

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞE YABANCILAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞTEN
AYRILMAYA ETKİSİ**



**Melike ARTAR
YÜKSEL LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

GEBZE

2018

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞE YABANCILAŞMAYI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİ**

**Melike ARTAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya Erdil

GEBZE

2018

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/05/2018 tarih ve 2018 / 17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 30/05/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Melike ARTAR'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Şahin GÖK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
30/05/2018 tarih ve 2018/ 17 sayılı kararı.

ÖZET

Günümüz iş hayatında teknolojinin ve haberleşmenin artması ile birlikte organizasyonlar hızlı bir değişim ve yapılanmanın içerisine girmiştir. Bu durum çalışanın organizasyon içerisindeki konumunda, iş yapış şekline ve yönteminde önemli değişikliklere neden olmuştur. Bu değişikliklerden etkilenen bireyin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını ölçmek ise organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir basamağı oluşturmuştur. Kurumlar çalışanlarına kendilerini huzurlu ve rahat hissettirmeli, onların firmadan talep ve beklentilerini analiz etmelidir. İşe yabancılaşma ise bireyin yaptığı işe, çalıştığı organizasyona ve bulunduğu iş çevresine uzaklaşması ve bir anlam bulamamasını ifade etmektedir. Çalışmada işe yabancılaşmayı yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacı ile öncelikle işe yabancılaşmayı etkileyen faktörleri incelenmiştir. İşe yabancılaşmayı etkileyen faktörler olarak örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları değerlendirmeye alınmıştır. Sonrasında ise, işe yabancılaşmanın önemine vurgu yapmak amacı ile işten ayrılma eğilimine olan etkisi analiz edilmiştir.

Araştırma kamu ve özel sektöre görev yapan 332 farklı kişinin katıldığı anketle devam etmiştir. Araştırma kapsamında toplanılan anketler İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerinin analiz edilmesinde tanımlayıcı analizden faydalanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan kavramların ölçümünü sağlayan soruların analiz edilmesinde ise öncelikle faktör analizi ve güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkileri ön gören hipotezlerin test edilmesi ise regresyon analizi ile sağlanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmininin işe yabancılaşma üzerine etkisi vardır. İşe yabancılaşmanın ise işten ayrılma üzerine etkisi bulunmaktadır. Bu çalışma ile iş hayatından başlayarak bireyin sosyal hayatına kadar tesir eden işe yabancılaşma kavramı incelenmiştir. Bu sayede akademik literatüre katkı sağlanmış ve firmaların işe yabancılaşmadan kaynaklı yaşayacağı sorunların önüne geçmesi için bir ön çalışma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe yabancılaşma, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

SUMMARY

In today's business life, with the increase of technology and communication, organizations have entered into a rapid change and structuring. This has led to a significant change for employee's position in the organization, his/her work method and performance., Evaluating the attitudes and behaviors of the individuals affected by these changes in the organization constitutes an important step in reaching the goals and objectives of the organization. Institutions should make their employees feel comfortable and analyze their demands and expectations from the company. Work alienation means that the individual becomes distant from the organization he works in, his job and work environment, With the purpose of managing the work alienation and eliminating the negative effects, the factors contributing this alienation were examined firstly. Organizational trust, organizational justice and job satisfaction concepts were taken into consideration as factors affecting work alienation. Subsequently, in order to emphasize the importance of work alienation, it's effect on the tendency to resignation was analyzed.

The study continued with a survey of 332 individuals in the public and private sectors. The questionnaires collected within the scope of the research were analyzed using Statistical Package Program. The "descriptive" analysis was used to analyze the participants' demographic information. Factor analysis and reliability analysis were used to analyze the questions provided for the evaluation of the concepts included in the research model.

Hypotheses predicting the relationship between the concepts were tested by using Regression Analysis. According to the analysis results, organizational trust, organizational justice and job satisfaction have an effect on work alienation. However, work alienation does not have an effect on resignation. This study examines the concept of work alienation that begins in work life and effects the other aspects of an individual's life, even socially. Additionally, this research contributes to academic literature along with providing a preliminary study to prevent the problems that companies face regarding work alienation.

Keywords: Work Alienation, Organizational Trust, Organizational Justice, Job Satisfaction, Turnover Intention

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden, tezimi bitirmeme kadar geçen süreçte gerek bilgi birikimini, gerek tecrübesi ile yanımda olan akademik çalışmalarında bana olan güvenini hiç bir zaman esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Oya ERDİL'e rehberliği için teşekkür ederim. Akademisyen olmaya karar vermemde akademik duruşu ile bana yön veren, engin bilgisini benimle paylaşan ve bilgi ve deneyimleri ile bana önderlik yapan Prof. Dr. Cemal ZEHİR ve Dr. Songül ZEHİR'e teşekkür ederim. Yürüttüğümüz çalışmalar esnasında verdiği tavsiyeler ile bakış açımı genişleten, ufkumu açan ve desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Zafer ADIGÜZEL'e teşekkürlerimi sunarım. Gebze Teknik Üniversitesinde geçirdiği süre içerisinde bana duyduğu güven ve inanç ile yaptığı yönlendirmeler sayesinde bana önemli öğretiler sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Şahin GÖK'e teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecimde her zaman yanımda olan, motivasyonumu yukarıda tutmamı sağlayan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım arkadaşım Arş. Gör. Elif GÜZELOĞLU'na teşekkür ederim.

Yetişmemde büyük rol oynayan, engin bilgileri ile beni büyüten, kararlarımda bana her zaman destek olan ve yönümü bulmamda yardımcı olan, hayatım boyunca her zaman rol model alacağım iki değerli insan; sevgili annem Yıldız ARTAR ve sevgili babam Ayhan ARTAR'a sonsuz teşekkür ederim. Sevgili kardeşlerim Kutay ARTAR ve Kemal Efe ARTAR'a enerjileri, sevgileri, destekleri ve inançları için teşekkür ederim. Sadece tez sürecinde değil hayatımın her alanında benimle birlikte olan Selin AYDINLIK'a varlığı, yanımda durduğu ve arkadaşlığı için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1.GİRİŞ	1
1.1.Çalışmanın Amacı, Katkısı ve İçeriği	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ	4
2.1. Yabancılaşma ve İşe Yabancılaşma	5
2.1.1. İşe Yabancılaşmanın Boyutları	7
2.1.1.1. Güçsüzlük Boyutu	8
2.1.1.1. Anlamsızlık Boyutu	8
2.1.1.1. Normsuzluk Boyutu	9
2.1.1.1. Topluma Yabancılaşma Boyutu	10
2.1.1.1. Kendine Yabancılaşma Boyutu	10
2.1.2. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri	11
2.1.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	13
2.2. Örgütsel Güven	15
2.1.1. Örgütsel Güvenin Boyutları	18
2.1.1.1. Yöneticiye Güven	18
2.1.1.2. İş Arkadaşlarına Güven	19
2.2.2. Örgütsel Güvenin Nedenleri	19
2.3. Örgütsel Adalet	21
2.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	22
2.3.1.1. Dağıtımsal Adalet	23
2.3.1.2. Prosedürel Adalet	24
2.3.1.3. Etkileşimsel Adalet	25
2.3.2. Örgütsel Adaletin Nedenleri	26
2.4. İş Tatmini	28
2.4.1. İş Tatmininin Nedenleri	30

2.5. İşten Ayrılma	32
2.5.1. İşten Ayrılmanın Nedenleri	34
3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ	37
3.1. Teorik Çerçeve	37
3.2. Hipotez Geliştirme	37
3.2.1. Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki	37
3.2.2. Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki	38
3.2.3. İş Tatminini ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki	39
3.2.4. İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişki	40
4. ARAŞTIRMA	42
4.1. Ölçeklerin Oluşturulması	42
4.1.1. İşe Yabancılaşma	42
4.1.2. Örgütsel Güven	43
4.1.3. Örgütsel Adalet	44
4.1.4. İş Tatmini	44
4.1.5. İşten Ayrılma	45
4.2. Örneklem Seçimi	45
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	48
4.4. Hipotez Testleri	51
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR	55
5.1. Tartışma ve Yorumlar	55
5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	57
KAYNAKLAR	60
ÖZGEÇMİŞ	71
EKLER	72
Ek 1: Anket Soruları	72

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar Açıklamalar

KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
ÖGY	: Örgütsel Güven- Yöneticiye
ÖGİ	: Örgütsel Güven- İş Arkadaşlarına
İT	: İş Tatmini
ÖAP	: Örgütsel Adalet- Prosedürel
ÖAD	: Örgütsel Adalet- Dağıtımsal
İY	: İşe Yabancılaşma
İA	: İşten Ayrılma
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil No

Sayfa

3.1: Araştırma Modeli

42



TABLORAR DİZİNİ

<u>Tablo:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: İşe Yabancılaşma Değişkenine Ait İfadeler.	42
4.2: Örgütsel Güven Değişkenine Ait İfadeler.	43
4.3: Örgütsel Adalet Değişkenine Ait İfadeler.	44
4.4: İş Tatmini Değişkenine Ait İfadeler.	44
4.5: İşten Ayrılma Değişkenine Ait İfadeler.	45
4.6: Analiz Yöntemleri	46
4.7: Demografik Bilgilerin Dağılımı	47
4.8: Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett's Testi	48
4.9: Faktör Yükleri	48
4.10: Güvenilirlik Analizi	50
4.11: Kolerasyon Analizi	52
4.12: Tanımlayıcı İstatistikler	52
4.13: Regresyon Analizi	53
4.14: Regresyon Analizi	54

1. GİRİŞ

Yaşadığımız çağ içerisinde her geçen gün haberleşmenin, ulaşımın ve erişimin daha da kolaylaştığını ve arttığını görmekteyiz. Bu küreselleşme ile birlikte firmalar pazarda yer bulmak, sürdürülebilirliğini sağlamak ve büyümek için kendilerini yenileyerek değişen çağa uyum sağlamak için bir takım değişimler ve dönüşümler yapmaktadır. Bu değişimler öncelikle teknolojik boyutta olsa da bu teknolojiyi kullanacak ve üretecek olan çalışanların refahını ve huzurunu sağlamanın önemi son dönemki araştırmalarda vurgulanmaktadır. Firma içerisindeki çalışanların pozitif duygulara sahip olması hem çalışanın kendini iyi hissetmesine hem de firmanın daha yüksek performans almasına neden olacaktır. Ayrıca küresel boyutta yaşanan bu değişimlerden çalışanların nasıl etkilendiğini ölçmek ve değerlendirmek çalışanın firmaya veya işine yönelik olası negatif duygularını engelleyecektir. Firmanın içerisindeki çalışanların firmaya yönelik olumlu duygular beslemesi ve birbirleri ile sağlıklı ilişkiler kurması ve sürdürmesi, firma içerisindeki iş birliğinin devam etmesi firmanın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde son derece önemlidir. Bunun farkına varan sosyal bilimciler ise çalışanların tutum ve davranışlarını incelemeye ağırlık vermiştir. Çalışanın işini sahiplenmesi, yaptığı işi anlamlı bulması ve işi ile özdeşim kurması gerekmektedir. İşe yabancılaşma kavramı ise bu noktada karşımıza çıkmaktadır. İşe yabancılaşma, çalışanın fiziksel çevreleri yani yaptıkları iş veya iş çevresi ile ruhsal dünyasının farklılaşmasına işaret eder. İşe yabancılaşma yaşayan bireyler yaptıkları işi anlamsız ve kendilerini uyumsuz bulmaktadır. Bunun sonucu olarak ise disiplinsiz davranışlar sergileme, işleri eksik veya hatalı yapma, devamsızlık gösterme, iş arkadaşları ile uyumsuz davranışlar veya işten ayrılma gibi davranışlar gösterebilmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004). Bu sebepten ötürü işe yabancılaşma kavramının incelenmesi hem firmalar hem de çalışanlar için son derece önemlidir. Bu şekilde çalışanların işe yabancılaşma yaşamalarının önüne geçilerek olası sonuçları elimine edilebilecektir.

1.1. Çalışmanın Amacı, Katkısı ve İçeriği

Organizasyonlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirme için çalışanlarından bu hedefleri benimsemesini ve yüksek performans göstermesini beklemektedir. Çalışanlar ise örgütlerin maddi ve manevi bir takım ihtiyaçlarını karşılamalarını bekler. Örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılanması için bu ilişkilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu

araştırmanın amacı çalışanların algı düzeyinden işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve işe yabancılaşmayla işten ayrılma arasındaki ilişkinin ölçülmesi ile örgütsel davranış alanına katkı sağlamaktadır. Araştırmamızda çalışanların algıladığı örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini düzeylerinin işe yabancılaşma düzeyini etkileyen faktör oynayabileceği önerilmektedir.

