



ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yunus ZENGİN*

Erdoğan KAYGIN**

Öz

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla Kars'ta faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarıyla örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında da negatif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler açısından ise herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Adalet, Organizasyonel Yabancılaşma, Organizasyonel Adaletin Alt Boyutları, Organizasyonel Yabancılaşmanın Alt Boyutları.

AN INVESTIGATION TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL ALIENATION

Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship between organizational justice and organizational alienation. In this context, a questionnaire was applied to banks employees running in Kars. As a result of analyses carried out, low and negative relationship was found between organizational Justice and organizational alienation. Negative relationships were also determined between subdimensions of organizational Justice and subdimensions of organizational alienation. In terms of demographic variables, a significant difference was not found.

Keywords: organizational Justice, Organizational Alienation, Subdimensions of organizational Justice, Subdimensions of Organizational Alienation

Giriş

Günümüzde başarılı olmak konusunda en önemli gücün, stratejik unsurun, değer in insan oğ lu oldu ğ u tartışmasız bir gerçektir. Bu bağ lamda insan unsurunun sahip oldu ğ u bilgi, tecrübe ve yetene ğ i iş ine isteyerek aktarıp performansını en üst düzeye çıkarması, iş letmenin amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimsemesi örgütsel adalet anlayış ının iş letme içinde hâkim kılınmasına bağlıdır. Birey, iş letme, toplum bazında tüm kesimler için önem arz eden örgütsel adalet, çalış ılan iş letme hakkında olumlu duygular geliştirmeyi sağlar. Bu bağ lamda örgütsel adalet, iş letmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi ve faaliyetlerini sağlıklı ve tutarlı bir şekilde sürdürmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İş letmelerin başarılı olmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir hususta, örgütsel yabancılaşma kavramıdır. Çalış anlarda hayal kırıklığı, iş letmenin sahip oldu ğ u değerler, inanç lar, amaç lar ve iş letmeden uzaklaş ma, yaptığı katkının anlam ifade etmediğini düşünme gibi durumları iç ermekte ve iş letmeleri olumsuz etkilemektedir. İfade edilen bu olumsuzluklara sahip çalış anlarla başarıya ulaş ılamayacağı ve amaç ların hayalden öteye geçemeyece ğ i gerçe ğ i iş letme liderlerinin, bir takım tedbirler almasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaş ma arasındaki ilişkinin belirlenmesi ilk adım olma niteli ğ i taşıyabilir. Bu düşünce doğrultusunda çalış mada bahsi

* Yrd.Doç.Dr. Kafkas Üniversitesi, yunuszengin@kafkas.edu.tr

** Doç.Dr. Kafkas Üniversitesi, erdogankaygin@hotmail.com



geçen iki konu ele alınmış ve Kars'ta faaliyetlerini sürdüren banka şubelerindeki çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

1. Örgütsel Adalet

Sosyal bir varlık olan insan gerek etkileşim gerekse istediklerini elde etmek için örgütlere dâhil olurlar ve o örgütlerin birer üyesi olmayı kabul ederler. İstek ve ihtiyaçların sınırsız olduğu buna karşın sınırlı imkân ve olanaklar ile bunları karşılama çabası, insanları bir örgüte üye olmayı ve onunla ilişki kurarak kendisinde olmayan kaynakları sahip oldukları ile değişime tabi tutarak gidermek arzusundaırlar. Bu değişim sürecinde ortaya çıkan kazanımların örgüt içerisindeki paylaşımı, bütün dikkatlerin adalet kavramına yönelmesine neden olmuştur.

Örgütsel adalet kavramı köken olarak Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ne dayanmaktadır. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda adalet kuramı önemli bir yer teşkil etmekte ve örgüt içerisinde bireylerin örgütsel prosedürlerdeki adalet ve ödüllerin dağıtımındaki beklentilerini, bu beklentinin ihlal edilmesi durumunda bireylerin örgüte karşı nasıl bir tutum sergileyeceklerini açıklamaktadır (Khurram, vd. 2015: 235). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucu ortaya çıkan maliyet ve faydaların, çalışanlar ve gruplar arasında nasıl bir dağıtım politikası izlenilerek gerçekleştirildiğine yönelik olarak karar ve davranışların belirlendiği bir ahlaki davranış değerlendirme aracı olarak kabul edilmektedir (Black ve Porter,2000: 122). Örgütsel adalet, bireyin örgüt içerisindeki uygulamalara yönelik algıladığı adalettir (Moon vd., 2008: 85). Eşitlik teorisinde, insan davranışlarına yönelik olarak iki önemli varsayım ele alınmaktadır. Birincisi çalışanlar toplumsal ilişkileri değerlendirirken çevredeki ekonomik alışverişlerinde kabul edilen ve geçerli olan süreçleri kullanması, ikincisi ise belli bir dengenin oluşabilmesi için kendilerinin örgüte getirdikleri girdiler ile örgütten sağladıkları çıktıları başkalarının girdi ve çıktıları ile kıyaslamalarıdır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:423). Belli bir örgüte dahil olan çalışanlar sahip oldukları bilgi ve becerileri sermaye olarak beraberinde getirmekte ve bunları zaman içerisinde örgütsel amaçlar için kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürmektedirler. Yapılan bu yatırımlar neticesinde örgüte yapmış oldukları katkı oranına göre adil ücret, makamsal terfi, primler, ikramiyeler ve tanınma gibi kazanımlar elde etme beklentisine girerler. Ayrıca çalışanların önemsedikleri önemli bir diğer konu ise; kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, bu kararlardan etkilenecek olanlar arasında bir ayırımın yapıp yapılmadığı konusudur. Birey örgüt içerisinde kendisine referans olarak aldığı kişilerin elde ettiği sonuç ile kendisinin elde etmiş olduğu sonuçları birtakım adalet ölçülerini kullanarak karşılaştırır ve ortaya çıkan sonuca göre bir değerlendirmede bulunur (Bağcı, 2013:165). Birey, eğer bir eşitsizliğin olduğunu yada adalet sürecinde dengesiz bir davranış halinin ortaya çıktığını gözlemliyorsa, yapmış olduğu işten tatminsizlik duyacak ve adalet duygusu zedelenmiş olacaktır (Eren, 2007: 543). Böyle bir sonuç karşısında çalışanlar örgüte ve yapmış oldukları işe karşı belli davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar olumlu (eşitliği sağlamak adına daha fazla çaba sarf etme, çıktıları artırma vb) olabileceği gibi (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:423), gösterilen çabanın örgütten elde edilen kazanımlardan daha az olduğunu düşünen bireylerin örgüte karşı olumsuz davranışları da (güven, işe devam, iş tatmini, işgören devir hızı, bireyler arası ve bireyler ile yönetim arasındaki ilişkiler, stres, yabancılaşma, örgütsel sessizlik ve saldırganlık) olabilmektedir (St-Pierre ve Holmes,2010:1170). Örgütsel adalet/adaletsizliğin ortaya koymuş olduğu bu sonuçlar, örgütlerde çalışan bireylerin kişisel doyumlarının



tatminine yönelik temel nitelik taşıması, özellikle yönetim alanındaki önemini daha net bir şekilde ortaya koymaktadır (Lambert, 2003: 155).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın birçok yöntemi olmasına rağmen, uygulamada en yaygın olarak kullanılan üç boyutuna rastlanılmaktadır. Bunlar “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” dir (Moon vd., 2008: 85).

1.1. Dağıtımsal Adalet: Örgütte görev alan bireylere ahlaki ve rasyonel olarak ifade edilen özellikler çerçevesinde bir davranış sergilenmesini gerektiğini savunan bu ilke; birbirleriyle benzer davranış sergileyen bireylere benzer davranılmalı, farklılık gösteren bireylere ise ortaya koymuş oldukları farklılık oranında farklı bir davranış benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır (Foley vd., 2002:473, İşcan ve Sayın, 2010:196). Başka bir ifade ile bireyin örgüte yapmış olduğu katkı ve bu katkı sonucunda kendisine sunulan ödül, görev, terfi yada sorumluluklar gibi iş ile ilgili çıktıları, diğer çalışanların yaptıkları katkılar karşılığında elde ettikleri ile karşılaştırması sonucunda algılamış olduğu adaleti ifade etmektedir (Andersson-Straberg, vd., 2007). Dağıtımsal adalet, bireylerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını olumlu yada olumsuz etkileyerek, örgütteki otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, yabancılaşma, örgütsel bağlılık, güven gibi önemli sonuçların oluşmasına neden olabilmektedir (Meydan ve Basım, 2015:102).

