yüzde 23,35’ini; üçüncü faktör ‘güçsüzleşme’ ise varyansın yüzde 16,93’ünü açıklamaktadır. Her bir boyutun faktör ağırlığı ve varyansı açıklama gücü, Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Ayrıca her bir işe yabancılaşma alt boyutuna Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Buna göre, kendine yabancılaşma boyutunun iç tutarlılık seviyesi 0,850, anlamsızlaşma boyutunun iç tutarlılık seviyesi 0,873 ve güçsüzleşme boyutunun iç tutarlılık seviyesi 0,797’dir.

Tablo 3.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Alt Boyutları	Faktör Ağırlıkları	Toplam Açıklanan Varyans (%)	İç Tutarlılık
Faktör 1 Kendine Yabancılaşma		26.69	0.797
1. İşimi yaparken kendi beklentilerimi gerçekleştiriyorum.	0.674		
2. İşim bana kişisel bir tatmin hissi vermiyor	0.724		
3. Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkanım çok az.	0.698		
4. Yaptığım iş bana ceza çekiyormuşum hissini veriyor.	0.798		
5. Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkan tanıyor.	0.710		
6. İşim gayret göstermemi gerektiren bir iş değil.	0.704		
Faktör 2 Anlamsızlaşma		23.35	0.873
1. Bu kurumun başarısına benim işimin katkısını göremiyorum.	0.735		
2. Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	0.771		
3. İşimin, kurumun genel işleyişindeki rolünü göremiyorum.	0.823		
4. İşimin, diğerlerinin işleri ile nasıl bir uyum içerisinde olduğunu anlayamıyorum.	0.759		
5. Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.	0.555		

Tablo 3.3. (Devamı)

Faktör 3 Güçsüzleşme		16.93	0.850
1. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.	0.797		
2. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.	0.819		
3. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0.774		
Toplam		66.98	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0.867	
Bartlett's Testi		$X^2=1036.09$; $p=0.000$	

3.5. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

3.5.1. Değişkenlerarası Korelasyonlar

çalışma değişkenleri arasındaki ilişkileri görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ayrıca yaş ve çalışma süresi de dahil edilmiştir. Tablo 3.4'te değişkenler arası korelasyon katsayıları bulunmaktadır.

Tablo 3.4. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort	SS	Maks	Orgütsel Adalet	İşe Yabancılaşma	Dağıtım adaleti	İşlem adaleti	Etkileşim adaleti	Kendine Yabancılaşma	Anlamsızlaşma	Güçsüzleşme
Orgütsel Adalet	89.42	22.31	126	1	-,346**	,830**	,889**	,880**	-,477**	-,217*	-,057
İşe Yabancılaşma	52.42	17.13	102		1	-,276**	-,269**	-,343**	,880**	,875**	,626**
Dağıtım adaleti	23.30	8.86	36.00			1	,639**	,531**	-,389**	-,163	-,042
İşlem adaleti	24.81	7.30	36.00				1	,714**	-,406**	-,160	,008
Etkileşim adaleti	41.30	9.82	54.00					1	-,438**	-,231**	-,099
Kendine Yabancılaşma	18.03	7.29	36.00						1	,667**	,362**
Anlamsızlaşma	13.06	6.07	30.00							1	,438**
Güçsüzleşme	12.22	3.88	18.00								1

İlk önce, modeldeki bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki incelenmiştir. İki bağımsız değişken, dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında yüksek seviyede pozitif bir ilişki mevcuttur ($r=.639$, Bkz. Tablo 3.4). Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişki yüksek seviyede pozitif bir ilişki olduğu göstermektedir ($r=.531$, Bkz. Tablo 3.4). Yine işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasında ilişki yüksek seviyede pozitif bir ilişki olduğu elde edilmiştir ($r=.710$, Bkz. Tablo 3.4). İlişkilerin seviyeleri 0.70'den daha yüksek olmadığı için değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi bulunmamaktadır.

Dağıtım adaleti ve işe yabancılaşmanın boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, sırasıyla kendine yabancılaşma, güçsüzlük ve anlamsızlaşma değişkenleri arasındaki ilişkilere ait değerler şöyledir: $r = -.389$, $r = -.163$ ve $r = -.042$ (Bkz. Tablo 3.4). Bundan anlaşılacağı üzere dağıtım adaleti ile işe yabancılaşmanın boyutları arasında düşük seviyede, negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bunlar arasında sadece kendine yabancılaşma arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır.

İşlem adaleti ve işe yabancılaşmanın boyutları arasındaki ilişki, sırasıyla kendine yabancılaşma, güçsüzlük ve anlamsızlaşma: $r = -.406$, $r = -.160$ ve $r = .008$ (Bkz. Tablo 3.4) bulunmuştur. Sonuçlarda, işlem adaleti ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma arasında negatif bir ilişki göstermiş iken işlem adaleti ile kendine yabancılaşma pozitif ilişki göstermiştir. Ancak, işlem adaleti ile işe yabancılaşmanın alt boyutları arasında düşük seviyede ilişki bulunmuştur. Bunların arasında sadece işlem adaleti ile kendine yabancılaşma arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Etkileşim adaleti ve işe yabancılaşmanın boyutları; kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma arasındaki negatif yönlü ve orta seviyede ilişki bulunmuş iken etkileşim adaleti ve güçsüzleşme negatif ve düşük düzeyde ilişki olduğu ve bu ilişkinin anlamsız olduğu bulunmuştur ($r = -.438$, $r = -.231$ ve $r = -.099$; Bkz. Tablo 3.4).