İşe yabancılaşma konusunda yapılan literatür incelemesi sonucunda etkisi olabileceği düşünülen üç farklı kavramın çalışanların algısına etkisi ölçülmekte bunun sonucunda ise işe yabancılaşmaya etkisi değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet kavramı bireylerin örgüt içerisinde ne kadar adil bir ortam olduğuna yönelik inançlarını temsil etmektedir. Örgütsel adaletin yüksek olduğuna inanan çalışanlar tutum ve davranışların tüm örgüt içerisinde adil bir şekilde gösterildiğine adil bir dağıtım olduğuna inanacaklardır (Bakhshi ve ark., 2009; İçerli, 2010). Örgütsel güven kavramı ise çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik duyduğu güven düzeyini ifade etmektedir. Etkileyici olduğu düşünülen iş tatmini ise bireyin işe yönelik olumlu duygularını ölçmektedir (Huff ve Kelley, 2003). Literatürde işe yabancılaşmanın sonuçlarına yönelik çalışmaların sayısının fazla olmasına rağmen işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin ölçüldüğü çalışmaların sayısı oldukça düşüktür. Bu çalışma ile örgütsel davranış literatürüne bu boşluğu doldurmak üzere katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Araştırmada işe yabancılaşmayı etkileyen faktörler haricinde işe yabancılaşmanın işten ayrılmaya etkisi de ölçülmektedir. Günümüzde firmalar işe uygun nitelikli çalışanları bulmak, yetiştirmek ve ellerinde tutmak için maddi ve manevi olarak çaba göstermektedir. Nitelikli çalışanlarını kaybetmek ise firmalara büyük kayıplara neden olmaktadır (Samad, 2006). Bu sebepten ötürü bu çalışma, hem işe yabancılaşmanın etkilerinin, hem de işten ayrılma nedenlerinden birinin tespit edilmesine imkan sağlayacaktır. Bu tespit ise literatüre katkı sağlamanın yanı sıra örgütlerin uygulamalarında da kullanılabilir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, bu araştırmanın amacı işe yabancılaşmayı etkileyen faktörleri ölçmek ve işe yabancılaşmanın işten ayrılmaya etkisini ampirik olarak test etmektir. Bu sebeple, aşağıda belirtilen kavramsal model oluşturulmuştur. Kavramsal model çerçevesinde aşağıda belirtilen soruların cevabı aranmıştır:

1. Firma çalışanlarının sahip olduğu örgütsel adalet duygusunun dağıtımsal ve prosedürel alt boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi var mıdır?

2. Firma alışanlarının sahip olduğu örgütsel güven duygusunun yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven alt boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi var mıdır?
3. Firma alışanlarının sahip olduğu iş tatmini duygusunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi var mıdır?
4. Firma alışanlarının sahip olduğu işe yabancılaşma duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?

Tez alışması 5 ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde çalışanın amacı, zgn değeri ve katkısından bahsedilerek çalışma tanıtılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırma içerisinde yer alan beş kavramın geniş bir literatür özetine yer verilmiştir. Araştırma içerisinde yer alan kavramların alt boyutları, bu kavramların nedenleri ve sonuçları bu bölümde yer almıştır. nc bölümde ise araştırmanın teorik erevesi kavramlar arasındaki ilişkilerin literatür içerisinde incelenmesine yer verilmiştir. Sonraki bölümde ise kullanılan ölçekler, araştırma örnekleme, araştırma yöntemi ve sonuçlarını içeren analizlere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine, literatür içerisinde tartışılmasına, sonraki çalışmalara önerilerde bulunulmasına ve araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmesine ayrılmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Araştırma problemi kapsamında çalışma modelinde yer alan beş temel kavram geniş bir literatür taraması ile birlikte incelenecektir. İlk bölüm işe yabancılaşmaya ayrılmıştır. Bu bölümde yabancılaşma ve işe yabancılaşma kavramının ne anlama geldiği farklı disiplinlerin bu kavramları nasıl açıkladığı, işe yabancılaşma alt boyutları olan güçsüzlük boyutu, anlamsızlık boyutu, normsuzluk boyutu, yalıtılmışlık boyutu ve kendine yabancılaşma boyutu anlatılmıştır. İşe yabancılaşmaya neden olan sebepler ve işe yabancılaşma sonucunda bireylerin ve örgütlerin bu durumdan nasıl etkilendiği ele alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan örgütsel güven kavramı ise ikinci bölümde yer almaktadır. İkinci bölümde güven ve örgütsel güven kavramını açıklamaya yönelik tanımlamalar, örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ile örgütsel güvenin nedenleri anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde öncelikle farklı kuramcılarının örgütsel adalet kavramı ile ilgili açıklamalarına değinilmiştir, örgütsel adalet kavramının alt boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları açıklanmış ve bu boyutlar çerçevesinde örgütsel adaletin nedenleri belirtilmiştir.

Araştırma problemimizde yer alan iş tatmini kavramı, kavramın tanımı ve hangi durumlarda çalışanların iş tatmini yaşadığını belirten nedenleri ile birlikte dördüncü bölümde yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümünde ise işten ayrılma eğilimine yer verilmiştir. İşten ayrılma eğiliminin ne anlama geldiği ve nedenleri geniş bir literatür araştırması ile birlikte tartışılmıştır.

Literatür çalışmasında örgütsel güven, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma eğiliminin örgütler ve bireyler için sonuçlarına ayrıca başlık açılmamış, çalışmanın içerisinde bahsedilmiştir.

2.1. Yabancılaşma ve İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, uzun yıllardır farklı disiplinler tarafından incelenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Felsefe, sosyoloji, psikoloji ve işletme gibi farklı bilim dalları kendi bakış açılarından yabancılaşmayı açıklamaya ve anlamlandırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Yabancılaşma kavramının kökeni Latince alienatio kelimesine dayanmaktadır. Kendini kaybetme, benliğin değişmesi gibi anlamlara gelmektedir (Demirer ve Özbudun, 1998).

Yabancılaşma disiplinler arası bir çalışma konusu olduğundan dolayı bu farklı alanlardaki tanımlamalara bakmak kavramın anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Psikolojik bakış açısıyla yabancılaşma yaşayan bireyin çevresindeki olaylara karşı pasif bir tutum sergilemesi ve buna uygun davranışlar gösterememesidir. Yabancılaşma, bireyde çaba gösterme ve gayret etme hislerini köreltir; çevresi ve kendi ile ilgili konular hakkında edilgen bir ruh haline girmesine neden olur (Fromm, 1992). Bireyden topluma doğru yöneldiğimizde sosyolojik bakış ile yabancılaşma, bireyin bir parçası olduğu ekip, toplum ve topluma bağlı alanlara (örf, adet, gelenek vs.) uzaklaşması ve bu alanlara karşı ilgisinin kaybolmasıdır. Kendisini bunların bir parçası olarak görememe, kendisini yalnız ve çaresiz hissetmesi gibi belirtileri olabilmektedir (Timuçin, 2008). Psikolojik ve sosyolojik bakış açıları birleştirerek bir yorum yapmaya çalışan Fischer (1976), yabancılaşmayı kişinin bireysel veya toplumsal olgular ile ilgili konuları anlamlandırmada sorun yaşaması olarak tanımlamıştır.

Felsefeye göre ise bireyin yaşama ve diğer olgulara olan ilgisini kaybetmesidir. Birey artık varoluşu sorgulamaktan, bireysel hak ve özgürlükler verilen uğraşlardan, toplumdaki eşitlik düzeyi gibi konulara yönelik tüm ilgisini kaybeder (Güçlü ve ark., 2003). Teolojik bakış açısıyla ise, mensubu olduğu dinin inançlarından, kabulleri ve yasaklarından bir kopuş yaşama, din ile ilgili bilgilere ilgisini kaybetme, uzaklaşmadır (Williams, 2007). Farklı disiplinlerdeki tanımlamaları incelediğimizde ortak olarak bireyin ilgi ve alakasını kaybettiğini, kendini çaresiz ve güçsüz hissettiğini görmekteyiz. Bu durum ise yabancılaşmanın sadece bireysel bir olgu olarak değerlendirilemeyeceğini, aynı zamanda bunun toplumsal bir olgu olduğunu gözler önüne sermektedir. Çünkü kişinin yaşadığı bu durum sadece bireyi etkilemeyecek aynı zamanda toplumsal alanlara sirayet edecektir (Taş ve ark., 2013).

Günümüzde bireylerin zamanlarının çoğunu geçirdiği iş ortamlarında da yabancılaşmayı sıkça görmekteyiz. İş yaşamında yabancılaşma diğer alanlarda olduğu gibi olumsuz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferguson ve Lavalette, 2004). Güney (2006), işe yabancılaşmayı

çalışanın birtakım ihtiyaçlarının karşılanmaması halinde üyesi olduğu örgüt ile uyumsuzluk ve örgütten kopukluk olarak tanımlamıştır.

Yabancılaşma terimini ilk kez kullanan kişi olan Hegel'e göre, yabancılaşma olumsuz bir olgu olmaktan çok kişinin gelişmesi için gerekli bir durumdur. Hegel'e göre bireyin kişisel gelişimi için, bir dönem, içinde bulunduğu çevreden uzaklaşması yani yabancılaşması gerekir. Yabancılaşma bireyin fiziki çevresi ve ruhi dünyası arasındaki farkların açılması ile ortaya çıkan, sonrasında ise kişinin çevresinden yalıtılarak kendini güçsüz ve çaresiz değerlendirmesidir (Akt: Salerno, 2003:53). İşe yabancılaşma terimini derinlemesine inceleyen ilk kuramcı ise Karl Marx'dır. Marx (1970) Hegel'in aksine, işe yabancılaşmayı olumlu bir olgu olmaktan ziyade toplumun gelişmesi ve ilerleyebilmesinde ki en büyük engellerden bir tanesi olarak ele almaktadır. Marx işe yabancılaşmayı, çalışanın emeğine yabancılaşması ile başlayacağını belirterek dört farklı düzeyde incelemiştir. Öncelikle kendi emeğine yabancılaşan çalışan sonrasında ise sonrasında ise iş süreçlerine, içinde yaşadığı çevreye en sonunda ise kendisine yabancılaşacaktır.

Marx işe yabancılaşmanın kapitalist toplumlarda daha yoğun görüldüğünü belirterek, kapitalizmin özel mülkiyetçiliği arttırdığını belirtmiştir (Erikson, 1986:2). Özel mülkiyetçiliğin ise iş hayatında iş bölümünün artmasına ve uzmanlaşmaya neden olduğunu vurgulamıştır. Bu artış gösteren iki olgu sonucunda ise, geçmişte emeğinin bütünü hakkında söz sahibi olabilen işçi artık bu hakkından yoksun bırakılmıştır. İşçi emeği hakkında kontrol sahibi olamamakta ve sonucunda ise artık emeği nesneleşmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma ile birlikte işçi emeği karşısında ortaya çıkan ürüne artık yabancıdır. Bu durum ise Marx'a göre ilk boyut olan emeğe yabancılaşmadır (Marx, 1970:108–109). Ayrıca Marx'a göre emeğe yabancılaşma en çok işçi sınıfında ortaya çıkmaktadır.

Marx'a(1970:110–111) göre yabancılaşma teorisinin ikinci boyutu ise işçinin kendi işinin ötesinde iş süreçleri hakkında da kontrol sahibi olmamasıyla ortaya çıkmaktadır. İşçi bu düzende emeğinin karşılığı olarak sadece maddi bir kazanç elde etmektedir. Fakat yaratıcılığını, fikirlerini ve düşüncelerini işine aktaramayan birey zaman içerisinde yaptığı işe bir anlam yükleyemeyecektir ve iş anlamsızlaşacaktır. İnisiyatif alma süreçlerinin kısıtlanması ve çalışanın söz haklarının elinden alınması ise ikinci boyutu kaçınılmaz kılacaktır (Ferguson ve Lavalette, 2004:301).

İnsan yapısı gereği içinde bulunduğu doğayı değiştiren ve şekillendiren bir canlıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliklerden biride çevreyi kendi ihtiyaçları

doğrultusunda şekillendirerek egemenlik kurmasıdır (Tolan, 1981:152). Fakat emeğine ve iş süreçlerine yabancılaşan insan üçüncü basamakta kendi doğasına da yabancılaşmaktadır. Kapitalizm ile birlikte birey çevresini de değiştirememekte ve sisteme uyum sağlanması beklenmektedir. Bu düzeyde ise kendi doğasından uzaklaşarak çevresini değiştirmekten vazgeçer (Marx, 1970:112–114). Son boyut olan insanın kendine yabancılaşmasında ise, birey artık kendi öz yapısına da yabancılaşmaktadır. Kendi öz değerler ve inanışlarına yabancılaşan birey zaman içerisinde başka insanlara karşı da öz değerlerinden farklı davranacaktır (Erikson, 1986;2). İşe yabancılaşma farklı bir tanıma göre ise, bireyin toplumsal kurallar, beklentiler ve ilişkilerden uzaklaşmasıdır (Ergil, 1978, Akt: Taş, 2013). Yukarıda bahsettiğimiz üzere yabancılaşma ve işe yabancılaşma kavramları birey ve toplum için olumlu özellikler taşımamaktadır. Bireyin yaşadığı çevreye karşı olumsuz tutumlarını ifade etmektedir.

2.1.1. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşma görüldüğü üzere farklı disiplinler tarafından defalarca kez incelenmiş, geniş bir yelpazeye yayılmış bir kavramdır. Fakat yapılan değerlendirmeleri detaylı bir şekilde incelediğimizde yabancılaşma ile ilgili tanımlamaların sübjektif ve objektif olmak üzere iki başlık altında toplayabildiğimizi görüyoruz. Sübjektif değerlendirmeler yabancılaşmanın bireyin kişisel değerlendirmelerine bağlı olduğunu kişiden kişiye sebeplerinin ve sonuçlarının değişebileceğini belirtirken; objektif değerlendirmeler ise kişisel olarak değişimin dışında yabancılaşmanın politik ve ekonomik şartlara bağlı olarak gerçekleşeceğini söylemektedir (Seeman, 1975).