1.2. İşlemsel Adalet: Dağıtımsal adalet bireylerin elde ettikleri kazanç miktarlarına yönelik adalet algılamalarını ele alırken, işlemsel adalette bu kazanımların miktarının belirlenmesinde hangi araçların ne şekilde seçildiğine yönelik adalet algılamaları ön plana çıkmaktadır (Bağcı, 2013: 165). Bu boyutta bireyler ücret, terfi, prim gibi ekonomik beklentilerin yanında örgütteki çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda, izlenen stratejilerde ve kullanılan prosedürlerde ne kadar adil olduğuyula da ilgilenmektedir (Jahangir vd. 2006: 23). İşlemsel adalet alınan kararların ve bu kararların ortaya çıkaracağı sonuçlar üzerinde kontrol odağı oluşturması, çalışanlar açısından da oldukça önem arz etmektedir. Böylelikle çalışanlar hem uzun vadede örgütten elde edecekleri değerlerin değerlendirilmesinde adil bir davranış sergileneceğine yönelik güven duygusuna kavuşacak, hemde örgütteki pozisyonlarının ve sahip oldukları değer farkına vararak örgüt ile bütünleşme ortamı oluşturulmuş olacaktır (Peterson vd. 2002: 394). Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet birbirleri ile yakın bir ilişki içerisinde. Çünkü adil şekilde ortaya konulmamış bir uygulamanın sonuçları da çoğu zaman adil olmayacaktır.

1.3. Etkileşimsel Adalet: Örgütsel adaletin sağlanmasında dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile birlikte örgütteki uygulamaların sosyal boyutunu etkileşimsel adalet ele almaktadır. Bies (2001) etkileşimsel adaleti, bir sürecin uygulanması esnasında çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan tutum ve davranışlarla olan ilişki olarak ifade etmektedir (Yüksekbilgili vd. 2015:46). Etkileşim adaleti, adaletin kaynağı olan ödül sahibi yada yönetici ile bu ödülü alacak bireyler yani adaleti yaşayacak olanlar ile arasındaki ilişkilerde nezaket, dürüstlük, saygı gibi davranış şekillerini ele almaktadır (Beugre, 2002: 1095, Greenberg, 1990: 411). Yöneticilerin böyle bir davranış sergilemesi ve örgüt içerisinde alınan kararlar ile ilgili mantıki açıklamalarda bulunulması halinde çalışanlarda etkileşimsel adalet algısının artacağı, bu durumunda örgüt içerisindeki çalışanlar arasında olumlu bir tutum ve davranışın sergilenmesine neden olacağı söylenebilir.



Etkileşimsel adaletin örgütte uygulanabilmesi ve başarı elde edebilmesi için iki temel koşula ihtiyaç duyulmaktadır. Greenberg'in 1993 yılında yayımlanmış olan çalışmasında adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşimsel adaleti "kişilerarası adalet" ve "bilgisel adalet" olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu boyutlardan birincisi "kişiler arası duyarlılık", ikincisi ise, "açıklamalar" ya da "sosyal sorumluluk" ile ilgilidir (Cihangiroğlu vd. 2010:69). Yöneticilerin alacakları kararlardan etkilenecek olanlara karşı doğru, açık, saygılı ve tatmin edici bir davranış sergilemesi kişilerarası adaleti ifade ederken, bilgisel adalette ise verilecek kararın altında yatan sebepler hakkında örgüt çalışanlarının yöneticiler tarafından düzenli ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmesini öngörmektedir (Coulguitt, 2001:386).

Örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından çalışanların algıladıkları adalet duyguları büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin sahip oldukları belli değerleri örgüte getirip bunun karşılığında beklenti içerisine girdiği çeşitli maddi ve manevi kazanımların karar vericiler tarafından adil bir şekilde dağıtılma durumuna göre, olumlu yada olumsuz davranışlar gösterebilmektedir. Örneğin; çalışanlar dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, örgüt otoritesine yönelik tepkiler ortaya koymakta ve yönetimce alınmış olan kararların sonuçlarına karşı bir direnç oluşturmakta, işlem adaletsizliğinde örgüte karşı güvensizlik duyulmakta, etkileşimsel adaletsizlikte ise; yöneticilerin davranışlarındaki samimiyetsizlik nedeniyle çeşitli tepkiler ortaya koyulabilmektedir.

2. Örgütsel Yabancılaşma

Küreselleşme süreci, ekonomik yapı içerisinde faaliyette bulunanlar arasında yoğun bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmuştur. Gelişen bu duruma adaptasyon sağlamak adına bu süreçte yer alan aktörler, kendilerine sunulan rolleri en iyi şekilde icra etme çabası içerisine girmektedirler. Gösterilen bu çabalar neticesinde elde edilen yeni sonuçlar bireylere ilgi çekici gelmekte, bu alana daha fazla yoğunlaşarak bireyin kendi özünden yavaş yavaş kopmasına ve uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin kendine, topluma, kendisinin ve toplumun var olan değerlerine karşı yabancılaşmasının zeminini oluşturmaktadır.

Yabancılaşma kavramı, köken olarak İonya felsefesine kadar uzanmaktadır. Latince'de "ruh hastası" anlamında kullanılan "aleneus" sıfatından türemiştir. Fransızca'da "alene", İspanyolca'da "alienada", İngilizce'de "alienation" olarak ifade edilmektedir. Farsça'da boş, ıssız yer anlamına gelen yaban kelimesinden türeyen kavram, Türkçe literatüre yabancılaşma olarak geçmiştir (Akyıldız ve Dulupçu,2003:28, Kiraz, 2011: 148, Salihoğlu, 2014:2, İşçi vd., 2013: 98, Yalçın ve Koyuncu, 2014:87). Örgütlerin varlığı ve sürdürülebilirliği ekonomik yapı içerisinde yer alan birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden biride örgütün sahip olduğu iş gücüdür. İş gücünün verimliliği ve etkinliği örgüt ile olan ilişkisine bağlıdır. İlişkilerin zayıflaması ve çalışanın geri çekilerek, sahip olduğu yetkinliklerini örgüt ile paylaşmaması örgüt-çalışan arasındaki bağların zayıflayarak yabancılaşmanın zeminin oluşmasına neden olacaktır. Literatürde örgütsel yabancılaşmaya yönelik olarak yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Çalışmaya karşı ilgisizlik (Hirschfield ve Field, 2000: 790), insan doğasındaki belirli yönlerin bastırılması (Weisskopf, 1996: 11), iş görenin yapmış olduğu işi fazla önemsememesi, daha az çaba ve enerji sarf etmesi, dışsal ödüller için daha fazla gayret etmesi (Özler ve Dirican, 2014:292), iş görenlerin sosyal yönden ihtiyaç duydukları gereksinimlerin karşılanamaması olarak ifade edilebilir (Ceylan ve Sulu, 2011: 67). İşe yabancılaşma, işin



özerklik, sorumluluk, toplumsal anlamda yaşanacak etkileşim ve bireyin kendisini gerçekleştirmeye ve değerli kılmaya olanak sağlayacak iklimin oluşturulamamasıdır (Blauner, 1964; Aktaran İşçi vd., 2013:99). From (1991:125), bir hastalık süreci olarak ifade ettiği yabancılaşmayı, kişinin kendisini doğadan ve diğer kişilerden soyutlaması, yalnızlığa bürümesi ve yabancı hissetmesine neden olması olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlamalara bakıldığında örgütlerde yabancılaşmanın oluşmasına neden olan çeşitli nedenlerin olduğu aşikârdır. Böyle bir durum karşısında iş gören kendisinin fiziksel ve zihinsel aktivite özgürlüğüne sahip olmadığını, bu nedenle de örgüte yararlı olmadığını düşünerek örgütün faaliyetlerini dışsal bir mesele olarak algılamaktadır.