Tablo 3.4'de ayrıca katılımcıların örgütsel adalet alt boyutları ve işe yabancılaşma alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar da yer almaktadır. Ortalamalara bakıldığında katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının orta seviyelerde seyrettiği anlaşılmaktadır (dağıtım adaleti ortalaması=23,30; işlem adaleti ortalaması=24,81; etkileşim adaleti ortalaması=41,30). Bununla beraber her alt boyutlar ortalaması orta düzeyde olduğu söylenebilir. İşe yabancılaşma alt boyutlarının ortalama puanlarına baktığımızda ise kendine yabancılaşmanın 18,03'tür, anlamsızlaşmanın 13,06'dır ve güçsüzleşmenin ise

12,22'dir. Yine İŒe yabancılaşmanın her alt boyutlar ortalaması orta düzeyde olduğu göstermektedir.

3.5.2. Regresyon Analizleri

Çalışma modeline ait hipotezin sınanabilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. İlk olarak üç bağımsız değişkenimizin işe yabancılaşma değişkeni üzerine katkısı sınanmıştır. Bunun için güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarının ortalaması alınarak 'işe yabancılaşma' değişkeni oluşturulmuştur. Sonrasında ise, modelimizde bulunan üç bağımsız değişkenimizin işe yabancılaşmanın üç alt boyutuna katkılarını görmek için üç ayrı regresyon analizi daha uygulanmıştır.

Regresyon analizi esnasında, çoklu bağıntı şüphesini değerlendirmek için VIF değerlerine bakılarak gözden geçirilmiştir. Regresyon analizinden elde edilen VIF değerleri şu şekildedir: Dağıtımsal adaleti için 1,725; işlemsel adaleti için 2,524; etkileşimsel adaleti için 2,080. Bu değerlerin 10'un altında olması nedeniyle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi bulunmadığı kabul edilmiştir. Böylece her üç değişken modele dahil edilmiş ve işe yabancılaşma üzerindeki katkılarını görmek üzere çoklu regresyon uygulanmıştır.

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşmaya Olan Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşe Yabancılaşma	Dağıtımsal adaleti	-,139	-1,293	,198	6.621	0.000	0.133
	İşlem adaleti	,025	,190	,850			
	Etkileşimsel adaleti	-,292	-2,467	,015			

Dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaleti değişkenlerinin, işe yabancılaşma üzerindeki katkısını gösteren regresyon analizi sonucu Tablo 3.5'de görölmektedir. **Tabloda da görölebileceği gibi işe yabancılaşma üzerinde sadece etkileşimsel adaletin katkısı (beta= -0.292, p<0,05) istatistiksel olarak anlamlıdır**

ve bu katkı negative yönlüdür. Buna göre, etkileşimsel adaleti algısı arttıkça işe yabancılaşma da düşmektedir. Dağıtımsal adaletin işe yabancılaşma üzerindeki katkı da negatif yönlüdür (beta= -0.139, $p>0,05$, bkz. Tablo 3.5). Ancak bu değişkeni katkı seviyesi istatistiksel olarak anlamlı değildir. İşlem adaletin işe yabancılaşma üzerindeki katkı pozitif yönlüdür (beta= 0.025, $p>0,05$, bkz. Tablo 3.5). Fakat dağıtımsal adaletine benzer şekilde katkı seviyesi istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Kendine Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kendine Yabancılaşma	Dağıtımsal adaleti	-,184	-1,811	,072	12.805	0.000	0.229
	İşlem adaleti	-,093	-,758	,450			
	Etkileşimsel adaleti	-,274	-2,460	,015			

Örgütsel adalet boyutlarının genel olarak işe yabancılaşma üzerindeki katkısını saptadıktan sonra, her bir işe yabancılaşma alt boyutu üzerindeki katkıları da sınanmıştır. İlk olarak tüm bağımsız değişkenlerin (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti), güçsüzleşme üzerindeki katkısı sınanmıştır. Tablo 3.6'da görüldüğü gibi, **kendine yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı katkısı bulunan tek değişken etkileşimsel adaletidir (beta= -0.274, $p<0,05$)**. Negatif yönlü olduğunda etkileşimsel adaleti algısı arttıkça kendine yabancılaşma algısı düşmektedir. Dağıtımsal adaleti ve işlemsel adaletin kendine yabancılaşma üzerindeki katkıları gösteren beta değerleri ise (beta= -0.184 ve -0.093; $p>0,05$, bkz. Tablo 3.6) istatistiksel olarak anlamlı değil ve negative yönlüdür

Tablo 3.7. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Anlamsızlaşma Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Anlamsızlaşma	Dağıtımsal adaleti	-,074	-,659	,511	2.583	0.056	0.057
	İşlem adaleti	,049	,363	,717			
	Etkileşimsel adaleti	-,227	-1,842	,068			

Tablo 3.7'de örgütsel adalet alt boyutlarının Anlamsızlaşma üzerindeki katkıları gösteren regresyon analizi değerleri yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adaletin (beta= -0.074, $p>0,05$), işlemsel adaletin (beta= -0.094, $p>0,05$) ve

etkileşimsel adaletin (beta= -184, $p>0,05$) anlamsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı katkıları bulunmamaktadır. Bu ilişkileri işlemsel adaletin hariç tutarak negatif yönlüdür.

Tablo 3.8. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Kendine Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Güçsüzleşme	Dağıtimsal adaleti	-,053	-,463	,644	1.064	0.367	0.024
	İşlem adaleti	,189	1,366	,174			
	Etkileşimsel adaleti	-,206	-1,642	,103			

Tablo 3.8’de örgütsel adalet alt boyutlarının güçsüzleşme üzerindeki katkılarını elde edilen regresyon analizi değerleri göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere dağıtimsal adaleti (beta= -0,053, $p>0,05$) ve etkileşimsel adaletin (beta= -0,205, $p>0,05$) anlamsızlaşma üzerinde negative yönlü katkıları olmakta birlikte istatistiksel olarak anlamlı katkıları bulunmamaktadır. İşlem adaletinin (beta=0,189 $p>0,05$), anlamsızlaşma değişkeni üzerinde anlamlı etkisi yoktur .