Seeman (1967a:273) ise modern toplumlarda işe yabancılaşmanın kaçınılmaz bir sonuç olduğunu belirtmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar işe yabancılaşmanın iş koşulları ve toplumsal yapı ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca Seeman yabancılaşmanın sadece bireyi etkilemekle kalmayacağını topluma da önemli etkileri olabileceğini vurgulamıştır. Yabancılaşma yaşayan birey bunu çevresine, iş arkadaşlarına, ailesine, arkadaşlarına kısacası sosyal çevresine yansıtacaktır. Seeman(1975:93) yabancılaşmayı açıklamak için 5 boyut kullanmaktadır. Bu boyutları açıklarken psiko-sosyal bir bakış açısı benimsemiştir. Boyutlar sırasıyla; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşmadır.

2.1.1.1 Güçsüzlük Boyutu

Seeman'a (1959) göre güçsüzlük boyutu, bireyin üretim süreci ve ürün üzerinde söz hakkı olmadığını düşünmesi ve ulaşmak istediği sonuçlara ulaşamaması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Birey bu basamakta hayatı üzerindeki denetimi kaybettiğini düşünür. Bireyin çevresini kuşatan koşullar üzerinde kontrol sağlayamaz. Buna bağlı olarak varmak istediği sonuçlara ulaşamaz. Seeman bu yaklaşımı da nesnel bir bakış açısı belirlemeden insani sosyal bir varlık olarak ele almıştır. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile bağlantı içerisindedir ve bu bağlantıların üzerinde hâkimiyeti olmadığını hissetmek kişide güçsüzlük hissettirecektir.

Marx'a (1970) göre güçsüzlük boyutunu ele alırken objektif bir bakış açısı kullanarak, işçinin kapitalist düzen içerisinde kendisine söz hakkı verilmediği durumlarda ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Karar alma süreçlerine dâhil olmayan ve ürettiği ürün hakkında söz hakkı olmayan işçi kendini soyutlanmış hissedecektir. Bu ise güçsüzlük boyutuna geçmesine sebep olacaktır. Araştırmacıların bir kısmı güçsüzlüğü iki boyut halinde ele almaktadır (Bacharach ve ark., 1979). Bu boyutlardan ilki bireyin iş süreçlerinde esnek bir şekilde hareket edebilmesidir. Çalışan bağlı olduğu süreçlerde işini daha iyi yapabilmek adına değiştirebilme hakkına sahip olmalıdır. Bu ise örgütlerdeki iletişim şekline bağlıdır. İkinci boyut ise çalışanın kendi bulunduğu konuma ve iş ile ilgili kararlara katılmasıdır. Çalışanın işi ve iş ortamı ile ilgili kararlara ne düzeyde katılabildiği ile ilgilidir.

Güçsüzlük bireyin yönetimin dışında kalması, istediği sonuçlara ulaşamaması bundan dolayı yaşadığı çaresizlikle birlikte gelen olumsuz duygularının bütünüdür. Bu duygular ile birlikte çalışanların moralinin düştüğü ve işe karşı motivasyonunun azaldığı gözlenmiştir. Çalışan bu süreçte ihtiyacı olan desteği bulamayacağına inanır (Erjem 2005). Başaran (2008), ise bireyin iş süreçlerine dahil olamadığı ve söz hakkına sahip olamadığı zaman kendi öz benliğini yansıtamadığını belirtmiştir. Çalışan bu dönemde kendi doğrularını yansıtamadığı ve bu konuda bir şey yapabileceğine yönelik inancını kaybettiği için tükenmişlik, yorgunluk ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular hisseder.

2.1.1.2. Anlamsızlık Boyutu

Anlamsızlık boyutu Seeman (1959)'a göre, yabancılaşmanın bu ikinci boyuttur. Birey bu boyutta çevresindeki olaylar ile ilgili yeterli bir bilgiye sahip olmadığı için bir anlam karmaşası yaşar. Çevresini kuşatan olaylar ile ilgili neye inanması gerektiği ve hangi inancı desteklemesi gerektiğini bilemediği için kararsız bir tutum sergiler. Yaşadığı anlamsızlık hissi ise çevresi ve

toplumla bütünleşmesinin önüne geçer. Anlamsızlık boyutu, bireyin içinde bulunduğu toplumdaki biraz daha soyutlanmasına sebep olur (Seeman, 1975, Bayındır 2002).

Bireyin içinde bulunduğu durumu anlamlandırmak istemesi en temel güdülerden bir tanesidir. Fakat anlamsızlık boyutunda birey içinde çalıştığı organizasyonu anlamakta ilgili birtakım sorunlar yaşar. Çalışan, organizasyonun ne iş yaptığı, kendi yaptığı işin bu süreçte hangi işlevi gördüğünü, kendi biriminin ne iş yaptığını, organizasyondaki diğer birimlerin birbirleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve bu birimlerin/birimde çalışanların ne iş yaptığını anlamakta sorun yaşamaktadır. Bu durum ise çalışanın yaptığı işe bir anlam yüklemesine engel olur. Anlamsızlık boyutunda çalışan kendi işini anlamsız bularak organizasyondaki diğer çalışanlar arasında bir bağlantı bulamaz (Holcomb-McCoy, 2004:191).

Günümüzde çalışanların bir kısmı yoğun iş hayatı ve iş yükü yüzünden yaptığı işin organizasyon için faydasını görememektedir. Yaptığı işi anlamsız bulan çalışan ise işe yönelik motivasyonunu kaybetmektedir (Güney, 2006). Aynı zamanda organizasyonlar, karmaşık bir takım iş ve sosyal örüntüleri içerisinde barındırmaktadır. Bu sırada anlamsızlık basamağında bulunan çalışan kendine organizasyonda bir yer bulamayacak ve buna bağlı olarak bu ilişkiler ağını sağlıklı bir şekilde yönetemeyecektir. Yapılan çalışmalar sonucunda çevresindeki olayları anlamlandıramayan bireylerin kendilerini geriye çektiği, toplumsal ve bireysel konularda çaba harcamaktan vazgeçtiği tespit edilmiştir (Başaran, 2008).

2.1.1.3. Normsuzluk Boyutu

Norm kelimesinin kökeni Yunanca 'nomos' kelimesinden gelip "yasa", "kural" veya "gelenek" anlamı taşımaktadır. Norm bir toplumda kabul gören tarz, tutum ve davranışlara işaret etmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004:301). Normsuzluk ise toplumbiliminde ilk defa Durkheim tarafından kullanılmıştır. Normsuzluk yani anomi bireyin toplum tarafından kabul gören normlara bağlılığın azalması, bireyin toplumun kabul görmediği davranışlar göstererek düzeni bozmaya yönelik hareketleridir.

Seeman'a göre yabancılaşmanın üçüncü boyutu olan kuralsızlık, bireyin amaçlarına ulaşmak için toplumsal kurallardan çıkarak kendi yararına olan davranışları benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959). Birey, grup üyelerinin davranışlara yönelik inançlarını dikkate almaz. Durkheim'in anomi kavramını temel olarak alan Dean (1961)'e göre ise kuralsızlık duygusunun ortaya çıkması için bireyin her zaman ulaşmak istediği kesin bir hedefi olmasına gerek yoktur (Elma, 2003). Kuralsızlık bireyin amaçsız olduğu ve kendi normları ile toplumsal normların çatıştığı yerlerde de ortaya çıkabilmektedir. İş ortamlarında

çalışan inançları ve kendinden beklenenler arasında bir çatışma yaşadığı zaman normsuz davranışlar sergileyebilir. Normsuzluk iş yerinde var olan işbirlikçi düzenin bozulması ve rekabet duygusunun artması ile de ortaya çıkabilmektedir (Güçlü ve ark, 2003).

2.1.1.4. Topluma Yabancılaşma Boyutu

Toplumların düzeni sağlamak adına kendi içlerinde kendilerine has birtakım inançları ve amaçları vardır. O toplumda yaşayan bireylerden de inanç ve amaçlara uygun davranmasını beklerler. Fakat topluma yabancılaşma düzeyinde birey için toplumun bu beklentileri önem taşımamaktadır (Seeman 1959). Toplumun kendinden beklediği rolleri yerine getirmekte zorlanan birey, toplumsal kurallar ile kendi doğası arasında çatıştığını hissedebilir (Holcomb-McCoy 2004). Topluma yabancılaşma süreci bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gerçekleşebilir (Weisskopf, 1996).

Araştırmalar topluma yabancılaşma yaşayan bireylerin toplum tarafından izole edildiğini, istenmediğini ve toplumdan atıldığını düşündüklerini göstermiştir. Aynı zamanda kendileri de çevresi ile iletişim kurmaktan çekinmekte pasif bir davranış sergilemektedir (Başaran, 2000; Weisskopf, 1996). Fakat Seeman topluma yabancılaşmanın toplumsal bir düzen bozulması anlamına gelmediğini belirtmiştir. Topluma yabancılaşma, sübjektif bir durumdur. Burada önemli olan bireysel değerlendirmeler ve yönelimlerdir. Bireyin bu süreçte çevresi ile iletişimini en az düzeye indirmesinin sebebi toplumun yapısından ziyade bireyin psikolojik durumudur (Elma, 2003). Topluma yabancılaşma düzeyi güçsüzlük ve anlamsızlık boyutundan farklı olarak amaçlar ve hedefleri gerçekleştirmek ile alakalı değildir. Topluma yabancılaşma boyutunda birey için bu amaç ve hedefler anlamını kaybeder (Bolton, 1972).

2.1.1.5. Kendine Yabancılaşma Boyutu

Seeman'ın yabancılaşma düzeylerinden en sonuncusu olan kendine yabancılaşma boyutu bireyin kendi öz benliğinden farklı olarak başkalarının beklentilerine yönelik davranmasıdır. Birey kendi gücü ve yeteneklerinin farkına varmadan başkalarının amaçlarını yerine getirmek için birtakım davranışları gerçekleştirir. Bu ise bireyin kendine yabancılaşmasına neden olur (Seeman, 1983). Erich Fromm (1992) "The Sane Society" isimli eserinde bireyin kendine yabancılaşmasını detaylı bir şekilde ele almıştır. Fromm'a göre birey iç dünyasında başkalarını merkeze alır ve bu kişilerin istek ve beklentileri doğrultusunda davranışlar sergilemeye başlar. Bu kişileri kendi yaratıcısı olarak konumlandırır. Fakat bu süreçte kendi yeteneklerinin farkına

varmaz. Uzun süre merkeze aldığı insanların talepleri doğrultusunda davranma devam eden birey kendi isteklerini artık hatırlamaz. Bir süre sonra ise aslında olduğu kişiye yani kendine yabancılaşır. Kendine yabancılaşan birey özünden uzaklaştığı için, çevresi ile iletişim kurmakta da zorlanır. Kendi özünden uzaklaşması ile birey kendi amaçlarından, hedeflerinden ve zevklerinden de uzaklaşır ve sosyal hayata uyum sağlayamayarak hayatından tat alamaz (Şimşek ve ark., 2008).

Marx (1970) kendine yabancılaşmayı kapitalizm sistemdeki işçinin rolü üzerinden açıklamıştır. Sanayileşme ile birlikte işçilerin ürün ile ilgili söz hakkı kalmamıştır. Buna bağlı olarak işçi sürecin sonunda çıkan ürün ile kendi arasında bir bütünleşme yaşayamamaktadır. İşyerinde birey kendi öz varlığını ortaya koyamaz ve ürün ile kendi arasında bir ilişki kuramaz ise kendine yabancılaşma yaşar. Marx işçilerin kendilerine yabancılaşmayı iş ortamında hissettiklerini, iş yaşamı dışında kendi özlere döndüklerini vurgulamıştır. Bu açıdan Seeman ile farklı bakış açılarına sahiptir.

Bireyin kendi istediklerinden farklı şekillerde davranması sonucunda bir içsel çatışmaya girmesi kaçınılmazdır (Başaran, 1991). Birey kendine yöneldiğinde gerçekte olduğundan ne kadar farklı davranışlar sergilediğini görmesi, ulaşmak istediği hedefler yerine başkalarının isteklerini başarmış olması, varmak istediği yerden çok farklı bir yöne yöneldiğini görmesi ile bir yitilmişlik ve kaybetme hissi yaşayacaktır (Tolan, 1981). Bu ise bireyin süreç içerisinde kendi gerçek performansını göstermesini ve yaratıcılığını engelleyecektir. Kendine yabancılaşmada bireyin kendi yönelimleri ile çevresinin beklentileri çatışma halindedir (Elma, 2003).

2.1.2. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

İşe yabancılaşma ve yabancılaşma olgusu, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş öncelikle bireyin yaşantısına sonrasında ise toplumsal olaylara etkisi olan mühim bir kavramdır. Bu kapsamda yabancılaşmanın nedenlerini incelemek ve ortaya çıkmasını engellemek için son derece önemlidir. Yabancılaşma kuramcılarında belirttiği gibi iş ortamı, örgüt yapısı, çalışma arkadaşları gibi çevresel faktörler ve bireyin tarz, tutum ve algıları gibi içsel dinamikler gibi birçok faktör ile bağlantılı bir kavramdır. Bu sebepten ötürü işe yabancılaşmanın birçok sebebi olabilmektedir (Çalışır, 2006).