Çalışanların kendilerini örgütte kendilerine verilen görevleri yerine getiren bir makine gibi görmeleri, örgütün değerlerinden, tutumlarından, kural ve inançlarından uzaklaşarak kendilerini yalnız hissetmeleri ile örgütte meydana gelen bir takım bölünmeler ve disiplinsiz davranışlara bağlı olarak huzursuzluk duyması örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Özler ve Dirican, 2014:292).

Seeman, 1959 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında (On The Meaning Of Alienation) yabancılaşmayı ilk olarak türlerine ayırarak güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma şeklinde incelemiştir (Elma, 2003: 25). Middleton, Seeman'ın ölçeğinin boyutlarını esas almakla birlikte, yabancılaşmayı altı boyutta ele almıştır. Bunlar; güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, toplumsal yabancılaşma, işten yabancılaşma ve kültürel yabancılaşmadır (Elma, 2003: 26). Feuer ise yabancılaşmayı, sınıflı toplumun yabancılaşması, rekabetçi toplumun yabancılaşması, endüstriyel toplumun yabancılaşması, insan toplumunun yabancılaşması, ırkın yabancılaşması ve kuşakların yabancılaşması diye altı farklı biçimde boyutlandırılmıştır (Fettahloğlu, 2006:31).

Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisinin ele alındığı bu çalışmada, Seeman tarafından tanımlanmış olan beş boyuta ilave olarak Minibaş (1993) tarafından banka sektörüne yapmış olduğu çalışmasında yer verdiği “işten uzaklaşma” boyutu da eklenerek altı boyut olarak ele alınmıştır.

2.1. Güçsüzlük Boyutu: Bireyin beklentilerinin ve gerçekleştirebileceği düşüncesinde olduğu faaliyetlerin kendi iradesi dışında belirlenmesi, buna karşılık ortaya çıkan sonuçlar üzerinde kontrol hakkının olmaması, sonuçlara müdahil olup değiştirebilme gücünü kendisinde bulamaması halidir (Seeman, 1983:173). Bu boyut bireyin tek başına herhangi bir iş başaramayacağı yada yapamayacağı duygusu olarak da ifade edilmektedir. Blauner'e göre bireylerin güçsüz olmalarının nedenleri arasında kontrol etme ve özerklik (otonomi) gibi önemli iki gereksiniminin tatmin edilmemesi yatmaktadır (Özler ve Dirican, 2014:292). Güçsüzlük, bireyin kendi yaşamına yönelik hakimiyetin kaybedildiği hissine kapılmasıdır. Güçsüz birey, sahip olduğu davranışları ortaya koyup onları savunma yerine, olaylara tepki vermeyi tercih ederek başkaları tarafından yönlendirilmeyi kabul eder (Fettahloğlu, 2006:34). Ayrıca işgörenden kaynaklanan yetersizlik duygusu, örgütün yönetsel ve organizasyonel yapısından kaynaklanan sorunlar, teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmeler, sahip olunan niteliklerin gelişmeler karşısında yetersiz kalışı gibi nedenler güçsüzlük duygusunun yoğunlaşmasını tetikleyen faktörlerdir.

2.2. Anlamsızlık Boyutu: Grubun sahip olduğu tecrübelerin paylaşılmasında yaşanan başarısızlıklara bağlı olarak, bireylerin ikilem içerisine girmesi yani neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilememesi hali olup, çevresinde olup bitenleri anlamada sorun



yaşaması ile ilgilidir (Şimşek vd.2006: 574). Başka bir ifade ile anlamsızlık, bireyin neye inanacağını bilememesi, bireye gerek örgüt ve gerekse toplum tarafından sunulmuş olan doğruların kendisi için herhangi bir anlam taşımadığı, bu nedenle de bu doğruların kendisini bir sonuca götürmeyeceği duygusuna inanması olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Dirican, 2014:293). Güçsüz olan düşünce ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkan çıktılar hakkında bir irade gösteremeyen kişilerde anlamsızlık daha fazla ortaya çıkabilmektedir.

2.3. Normsuzluk Boyutu: Normsuzluk, bireyin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada toplumca kabul görmüş kural ve ilkelerden ziyade, toplumsal bazda kabul görmeyen ve onaylanmayan davranışlar sonucu ulaşabileceğine inanmasıdır (Seeman, 1983: 173). Başka bir ifade ile toplum tarafından benimsenmiş ve kabul edilmiş olan kural ve ilkelerin kişiye anlamlı gelmemesi, toplum tarafından kabul edilmiş ahlaki ve etik kuralların dışında hareketler sergilemesi, amaca ulaşmada bütün meşru ve gayri meşru davranışların da mubah olduğu duygusu normsuzluk olarak ifade edilmektedir. Normsuzluk, bireyin yabancılaşmasında rol oynayan önemli aktörler arasındadır. Bundan dolayıdır ki yabancılaşma kavramı literatür içerisinde genellikle normsuzluk kavramı ile birlikte anılmaktadır.

2.4. Çevreden uzaklaşma (Yalıtılmışlık) Boyutu: Seeman yalıtılmışlığı, toplum açısından yüksek değerler ifade eden hedeflerin, birey için herhangi bir anlam ifade etmemesi olarak tanımlamıştır (Seeman, 1983 :173). Genel anlamda yalıtılmışlık, bireyin ilişki içerisinde bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla sosyal ilişkide bulunmaktan kaçınarak bu ilişkiyi en aza indirmesi olarak tanımlanabilir. Bu geri çekilmenin ya da uzaklaşmanın kaynakları bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da çevresinden kaynaklanabilir (Yalçın ve Koyuncu, 2014:87-88). Yabancılaşan kişi örgüt üyeleri ile olan ilişkilerine belli bir mesafe koyarak onlarla bir ilişki içinde bulunmayan ve onlara bağlı olmayan bir kişilik olarak kendisini görebilmektedir. Kişinin çevreye karşı ilgisinin zayıflaması, yaşamın anlamsızlaşması, kişinin kendisini diğer insanlara göre herhangi bir şey yapmayan yada paylaşmayan biri olarak görmesi durumda bireysel bakımdan izole olmuşluk doğmuş demektir (Şimşek vd., 2006: 575).

2.5. Kendine Yabancılaşma: Kendine yabancılaşma, kişinin kendi varlığının ve sahip olduğu potansiyel güçlerinin farkına varamaması (Fettahlıoğlu, 2006: 35), sahip olduğu yetenekleri keşfedemeyen kişinin kendi özüne, kendi benliğine karşı yabancılaşması olarak tanımlanabilir. Kendine yabancılaşan insan, normal şartlar altında kişinin doyum sağladığı faktörlerden doyum bulamaz veya doyum sağlayıcı faktörlere karşı ilgisiz kalır (Tutar, 2010: 180). Seeman (1983:176), kendi benliğine yabancılaşmış kişileri, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini araçsal nesnelere kabul eden, kendilerini ödüllendirmek için çaba sarf etmeyen kişiler olarak tanımlamakta ve iş ortamında kendine yabancılaşmanın iki yönünden bahsetmektedir. Birincisi kişinin işte kendini ortaya koyamaması, ikincisi ise işin içsel anlamının olmamasıdır. Seeman'a göre kendine yabancılaşan birey, işin iç faktörleriyle değil, para, güvenlik vb. faktörlerle ilgilenmektedir. Kendine yabancılaşan kişiler, kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirirken yaptıkları işlerden ya da üstlendikleri rollerden hemen hemen hiçbir kişisel doyum almazlar (Özler ve Dirican, 2014:293).