Bu bölümünde çalışma değişkenlerinin demografik özelliklere göre istatistiksel olarak gösterip göstermediğini test etmek üzere uygulanan analizler bulunmaktadır.

3.5.3. Yaşına Göre Farklılıklar

Çalışanların yaşına göre örgütsel adalet algıları ve işe yabancılaşma düzeyi farklılık testi incelendiğinde, katılımcılar (15-24, 25-34, 35-44, 45-54) olarak dört grup şeklinde sınıflandırılarak değerlendirilmiştir. Analize göre çalışanların sadece dağıtimsal adalet algıları yaşına göre anlamlı farklılık gösterdiğini göstermektedir. Adalet algıları en yüksek olan yaş grubu (45-54) iken , (15-24) yaş gurubu aralığındaki çalışanların örgütsel adalet algıları en düşük seviyede olduğu kanıtlanmıştır.(Bkz. Tablo 3.9)

Tablo 3.9. Yaşına Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları

		ANOVA				
		N	Ort	SS	F	P
Dağıtım Adaleti	15-24	23	21,8696	8,71417	3,565	,016
	25-34	87	22,3218	8,71179		
	35-44	16	28,1250	7,33826		
	45-54	7	29,2857	3,72891		
İşlem adaleti	15-24	23	23,7826	7,69272	1,507	,216
	25-34	87	24,3333	7,32734		
	35-44	16	28,0625	6,23398		
	45-54	7	26,7143	7,15808		
Etkileşim adaleti	15-24	23	39,9565	10,84803	1,758	,159
	25-34	87	40,5977	9,95625		
	35-44	16	46,2500	6,01664		
	45-54	7	43,1429	9,83918		
Kendine Yabancılaşma	15-24	23	18,4783	7,12786	2,055	,109
	25-34	87	18,7011	7,43830		
	35-44	16	13,8750	5,85235		
	45-54	7	17,8571	7,19788		
Anlamsızlaşma	15-24	23	13,4348	6,72733	1,033	,380
	25-34	87	13,3908	6,02004		
	35-44	16	10,5625	5,12470		
	45-54	7	13,5714	6,50275		
Güçsüzleşme	15-24	23	12,9130	4,25241	2,651	,052
	25-34	87	12,5402	3,50682		
	35-44	16	9,8125	4,76401		
	45-54	7	11,5714	3,64496		

3.5.4. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti, etkileşimsel adaleti, güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-test'i ile incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında, erkek ve kadın arasında ölçeklerin alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı fark olmamıştır. Benzer şekilde ortalama puanları kadınların ve erkeklerin kıyasladığında fark olmadığı işaret etmektedir (Bkz. Tablo 3.10).

Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları

Cinsiyetiniz		N		t	p
Dağıtımsal adaleti	erkek	87	23.758	0.826	0.410
	kadın	46	22.456		
İşlem adaleti	erkek	87	24.551	-0.564	0.574
	kadın	46	25.304		
Etkileşimsel adaleti	erkek	87	41.413	0.203	0.840
	kadın	46	41.087		
Kendine Yabancılaşma	erkek	87	17.356	-1.488	0.139
	kadın	46	19.326		
Anlamsızlaşma	erkek	87	12.816	-0.655	0.513
	kadın	46	13.543		
Güçsüzleşme	erkek	87	12.252	0.111	0.912
	kadın	46	12.173		

3.5.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

İlkokul mezunu olan tek katılımcı hariç tutup, ortaokul mezun olan lise grubuna dahil edip, lisans ve lisansüstü mezun olan birleştirip katılımcıların eğitime göre ölçütler karşılaştırılması için uygulanan t-testi bağımsız olarak yapılmıştır. Test sonucuna bakıldığında; dağıtımsal adaletinin, işlemsel adaletinin, anlamsızlaşmanın ve güçsüzleşmenin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (p=0,044; p=0,009; p=0,009; p=0,003 bkz. Tablo 3.11).

Tablo 3.11. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları

		N	Ortalama	t	p
Dağıtımsal adaleti	Ortaokul&Lise	51	25,1176	2.034	0.044
	Yükseköğrenim	81	22,0247		
	Toplam	51	26,7843		
İşlem adaleti	Ortaokul&Lise	81	23,4321	2.638	0.009
	Yükseköğrenim	51	43,1961		
	Toplam	81	39,9506		
Etkileşimsel adaleti	Ortaokul&Lise	51	17,6667	1.871	0.064
	Yükseköğrenim	81	18,2469		
	Toplam	51	14,7059		
Kendine Yabancılaşma	Ortaokul&Lise	81	11,9012	-0.442	0.659
	Yükseköğrenim	51	13,4118		
	Toplam	81	11,4074		
Anlamsızlaşma	Ortaokul&Lise	51	25,1176	2.664	0.009
	Yükseköğrenim	81	22,0247		
	Toplam	51	26,7843		
Güçsüzleşme	Ortaokul&Lise	81	23,4321	2.987	0.003
	Yükseköğrenim	51	43,1961		
	Toplam	81	39,9506		

3.5.6. Gelir Durumuna Göre Farklılıklar

1000 TL ve altı kazananlar 1001-2000 TL kazanan grubuna dahil ederek yapılan ANOVA analizi sonucunda, gelir durumuna göre dağıtımsal adaleti ve güçsüzleşme değişkenin gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p=0,015$; $p=0,001$, bkz. Tablo 3.12). Bu farklılaşmaların hangi belirli gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla ileri analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.12. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Alt Boyutları