Marx'a göre kapitalizm ile birlikte çalışanlar iş süreçlerinden uzaklaştırılmıştır. Çalışanlar yaptıkları işte uzmanlaşmaya yönlendirilmiştir. Uzmanlaşma ile birlikte ise işçi

ürünün bütününden uzaklaşmış ve sadece bir alanında uzmanlaşmıştır. Aynı zamanda uzmanlaşma ile birlikte yaptığı iş tek düze 'monoton' bir hal almıştır. İşçi, işyerinde kendini geliştirememekte ve yeni bir şeyler öğrenememektedir. Ayrıca iş yerinde işçi kendi yaratıcılığını kullanamamakta ve iş yerinin getirdiği birtakım kuralların arasında kendisini sıkışmış hissetmektedir. İş yerinde makine kullanımının artması da işçi aleyhinde birtakım gelişmelere sebep olmuştur. Çalışan kendisini denetleyememekte ve çoğu zaman makine tarafından denetlenmektedir. Bu da işçinin kendine olan güvenini ve öz saygısını zedelemektedir. Bu değişimler ile birlikte işçi artık kendini ve yaptığı işi geliştirme isteğini yitirmiştir. Marx'a göre işçinin bu şekilde sistemin dışında bırakılması kaçınılmaz bir şekilde işe yabancılaşmaya sebep olacaktır (Başaran, 2000).

Marx işe yabancılaşmada kapitalizme vurgu yaparken yakın dönem araştırmacılar örgütsel ve çevresel etmenlerin üzerinde durmuştur. Yabancılaşmaya etki eden örgütsel etmenlere yönetim tarzı, örgütün büyüklüğü (merkezi yönetim yapısı, kontrol alanları, iş genişletme, iş zenginleştirme vs.), iletişim biçimi, üretim biçimi, örgüt içerisindeki geçmiş olay ve deneyimler, bilgi akışı, grubun özellikleri (grup içi dinamikler, grup lideri, iletişim biçimi), modüler ilişkiler (yüzeysel ilişkiler), çalışma koşulları, üretim biçimi, iş bölümü, inanç ve tutumlar örnek verilebilir. Çevresel etmenler ise teknolojik yapı, ekonomik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları olarak örneklendirilebilir (Güçlü ve ark., 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005; Şimşek ve ark., 2008; Fettahlıoğlu, 2006; Timuçin, 2008; Özbek, 2011).

Günümüzde çalışanlar zamanlarının ve enerjilerinin büyük bir kısmını yaptıkları iş için harcamaktadır. Yaptıkları bu yatırımın karşılığında ise yönetim tarafından istek ve beklentilerinin dikkate alınmasını, işleri ile ilgili söz haklarının olmasını beklerler (Timuçin, 2008). Merkeziyetçi veya dikey bir organizasyonel yapıya sahip olan firmalarda çalışanlar kendilerini organizasyon süreçlerinden uzaklaştırılmış ve soyutlanmış hissedecektir (Özbek, 2011). Bu durum ise bireyin beklentilerini karşılamayacak, iş ortamında kendini ifade edememesi ile birlikte işe yabancılaşma yaşamasına sebep olacaktır (Aiken ve Hageİ 1966; Akt. Fettahlıoğlu,2006). Aynı zamanda çalışanlara karar alma süreçlerine katılma hakkı verildiği zaman motivasyon düzeylerinin yükseldiği ve yaratıcılığının arttığı görülmüştür.

Organizasyonel ve çevresel etmenlerin yanı sıra bireysel faktörlerin de işe yabancılaşmada etkisi yadsınamaz. İşe yabancılaşma bireysel deneyim ve algılar üzerinden oluşan duygusal temelli bir kavramdır. Bu sebepten olayı bireyin tutumlarının ve dünyayı

algılayış şeklinin önemi büyüktür. Yapılan çalışmalar iş ortamlarında adalet inancının olduğu, iş birlikçi davranışların sergilendiği, iş bölümünün uygun bir şekilde yapıldığını belirten çalışanların işe yabancılaşma düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışanlar iş ortamında yüzeysel soğuk ilişkiler kurmaktan ziyade daha yakın ve samimi ilişkiler kurabildikleri zaman kendilerini daha güvende hissetmektedir. Araştırmalar aksi durumların işe yabancılaşmaya sebebiyet verebileceğini göstermiştir (Şimsek ve ark., 2006; Fettahlıoğlu, 2006).

Çalışanların iş hayatında enerji ve zamanlarının büyük bir kısmını harcarken bir takım bireysel amaç ve hedeflerine ulaşmak isterler. Bu amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayacak organizasyonlar ve birimlerde çalışmak isteyecek ve onlara uygun davranacaktır. Fakat bireyin içerisinde çalıştığı organizasyon ile kendi yönelimleri birbirinden çok farklı olduğu durumlarda işe yabancılaşma başlayacaktır (Tolan, 1981:162). Ayrıca organizasyonlar artık daha yüksek verimlilik ve daha az maliyet sağlamak adına örgüt içerisinde sık ve köklü değişiklikler yapabilmektedir. Bu değişimler organizasyonel yeniden yapılanmalar veya yeni bir teknolojiyi kullanmaya başlamak olabilir. Fakat bu değişimler sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilmediği zaman çalışanlar bu sistem içerisinde kendini yabancılaşmış hissedecektir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013).

Mills “Beyaz Yakalılar” isimli kitabında hizmet sektöründe çalışan orta sınıf maaşlı çalışanların gittikçe arttığını belirtmektedir. Organizasyonlardaki bu değişim çalışanları sınırlandırmakta ve onların ellerinden söz haklarını almaktadır. Bu ise çalışanları umutsuzluğa ve işe yabancılaşmaya itmektedir (akt;Tolan, 1981:163). Ayrıca kitle iletişim araçlarının gelişmesi ile işe yabancılaşma arasındaki bağlantıları inceleyen çalışmalarda kitle iletişim araçları çalışanların her yerde/her zaman işle bağlarının kopmamasına neden olduğunu; bu durumun ise çalışanların üzerinde bir çeşit baskı yarattığını ve işe yabancılaşmayı arttırdığını göstermiştir (Gillam, 1981). Kendi özgür alanının kısıtlandığını hisseden birey ilk başka bu duruma bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde tepki veremese de zaman içinde işe yabancılaşacaktır (Fettahlıoğlu, 2006).

2.1.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

Günümüz iş yaşamında işe yabancılaşmanın yadsınamaz bir şekilde artması ile birlikte bu konuda yapılan çalışmalarda artmıştır (Aslan, 2008, 52). İşe yabancılaşan bireyler örgüt içerisindeki süreçlerinden uzaklaşacak ve dâhil olmak istemeyecektir. Aynı zamanda yapılan

araştırmalar bireylerin işe yabancılaşmasının sadece örgüt içerisindeki hal ve tutumlarını etkilemediğini aynı zamanda genel tarz ve tutumlarında birtakım değişikliklere sebep olduğunu göstermiştir. İşe yabancılaşma, iş süreçlerini etkileyecek ve sonrasında ise örgütün sunduğu ürün ve hizmetin kalitesinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır (Nef'e (1980, Akt. Elma: 2003). Bu durum ise öncelikle bireyin, sonrasında bağlı olduğu örgütün ve içinde yaşadığı toplumun gelişmesinde bir engel niteliği taşıyacaktır. İşe yabancılaşmanın sonuçlarının analiz edilmesi ise farkındalığı arttırarak örgütlerin öncelik listesinde üst sıralarda yer almasını sağlayacaktır.

İşe yabancılaşmanın sonuçları, bireysel faktörlerin devreye girmesinden ötürü çok farklı şekiller de ortaya çıkabilmektedir. Bayındır'ın (2002) gerçekleştirdiği çalışmaya göre işe yabancılaşmanın işe yabancılaşma düzeyi yüksek olan bireyler iletişim sorunları yaşamakta, örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçmaktan, yeniliklere tepki göstermekte ve iş yeri ile ilgili birçok konuda şikâyet etmektedir. İşe yabancılaşmanın bireye olan etkisini araştıran çalışmalar ise birey için ciddi sonuçlar doğurabilecek bir takım olumsuz tutum ve davranışların geliştirdiğine işaret etmiştir (Ünsar ve Karahan, 2011). Bu tutum ve davranışlar aşağıda yer almaktadır.

- Yaratıcı düşünce sistemini kaybetmesi
- Bir takım bilişsel bozukluların oluşması
- Sosyal ortamlardan uzak durma, iletişim kurma güçlüğü
- Depresyon, madde bağımlılığı ve özkıyım riski
- Düzensiz yaşam tarzı
- Toplum tarafından kabul görmüş etik değere yönelik ilgisizlik ve uygunsuz davranışlar
- Benmerkezci yaklaşım tarzı

İşe yabancılaşma bireyin iş yapış tarzını etkilemesinin yanı sıra örgüt içerisindeki düzeni bozabilecek önemli bir duygulanımdır. Birey bu süreç içerisinde kendi potansiyelini ve yaratıcı gücünü fark etmeden kendi yaşadıkları üzerinde bir söz sahibi olmadığını düşünür. alışan bu duygulanımla birlikte kendi hayatında bir özne olmaktan çok bir nesne olarak kendini konumlandıracaktır (Fromm, 1995).

İşe yabancılaşma ile bireyde bir takım olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireyin sadece sosyal yaşamına değil aynı zamanda iş yerindeki davranış ve tutumlarına da etki etmektedir. alışmalar işe yabancılaşma yaşayan bireylerin iş yerinde düşük performans gösterdiğini ve olumsuz davranış biçimleri benimsediğini böylelikle hem birlikte

çalıştığı iş arkadaşlarını hem de örgütü olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum ise örgüt açısından mali kayıplara sebebiyet vermektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000). Ek olarak işe yabancılaşma yaşayan bireyler işini geliştirmek için çaba sarf etmeyecek, yaptıkları işi bir zorunluluk olarak değerlendirecektir. Bu ise işin formaliteye dönüşmesine ve iş ilişkisi kurduğu kişilerin de olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır.

Yapılan çalışmalar eğitim veya sağlık sektörü gibi hizmet sektörlerinde çalışanların işinden uzaklaşması yani işine yabancılaşmasının etkileri daha yoğun olarak görüleceğini belirtmiştir. Çalışanlar, hizmet alan kişinin memnuniyetini önemsememekte ve uygunsuz davranışlar sergilemektedir (Oflluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008). Ayrıca işe yabancılaşma ile negatif bir duygu durumuna kapılan çalışan, iş arkadaşlarını da bu karamsar havaya sokacaktır (Güney, 2007). İşe yabancılaşma düzeyi yüksek olan birey iş ortamında şu özellikleri gösterecektir (Başaran,2008);

- ✓ Çalışan, örgütün kendine yüklediği statüyü ve saygınlığı kabul etmez buna uygun davranışlar sergilemekten kaçınır.
- ✓ İşi ve örgütü ile övünmez.
- ✓ Örgüt içerisinde yönetimin istek ve taleplerine uygun şekilde davranmaz. İşi ile ilgili zorunlu olmayan hiçbir görevi gerçekleştirmez.
- ✓ İşi ile ilgili konuları yok sayar ve ilgilenmez, ilgisini farklı alana yönlendirir. Sosyal hayatına iş hayatından daha çok özen gösterir. İşi dışında motivasyon kaynakları arar.

2.2. Örgütsel Güven

İnsanların bir arada yaşamaya başladığı andan itibaren karşımıza çıkan, insanlık tarihi kadar eski olan kavramlardan biri ise güvendir. Toplum içerisinde ki ilişkilerimizin varlığı sürdürmek ve hayatımıza devam etmek için bile çevremiz deki insanlara güvenme ihtiyacı duyarız (Uslaner, 2002).

Sosyal yaşamda belirsizliğin ve güven duyma ihtiyacının artması farklı disiplinleri bu kavramı açıklamaya yönlendirmiştir. Her disiplin kendi bakış açısı ve ilgi alanları çevresinde güven kavramını açıklamaya çalışmıştır. Örneğin psikologlara göre güven bireyin erken gelişim dönemlerinde ebeveynleri(çoğunlukla anne) ile ilişkisi sırasında ortaya çıkan sonrasında ise çevresine yönetilen bir olgudur. Psikologlar güveni erken dönem duygulanımları arasında incelerken sosyologlar ise toplumsal konuları ve toplumun içerisindeki sistemlerde temel almıştır. Toplumsal dinamiklerin, bireyi güven duymaya ne şekilde yönlendirdiğini incelemiştir

(Lewicki ve Bunker,1996:115–116). Ancak yapılan değerlendirmeleri genel olarak incelediğimizde güveni anlatırken disiplinlerin ortak olarak belirsizlik, beklenti ve davranışlar üzerinde durduğu görülmektedir (Mishra, 1996).

Araştırmacılar, sosyal hayatın da içinde var olan bu kavramı örgüt içerisinde değerlendirmeye başlamıştır. Günümüzde çalışanların, iş ortamlarında sağlıklı ilişkiler kurması ve devamlılığını sağlayabilmeleri için örgütsel güven son derece önemlidir. Fakat, örgütsel güveni anlamadan önce güven kavramını farklı kuramcılarının nasıl açıkladığına bakmak gereklidir;

- Güven bireyin içinde bulunduğu çevredeki kişiler tarafından suiistimal edilmeyeceğini hissetmesidir (Zand, 1972).

- Güven, kişinin diğer kişi/kişilerin hakkaniyetli, ahlaklı ve öngörülebilir davranacağına olan inancıdır (Luhmann, 1979).