2.6.İşten Uzaklaşma: Hoy, Blazovsky ve Newland'a göre işe yabancılaşma bireyin örgütte çalıştığı işe adaptasyon sağlayamaması sonucu oluşan hayal kırıklığı ve bunun duygusal olarak ifade edilmesidir. Ayrıca işten uzaklaşma bireyin otorite, örgüt organizasyonunda diğer bireylere göre konumu, kariyer olanakları, üstler tarafından tanınma gibi konulara yönelik olarak yaşadığı tatminsizliği de ifade ettiğini belirtmektedirler (Elma, 2003:15). Yaptığı işe karşı yabancılaşan bireyde; işe karşı soğuma, işten kaçma yada ayrılma isteği, düşük düzeyde üretkenlik ve motivasyon, örgüte karşı düşük sadakat, yüksek iş stresi gibi hem bireyi hem örgütü etkileyen olumsuz düşünce ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Tutar, 2010:183).

3. Örgütsel adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Rekabet ortamının yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin başarıya ulaşabilmek için büyük bir çaba içerisinde oldukları ve bu başarının baş aktörleri arasında yer alan çalışanların mutluluğunu sağlamak adına gayretler sarf ettikleri görülmektedir. Herhangi bir sektör ayrımı yapmadan tüm sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların örgüt içerisindeki mutluluğu, hem toplumsal, hem psikolojik hem de iş hayatına yansımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların bu mutluluğu yakalayabilmeleri adına, yönetim felsefelerini rasyonel ve objektif temeller üzerine inşa etmeleri kendileri ve örgütleri adına büyük yarar sağlayacaktır. Örgütte bireylerin mutluluğunu ve örgüt ile olan bağları etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Örgütün yönetim tarzı, yapısı, çalışma koşulları, verilen görevler ile sahip olunan becerilerin uyuşmaması, dışlanma, kararlara katılamama, iletişimsizlik vb. gibi birçok davranış, bireyin kendisi ve örgütü aleyhine olumsuz düşünce içerisine girmesine neden olmaktadır. Ayrıca önem arz eden bir diğer husus ise; örgüt faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan çıktılarının karar vericiler tarafından ne şekilde dağıtıldığı, etkilenenlerin ise buna karşı nasıl bir tepki gösterdikleri ile ilgili olan adalet algısıdır.

Belli bir amacı gerçekleştirmek adına birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve olanakların paylaşıldığı yerlerdir. Paylaşım kavramının kullanıldığı her yerde, akla adalet gelir. Adaletsiz bir paylaşımın bireyleri tatmin etmesi mümkün değildir. Bu nedenle hiçbir birey adaletsiz işlem ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlanma ve özdeşim kurma hissi beslemeyeceği gibi bu konuya yönelik olarak çaba da sarf etmeyecektir. Nitekim Hoad, örgütteki her tür adaletsizliğin çalışanlarda hayal kırıklığına, motivasyon kaybına ve işe karşı soğumaya neden olduğunu ifade ederken, Morgan ise, paylaşımlardaki her türlü adaletsizliğin örgütlerde huzursuzluğun ve çatışmanın kaynağı olduğunu tespit etmiştir (Tutar, 2007: 107).

Örgütlerde uygulanan adalet süreci incelendiğinde, örgüt çalışanlarının özellikle performans değerlendirmeye ve bunun sonucunda ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine ve paylaşılacağına dair kuralları önemsemekle birlikte, kişiler arası etkileşim ve uygulamalarda adalet olup olmadığını da dikkate almaktadırlar. Eğer bireyin örgüt içerisindeki faaliyetlere karşı adalet algısı olumlu ise, bireyin örgüte olan katkısı devam edecektir. Aksi durumda ise birey psikolojik bir çöküş yaşayarak hem örgüte hem işine karşı yabancılaşacaktır.

İş görenin yapmış olduğu işte kontrol hakkının elinden alınması, yapılan dağılımlar karşısında bir şey yapamaması ve söz hakkına sahip olamamasının farkına varması kişinin kendisini güçsüz hissetmesine neden olacaktır. Böyle bir durumda çalışanlar, kendilerini kişisel başarı yönünden eksik ve birçok konuda yetersiz olduklarını düşüneceklerdir ki, bu da kişisel bazda güçsüzlüğün bir göstergesidir. Kişi örgüte dahil olurken örgütün belirlemiş



olduğu hedefler ile birlikte kendi hayallerini gerçekleştirme düşüncesine sahiptir. Bireyin bu düşüncesini gerçekleştirme örgütsel yönetim anlayışı ile yakından ilişkilidir. Yönetim karar verme sürecine çalışanları dahil eder ve ifade edilen fikirlere gerekli değeri verirse, yada olumsuzluk durumunda gerekçeler anlaşılır ve kabul edilir şekilde ifade edilirse, çalışanların örgüte olan güvenini arttıracaktır. Aksi durumda bireyin ortaya koymuş olduğu fikirlerin yada göstermiş olduğu davranışların kendilerince uygun ve anlaşılır olmadığı, çalışanların eylemleri ile genel amaçlar arasında bağlantı kurulamaması çalışanın davranışlarının arkasındaki iradenin başkasına ait olduğu ve kendi iradesinin başkaları tarafından yönlendirilen anlamsız hareketlerden ibaret olduğu hissine kapılacaktır. Bu his örgüt tarafından savunulan ve doğru olarak ifade edilen belirli davranışların bireyin düşüncelerinde karmaşıklık yaşatarak onların duyarsızlaşmasına neden olabilecektir. Örgütteki çıktılarının dağıtımında adilane bir anlayışın sergilenmemesi çalışanların örgütsel ve etik kuralların dışında bir hareket tarzı benimsemesinin önünü açacaktır. Örgütte başarıyı elde etmek için meşru yollar yerine gayri meşru yollara başvurulması algısına kapılan kişi, işlerin bu şekilde yürüdüğü herhangi bir kuralın olmadığı kanısına varacak ve bu durum örgüt imajının kişi nezdinde zedelenecek örgüte karşı olan güvenini azalmasına ve yabancılaşmasına neden olacaktır.

Demokratik yönetim anlayışı ile sevk ve idare edilen örgütlerde çalışanların yönetime katılmaları ve örgütsel hedeflere karşı özdeşim duygusu içerisinde olmaları daha kolaydır. Ayrıca bu yönetim anlayışı örgüt içerisinde hem formel hem informel anlamda sosyal ilişki kurmakta sorun yaşayan bireylerin bu sorunlarının giderilmesine de olanak sağlayacaktır. Çalışanların yönetsel faaliyetlerde yer almaması yada oluşturulan takımlarda adaptasyon sağlamada sorun yaşaması bireyin örgütsel değerleri benimseyememesi yada az benimsemelerine neden olacaktır. Bu duruma sebep yönetsel makamlarda bulunanlar olabileceği gibi, bireyin çalışma arkadaşları da olabilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde birileri tarafından izole edilme düşüncesine kapılması bireyin bu çalışanlar ile olan ilişkisinde zayıflama, düşmanlık duygusu besleme ve onlarla iletişim kurmada isteksiz davranışlar göstermesine, örgüte karşı negatif tutum sergilemesine neden olacaktır ki buda örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından yalıtılmışlığın bir göstergesidir.

Örgütsel adalet, yaşamının büyük kısmını örgütlerde geçiren çalışanlar için iş ortamının temelini oluşturmakta, eksikliği ya da yokluğu durumunda çalışanların motivasyonunda ve yönlendirilmesinde güçsüzlüklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Çünkü insanların en erken ve en kolay algıladığı tutum ve davranışlar adalet sürecine yönelik olan tutum ve davranışlardır. Paylaşım sürecinde yöneticilerin adil bir işlem gerçekleştirmemeleri örgütün çalışanlar nezdinde itibarının zedelenmesine yol açabilir. Özellikle adalet sürecinin sosyal boyutuna değinen etkileşimsel adalet ve kişilerin gösterdikleri performansa göre değerlendirildiği dağıtımsal adaletin uygulanmasında adilane bir davranışın sergilenmemesi, örgütteki çalışanların kendine karşı yabancılaşmasının zeminini oluşturabilecektir. Üretim sürecinin önemli araçlarından biri olan bireyin kendisine yabancılaşması, sahip olduğu yetenek ve becerilerinden haberdar olmayan, kendisi ile ortaya koymuş olduğu mal ve hizmet arasında ilişki kuramayan ve hiçbir işe yaramadıkları algısına kapılabilmektedir. Kendine yabancılaşan birey, kendisi ile iletişimsizlik yaşamakta, ne yapacağı yada nasıl yapacağı hakkında karar verememektedir.