		N	Ort	SS	F	P
Dağıtım adaleti	0-2000	83	22,97	8,67	4.330	0.015
	2001-3000	33	21,3939	8,42		
	3000 ve üzeri	17	28,6471	6,98159		
	Total	133	23,3083	8,63501		
İşlem adaleti	0-2000	83	24,8193	7,32710	2.157	0.120
	2001-3000	33	23,2727	7,52609		
	3000 ve üzeri	17	27,7647	6,15964		
	Total	133	24,8120	7,30727		
Etkilesim adaleti	0-2000	83	41,0361	10,26532	1.356	0.261
	2001-3000	33	40,1515	10,14619		
	3000 ve üzeri	17	44,8235	5,82275		
	Total	133	41,3008	9,82343		
Kendine Yabancılaşma	0-2000	83	18,8795	7,08898	1.825	0.165
	2001-3000	33	17,2424	7,15904		
	3000 ve üzeri	17	15,4706	8,17097		
	Total	133	18,0376	7,29301		
Anlamsızlaşma	0-2000	83	13,3855	5,69945	0.379	0.685
	2001-3000	33	12,7879	6,73033		
	3000 ve üzeri	17	12,0588	6,76822		
	Total	133	13,0677	6,07678		
Güçsüzleşme	0-2000	83	13,0843	3,73580	7.764	0.001
	2001-3000	33	11,5152	3,13370		
	3000 ve üzeri	17	9,4118	4,47296		
	Total	133	12,2256	3,88395		

İleri analizinde gelir durumuna göre dağıtımsal adaleti; 0-2000 TL kazananlar (=22,97) ile 3000 TL üzeri kazananların (=23,30) arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulmuş iken ($p=0.013$), diğer gelir durumu grupların arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Güçsüzleşme değişken de benzer şekilde 0-2000 TL kazananlar (=13,08) ile 3000 TL üzeri kazananların (=9,41) arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulmuş iken ($p=0.014$), saptanmış iken diğer gelir durumu gruplar istatistiksel olarak anlamsız fark elde edilmiştir (Bkz. Tablo 3.12).

3.5.7. Hipotez Sonuçları

Analiz sonucunda hipotezlerin kabul olma ve ya red edilme durumu aşağıda verilmiştir.

	Hipotezler	Kabul/Red
1	Çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
2	Çalışanların dağıtım sal adalet algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
3	Çalışanların işlemsel adalet algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
4	Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
5	Çalışanların dağıtım sal adaleti algıları ile güçsüzleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	red
6	Çalışanların dağıtım sal adaleti algıları ile anlamsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	red
7	Çalışanların dağıtım sal adaleti algıları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
8	Çalışanların işlemsel adaleti algıları ile güçsüzleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	red
9	Çalışanların işlemsel adaleti algıları ile anlamsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	red
10	Çalışanların işlemsel adaleti algıları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
11	Çalışanların etkileşimsel adaleti algıları ile güçsüzleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	red
12	Çalışanların etkileşimsel adaleti algıları ile anlamsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
13	Çalışanların etkileşimsel adaleti algıları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	kabul
14	Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	kabul
15	Dağıtım sal adaletin in işe yabancılaşmanın üzerinde etkisi vardır.	red

16	İşlemsel adaletin işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	red
17	Etkileşimsel adaletin işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	kabul
18	Dağıtımsal adaletin kendine yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	red
19	İşlemsel adaletin kendine yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	red
20	Etkileşimsel adaletin kendine yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.	kabul
21	Dağıtımsal adaletin anlamsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	red
22	İşlemsel adaletin anlamsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	red
23	Etkileşimsel adaletin anlamsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	red
24	Dağıtımsal adaletin güçsüzleşme üzerinde etkisi vardır.	red
25	İşlemsel adalet güçsüzleşme üzerinde etkisi vardır.	red
26	Etkileşimsel adaletin güçsüzleşme üzerinde etkisi vardır.	red
27	Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	kabul
28	Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	red
29	Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	kabul
30	Çalışanların örgütsel adalet algıları gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.	kabul
31	Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	red
32	Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	red
33	Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.	kabul
34	Çalışanların işe yabancılaşma düzeyi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.	kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından belirlenmesi amaçlanmıştır ve aralarında anlamlı ilişkinin olduğu bulgulanmıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda, örgütsel adalet algısına ve işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen çok az sayıda çalışma bulunduğu göze çarpmaktadır. Yazında önemli bir katkı sağlanması düşünüldüğü için bu iki işletmeler için son derece önemli konunun ilişkisi bu çalışma kapsamında incelenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda çalışmada, söz konusu otel işletmelerinde örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile işe yabancılaşma boyutları olan güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Bununla birlikte demografik özelliklere göre örgütsel adalet ve işe yabancılaşma konusunda farklılaşmaların olup olmadığı çalışmanın genel çerçevesini oluşturmuştur