- Güven, bireyin karışışındaki kişinin davranışları, tutumları, düşünceleri ve sözlerinden emin olmasıdır. Buna bağlı olarak bireyin güven duyduğu kişiye karşı bir kontrol mekanizması kullanmadan gönüllü olarak onun eylemlerine katılmasıdır (McAllister, 1995:25).

- Heimovics'e (1984) göre güven, kişinin bağlantı içinde bulunduğu kişi veya toplulukların çevresindeki kişiler ve olaylara karşı duyarlı, faydalı ve fedakâr bir tutum sergileyeceği yönünde inancıdır.

- Güven, bireyin veya topluluğun insanlığın yararına ahlaklı davranışlar sergileyeceğine yönelik inancını temsil eder (Carnevale ve Wechsler, 1992)

- Mayer ve arkadaşları (1995) ise güveni McAllister'a benzer şekilde, bireyin karşı tarafın davranışlarını denetim altına almadan desteklemesi olarak tanımlamıştır.

- Güven, bireyin karşı tarafın suiistimaline uğramayacağına ve hatta kendisine faydalı davranışlar göreceğine yönelik inancını kapsayan olumlu bir duygudur (Perks ve Halliday,2003:339).

Sosyal hayatta karışımıza çok önemli bir olgu olarak çıkan güven iş hayatında da bir o kadar önemlidir. Organizasyonlarda ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanlar bir arada çalışmaktadır. Bu çalışma sırasında ise bireysel ve ortak çıkarlarını yerine

getirebilmek için çalışanların birbirlerine ve örgüte güvenmeleri gerekmektedir. İş yaşamında bireyler bu çalışmalarını gerçekleştirirken zamanlarının büyük bir kısmını daha önce tanımadıkları farklı görüşlere, düşüncelere ve dinlere mensup insanlarla birlikte geçirmektedir. Buna bağlı olarak birbirlerine ve örgüte yönelik güven olgusunun incelenmesi kişiler arası güvenden daha karmaşık ve zordur.

Örgütsel güveni çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri ve kurumunu kapsayan geniş bir kapsamda incelemek gerektiğini belirten Mishra (1996), örgütsel güveni, çalışanın, örgütün paydaşlarının kendine zarar vermeyeceklerine ve dürüst bir tutum sergileyeceklerine yönelik inancı olarak tanımlamıştır. Carnevale ve Wechsler(1992)'e göre örgütleri bir birey gibi ele alarak örgütsel güvenin de, örgütün kişiliğine olan güveni olduğunu ifade etmiştir. Matthai(1989) ise örgütsel güveni, firmanın her türlü koşulda çalışanlara yönelik tarz ve tutumların istikrar göstermesi ve çalışanların buna olan inancı olarak ifade etmiştir. Tanımları bir bütün olarak ele alacak olursak örgütsel güven çalışanın örgüte olan güvenidir.

Örgüt içerisindeki güvenin firma ve birey açısından farklı çift yönlü bir ilişkisi vardır. Öncelikle birey açısından ele alacak olursak çalışmalar, bireylerin, belirsiz ve güvenin olmadığı ortamlarda motivasyonlarının düştüğünü ve daha düşük performans sergilediğini belirtmektedir (Zand, 1972). İş yaşamında bireylerin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşması için bireysel çabaları yeterli olmamaktadır. Birlikte hareket ettiği kişilere güvendikleri zaman işlerine, daha rahat odaklanabilmekte ve daha yüksek performans göstermektedir (Boss, 1978). Yapılan araştırmalarda örgütsel güven düzeyi yüksek çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür (Huff ve Kelley, 2003). Firma açısından bakacak olursak da güven kültürünün olmadığı organizasyonlarda hedeflerin beklenenin altında gerçekleştiği görülmüştür. Bu ise firmanın yaptığı maddi yatırımların karşılığını alamamasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda firmalarda iş süreçleri çoğu zaman birbirlerine bağlıdır. Güven kültürünün olmadığı firmalarda bireyler ve birimler arasında koordinasyon sorunu görülmekte bu ise süreçlerin aksamasına, mevcudiyetteki sorunların çözümsüz kalmasına ve gelecekteki tehlikeleri tanımlamalarında ve gerekli önlemleri almalarında sorun teşkil etmektedir (Sargut, 1994). Örgütsel güven düzeyi yüksek firmalarda ise örgüt içindeki koordinasyonun sağlıklı ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirildiği hatta daha üst bir performans gösterildiği tespit edilmiştir (Huff ve Kelley, 2003). Bu sebeplerden ötürü araştırmacılar örgütsel güven üzerinde birtakım çalışmalar yaparak onu tanımlamaya ve çözümlenmeye çalışmışlardır.

2.2.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütler kendini oluşturan iş adımlarından farklı birimlerden ve kadro düzeylerinden oluşmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için hiyerarşik bir düzeye ihtiyaç duymaktadır. Organizasyondaki yatay ilişkiler hiyerarşik düzey içerisindeki birimlere ve birimlerde çalışan kişilerin birbirleri ile ilişkisine atıfta bulunurken dikey ilişkiler ast-üst ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Bu hiyerarşik yapıdaki yatay ve dikey ilişkilerin varlığı ise örgütsel güvenin farklı boyutlar bazında değerlendirmesine neden olmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarından farklı birtakım beklentileri var iken yöneticilerinden daha farklı tutumlar beklemektedir. Buna bağlı olarak da güveni oluşturan etmenler de birbirinden ayrılmaktadır.

2.2.1.1. Yöneticiye Güven

Organizasyonlarda amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasında çalışanların motive edilmesinde, çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasında ve gerekli kontrol ve denetimlerin yapılmasında yöneticilerin kritik önemi vardır. Bu sebepten ötürü yöneticiler ve çalışanlar arasında olumlu duyguların var olması gerekmektedir. Bu noktada ise karşımıza yöneticiye güven kavramı çıkmaktadır. Yöneticiye güven çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini ifade etmektedir (Huff ve Kelley, 2003). Yöneticiye güven düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanlar, yöneticilerin tarz ve tutumlarında istikrarlı olduğuna, adil davranacağına, kendilerinin menfaatlerini göz ardı etmeyeceğine güven duyarlar. Organizasyonun yapısına bağlı olarak yöneticiye duyulan güven ilişkisel veya kurumsal bir nitelik taşıyabilmektedir.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda yöneticiye güvenin önemi üzerinde sıkça durulmaktadır. Lider-Üye Değişimi Teorisi (LMX)'ne göre etkili liderliğin temel faktörü çalışanların yöneticilerine duyduğu güvendir. Yöneticilerine güven duyan çalışanların örgütsel bağlılıklarında ve iş tatminlerinde bir artış görülürken, işten ayrılma eğilimlerinde düşüş tespit edilmiştir (Albrecht ve Travaglione, 2003; Joseph ve Winston, 2005). Bu örgüt modellerinde tehdit ve fırsatlar daha kolay tespit edilerek gerekli önlemler alınabilmektedir. Çalışanlar örgüt kültürü ile uyumlu bir tavır sergilemekte, yüksek performans sergilemektedir (Tüzün, 2007).

2.2.1.2. İş Arkadaşlarına Güven

İş hayatında ekip çalışmasına verilen önemin artması ile birlikte iş arkadaşlarına güven kavramı üzerine yapılan çalışmalar artmıştır. Günümüzde çalışanın bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşması için tek başına çalışmalarını yürütmesi yeterli olmamaktadır. Çalışanın, iş arkadaşları ile ortak çalışmalar yürütmesi ve iş birliği sağlaması gerekmektedir. Aynı zamanda organizasyonları sosyal birer varlık olarak değerlendirecek olursak çalışanın bu oluşumlar içerisinde birbirlerine güven duyması gerekmektedir. İş arkadaşlarına güven çoğunlukla ilişkisel bir nitelik taşımakta olup bireysel yönelimler ve deneyimler ile birlikte karşılıklı şekillenmektedir. İş arkadaşlarına güven çalışanın iş arkadaşlarına yönelik olumlu tutumları kapsayan güven iklimine işaret etmektedir (Tüzün, 2007). Yapılan araştırmalarda, iş arkadaşlarına yönelik güven düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda, iş arkadaşları arasında bilgi paylaşımı, etkili çalışma ekipleri, yüksek performans, problem çözümlenebilme yeteneği ve yardımlaşmada artış görülmüştür (Dirks, 1999; McAllister,1995).

2.2.2. Örgütsel Güvenin Nedenleri

Örgütsel güven önceki bölümlerde bahsedildiği gibi örgüt ve çalışan arasında gerçekleşen çift taraflı bir etkileşimdir. Örgütsel güven örgütün yapısından, örgüt kültüründen ve örgüt içerisindeki uygulamalardan ayrı olarak değerlendirilemez. Bu olgular ise büyük oranda örgüt yönetiminin tarz ve tutumuna, çalışanların bu uygulamaları değerlendirme biçimine ve davranışlarına göre şekil almaktadır (Asunakutlu, 2002). Bu sebepten ötürü örgütsel güven sürecinin örgüt üyeleri tarafından son derece titizlikle ve sistemli bir şekilde oluşturulması ve yapılandırılması gerekmektedir.

Günümüzde artan rekabetle birlikte örgütler, müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilmek, problemlere daha hızlı çözümler üretmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek adına örgüt yapılarında birtakım değişiklikler gerçekleştirmiştir. Klasik örgüt kültüründe organizasyonda çok sayıda kademe bulunmakta ve katı bir hiyerarşik sistem bulunmaktadır. Bu ise firma içindeki iş süreçlerini uzatmakta firmanın hızlı bir şekilde hareket edebilmesini engellemektedir. Günümüzde örgütler bu dikey yapılanmadan uzaklaşarak daha yatay bir yapılanma kurmaktadır. Bu yatay yapılarda kademe sayısı öncesine göre örgüt içerisindeki iletişim ise daha kolaydır. Fakat klasik yönetim anlayışındaki ast-üst iletişimi yatay organizasyonlar ile birlikte kırılmış ve farklı bir takım ilişki modelleri oluşmuştur. Bu ilişki

modellerinde çalışanlar kendilerini daha rahat ifade etmekte istek ve beklentilerini söylemektedir. Ayrıca hiyerarşik sistemlerin var olmadığı örgütlerde bireylerin hedeflerini yerine getirebilmesi için birbirlerine daha çok güvenmeleri gerekmektedir. Bu sebepten ötürü yapılan araştırmalarda yatay organizasyon yapılarının örgütsel güveni arttırdığı tespit edilmiştir (Perks ve Halliday,2003).

Örgüt kültürü, içerisinde yer alan bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen birtakım kabuller, normlar ve değerlerdir. Örgüt kültürü, yönetimin tutumu, organizasyonun yapısı, geçmişte yaşanmış tecrübeler gibi yapıların birleşmesi ile zaman içerisinde oluşmaktadır. Örgüt kültürünün bu kadar önemli olmasının sebebi ise çalışanların davranışlarına olan etkisidir. Yapılan çalışmalar örgüt kültürünü oluşturan önemli etmenlerden bir tanesinin de örgütsel güven olduğunu göstermiştir (Shaw, 1997). Örgüt misyon ve vizyonlarının açıkça ifade edildiği, çalışanların süreçlere katılabildiği, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, verilen sözlerin tutulduğu, çalışanların etkili iletişime yönlendirildiği ve çalışanlara sorumluluk verilen örgüt kültürlerinde örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Farris ve ark., 1973).

Etik değerler toplumda kabul gören yapılabilecek ve yapılamayacak davranış ve tutumların bütünüdür (Sargut, 1994). Örgüt içerisindeki etik kurallar ise örgüt bağlı bireylerin örgüt içi ve dışı iletişimlerdeki kabul gören davranışları tanımlar. Etik kuralların varlığı örgüt üyelerini belirsizliklerden uzaklaştıracak ve örgüt içinde öngörülebilir bir ortam yaratılmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin özellikle örgüt içerisindeki düzeni sağlamak adına bu etik kurallara dikkat etmesi ve bu doğrultuda çalışanlar arasında adil bir tutum sergilemesi önemlidir. Ayrıca öncelikle yöneticilerin kendileri bu etik kurallara uygun davranışlar sergilemelidir. Böylelikle çalışanlar yöneticileri örnek alabilecektir. Yöneticilerin bu hassasiyeti çalışanların örgüte olan güvenini arttıracaktır. Fakat etik kuralların uygulanmasındaki bir önemli husus ise istikrardır. Çalışanların, etik kuralların kimi zaman uygulanıp kimi zaman uygulanmadığını görmesi onların örgüte olan güvenlerini sarsacaktır.

Yöneticilerin etik kurallara uygun davranışlar göstermesi ve bunun kontrolünü yapmasının dışında çalışanları ortak amaç ve hedeflere yönlendirme ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlama misyonu vardır. Yöneticiler organizasyonun başarılı olabilmesi adına ast ve üst ilişkilerini düzenleyerek talep ve beklentilerin birbirlerine iletilmesini sağlamaktadır. Bu süreçte çalışanlarını ödüllendiren, adil bir iş bölümü yapan, kendine bağlı kişiler arasında adil bir tutum sergileyen ve kritik olaylarla baş eden yöneticiler çalışanları tarafından daha çok

takdir edilmekte ve saygı duyulmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerinin bu özelliklere sahip olduğunu belirten çalışanların örgütsel güven düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir (Joseph ve Winston, 2005).