Çalışanlar örgüt içerisinde alınan kararların ne şekilde alındığı ve bu kararların doğurduğu sonuçlardan etkilenenler arasında ayırımın yapıp yapılmadığını önemsemekte ve dikkate almaktadırlar. Örgütsel kararlarda ve yönetsel faaliyetlerde adaletsizliğin olduğu



kişiler tarafından algılandığında dargınlık ve kızgınlık hisleri ile davranabilmekte, kendilerince tepki göstererek örgüt ile arasına mesafe koymaktadır (Bağcı, 2013: 168). St-Pierre ve Holmes (2010:1170), yapmış olduğu yazın taramasında örgütsel adaletin pek çok örgütsel sonucu etkileme potansiyeli olduğunu tespit etmiştir. Bu örgütsel sonuçlar, saygınlık algısı, güven, devamsızlık, işgören devri, iş tatmini, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, performans, işe bağlılık, stres, işyerinde saldırganlık olarak rapor edilmiştir. Bunlara ilave olarak, lideri değerlendirme, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme davranışı, kurallara uyma, iş gören morali, müşteri tatmini ve çatışma gibi unsurlar örgütsel adaletin ortaya çıkarabileceği ve örgütü sıkıntılara sokabilecek sonuçlardır (Altaş vd.2015:424). Buna karşılık karar ve faaliyetlerde adalet ilkesi gözetilerek davranışlar sergileniyor ise bireyler bu durumda memnuniyetlerini ortaya koymak adına olumlu karşılıklar göstererek örgüt ile güçlü bir bağ kuracaklardır. Dolayısıyla örgütün adilane sevk ve idaresi hem yönetim hem de çalışanlar açısından olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına olanak sağlayacaktır.

3.ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

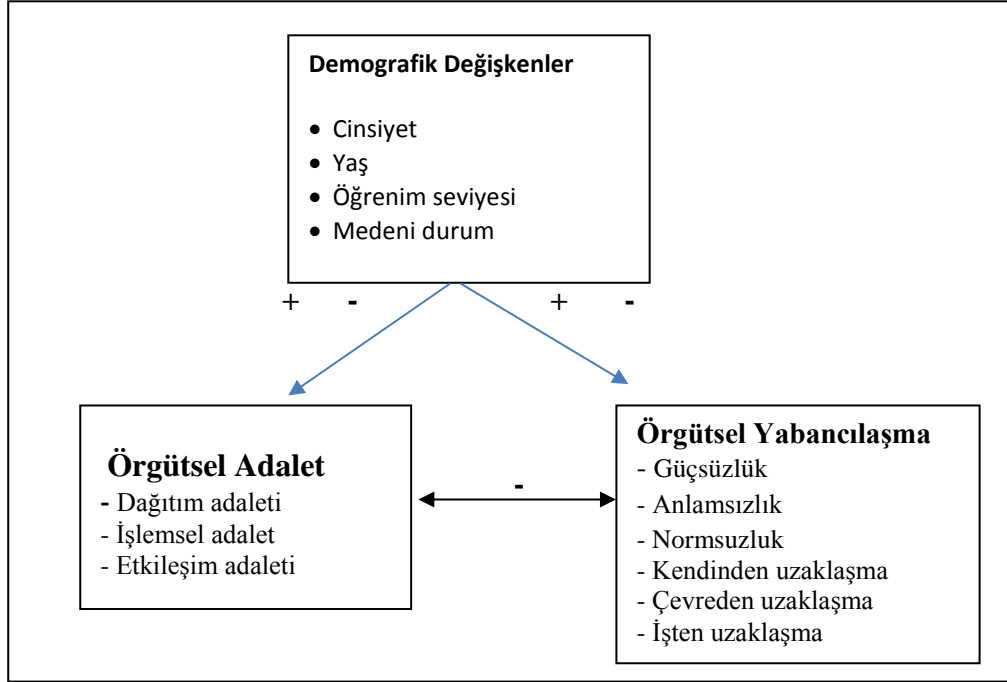
Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda çalışmada şu konular üzerinde de yoğunlaşmıştır:

- Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarının düzeylerini ortaya koymak
- Demografik değişkenler açısından örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bakımından farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak.



3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. (Araştırma Modeli)

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Demografik değişkenler açısından örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini Kars ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Kars ilinde faaliyette bulunan banka çalışanlarının sayısı yaklaşık 180'dir.

Bu ana küteden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek belirlenecek örneklem büyüklüğü 125 olarak hesaplanmıştır.

(<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneklem yeter sayısının altına düşmek için 140 anket dağıtılmıştır. Geri dönen toplam anket sayısı 135'tir. Hatalı ve eksik doldurulan 5 anket değerlendirmeye alınmamış ve 130 anket analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada gerekli olan verilerin toplanması için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgütsel adalet ölçeği yer almaktadır. Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinde toplam 20 ifade bulunmaktadır. Fatma Yıldırım'ın geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar 5 ifadeden oluşan dağıtım adaleti, 6 ifade prosedürel adalet ve 9 ifade ise etkileşimsel



adaleti oluşturmaktadır. Anketin üçüncü bölümü örgütsel yabancılaşma ölçeğinin olduğu bölümdür. Bu ölçek toplam 36 ifade bulunmaktadır. Bu ölçek Jale Minibaş tarafından çeşitli ölçeklerden derlenerek oluşturulmuş, güvenilirliği kendisi tarafından tekrar test edildikten sonra doktora çalışmasında (1993) kullanılmıştır. Ölçekteki 7 ifade güçsüzlük boyutunu, 7 ifade anlamsızlık boyutunu, 5 ifade normsuzluk boyutunu, 7 ifade kendinden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade çevreden uzaklaşma boyutunu, 5 ifade işten uzaklaşma boyutunu ölçmektedir (Günsal, 2010:166).

Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anketin güvenilirlik testi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik sonuçları Özdamar'ın ifade ettiği sınıflamaya göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 2002:673).

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,907	Yüksek Derecede Güvenilir
Dağıtım adaleti	5	0,813	Yüksek Derecede Güvenilir
Prosedür adaleti	6	0,757	Oldukça Güvenilir
Etkileşim adaleti	9	0,869	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 20 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,907 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,757 ile 0,813 arasında değiştiği görülmüştür. Örgütsel adalet alt boyutlarının ortaya çıkan Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	36	0,906	Yüksek Derecede Güvenilir
Güçsüzlük	7	0,695	Oldukça Güvenilir
Anlamsızlık	7	0,756	Oldukça Güvenilir
Normsuzluk	5	0,725	Oldukça Güvenilir
Kendinden Uzaklaşma	7	0,777	Oldukça Güvenilir
Çevreden uzaklaşma	5	0,788	Oldukça Güvenilir
İşten uzaklaşma	5	0,803	Yüksek Derecede Güvenilir



Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 36 maddeden oluşan örgütsel yabancılaşma ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,906 olduğu görülmüştür.

Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,695 ile 0,803 arasında değerlerin aldığı görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma alt boyutlarının ortaya çıkan Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

3.4.Bulgular

A. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 59,2'si erkek %40,8'i kadındır. Katılanların %26,9'u 18-25 yaş aralığında iken, %53,8'i 26-35 yaş aralığında %15,4'ü 36-45 yaş aralığında ve %3,8'i ise 46-55 yaş aralığında bulunmaktadır. Medeni durum bakımından %34,6'sı evli iken %50,8'i bekâr ve %14,6'sı boşanmıştır. Öğrenim düzeyi bakımından %21,5'i lise mezunu iken, %23,1'i Ön lisans,%36,9'u lisans, %15,4'ü yüksek lisans ve %3,1'i doktora mezundur. Çalışma süresi bakımından %17,7'si 1 yıldan az bir süredir çalışmakta iken, %32,3'ü 1-5 yıl arasında, %2,2'si 6-10 yıl arasında , %14,6'sı 11-15 yıl arasında ve %9,2'si 16 yıldan daha fazla bir süredir çalıştığını belirtmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun eğitim seviyesinin lisans ve üstü olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	ÇALIŞMA SÜRESİ		
Erkek	77	59,2	1 yıldan az	23	17,7
Kadın	53	40,8	1-5 yıl	42	32,3
YAŞ			6-10 yıl	34	26,2
18-25	35	26,9	11-15 yıl	19	14,6
26-35	70	53,8	16 yıldan fazla	12	9,2
36-45	20	15,4	ÖĞ.SEVİYESİ		
46-55	5	3,8	Lise	28	21,5
MEDENİ DURUM			Ön lisans	30	23,1
Evli	45	34,6	Lisans	48	36,9
Bekâr	66	50,8	Yüksek Lisans	20	15,4
Boşanmış	19	14,6	Doktora	4	3,1

B. Örgütsel Adalet, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları düzeylerinin belirlenmesi için ortalamaları belirlenmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

- 1 - 1,79 çok düşük,
- 1,80 – 2,59 düşük,
- 2,60 – 3,39 orta,
- 3,40 – 4,19 yüksek,



4,20 –5.00 çok yüksek

Tablo 4. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet Ölçeği	2,86	0,71
Dağıtım adaleti	2,72	0,94
Prosedür adaleti	2,80	0,81
Etkileşim adaleti	2,99	0,80

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel adalet ölçeği ortalaması ($\bar{x} = 2,86$) ve standart sapması 0,71 iken dağıtım adaleti alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 2,72$) ve standart sapması 0,94'tür. Ortaya çıkan bu bulgular araştırmaya katılanların örgütsel adalet ve alt boyutu olan dağıtım adaletini orta düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Diğer alt boyutlar olan prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin yine orta düzeyde algılandığı görülmüştür. Boyutlar içerisinde en yüksek boyut etkileşim adaleti olurken en düşük düzeyde algılanan boyut ise dağıtım adaleti olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	2,91	0,61
Güçsüzlük	2,95	0,77
Anlamsızlık	3,05	0,81
Normsuzluk	2,80	0,90
Kendinden Uzaklaşma	2,81	0,83
Çevreden uzaklaşma	2,66	0,89
İşten uzaklaşma	3,10	0,98

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel yabancılaşma ölçeği ortalaması ($\bar{x} = 2,91$) ve standart sapması 0,61 iken, “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 2,95$) ve standart sapması 0,77'dir. Ortaya çıkan sonuçlardan örgütsel yabancılaşma ve güçsüzlük alt boyutunun orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel yabancılaşmanın diğer alt boyutlarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların 2,66 ile 3,10 arasında değerler aldığı görülmüştür. Boyutlar içerisinde düşük ortalamaya sahip boyutun çevreden uzaklaşma, en yüksek ortalamaya sahip boyutun ise işten uzaklaşma olduğu ortaya çıkarılmıştır.

C. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıda özetlenmiştir.



Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yabancılaşma Ölçekleri ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

	1	2								0	1
1.Örgütsel adalet	1										
2.Dağıtım adaleti	0,758**	1									
3.Prosedür adaleti	0,881**	0,566**									
4.Etkileşim adaleti	0,898**	0,472**	0,705**	1							
5.Örgütsel yabancılaşma	-0,311**	-0,226*	0,242**	0,310**							
6.Güçsüzlük	-0,264**	-0,177*	0,196*	0,278**	,724**						
7.Anlamsızlık	-0,182*	-0,140	0,153	0,167	0,727**	0,558**					
8.Normsuzluk	-0,039	-0,047	-0,090	-0,048	0,652**	0,372**	0,451**				
9.Kendinden uzaklaşma	-0,290**	-0,240**	0,210*	0,278**	0,761**	0,382**	0,398**	0,377**			
10.Çevreden uzaklaşma	-0,272**	-0,226**	-0,203*	0,256**	0,677**	0,280**	0,321**	0,290**	0,529**		
11.İşten uzaklaşma	-0,296**	-0,235**	0,251**	0,266**	0,775**	0,488**	0,368**	0,387**	0,558**	0,608**	

*Düşük Güç: $r < 0,30$, Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$, Yüksek Güç: $r > 0,70$
 *: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$*

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında (-0,311) $p < 0,01$ orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirten (H_1) hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında da düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler vardır. Aynı şekilde örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Dolayısıyla örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirten (H_2) hipotezi kabul edilmiştir.

D. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95



güvenirlikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin yapılan t testine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Örgütsel adalet	Kadın	77	2,80	,70	-1,18	0,24
	Erkek	53	2,95	,73		
Dağıtım adaleti	Kadın	77	2,65	,86	-,98	0,33
	Erkek	53	2,82	1,03		
Prosedür adaleti	Kadın	77	2,73	,81	-1,19	0,24
	Erkek	53	2,90	,82		
Etkileşim adaleti	Kadın	77	2,94	,77	-,912	0,36
	Erkek	53	3,06	,84		

Örgütsel adalet ölçeğine kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,80$) iken erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,95$) tir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında Örgütsel adalet katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:-1,18$ $p>0,05$). Kadınlar ile erkekler arasında örgütsel adaletin alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından da anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 8. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Örgütsel Yabancılaşma	Kadın	77	2,87	,65	-,81	0,42
	Erkek	53	2,96	,57		
Güçsüzlük	Kadın	77	2,95	,77	-,02	0,99
	Erkek	53	2,96	,76		
Anlamsızlık	Kadın	77	3,06	,80	,31	0,76
	Erkek	53	3,02	,83		
Normsuzluk	Kadın	77	2,82	,91	,26	0,79
	Erkek	53	2,77	,89		
Kendinden Uzaklaşma	Kadın	77	2,72	,81	-1,42	0,16
	Erkek	53	2,93	,86		
Çevreden uzaklaşma	Kadın	77	2,61	,86	-,79	0,43
	Erkek	53	2,74	,95		
İşten uzaklaşma	Kadın	77	3,01	,98	-1,26	0,21
	Erkek	53	3,23	,97		

Örgütsel yabancılaşma ölçeğine kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,87$) iken, erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,96$) dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında örgütsel yabancılaşma katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur



(t:-0,81; p>0,05). Kadınlar ile erkekler arasında örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından bir farklılığa rastlanmamıştır.

E. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizine (Anova) İlişkin Bulgular

Örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları için araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, öğrenim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar	Yaş Grubu	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel Adalet	18-25 Yaş Arası	35	3,02	,67	1,331	,267
	26-35 Yaş Arası	70	2,85	,72		
	36-45 Yaş Arası	20	2,63	,72		
	46-55 Yaş Arası	5	2,94	,87		
	56 ve üzeri					
Dağıtım Adaleti	18-25 Yaş Arası	35	2,67	1,08	,401	,753
	26--35 Yaş Arası	70	2,75	,86		
	36-45 Yaş Arası	20	2,60	,98		
	46-55 Yaş Arası	5	3,08	,91		
	56 ve Üzeri					
Prosedür Adaleti	18-25 Yaş Arası	35	2,96	,79	1,026	,383
	26-35 Yaş Arası	70	2,79	,81		
	36-45 Yaş Arası	20	2,57	,85		
	46-55 Yaş Arası	5	2,73	,96		
	56 ve Üzeri					
Etkileşim Adaleti	18-25 Yaş Arası	35	3,25	,77	2,382	,073
	26-35 Yaş Arası	70	2,95	,80		
	36-45 Yaş Arası	20	2,68	,74		
	46-55 Yaş Arası	5	3,00	,94		

Örgütsel adalet ölçeğine 18-25 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,02) iken 26-35 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =2,85) ve 36-45 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =2,63), 46-55 yaş arasındakileri katılma düzeyi (\bar{x} =2,94) tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında örgütsel adalet katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,331, p>0,05). Farklı yaş grubundaki kişiler arasında örgütsel adaletin alt boyutlarına katılma düzeyleri arasında da anlamlı farklılık yoktur.