Çalışmada kullanılan anket formundaki örgütsel adalet ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeği iç tutarlık analizine tabi tutulmuştur. Ölçüm araçlarının iç tutarlılık seviyeleri için Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, işe yabancılaşma ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,916 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adaletin iç tutarlılık katsayısı 0,960; prosedür adaletinin 0,882; etkileşimsel adaletin 0,943 olarak bulunmuştur (tablo 4.1). Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin bu katsayıların 0,70den büyük olması, bir sosyal bilimler çalışması olarak, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmanın iki değişkeni olan örgütsel adalet ve işe yabancılaşmanın alt boyutları ölçülmesi için ayrı ayrı düzenlenmiş olan sorular kullanılmasından dolayı bir bütün olarak faktör analizi yapılmıştır. Dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti ve etkileşimsel adaleti ölçeklerin üzerinde yapılan faktör analizleri sonucunda, her bir ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, bütün maddelerin faktör yüklerinin, toplam açıklanan varyansları, KMO ve Bartlett Küresellik Testi uygun olduğu için ölçekten madde çıkarılmamıştır. Üç boyuttan oluşan işe yabancılaşma ölçeğine

uygulanan faktör analizi ilk adımda beklendiği gibi ölçekte yer alan ifadeleri üç faktör altında toplamıştır. Ancak, kendine yabancılaşma boyutuna ait ifadelerden üç tanesi ('Yaptığım işin denetimini kendim yapma olanağından yoksunum', 'Birlikte çalışacağım kişileri seçme olanağından yoksunum' ve 'İşimin en tatmin edici özelliği maaşım') faktör altına düşük ağırlıklarla (0,50'nin altında) yerleştikleri için atılarak faktör analizi yinelenmiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili sonuçlara bakıldığında, çalışmaya katılan otel personelinin dağıtımsal adalet düzeyi orta; işlemsel adalet düzeyi orta; etkileşimsel adalet düzeyi orta; örgütsel adalet düzeyi orta olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan otel personellerinin güçsüzleşme düzeyi orta; anlamsızlaşma düzeyi orta kendine yabancılaşma düzeyi orta, işe yabancılaşma genel düzeyi orta; olarak saptanmıştır.

Çalışmada dağıtım adaleti ile işlem adaleti arasında yüksek seviyede pozitif bir ilişki($r=.639$, Tablo 4.4), dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasında yüksek seviyede pozitif bir iliki($r=.531$, Tablo 4.4), işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasında yüksek seviyede pozitif bir korelasyon ($r=.710$, Tablo 4.4) olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların dağıtım , işlem ve etkileşim adaleti algılarından biri yüksek olması halinde diğerlerinin de olumlu algıladıklarını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin sağlanması konusunda en büyük sorumluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlara adil davranması hem kendisine hem örgüte güvenini artırır ve kendine yabancılaşmasının önleyebilir.

Regerasyon analizi sonucunda elde edilen verilerine bakıldığında sadece etkileşimsel adaletin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir katkısının olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin üç alt türünün işe yabancılaşmanın her bir alt boyutuna etkisi test edilmiş ve sonuca göre yalnızca etkileşimsel adaletin kendine yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu etki olumsuz yöndedir. Çalışmaya ait hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Çalışanlar bağlı olduğu kurumun adil olup olmadığını değerlendirirken önce dağıtımsal kararlarını incelerler. Çalışanlar işletmelerden kendileri yaptığı katkılar ve becerdiği işlere karşılık kazanç almadığında kendi yetenek ve becerilerine yabancılaşma yaşamaktadırlar. Eşit işe farklı ücret aldığında, yani bir diğer aynı görevdeki çalışana kıyasen az kazandığında bu durumun üstesinden gelmeye yetersiz kaldığını

düşündüğünden ötürü kendini güçsüz hisseder.

Etkileşimsel adaletin işe yabancılaşmanın alt boyutu olan kendine yabancılaşma boyutu üzerinde etkisi olduğu ve negatif bir etkisi olduğu beklenen bir sonuçtur. Örneğin yöneticilerin karar alırken çalışanların görüşleri dikate alınması ve onları bilgilendirilmesi ve bigiyi aktarırken karar çıkarıcının nazik davranmasına ilişkin etkileşimsel adalet işletmede güçlü biçimde sergilendiği zaman, çalışanın yöneticiye sağlam güveni oluşur. İşletmede yönetim kararlarının neden alındığı ve diğer çalışma arkadaşlarının emekleri ile kendisinin işletmeye sağladığı katkının bağlantısını iyi derecede kavurur. İşletmelerde iletişim güçlü olması çalışan ile yönetici arasındaki anlaşmayı daha güçlü kılacaktır. Yönetici çalışanın yeteneklerini keşfedip değerlendirerek becerisini kullanabilecek görevleri sevk etmesine yardımcı olmasıyla birlikte, çalışanın zayıf noktalarını farkettiği zaman eğitim vermek ve ya görev değiştirmek gibi çözümleri kullanarak çalışanın verimliliğini artırabilecektir ve kendine yabancılaşma düzeyini azaltabilecektir. Çalışanlara kendi görevi ile ilgili kapsamlı bilgi verilmesi ile birlikte diğer çalışma arkadaşlarının görevleri, kendi işi ile arkadaşlarının işlerinin ve tüm işletmenin hedefleri ile bağlantısını büyük tabloda net görebilmeleri için eğitim verilmesi son derece önemlidir.

Çalışmada değişkenlerinin demografik özelliklere göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere analizler uygulandığında çalışmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve işe yabancılaşma düzeyleri cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumuna göre farklılıklar incelediğinde ilkokul mezunu olan tek katılımcı hariç tutularak, ortaokul, lise, lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların karşılaştırılma uygulanmıştır. Test sonucuna bakıldığında; işlemsel adaletin, anlamsızlaşmanın ve güçsüzleşmenin otel işletmesi çalışanlarının eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaokul ve lise mezunu olan çalışanların yüksek öğrenim alan çalışanlara kıyasla güçsüzleşme düzeyi daha azdır. Eğitim durumu arttıkça çalışanın daha çok güçsüzleşme yaşamamasının bir kaç sebebi olabilir. Eğitim durumundaki artış, beraberinde çalışanın beklentilerini de artırabilir. Bilgi ,donanım ve becerilerine eğitim ile geliştirme kazandıran bir çalışan, buna karşılık olarak kazanımlarında yükselmesini bekler. Eğer bu beklentileri

karşılanmazsa ,güçsüzleşme yaşayabilir. Diğer bir sebebi ise eğitim durumu yüksek olan çalışanın bulunduğu örgütte gerçekleşenlere karşı farkındalığı daha fazla olur. Eğer örgütte olumsuz bir durumu görürse ve bu durumu düzeltmek adına herhangi bir etki gücünün olmadığını hissederse güçsüzleşme yaşamaya başlayabilir.