2.3. Örgütsel Adalet

İnsanlar yaşadıkları toplumun içerisinde adaletin var olduğuna inanmak ve bu çerçevede yaşamak isterler. İnsanların bir arada yaşamak ve birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için kurduğu düzenlere baktığımızda hepsinde adalet ile ilgili birtakım düzenlemeler görürüz. Ayrıca her kültürde nesiller boyu aktarılan adaletle ilgili masallar ve efsaneler yer almaktadır (Çakmak, 2005). Adalet toplumun varlığını devam ettirmesi, insanların bir düzen içerisinde yaşaması, toplumsal kurallara uyması ve toplumun gelişmesi için son derece önemli bir kavramdır. Bu açıdan uzun yıllardır farklı bilim dalları tarafından incelenmektedir (Karaeminoğulları, 2006). Genel bir tanımla adalet bireylerin koşullarını, şartlarını ve imkanlarını göz önünde bulundurarak eşit bir biçimde davranışlar sergilemek, ödül paylaşmak ve cezalandırmak olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda kişi adil bir ortamda kendi hatalarını kabul etmeli, yeniliklere açık olmalı ve kendi çıkarları doğrultusunda davranmamalıdır (Bakhshi ve ark., 2009).

Örgütsel adalet kavramı ise 1960-1970'lerde literatüre girerek örgüt içerisindeki adalet kavramını 40 yılı aşkın bir süredir incelemektedir. Bu süreçte araştırmacılar örgütteki karar alma mekanizmaları, prosedürlerin yürütülme biçimleri, örgütsel kaynakların çalışanlara nasıl dağıtıldığı ve örgüt içindeki davranış biçimleri başta olmak üzere birçok faktörü araştırmıştır (Çakmak, 2005).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. En genel düzeyde, örgütsel adalet işyerindeki adalet algısı üzerinde odaklanan psikoloji temelli bir terim olarak açıklanabilir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal veya ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı etkileşimlerde algılanan adaleti ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Söyük, 2007). Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki iş süreçlerinin, ücretlendirmenin, performans sistemlerinin, iş kurallarının (mesai saatleri, ücretlendirme vs), karar alma süreçlerinin ve örgütsel kaynakların (ödül, ceza vs.) adil bir biçimde uygulandığına ve ifade edildiğine yönelik inancı temsil eder (Moorman, 1991). Örgütsel adalet algısı psikolojik bir süreç olmakla birlikte, bireyin algılama biçimlerine göre değerlendirilir. Bu sebepten benzer

koşullar altında çalışan bireylerde adalete yönelik inancın değişebildiği görülmüştür (İçerli, 2010).

Örgütsel adalet üzerine yapılan erken dönem çalışmaları örgütsel kaynakların dağıtım biçimi ve daha yoğun olarak maddi getirisinin üzerinde durmuştur. Bu yaklaşıma göre çalışan maddi olarak bir doyum alıyor ve kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığına inanıyorsa örgütsel adaletin varlığından söz edebiliyorduk (Bakhshi ve ark., 2009). Fakat çalışanların, çalıştıkları kurum ve iş arkadaşları ile sadece iktisadi faydaları gözeterek ilişkiler kurmadığı görülmüştür. Çalışanlar aynı zamanda iş süreçlerinin ve kendilerine yönelik davranış şekillerinin adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Birey aynı zamanda iş yaşamında verilen kararların herkes adil bir biçimde uygulanmasını ve uygulama esnasında benzer bir tavır sergilendiğini görmek isterler. Örgütsel adaleti ise bu bahsettiğimiz etkilerin bütünü ile değerlendirmektedirler (Black ve Porter,2000:122). Çalışanlar örgütsel adaleti değerlendirirken sadece yaşadıkları zamandaki adaleti değerlendirmek ile kalmamakta geçmiş uygulamaları da göz önünde bulundurmaktadır (Söyük, 2007). Bu durum ise bizlere çalışanlarda ki örgütsel adalet inancının sadece o gün ile sınırlı olmadığını zaman içerisinde gelişen bir kavram olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalete yönelik yapılan çalışmalar göstermiştir ki; çalışanlar kendilerini iş arkadaşları ve örgüt dışında farklı kurumlarda çalışanlar ile de kıyaslamaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Örgütsel adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün ve çalışanların bunun bilincinde olması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Örgüt tarafından adil ve ahlaklı davranışlara çalışanlar teşvik edilmelidir. Çalışanların ise bu doğrultuda davranışlarını ve yetki alanlarını düzenlemelidir. Son yıllarda bireylerin etkileşimin daha yoğun olduğu ekip çalışmaları önemini kazanması ile örgütsel adaletin de önemi artmıştır. Çalışanlar artık bilgilere daha rahat ulaşabilmekte ve adaletsizliğin olduğu durumlarda tepkilerini daha açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Bu sebepten ötürü örgütsel adaletin anlaşılması ve bu kapsamda değerlendirilmesi son derece önemlidir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

2.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, iş ortamında çalışanların adalete yönelik algı ve tutumlarını inceleyen bir kavramdır. Gerçekleştirilen çalışmalar örgütsel adaletin örgüt içerisindeki iş süreçlerinden davranışlara kadar birçok farklı faktörün birleşmesi sonucunda ortaya çıkan bir kavram olduğunu göstermiştir. Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan bir terimdir (Greenberg, 1990). Literatür bu faktörleri daha iyi

açıklayabilmek adına örgütsel adaleti üç boyutta incelemektedir. Çalışmanın devamında daha detaylı inceleyeceğimiz bu alt boyutlara kısaca değinmek gerekirse;

- Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların (maaş, ödül, ceza vs.) dağıtımındaki adalet inancı,
- Prosedürel adalet, örgüt içerisindeki süreçlerin çalışanlara adil uygulanmasına yönelik inancı,
- Etkileşimsel adalet ise süreçlerin uygulanma biçimlerine, uygulanırken izlenen tarz ve tutumların adil olduğuna yönelik inancı ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalete yönelik yapılan çalışmalar, öncelikle dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olarak iki alt boyuttan bahsetmiştir. Fakat sonrasında prosedürel adaletin kapsamının çok geniş olduğu tespit edilmiş ve etkileşimsel adalet üçüncü boyut olarak kabul edilmiştir (Moorman 1991).

2.3.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramının temeli Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Eşiklik Teorisi bireylerin kendilerini çevresindeki diğer kişiler ile karşılaştırdığını ve bunun sonucunda eşit sonuçlar elde etmek istediğini belirtir. Birey bu süreçte kendi özellikleri (eğitim, kıdem, beceri vs.) ve elde ettiği sonuçları (statü, maaş vs) diğerlerinin özellikleri ve elde ettiği sonuçlar ile oranlar. Oran sonucunda eğer kişi bir eşitlik olmadığı kanısına varırsa durumdan rahatsız olur ve eşitlik yaratmak için harekete geçer (Eren, Erdil ve Zehir, 2000). Dağıtımsal adalete yönelik inancın yüksek olması durumunda bireyde bir takım olumlu değişimlere yol açmasının yanında tersi bir durumda çalışanın performansının düşürmesi gibi olumsuz etkilere de sebep olabilir. Adams, bireylerin, bu değerlendirmeleri elde ettikleri kesin sonuçlar üzerinden yaptığını belirterek, materyalist bir yaklaşım benimsemiştir. Bireylerin ahlaki ve etik süreçlerden ziyade sonuçlar ile ilgilendiğini belirtmiştir. Adams, bu sonuçların en belirgin olarak iş ortamlarında kazanıldığını ve eşitlik kuramının örgütler içerisinde de geçerli olduğunu söylemiştir (akt.Bakhshi ve ark., 2009).

1975'li yılların başına kadar geçerli olan bu düşünce sonrasında adalet ve hakkaniyet ihtiyacı eklenmesi ile dağıtımsal adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990). Dağıtımsal adalet, örgüt kaynaklarının (cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler vs.) çalışanlar arasında adil olarak dağıtıldığına yönelik inançtır (Eren, 2004). Başka bir deyişle çalışanların sarf

ettikleri performans, bilgi ve birikimlerinin karşılığında örgütten aldıkları kazanımların diğer çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde adil olduğuna yönelik inancıdır (Söyük, 2007). Özdevecioğlu (2003) ise dağıtımsal adaleti; çalışanların diğerleri ile kıyaslama yaptığında elde ettiklerinin adil olduğuna yönelik inancı olarak tanımlamıştır. Örgütten alınan kazanımlar para olabileceği gibi fırsat, statü, bilgi, hizmet ve ilgide olabilmektedir. Fakat yapılan çalışmaların çoğu dağıtımsal adaleti maddi temellere dayandırarak incelemiştir (Lambert, 2003).

Dağıtımsal adalet bireyler arasında bir ayırım yapmadan objektif bir değerlendirme yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Birey ise psiko-sosyal bir varlık olduğundan ötürü önyargılarının, düşüncelerinin ve algılarının etkisinde kalmaktadır. İnsanın bu yapısı ise kişinin objektif tutumunu zorlaştırmakta, subjektif davranışlara yönlendirmektedir (Eren, 2004). Benzer şekilde çalışanların adil bir düzenin var olduğuna inancı sırasında da subjektif mekanizmalar devreye girmektedir. Bundan ötürü dağıtım yapılacak kaynaklar ve dağıtım biçimi ile ilgili örgütlerin açık ve net bir şekilde yöntemlerini belirlemesi ve çalışanlara bunları açıklaması gerekmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

2.3.1.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalete yönelik sadece dağıtımsal adalet ile yapılan açıklamalar, çalışanların örgüt içerisindeki adalet inancını açıklamak için yetersiz kalmıştır. Prosedürel adalet ile sadece çalışanların elde ettiği kazanımlar ile ilgilenilmemekte, aynı zamanda bu kazanımlar ile ilgili süreçlerin adil olup olmadığı da değerlendirilmeye başlamıştır (Söyük, 2007). Prosedürel adalet kavramı ilk olarak Thibaut ve Walker'ın hukuki davaları incelediği bir kitap ile literatüre girmiştir. Bu kitapta bireylerin sadece sonuçlar ile ilgilenmediği vurgulanmıştır. Bireyler sonuçlar kendi aleyhine olmasa dahi, eğer ki bu sonucun verildiği sürecin adil olduğunu düşünüyorsa, bu onların adalete olan inancını sarsmaz (Akt: Doğan, 2007). Sonrasında sosyal bilimciler tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile prosedürel adalet kavramı örgütsel davranış literatürüne entegre edilmiştir (Karaeminoğulları, 2006).

Prosedürel adalet, örgütsel kaynakların dağıtım sırasında izlenen prosedürlerin tüm çalışanlar için adil olduğuna yönelik inancı ifade eder. Örgütlerin içinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullanılan farklı iş süreçleri, metotlar ve prosedürler vardır. Çalışanlarından ise bunlara uyum sağlamalarını beklerler. Çalışanlar ise örgüt içerisindeki hedeflerine ulaşmak için bu uygulamalar kapsamında hareket eder (Lambert, 2003).

Prosedürel adalet, ise bu prosedürlerin tüm çalışanlar için adil uygulanması noktasında devreye girer. Prosedürel adalet için çalışanların elde ettiği sonuçlardan ziyade, bu prosedürlerin adil olarak uygulanıp uygulanmadığı önemlidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Çalışan kendisine uygulanan bir prosedürün başkaları için geçerli olmadığına inandığı müddetçe, bu kendi faydasına olsa bile, prosedürel adaletin düşük olduğunu düşünecektir (Doğan, 2007).

Prosedürel adalette önemli olan dağıtım kararlarına neden olan iş süreçlerinde istikrarın ve adaletin sağlanmasıdır. Ayrıca çalışanlar parçası oldukları örgütlerde verilen kararlara itiraz etme hakkının var olduğunu bilmesi halinde prosedürel adaletin varlığına daha çok inanacaktır (Karaeminoğulları, 2006). Prosedürel adaletin uygulanmasında önemli olan 6 maddeyi şu şekilde belirtmiştir;

- Tutarlılık: Örgüt içerisindeki uygulamaların birbiri ile tutarlı olması
- Önyargılı olmamak: Örgüt içi uygulamaları gerçekleştirirken, çalışanlara karşı ön yargılı bir tutum sergilememek
- Doğruluk: Örgüt içerisindeki prosedürleri, metotları ve süreçleri uygularken doğruluğundan emin olmak
- Düzeltebilme: Yanlış uygulamalar karşısında toleranslı olmak, çalışanı dinlemek ve gerekli durumlarda düzeltmeleri yapmak
- Temsilcilik: Çalışanlar arasında gerekli durumlarda temsilciler seçilmesi ve kendi işleri ile ilgili uygulamalarda söz hakkı verilmesini sağlamak
- Etik: Bireysel menfaatler gütmekten kabul edilmiş etik kurallar çerçevesinde uygulamalar gerçekleştirmek

Görev aldığı örgütlerde prosedürel adaletin düşük olduğunu belirten çalışanların performansının düştüğü, örgütsel bağlılıklarının ve vatandaşlıklarının azaldığı gözlenmiştir (Eren, 2004). Bu bulgu ise prosedürel adaletin örgütler için önemini ortaya koymaktadır.