Tablo 10. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar	Yaş Grubu	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel Yabancılaşma	18-25 Yaş Arası	35	2,91	,59	,146	,932
	26-35 Yaş Arası	70	2,93	,64		
	36-45 Yaş Arası	20	2,87	,54		
	46-55 Yaş Arası	5	2,76	,83		
	56 ve üzeri					
Güçsüzlük	18-25 Yaş Arası	35	2,93	,83	,776	,510
	26--35Yaş Arası	70	2,99	,77		
	36-45 Yaş Arası	20	2,99	,69		
	46-55 Yaş Arası	5	2,46	,53		
	56 ve Üzeri					
Anlamsızlık	18-25 Yaş Arası	35	3,10	,85	,375	,771
	26-35 Yaş Arası	70	3,05	,80		
	36-45 Yaş Arası	20	3,04	,82		
	46-55 Yaş Arası	5	2,69	,66		
	56 ve Üzeri					
Normsuzluk	18-25 Yaş Arası	35	2,66	,81	,494	,687
	26-35 Yaş Arası	70	2,82	,93		
	36-45 Yaş Arası	20	2,88	1,00		
	46-55 Yaş Arası	5	3,08	,69		
	56 ve Üzeri					
Kendinden Uzaklaşma	18-25 Yaş Arası	35	2,84	,72	,618	,605
	26-35 Yaş Arası	70	2,85	,88		
	36-45 Yaş Arası	20	2,57	,74		
	46-55 Yaş Arası	5	2,86	1,27		
	56 ve Üzeri					
Çevreden uzaklaşma	18-25 Yaş Arası	35	2,57	,83	,272	,845
	26-35 Arası	70	2,66	,87		
	36-45 Yaş Arası	20	2,78	,95		
	46-55 Yaş Arası	5	2,80	1,46		
	56 ve Üzeri					
İşten uzaklaşma	18-25 Yaş Arası	35	3,13	1,00	,408	,747
	26-35 Yaş Arası	70	3,15	,96		
	36-45 Yaş Arası	20	2,94	,92		
	46-55 Yaş Arası	5	2,80	1,46		
	56 ve Üzeri					

Örgütsel adalet ölçeğine 18-25 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,91$) iken 26-35 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,93$) ve 36-45 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,87$), 46-55 yaş arasındakileri katılma düzeyi ($\bar{x}=2,76$) tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında örgütsel yabancılaşmaya katılma



düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($F:1,331$, $p>0,05$). Farklı yaş grubundaki kişiler arasında örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarına katılma düzeyleri arasında da anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 11. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar	Eğitim durumu	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel Adalet	Lise	28	3,02	,71	,450	,772
	Ön lisans	30	2,78	,63		
	Lisans	48	2,83	,73		
	Yüksek lisans	20	2,87	,83		
	Doktora	4	2,78	,79		
Dağıtım adaleti	Lise	28	2,86	,97	,218	,928
	Ön lisans	30	2,69	,76		
	Lisans	48	2,66	1,03		
	Yüksek lisans	20	2,69	1,00		
	Doktora	4	2,70	,60		
Prosedür adaleti	Lise	28	3,02	,77	,722	,578
	Ön lisans	30	2,73	,70		
	Lisans	48	2,70	,86		
	Yüksek lisans	20	2,82	,88		
	Doktora	4	2,79	1,18		
Etkileşim adaleti	Lise	28	3,10	,79	,391	,815
	Ön lisans	30	2,86	,77		
	Lisans	48	3,02	,82		
	Yüksek lisans	20	2,99	,83		
	Doktora	4	2,81	,84		

Örgütsel adalet ölçeğine lise mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,02$) iken yüksekokul mezunu bireylerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,78$), üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,83$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,87$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=2,78$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında Örgütsel adalet katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($F:0,450$, $p>0,05$). Farklı öğrenim seviyesindeki bireyler arasında örgütsel adaletin alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.



Tablo 12. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar		N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel Yabancılaşma	Lise	28	2,95	,63	,583	,675
	Ön lisans	30	2,89	,56		
	Lisans	48	2,93	,60		
	Yüksek lisans	20	2,75	,71		
	Doktora	4	3,17	,72		
Güçsüzlük	Lise	28	3,03	,84	,557	,694
	Ön lisans	30	3,08	,73		
	Lisans	48	2,87	,78		
	Yüksek lisans	20	2,84	,74		
	Doktora	4	3,11	,34		
Anlamsızlık	Lise	28	3,05	,89	1,226	,303
	Ön lisans	30	3,07	,75		
	Lisans	48	3,10	,78		
	Yüksek lisans	20	2,75	,84		
	Doktora	4	3,61	,64		
Normsuzluk	Lise	28	2,70	,81	,340	,851
	Ön lisans	30	2,88	,88		
	Lisans	48	2,85	,96		
	Yüksek lisans	20	2,66	,82		
	Doktora	4	3,00	1,57		
Kendinden Uzaklaşma	Lise	28	2,96	,77	,437	,781
	Ön lisans	30	2,70	,73		
	Lisans	48	2,80	,82		
	Yüksek lisans	20	2,71	1,00		
	Doktora	4	2,96	1,45		
Çevreden uzaklaşma	Lise	28	2,64	,92	1,164	,330
	Ön lisans	30	2,46	,71		
	Lisans	48	2,85	,88		
	Yüksek lisans	20	2,50	,95		
	Doktora	4	2,85	1,59		
İşten uzaklaşma	Lise	28	3,26	1,08	,417	,796
	Ön lisans	30	3,09	,89		
	Lisans	48	3,03	,98		
	Yüksek lisans	20	3,00	,95		
	Doktora	4	3,45	1,33		

Örgütsel yabancılaşma ölçeğine lise mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,95$) iken yüksekökol mezunu bireylerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,89$), üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,93$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=2,75$) ve doktora mezunu



kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,17$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında Örgütsel yabancılaşmaya katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($F:0,450, p>0,05$). Farklı öğrenim seviyesindeki bireyler arasında örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından da anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 13. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel adalet	1 yıldan az	23	3,00	,61	,956	,434
	1-5	42	2,86	,71		
	6-10	34	2,82	,77		
	11-15	19	2,65	,82		
	16 ve üzeri	12	3,08	,58		
Dağıtım adaleti	1 yıldan az	23	2,95	,79	1,675	,160
	1-5	42	2,61	1,05		
	6-10	34	2,84	,89		
	11-15	19	2,33	,78		
	16 ve üzeri	12	2,95	,99		
Prosedür adaleti	1 yıldan az	23	2,88	,64	,371	,829
	1-5	42	2,87	,80		
	6-10	34	2,72	,93		
	11-15	19	2,65	,95		
	16 ve üzeri	12	2,86	,63		
Etkileşim adaleti	1 yıldan az	23	3,12	,73	,970	,427
	1-5	42	3,00	,75		
	6-10	34	2,87	,85		
	11-15	19	2,82	,91		
	16 ve üzeri	12	3,29	,76		

Örgütsel adalet ölçeğine 1 yıldan az çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,00$) iken 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,86$), 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,82$), 11-15 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,65$), 16 yıl ve daha fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,08$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında Örgütsel adalet katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($F:0,956, p>0,05$). farklı çalışma süreleri bakımından örgütsel adaletin alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.