Gelir durumları 1000 TL altı 2 kişi, 1001TL-2000 TL arası 81kişi, 2001-3000 TL 33 kişi ve 3000 TL üzeri maaş alanlar da 17 kişidir. Katılımcıların sadece 2 kişi 1000 TL altında ücret almaktadır. Onları hariç tutarak analiz yapıldığında dağıtımsal adaleti ve güçsüzleşmenin gelir durumu ile anlamlı ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dağıtımsal ve adalet 2000-3000 TL (21.39) arasında ve 3000 TL (28.64) üzerindeki gelire sahip olan çalışan gurupları arasında anlamlı ilişki vardır. Gelir durumu kıyasen yüksek olan çalışanların dağıtımsal adalet algısı yüksek olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile gelir yükseldikçe işletmenin adaletli olduğu düşünülebilir. 3000 TL üzeri gelire sahip olan katılımcılar genellikle işletmenin karar veren üst yönetimi olduğu için örgütte alınan kararların, kaynak dağıtımının eşit olduğu düşünülebilir.

Otel işletmeleri turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan emek yoğun kurumlardır. Dolayısıyla bu kurumların başarısını artırmasında ve büyümesinde çalışanların önemi büyüktür. Bu yüzden otel işletmelerinin yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu çalışmanın önemli sonucu olan etkileşimsel adaleti ile kendine yabancılaşma seviyesinin ters yönlü bir etkisi içerisinde olduğu ifadesinden yola çıkarak yöneticilere öneride bulunmak gerekirse, çalışanların kendi yetenek ve becerilerinden, yaptığı işten yabancılaşmasını önlemek ve işletmenin hedefleri için kendi potensiyellerini kullanarak katkıda bulunmaları için, yöneticilerin çalışanlar ile güçlü iletişim içinde olmaları gerekir. Çalışanların performanslarını gözlemlemesi, yönetim kararları hakkında bilgilendirmesi ve bu bilgilendirmeyi yaparken nazik tavırda bulunması son derece önemlidir.

Öneriler

1. Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının alt boyutlarının işe yabancılaşmanın alt boyutları üzerindeki etkisi incelemiş ve çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmeleri için işe yabancılaşma gibi

istenmeyen bir çıktıyı ortadan kaldırmak veya minimum seviyeye indirmek için yapılması gereken önemli çalışmalardan biri, işletmede örgütsel adaletin sağlanmasına özen göstermektir. Örgütsel adalet, işletmede disiplinin, uyumun ve birlikteliğin tesis edilmesinde ve işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahiptir.

İstanbuldaki otel çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada katılımcıların örgütsel adalet algısının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda yöneticilere çalışanların örgütsel adalet algılarını artırabilmek için, yürütülen uygulamaların adil olmasını önem vermesi gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin çalışanların elde ettiği kazanç, bahşiş, ödül, prim mesisi ücreti vs. ve gösterdikleri çaba arasındaki ilişkiyi adil olarak düzenlemesi ve örgütteki karar alma sürecini etik değerlere bağlı olarak sürdürmeleri gerekmektedir.

Otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve temeli insana dayalı işletmelerde, başarı ve devamlılık, büyük ölçüde çalışanların verimliliğine ve kalitesine bağlıdır. Kaliteli bir hizmet sunabilmenin temelinde ise çalışanın yaptığı işi sıkıcı, acı verici algılamasını ve sonuç olarak işe yabancılaşmasını önlemek gerekmektedir. Çalışanların kendine yabancılaşma düzeyini azaltmaları için, öncelikle çalışanlar kendi aralarında ve yönetici ile güçlü bir iletişim ve çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Yönetimin, tarafsız kararlar alması ve karar alma sürecinde çalışanlara söz hakkı vermesi ve alınan kararların sebeplerini açıklaması gerekir. Yöneticinin çalışanlara bilgi aktarırken nazik davranması da etkileşimsel adalet algısını yükseltmek için olumlu sonuç verecektir. Çalışanların iletişimini güçlendirmek adına, çalışma ortamı içinde ve dışında programlar ve aktiviteler düzenlemek önerilir.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin bu hızlı değişen isteklere uyum sağlamasını gerektirir. Yönetici işletmenin müşterileri tatmin etmesini elde etmek için iletişim güçlü olan çalışma gurubuna ihtiyaç duyacaktır. İşine yabancılaşma yaşayan çalışanlar işine konsantra olamayacaktır, kendi yetenek ve becerilerini müşteriye hizmet vermek adına kullanamayacaktır, diğer iş arkadaşları ile iş birliği içerisinde olamayacaktır. Böyle bir çalışan kitlesi ile işletme hedeflerini gerçekleştiremeyecektir. Çalışanlara eğitim vermek onların daha kaliteli hizmet sunması ve kendi işinin önemini daha iyi anlamasını ve işe yabancılaşma seviyesini azaltmasını

sağlayabilecektir.