2.3.1.3. Etkileşimsel Adalet

Bies ve Moag (1986) prosedürel adalet üzerine çalışmalar yaparken örgütsel uygulamaların adil olması dışında ilişkilerin niteliği, kendilerine yönelik davranış tarzları ve yapılan açıklamalarında örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Sonrasında, prosedürel adalet üzerine yapılan çalışmalarında çalışanların ilişkisel

faktörlere vurgu yaptığını göstermesi ile örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet literatüre girmiştir. Etkileşimsel adalet, çalışanlar arasındaki ilişkilere vurgu yapmakta ve bu ilişkiler ile ilgili adalet duygusunu değerlendirmektedir (Cohen- Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ile ilgili uygulamaları gerçekleştiren kişilerin davranışlarını ele alan örgütsel adaletin sosyal boyutudur (Ambrose 2002; Söyük, 2007).

Sosyal bir varlık olan insan, adalet söz konusu olduğunda kazanımların ve bu kazanımları belirleyen süreçlerin adil olması kadar kendilerine yönelik davranışların da adil olmasını bekleyecektir. Etkileşimsel adalet ise bireylerin bu beklentileri doğrultusunda bir adaletin var olup olmadığı ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1990). Söyük (2007), etkileşimsel adaleti örgütsel uygulamaları gerçekleştiren kişilerin, bu durumdan etkilenen çalışanlara karşı tarz ve tutumunun adil olması olarak tanımlamıştır. Çalışanlar uygulamaları gerçekleştiren kişilerin kendilerine karşı nazik, saygılı ve itibarlı bir tutum sergilemesini beklemektedir (Mossholder ve ark, 1998). Uygulayıcıların bu şekilde bir tavır sergilemeleri çalışanın etkileşimsel adalete yüksek olarak değerlendirmesini sağlayacaktır (Günsal, 2010).

Etkileşimsel adalette bir diğer önemli konu ise açık ve etkili iletişimdir. Çalışanlar örgüt içerisinde uygulanan süreçlerin neden ve nasıl olduğunu bilmek ister. Yapılan çalışmalar bu çalışanların aleyhlerine olsa bile gerçekleştirilen uygulamaların kendilerine net bir şekilde açıklandığında anlayışla karşıladıklarını ve adalete olan inançlarının devam ettiğini göstermiştir (Tyler ve Bies, 1990). Çalışanları ilgilendiren konularda yöneticiler tarafından yapılacak olan açıklamalar olumlu etki yaratacaktır. Çalışmalar, bu açıklamaların anlaşılır, tamamlayıcı, net ve mümkünse sözel olmasının etkileşimsel adalete olan inancı attırdığını belirtmiştir (Shapiro ve ark., 1994). Sonuç olarak etkileşimsel adalet üzerinde örgüt içi iletişimin çok önemli bir etkisi vardır. İşletmelerde çalışanlar motivasyonu, aidiyetler duygusu ve işten ayrılma eğilimi gibi birçok kavramla ilişkisi olan etkileşimsel adaletin desteklenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Lind ve Tyler, 1988).

2.3.2. Örgütsel Adaletin Nedenleri

Örgütler içlerinde birçok farklı mekanizmayı, iş süreçlerini ve ilişki ağlarını barındıran bir nevi yaşayan organizmalardır. Örgütsel adalet ise çalışan bireylerin örgüte yönelik adalet inancını ifade etmektedir. Çalışmamızın önceki kısımlarından gördüğümüz gibi örgütsel adalet boyutlarını örgüt dinamiklerindeki adalet algısını farklı açılardan ele almış ve değerlendirmiştir

(Moorman, 1991). Biz de çalışmamızda örgütsel adaletin nedenlerini daha iyi açıklayabilmek adına örgütsel adalet boyutları üzerinden nedenlerini açıklayacağız.

Dağıtımsal adaleti örgüt içerisindeki kaynakların adil olarak dağıtılmasına yönelik algıları temsil etmektedir. Araştırmalar, çalışanlar dağıtımsal adaleti değerlendirirken en büyük referans noktasının sosyal karşılaştırmalar olduğunu göstermiştir. Çalışan iş arkadaşları ile yapacağı karşılaştırmalar sonucunda adil bir dağılım olup olmadığını değerlendirir. Çalışanlar yaptıkları bu karşılaştırma sonucunda kendilerinin haksızlığa uğradığını düşünebileceği gibi, başkalarına haksızlık yapılması durumunda ise suçluluk hissine kapılabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütlerinde dağıtımsal adaleti sağlamak için çalışanlar arasında adil bir dağıtım yapması ve uygun prosedürler belirlemesi gerekmektedir (Elovainio, Kivimaki ve Vahtera, 2002). Organizasyonlar, örgüt içerisindeki görevler, roller, ödül/cezalar ve terfiler gibi faktörlerin dağıtımını ile ilgili prosedürleri açık ve net bir şekilde belirlemelidir. Belirlenen bu prosedürler çalışanlara aktarılmalıdır. Çalışanlar örgütsel kaynakların belirli prosedür ve kurallara göre düzenlendiğini bildiği sürece dağıtımsal adalete olan inancı daha yüksek olacaktır.

Örgütlerin dağıtımsal adaleti sağlamak adına benimsemesi gereken üç kural vardır (Greenberg, 1987). Bu kurallardan ilki, hakkaniyet kuralıdır. Hakkaniyet kuralı, çalışanların işini yaparken gösterdiği performansa bağlı olarak kazanımlar elde etmesi gerektiğini vurgular. Günümüzde örgütlerde uygulanan performans yönetim sistemleri hakkaniyet kuralının gerçekleştirilmesinde örnek teşkil etmektedir. İkinci kural ise eşitlik kuralıdır. Eşitlik kuralı, bütün çalışanlara eşit imkân ve şans tanınmasını ifade etmektedir. Eşit imkânlara sahip olan çalışanların dağıtımsal adaleti daha yüksek olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Son kural olan ihtiyaç kuralı ise, örgütlerin ödülleri bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmalar bu kuralları benimseyen organizasyonlarda dağıtımsal adalete yönelik inancın daha yüksek olacağını göstermiştir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Çalışanların örgüt içerisindeki süreçlerin tüm çalışanlara adil bir biçimde uygulandığına yönelik inancını prosedürel adalet temsil etmektedir (Konovsky, 2000). Çalışanların dinleri, dilleri, ırkları, sosyal statüleri veya kişilik özellikleri gibi özellikler ile yargılanmadığını ve herkesle aynı süreçlere tabi tutulduğunu bildiği sürece prosedürel adaletin varlığına inancı yüksek olacaktır. Ayrıca çalışanlar karar vericilerin tarafsız bir karar alma süreci izlediğini bilmeliler ve karar organlarına güvenlidirler (Folger ve Cropanzano, 1998). Yapılan çalışmalar

örgütte prosedürel adaletin yüksek olmasında beş önemli kriter belirlemiştir (Greenberg,1990).

Bu kriterler;

- Karar mekanizmalarının gerekli durumlarda çalışanların görüş, öneri ve değerlendirmelerine başvurması,
- Karar organlarının çalışanlara veya durumlara yönelik ön yargılı yaklaşmaması,
- Geçmiş ve benzeri durumlarla tutarlı kararlar verilmesi,
- Kararlar ile ilgili bilgilendirme ve geribildirim yapması
- Kararların sebeplerini açık ve net bir şekilde belirtilmesidir.

Yöneticilerin bu örgüt içi süreçler sırasında çalışanlara saygılı ve nazik davranması ise etkileşimsel adalet düzeyini olumlu etkilemektedir (Yıldırım, 2007). Çalışanlar etkileşimsel adalet kapsamında kendilerine uygulanan süreçleri ile ilgili anlaşılır ve mantıklı açıklamalar yapılmasını beklemektedir (Skarlicki ve Folger, 1997). Karar vericilerin davranışlarında tutarlı ve itibarlı davranması çalışanlar tarafından olumlu algılanacaktır. Kendisine açıklama yapılan bireylerde etkileşimsel adalet düzeyi daha yüksek görülmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, tüm çalışanlara adil biçimde davranılmasıdır (Greenberg, 1990). Bies ve Moag (1986), yaptığı çalışmalarda etkileşimsel adalet neden olan dört faktörün üzerinde durmuştur (Akt. Şahin, 2007).

- Doğruluk: Karar vericilerin çalışanlar ile iletişim kurarken dürüst, net ve açıklayıcı bir tutum sergilemesidir. Çalışanları kandırmaya yönelik davranışlar göstermemesidir.
- Saygı: Otoriteler çalışanları rencide eden aşağılayıcı bir tutum benimsemek yerine, onlara nazik ve saygılı davranmadır.
- Uygunluk: Yönetici konumundaki kişilerin çalışanların dini, siyasi ve medeni durumu gibi özel konularda uygunsuz bir sorgulamaya girmemesidir.
- Gerekçelendirme: Karar vericilerin verdikleri kararların nedenlerini mantıklı ve prosedürler ile desteklenecek biçimde gerekçelendirmesidir.

2.4.İş Tatmini

Bireyler doğaları gereği hayatları boyunca fiziksel ve ruhsal ihtiyaçları doğrultusunda farklı birtakım şeylere ulaşmak ister. Bireylerin istedikleri bu şeylere kavuşması sonucunda yaşadığı ruhsal doyuma iş tatmin denmektedir (Halsey, 1988: 884). Tatmin olma duygusu bireyin iç huzurunu sağlayan en ilkel ihtiyaç ve arzularından biridir. Bireyin bu ihtiyacı ise en

büyük motivasyonlarını oluşturmaktadır. Tatmin duygusu sübjektif bir algı olup sadece birey tarafından hissedilebilir.

Sosyal hayatımızda yaşadığımız duygusal tatmin birçok farklı konu ve kapsamı kapsarken; iş tatmini iş ile ilgili süreç ve işlemlere yönelik hissettiği olumlu duyguları kapsamaktadır (Başaran, 1991). Uzun yıllardır araştırmacılar tarafından incelenen iş tatmini ile ilgili literatürde birçok tanım vardır. Bu tanımlamalardan birkaç tanesi şu şekildedir;

- İş tatmini, çalışan ve yaptığı iş veya örgüt arasında yakalanan uyum sonucunda çalışanın hissettiği memnuniyet duygusudur (Ugboro ve Obeng, 2000).
- İş tatmini, çalışanın işinden maddi kazanımlarına, yaptığı işin sonucuna ve iş arkadaşlarına olan olumlu duygularıdır (Bingöl, 1997).
- Çalışanın işi, yöneticisi ve birlikte çalıştığı ekibe yönelik hissettiği içini rahatlatan olumlu duygulara iş tatmini denir (Karaduman, 2002).
- Çalışanın işi ile ilgili tüm faktörleri hesaba kattığı zaman kendisinde oluşan pozitif duygu düşünce ve hislerdir, duygulardır (Erdem, 2012).
- İş tatmini, çalışanların elde etmek istediği faydalar ile gerçekte elde ettiği faydaları karşılaştırdığında yaşadığı doyum hissidir (Güney, 2007).

İş tatmini kavramı üzerinde çok sayıda çalışma yapılmasının sebebi etkilerinin sadece çalışanın algı sisteminde değil örgüt genelinde olmasıdır. Örgütler amaç ve hedeflerini yerine getirmek için çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesine ve bu doğrultuda elinden gelenin en iyisini yapacak şekilde çalışmasına ihtiyaç duymaktadır (Zehir ve ark.,2012; Schultz ve Schultz, 1998). Fakat iş tatmini olmayan çalışanlar düşük performans, devamsızlık ve yüksek iş devir oranı görülmektedir (Demir, 2007; Karaca, 2001). Bu durum ise firmalar için iş gücü yatırımlarının ve kaynaklarının verimsiz bir şekilde harcanması anlamına gelir. Yüksek iş devir oranı ile firmalar çalışanlarını geliştirmek için harcadıkları kaynakları (eğitim ve gelişim masrafları, zaman vs) kaybederler ve yeni işe aldıkları çalışan için yeniden harcamak zorunda kalacaklardır. Ayrıca iş tatminin yarattığı olumsuz etkiler çalışanın iş arkadaşlarına yansiyacak ve onlarda da bir takım olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Ugboro ve Obeng, 2000).

İş tatminin ile doğru orantılı olarak çalışanların işe katılımları artmakta ve işini yaparken mutlu bir tavır sergilemektedir. İşinden tatmin olan bireyler iş hayatında geçirdikleri süreden keyif alacak ve çalışırken yüksek performans gösterecektir (Erdil ve ark., 2004). Ayrıca, yüksek iş tatmini ile birlikte çalışan işinin daha iyi olması için gelişim önerileri getirecek ve daha iyi

nasıl yapılabileceğini araştıracaktır. Araştırmalar iş tatmini yüksek olan çalışanlarda hata oranının azaldığını verimliliğin arttığını ve iş devir oranının düştüğünü göstermiştir. İş tatmini, çalışan üzerinde yarattığı bu olumlu etkilerden ötürü son derece önemlidir (Gül ve ark., 2008).

Günümüzde çalışanlar işleri ile bütünleşmiştir. Çalışanlar zaman ve enerjilerinin çoğunu iş yerinde harcamaktadırlar. Bu sebepten ötürü çalışanın iş yerinde yaşadığı duygulanımlar hayatının bütün alanlarına nüfus edecektir. Bu duygulanımlardan bir tanesi de iş tatminidir. Hayatının büyük bir bölümünü olumlu duygular beslemeyerek yapan bir insanın hayatının diğer alanlarında pozitif bir tutum göstermesini beklemek çok zordur. Bu sebepten ötürü işlerinden tatmin olmaları son derece önemlidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Yöneticilerin, çalışanlarının yeterli düzeyde bir iş tatmini yaşaması için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin iş tatmini yaratmak için uğraşması ahlaki bir yükümlülüktür. Fakat burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta iş tatmininin analitik bir kavram olmasından ziyade duygusal bir kavram olmasıdır (Erdem, 2012). Yöneticinin, çalışanın yaptığı işin anlamlı olduğuna ve çalışanı geliştirdiğine yönelik uygulamalar gerçekleştirmesi çalışanın iş tatminini arttıracaktır (Keser, 2006).