Tablo 14. Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt boyutlar	Kıdem	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Örgütsel Yabancılaşma	1 yıldan az	23	2,77	,56	,716	,583
	1-5 yıl	42	2,95	,62		
	6-10 yıl	34	3,02	,66		
	11-15 yıl	19	2,84	,57		
	16 ve üzeri	12	2,81	,66		
Güçsüzlük	1 yıldan az	23	2,88	,82	,398	,810
	1-5 yıl	42	2,88	,82		
	6-10 yıl	34	3,08	,72		
	11-15 yıl	19	3,00	,69		
	16 ve üzeri	12	2,94	,77		
Anlamsızlık	1 yıldan az	23	2,86	,71	,675	,611
	1-5 yıl	42	2,99	,85		
	6-10 yıl	34	3,13	,81		
	11-15 yıl	19	3,21	,92		
	16 ve üzeri	12	3,10	,68		
Normsuzluk	1 yıldan az	23	2,77	1,08	,709	,588
	1-5 yıl	42	2,87	,84		
	6-10 yıl	34	2,93	,77		
	11-15 yıl	19	2,55	1,01		
	16 ve üzeri	12	2,63	,93		
Kendinden Uzaklaşma	1 yıldan az	23	2,67	,63	,883	,476
	1-5 yıl	42	2,97	,93		
	6-10 yıl	34	2,84	,86		
	11-15 yıl	19	2,69	,89		
	16 ve üzeri	12	2,57	,61		
Çevreden uzaklaşma	1 yıldan az	23	2,46	,71	,843	,501
	1-5 yıl	42	2,66	,92		
	6-10 yıl	34	2,85	,94		
	11-15 yıl	19	2,51	,86		
	16 ve üzeri	12	2,77	1,02		
İşten uzaklaşma	1 yıldan az	23	2,97	,86	1,074	,372
	1-5 yıl	42	3,32	,99		
	6-10 yıl	34	3,11	1,01		
	11-15 yıl	19	2,96	,92		
	16 ve üzeri	12	2,78	1,12		

Örgütsel yabancılaşma ölçeğine 1 yıldan az çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,77$) iken 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,95$), 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,02$), 11-15 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,84$), 16 yıl ve daha fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=2,81$)'dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi



sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında örgütsel yabancılaşmaya katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($F:0,956$, $p>0,05$). Farklı çalışma süreleri bakımından örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarına katılma düzeyleri bakımından da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Demografik değişkenler açısından örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıkların olduğunu belirten (H_3) hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç

Algılanan örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada, katılımcıların çoğunluğunun erkek, 26-35 yaş aralığında, eğitim seviyelerinin lisans ve üstü olan bireylerden oluştuğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel adaletin alt boyutlarındaki algının da orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bireylerin, işletmelerin/kurumların ve toplumların günümüzde belki de en çok ihtiyaç duydukları ve olmasını arzuladıkları husus adalet ve örgütsel adalet konularıdır. Dolayısıyla ortaya çıkan bulgulardan örgütsel adalet algısının daha da yüksek olmasının gerekli olduğu ve beklendiği ifade edilebilir.

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları düzeylerinin örgütsel adalette olduğu gibi orta seviyede olduğu görülmüştür. Örgütsel yabancılaşma konusu bireylerin işten uzaklaşmalarına, bağlılıklarının ve nihayetinde performanslarının düşmesine neden olan bir durumdur. Bulgular örgütsel yabancılaşmanın ileri düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu durum araştırma yapılan banka şubeleri adına sevindirici bir durum olarak değerlendirilebilir, fakat örgütsel yabancılaşma seviyesinin yükselme olasılığını göz önünde bulundurmamak bilinciyle hareket etmek gerekmektedir. Bunun için de gerekli tedbirler alınmalı, örgütsel yabancılaşma düzeyinin düşürülmesi ve bağlılıklarını arttıracak uygulamalar başlatılmalıdır.

Örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisi negatif yönlü çıkmıştır. Şiddetli rekabetin yok ettiği günümüz koşullarında başarı, işletmeleri ile ilgili olumlu düşünceler içince olan ve arzulanan çok daha üst düzeyde performans ortaya koyan bireylere bağlı olmaktadır. Dolayısıyla işletme liderleri, işletmenin yapı ve işleyişini örgütsel adalet sarmalıyla şekillendirmelidir. Bu durum çalışanların bağlılıklarını, iş tatminini, vatandaşlık davranışlarını arttıracak ve işten ayrılma, örgütsel yabancılaşma gibi durumlarını ortadan kaldıracaktır.

Demografik değişkenler açısından örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Cinsiyet, farklı yaş grupları, kıdem, öğrenim seviyesi bakımından farklılıkların ortaya çıkmaması, iş yapma yöntemlerinin, ödül ceza sisteminin, terfi sisteminin, performans değerlemenin ve benzeri hususların belirli bir sistemin işleyişi ile ilişkilendirilebilir.

Bu araştırma kendi sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmelidir. Daha genelleştirilebilir sonuçlar elde etmek başka çalışmalara olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda olması gerekenlerle gerçekleşen durum arasındaki farkı en alt düzeye indirmek örgütsel adalet ile sağlanabileceği gerçeğinden hareketle bu konu özellikle liderlik modelleri başta olmak üzere farklı konularla ilişkilendirilerek araştırmalar yapılmalıdır.



Kaynakça

- Akyıldız, H., Dulupçu, M. A., (2003). Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma. Süleyman Demirel Üniversitesi, C. 8, S. 3, ss.27-48.
- Altaş, S.S., Çekmecelioğlu, H.G. (2015), Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, C:29, S:3, ss.421-439
- Andersson-Straberg, T., Sverke, M. ve Hellgren, J.(2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431-464.
- Bağcı, Z., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Beugre, Constant D.; (2002), “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective”, *International Journal of Human Resource Management* Vol:13, No:7 November, ss.1091-1104.
- Black, J.S. Ve L.W. Porter; (2000), *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Ceylan, A., Sulu, S., (2011), “Organizational Injustice And Work Alienation”, *Ekonomika a Management*, Vol.2, pp.65-78.
- Cihangiroğulları, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A., (2010) “Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.12, ss.67-82
- Colquitt, J. A. (2001), “On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, ss. 386–400.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Eren, Erol. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Fettahlıoğlu, Tamara (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Foley, S.; D.L. Kídder; G.N. Powell; (2002) “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, *Journal Of Management*, 28 (4), Ss.471-496.
- Fromm, Erich, (1991), *Freud Düşüncesinin Büyüklüğü ve Sınırlılığı*, Çev: Arıtan, Aydın, Arıtan Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul.
- Greenberg, J.; (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, *Journal Of Management*, Vol:16, No:2, 399-432.



- Günsal, E. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü İşletme ana Bilim dalı İnsan kaynakları yönetimi bilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hirschfeld, R. ve Feild, H.S. (2000). “Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 21/7, 789-800.
- İşcan, Ö.F., Sayın U.; (2004), Örgütsel Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı:4 Ss.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*, Cilt: 2 Sayı: 3.
- Jahangir, N., Akbar M. ve Begum, N. (2006), “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, *ABAC Journal*, Vol.26, No.3, pp.21-36.
- Khurram, K., Muhammad A., Gul, A., Usman, R. (2015) Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*, 126 (2). pp. 235-246. ISSN 1573-0697
- Kılıç, Eda, (2010), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kiraz, Sibel. (2011).Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 12, ss. 147-169.
- Madra, De;er Eryar, Kenan Erçel, Ceren Özselçuk, Alper Önder , Kemal Bodur), İstanbul.
- Meydan, C.H., Basım, H.N (2015), Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, No:1, ss.99-116
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M., Takeuchi, R. (2008). “Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents tonInnovative Citizenship Behaviors Within Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 93,No:1, ss. 84-94
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özler, N.D., Dirican, M., (2014), Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 39
- Paterson, J. M., Gren, A., & Cary, J. (2002). The Measurement of organizational justice in organizational change programmes: a reliability, validity and contextsensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393–408.
- Salihoğlu, G. Han., (2014), Örgütsel Yabancılaşma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2,



- Seeman, Melvin, (1983), “Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes”, Social Psychology Quarterly, Vol. 46, No. 3, pp.171–184.
- St-Pierre I,Holmes D. (2010), “The relationship between organizational justice and workplace Aggression”, Journal of Advanced Nursing, 66:5, ss. 1169-1182
- St-Pierre I,Holmes D. (2010), The relationship between organizational justice and workplace Aggression, Journal of Advanced Nursing, 66:5, ss.1169-1182
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T., Çelik A., Fettahlıoğlu T. (2006),“Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.15: 569-587
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T., Çelik A.,(2008),Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi: Ankara
- Tutar, H. (2007), “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12:3, ss. 97-120.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(01), 175-204.
- Weisskopf, W. A. (1996). Yabancılaşma ve İktisat, (Çevirenler: Çağatay Koç, Yahya
- Yalçın, İ., Koyuncu S.C., (2014), Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, KMÜ Sosyal ve Beşeri Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 (26). 86-94
- Yüksekbilgili Z., Çöpoğlu M., Gür O., (2015), Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı: 55 ss.45-53