2. Araştırmacılara Öneriler

Örgüsel adalet ve işe yabancılaşma ilişkisine yönelik yazında yeteri kadar inceleme bulunmamaktadır. Üretim sektöründe (Sayü, 2014; Turgut ve Kalafatoğlu, 2016), eğitim sektöründe (Kasapoğlu, 2015; Aydın, 2015) ve sağlık sektöründe (Ceylan ve Sulu, 2011) aynı konuda çalışmalar yapılmıştır. Yalnız turizm sektöründe bu konuda hiç bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmanın, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma konusundaki çalışmalara katkıda bulunması düşünülmektedir.

Çalışma başka veri toplama araçlarını kullanarak yeniden yapılabilir veya nicel verilerin yerine nitel veriler de kullanılarak daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir. Bu çalışma otel çalışanlarından toplanan veriler ile sınırlıdır ve başka meslek grupları ile de yapılabilir. Bununla birlikte işe yabancılaşmayı azaltmak adına diğer örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkiler üzerinde farklı çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkel, S. (2013). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Kültürleri İle İşe Yabancılaşmaları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akduman, A., Hatipoğlu, Z., Yüksekbilgili, Z. (2015). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimler Dergisi*, Güz 1(1), 1-13.
- Altıntaş, F. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*,7(2), 2006, 19-40.
- Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H.K., Viswesvaran, C., (Ed.), (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi 2.Cilt Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, K. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İşe Yabancılaşma Alguları Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bedük, A. (Ed.). (2011). *Örgüt Psikolojisi*. Konya: Atlas Akademi Yayınevi.
- Ceylan, A., Sulu, S. (2010). “Work Alienation As a Mediator Of The Relationship Of Procedural Injustice To Job Stress” [Örgütsel Adaletin İşlemsel Adalet İle İş Stresi Arasındaki İlişkisi Üzerindeki Etkisi], *South East European Journal of Economics And Business*, 5(2), 65-74.
- Ceylan, A., Sulu, S. (2011). “Organizational Injustice and Work Alienation”, [Örgütsel Adaletsizlik ve İşe Yabancılaşma İlişkisi], *Ekonomie a Management*, 2, 65-78.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., Vos. A. D. (2013). “Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction”, [Çalışanların Yabancılaşması: Kariyerçilik ve Kariyer Memnuniyeti Arasındaki İlişki], *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.

- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. (2001). “The Role Of Justice In Organizations: a Meta-Analysis”, [Örgütlerde Adaletin Rolü: Bir Meta-Analiz], *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Develioğlu, K., Tekin, Ö. A. (2012). “Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 121-128.
- Doğan, H. (2004), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76
- Efeoğlu, E., İplik, E. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Pars, E. (1982). *İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). “Counterproductive Work Behavior (Cwb) In Response To Job Stressors And Organizational Justice: Some Mediator And

- Moderator Tests For Autonomy And Emotions” [İş Stresörleri ve Örgütsel Adaletle Cevaben Ters Çalışma Davranışı (Cwb): Özerklik ve Duyguların Bazı Arabulucu ve Moderatör Testleri], *Journal Of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Görgüluer, A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow”. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Gürsoy, F. (2014). *Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güvenli, R. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 51-73.
- İşcan, Ö, Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşçi, E., Taştan, S. B., Akyol, Ç. (2013). “Örgütsel Güvenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticinin İletişim Becerisinin Rolü: Özel Hastane Çalışanları Örneği”, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(3), 95-113.
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., Tabassum, T. (2012). “Role of Organizational Justice in Organizational Commitment with Moderating Effect of Employee Work Attitudes”, [Çalışanların Çalışma Turumlarının İlimli Etkisi İle Örgütsel Bağlılıktaki Örgütsel Adalet Rolü], *IOSR Journal Of Business And Management*, 5(4), 39-45 .

- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2014). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Karacağoğlu, K., Yörük D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 14(3), 43-64.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin işe Yabancılaşma Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki* . (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayapalı, S., Karabey, C. (2015). “Örgütsel Adalet algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 40-58.
- Keklik, B., Coşkun Us, N. (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kesen, M. (2016). “Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(22), 118-134.
- Kesik, F., Cömert, M. (2014). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 27-46.
- Kıyan, Ş. S. (2011). “Ekolojik Feminizm Bağlamında Kadınların Tüketici Olarak Pazarda Yabancılaşması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 85-104.
- Kutunis, R. Ö., Mesci, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 527-551.
- Lundstrom T, Pugliese G, Bartley J, Cox J, Guither C. (2002). Organizational And Environmental Factors That Affect Worker Health And Safety And Patient Outcomes. *Am j Infect Control*, 30 (2), 93-106.

- Michaels, R.E., Cron, W.L., Dubinsky, A.J., Joachimsthaler, E. A. (1988). "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", [Satış Temsilcileri ve Endüstriyel Alıcıların Resmileştirmesinin İşe ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi], *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Minasli, A.V. (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nair, N., Vohra, N. (2010). "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers", [Bilgi İşçilerinin İşe Yabancılaşmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Tahmin], *Management Decision*, 48(4), 600 - 615.
- Nehmeh, R. (2009). "What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce And is There Any Cost Effective Way To Secure It?", [Örgütsel Bağlılık Nedir, Neden Yöneticiler İşgücünde İşe Bağlılık İsterler, Bunu Sağlamak İçin Etkili Bir yöntem Var mıdır?], SMC working papers series/SMC, Swiss Management Center.
- Nelson, L., O'Donohue. (2006). "Psychology And Human Resource Management", *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference*, Prato, Italy.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özbek, M. F. (2011). "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (Temmuz-Aralık), 77-96.
- Özyer, K., Orhan, U., Orhan, D. (2012). "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık

- Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.
- Pappenheim, F. (2000). “Alienation in American Society,” *Monthly Review*, 52/2, 36-53.
- Polat, S., Ceep, C., (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Polat, S., Kazak, E. (2014). “Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Rajabi, M., Nejad, S., Aghoush, L., Mijani, M. (2015). “Perceived Organizational Justice As a Predictor Of Organizational Trust in Medical Education Organizations”, [Tıp Eğitimi Örgütlerinde Örgütsel Güvenin Bir Belirleyicisi Olarak Algılanan Örgütsel Adalet], *International Journal of Hospital Research*, 4(4), 161-166.
- Salihoğlu, G. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1-11.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., Densten, I. L. (2002). “Work Alienation and Organizational Leadership” [İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Liderlik], *British Journal of Management*, (3), 285–304.
- Sayü, P. (2014). *Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahal, S. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B., Taşkan, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2) 85-89.

- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şirin, E. F. (2009). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi "Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4(4), 164-177.
- Şimşek, M, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlıoğlu,T., (2006). “ Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587*.
- Tanrıverdi, H., Kılıç, N. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, 1(1), 1-18*.
- Tanrıverdi, H., Kahraman, O. C. (2016). “5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(3), 463-493*.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taştan, S., İşci, E., Arslan, B. (2014). “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 121-138*.
- Tekingündüz, S., Aydın, S., Polat, H. (2014). “Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, *Sayıştay Dergisi, 94, 53-72*.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., Eğilmez, Ç. (2016). “Sosyal Destek, İşe Yabancılaşma ve İş Stresinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *International Journal of Human Sciences, 13(1), 683-694*.
- Terkeş, N. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyleri*

Arasındaki İlişki İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi).
İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Tetik, S. (2012). “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- Tokmak, İ. (2014). “Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”, *Journal of Business Research Turk*, 6(3), 134-156.
- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Ulukapı, H., Bedük, A. (2014). “Örgütsel Adaletin Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 771-778.
- Ulusoy, H. (1988). “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe Yabancılaşma”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 32(12), 77-84.
- Usul, H., Atan, A. (2014). “Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 1-10.
- Walster, E., Walsteri G. W. (1978). *A New Look At Love*. MA: Addison-Wesley.
- Yalçın, İ., Koyuncu, S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Yavuz, E. (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312
- Yeniçeri, Ö. (2009) *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(13), 2013, 289-316 .

- Yıldız, K., Akgün, N., Yıldız, S. (2013). “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet İle 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.
- Zorgül, G. G. (2014). *İlkokul Öğretmenlerinin Maruz Kaldığı Psikolojik Yıdırma İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki (İstanbul İli Avcılar İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Bölüm 1:

Aşağıdaki ifadeler kurumunuza sunduklarınız (tecrübe, almış olduğunuz eğitim vb.) ile karşılığında kurumunuzdan elde ettikleriniz (ücret, terfi, prim vb.) ilgilidir. Kurumunuza kattıklarınızı göz önüne alındığınızda, elde ettiğiniz karşılıkların adil olup olmadığını, size en yakın gelen cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.						
2.Sorumluluklarım göz önüne alındığında, işyerinde hakettiğimi alıyorum.						
3.Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.						
4.Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, işyerinde aldığım karşılık adildir.						
5.İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.						
6.Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.						

Aşağıdaki ifadeler, kurumunuzdaki karar alma süreçleri ile ilgilidir. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken, kurumunuzda alınan kararları ve genel olarak maruz kaldığınız muameleyi göz önünde bulundurunuz.	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.						
2.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.						
3.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.						
4.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.						
5.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.						
6.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.						

Aşağıdaki ifadeler karar verme süreçlerinde amirinizin / amirlerinizin tutumları ile ilgilidir. Bu ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtirken, genel olarak maruz kaldığınız muameleyi göz önünde bulundurunuz.	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.						
2.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.						
3.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						
4.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana dürüst ve samimidir.						
5.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.						
6.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.						
7.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.						
8.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.						
9.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.						

Bölüm 2:

Aşağıda çalışma yaşamınıza ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, bu ifadelere ne derece katıldığınızı uygun seçeneği işaretleyerek belirtmenizdir.	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşimle ilgili kararları üstlerime danışmadan alamam.						
2.İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.						
3.İşyerinde yaptığım işler çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.						
4.İşimi yaparken kendi beklentilerimi gerçekleştiriyemiyorum.						
5.Yaptığım işin denetimini kendim yapma olanağından yoksunum.						
6.Birlikte çalışacağım kişileri seçme olanağından yoksunum.						
7.Bu kurumun başarısına benim işimin katkısını göremiyorum.						
8.Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.						
9.İşimin, kurumun genel işleyişindeki rolünü göremiyorum.						
10.İşimin, diğerlerinin işleri ile nasıl bir uyum içerisinde olduğunu anlayamıyorum.						
11.Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.						
12.İşimin en tatmin edici özelliği maaşım.						
13.İşim bana kişisel bir tatmin hissi vermiyor.						
14.Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkanım çok az.						
15.Yaptığım iş bana ceza çekiyormuşum hissini veriyor.						
16.Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkan tanıyor.						
17.İşim gayret göstermemi gerektiren bir iş değil.						

Bölüm 3:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek.....

Eğitim durumunuz: İlk orta lise..... üniversite.....lisansüstü.....

İşinizde çalışma süreniz:ayyıl

Gelir durumunuz: 1000 ve altı..... 1001-2000.....2001-3000.....3000 TL ve üzeri.....



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Nigere DİLİXİATİ
Doğum Yeri ve Tarihi	Çin, 14.04.1990
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Xinjiang Üniversitesi
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	Türkçe, Çince, İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	896197447@qq.com
Tarih	