Düşük iş tatminine sahip çalışanların bu durumdan etkilenme düzeyleri bireysel faktörler başta olmak üzere birçok faktöre bağlı olabilir. İş yaşamını hayatının merkezine koyan bireyler olası bir tatminsizlikte daha yoğun etkilenecektir. Aynı zamanda çalışanın iş yaşamından beklentisi de iş tatmini için belirleyici faktörlerden bir tanesidir. Çalışanın beklentileri ne kadar yüksek olursa olası bir tatminsizlik durumunda daha olumsuz etkilenecektir. Tersine bir durumda da iş yerinde yaşadığı tatmin, hayatında daha olumlu etkiler yaratacaktır (Zehir ve ark.,2012; Schultz ve Schultz, 1998). İş tatmini bilişsel etkilere neden olabileceği gibi uykusuzluk, sindirim sorumluları, baş ağrısı ve kusma gibi bir takım somatik rahatsızlıklara da sebep olmaktadır. Ayrıca iş tatmini düşük olan çalışanlarda alkol ve madde kullanımı, aşırı sinirlilik, obsesif davranışlar, içine kapanma ve işe yabancılaşma belirtileri de tespit edilmiştir (Tekingündüz, 2012).

2.4.1 İş Tatminin Nedenleri

İş tatmini, çalışanın uygun iş koşullarında, hak ettiği ücreti alarak birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile işlerini yürütmesinden aldığı ruhsal bir doyum olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve ark., 2008). Çalışanın iş tatmini yaşayabilmesi için birçok farklı faktör devreye girmektedir. Bu faktörler iş ortamındaki ilişkiler, örgütün yönetim biçimi, bireyin örgütten aldığı kazanımlar

ve davranış biçimleri gibi örgüt içerisindeki dinamik yapılardan oluşmaktadır (Erdil ve ark., 2004). Yıllar içerisinde bireyin ruhsal durumuna ve iş yapış tarzına önemli etkileri olan iş tatmini kavramı farklı araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar aynı zamanda iş tatmini olmayan ortamlardaki negatif etkiler de çalışanları ve örgütleri korumak adına iş tahmininin nedenlerini sorgulamış ve gereken ortamların yaratılması adına önerilerde bulunmuştur (Karaduman, 2002).

İş ortamlarında çalışanlar, işlerini yürütebilmek adına yatay ve dikey ilişkiler kurmak zorundadır. Günlük hayatının çoğunu işyerinde geçiren çalışanlar için bu ortamda kurdukları ilişkilerin hayatlarına etkisi oldukça büyüktür. Çalışanlar iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurarak saygı çerçevesinde birtakım deneyimler paylaşmak isterler. Fakat bu durumun eksikliğinde çalışanların iş tatmini azalacaktır (Eğinli, 2009). Ek olarak çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri de iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı adil, net, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi onlara saygın ve itibarlı birer birey olarak davranması çalışanların iş tatminini arttıracaktır (Ugboro ve Obeng, 2000; Yakın ve Erdil, 2012).

Çalışma koşulları, örgüt tarafından çalışana sağlanan yan haklar, çalışma süreleri, mesai saatleri, izin hakkı, fiziksel koşullar, iş güvenliği, kullanılan materyaller, ast-üst ilişkileri ve örgütsel iklim gibi tüm fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal koşulları kapsamaktadır (Eroğlu, 2006). Çalışanlar güvenilir, sağlıklı ve rahat fiziksel özellikler taşıyan bir iş ortamında görevlerini yerine getirmek isterler. Çalışanların kullandıkları materyallerin ergonomik ve güvenilir olması, ısı düzeyinin çalışma koşullarına uygun olması, gürültünün olmaması ve temiz bir çalışma ortamının olması iş tatmin düzeyleri arttıracaktır. Aksi durumda çalışanlar kendilerini huzursuz hissedecek, işinden çok çevresel faktörlere odaklanacaktır. Bu durum ise iş tatminini düşürecektir (Erdem, 2012). Bu bahsettiğimiz fiziksel ihtiyaçlar organizasyonun sağlaması gereken koşullardır. Bu temel koşulların dışında örgütlerin spor salonları, sosyalleşme alanı gibi fiziki imkânları çalışanlarına sağlaması durumunda çalışanların iş tatmini daha çok artacaktır (Halsey, 1988).

İş tatminini etkileyen bir diğer önemli unsur ise işten edinilen maddi kazanımlar ve terfi imkânlarıdır. Çalışanlar verdikleri hizmet ve iş için harcadığı emeğin karşılığında örgütten bir takım maddi kazanımlar elde ederler (Halsey, 1988). Maddi kazanımların içerisinde çalışanın maaşı, mesai ücreti, ek ödenekleri, yol ve yemek bedelleri gibi kazanımlar girmektedir. Çalışanlar verdiği emeğin karşısında hak ettiği maddi kazanımları aldığını ve bu maddi kazanımların adil olarak dağıtıldığına inandığında iş tatmini yüksek olacaktır. Fakat burada adil bir dağıtım izlenmesi gerektiğinin önemi vurgulanmalıdır. Çalışanlar eğer adil bir uygulamanın

olduğunu düşünmüyorsa iş tatmini düşük olacaktır (Bingöl, 1997). Çalışanın örgüt içerisinde o anki pozisyonundan daha üst hiyerarşide bir pozisyona geçmesine terfi denilmektedir (Halsey, 1988). Terfi ile çalışanlar daha yüksek ücret, daha geniş yetki imkânı, daha fazla ayrıcalığa sahip olacaktır. Yapılan çalışmalarda, terfi almanın çalışanların iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Maddi kazanımlarda olduğu gibi adil bir politika izlenmesi terfiler için de geçerlidir. Örgütlerin terfileri, prosedürlere uygun bir şekilde hak eden çalışanlara yapmalıdır (Robbins, 2001, 82).

İş tatmini bireyin değerlendirmeleri, algılama sistemleri ve bilişsel düzeyleri ile yakından ilişkili bir kavramdır. Yapılan çalışmalar yaşanılan olumlu deneyimlerin birbirlerini tetiklediği ve diğer alanlara da olumlu yansımalar taşıdığını göstermektedir. Yani yaptığı işten keyif alan, işi sadece bir zorunluluk olarak görmeyip sevdiği işi yapan kişilerin bir takım olumsuz şartlar olsa bile iş tatminlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Altundaş, 2000: 43). Çalışanların işlerini yaparken monotonluk ve sıradanlıktan uzak tutulduğu, kendilerini ifade etme özgürlükleri verildiği zaman işlerini daha çok sevmektedir. Bu ise iş tatminlerinde önemli etkilere neden olmaktadır. Örgütler çalışanların işlerini sevmelerinde etkili olabilecek birtakım uygulamalar gerçekleştirmelidir. Bunun yanı sıra kişi yaptığı işi önemli ve faydalı bulmalıdır. Çalışan yaptığı işin örgüt ve toplum içerisindeki yeri ve önemini, ne fayda sağladığını ve sonucunda ne gibi çıktılar ortaya koyduğunu net bir şekilde anlayabilirse yaptığı işten daha çok tatmin olacaktır. Gerekli durumlarda yöneticilerin çalışanlarına yaptıkları işin önemini anlatması açıklaması gerekmektedir (Keser, 2006).

2.5.İşten Ayrılma

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı kazanması için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda örgütler çalışanlarını son derece titizlikle seçmekte ve yeterli donanıma ulaşması için iç ve dış kaynakları kullanarak eğitmektedir. Örgütler çalışanlarını belirli bir düzeye getirebilmek adına zaman ve para harcamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlarının yüksek verimlilik ve performans ile çalışmasını bekler. Örgütlerin çeşitli yatırımlar yaptığı bu nitelikli çalışanların işten ayrılması örgütün istemediği bir sonuç olacaktır. Fakat çalışanların işten ayrılmasındansa, işten ayrılma eğiliminde olması daha kötü sonuçlara neden olmaktadır. İşten ayrılma eğiliminde olan birey enerjisini işine verememekte, iş süreçlerini baltalamakta ve kurallara uyum sağlamamaktadır (Kassing ve ark., 2012). İşten ayrılma eğilimi örgütün bu negatif etkileri

yaşamaması için farklı bilim dallarının ilgi odağı olmuştur. Farklı araştırmacıların işten ayrılma eğilimini açıklayan tanımları aşağıda yer almaktadır.

- İşten ayrılma eğilimi çalışanın işten ayrılma konusundaki yönelimidir (Lyons, 1971).
- Çalışanın işyeri koşullarından ve iş yerindeki konumdan memnun olmaması nedeniyle işten ayrılmayı düşünmesine işten ayrılma eğilimi denir (Porter ve ark., 1974).
- Mobley'e (1982) göre, işten ayrılma eğilimi, çalışanın ilk fırsatta işten ayrılmak için uygulayacağı yıkıcı bilişsel süreçtir.
- Krausz ve arkadaşlarına (2006) göre, işten ayrılma eğilimi bireyin iç dinamikleri ile ilgili olup işten ayrılmaya yönelik motivasyonunu temsil etmektedir.
- İşten ayrılma eğilimi bireyin, kendi inisiyatifi ile işten ayrılmaya yönelik düşünceleridir (Gaertner, 1999).
- İşten ayrılma eğilimi, işten ayrılmadan önce gerçekleşen, sonrasında bireyin işten ayrılmasına neden olan düşünceler bütünüdür (Griffeth ve ark., 2000).

Araştırmacılar tarafından yapılan tanımlara bakıldığında işten ayrılma eğiliminin, işten ayrılma davranışında belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerin nitelikli çalışanlarını kaybetmemek adına işten ayrılma eğilimi üzerine çalışmalar yapılması, bu eğilimin eyleme geçmesini engelleyebilmektedir (Porter ve ark., 1974). İşten ayrılma eğilimi ebettteki bu durumun her zaman işten ayrılma ile sonuçlanacağı anlamına gelmemektedir. Fakat çalışanların işten ayrılma eğilimini gerçekleştirirse bile örgütte kalarak bir takım negatif etkilere sebep olmaktadır (Griffeth ve ark., 2000). Çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların iş verimliliğini, örgütsel aidiyet duygusunu ve iş tatminini büyük oranda düşürecektir. Araştırmalar göstermiştir ki, işten ayrılma eğilimi olan bireylerin çoğu örgütte geçirdikleri zaman içerisinde bile yeni iş imkânları aramaktadır (Samad, 2006). Yani, her iki ihtimale karşı bile gerekli önlemlerin alınması ve çalışanın bu eğiliminin yok edilmesi örgütlerin faydasına olacaktır.

Nitelikli personelin işten ayrılma eğilimi göstermesi ve işten ayrılması şirketler için istenilen bir durum değildir. Nitelikleri iş gücü kaybı üzerine yapılan çalışmalarda şirketlerin mali olarak olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Örgüt açısından yaşanan bu olumsuzun durumun mali kayıplara neden olmasının sebepleri belirtilmiştir (Bannister ve Griffeth, 1986; Baysal, 1984).

- İşten ayrılan personele ve yeni alınan personel için ödenen eğitim maliyetleri,

- İşten ayrılan personelin yerine yeni alınacak personelin seçimi ve işe yerleştirilme maliyeti
- Çalışanın işi öğrenmesi ve işe alışması sırasında ödenen maliyet
- Yeni işe alınan personelin işi öğrenme süresinde yaptığı hataların maliyeti
- Diğer çalışanların işe yeni alınan personeli yetiştirmek için harcadığı emek ve zamanın maliyeti
- Personelin işten ayrılmasının ardından yaşanan iş kaybının maliyeti

Ayrıca yapılan çalışmalarda işten ayrılma eğilimi gösteren çalışanların iş ortamında sosyal iletişimin bozulduğu gözlenmektedir (Krausz ve ark., 2006). Bireyin işten ayrılma eğilimi sadece örgütlere zarar vermemekte aynı zamanda örgüt içerisindeki ilişki dinamiklerinin bozulmasına da neden olmaktadır. Bu durumda firma hem maddi olarak hem de sosyal ilişkiler olarak zarar görmektedir. Olası bir durumda nitelikli iş gücünün farklı rakip bir firmaya geçmesi ise örgütün alacağı zararı arttırmaktadır (Daloğlu, 2002). Belirtilen bu sebeplerden ötürü işten ayrılma eğiliminin tespit edilmesi ve önüne geçilmesi örgütler için son derece önemlidir.

2.5.1. İşten Ayrılmanın Nedenleri

İşten ayrılma eğilimi, çalışanın örgüt içerisindeki birtakım koşullardan rahatsızlık duyması nedeni ile mevcut işinden ayrılmaya olan yönelimini tanımlamaktadır. Bireyin işten ayrılmaya karşın bir eğilim göstermesinin altında kendisini rahatsız eden bir takım faktörler yatmaktadır. Bu faktörleri tespit etmek örgütün personele yaptığı yatırımları kaybetmemesi, nitelikli bir çalışanın yokluğundan doğacak olumsuz durumların engellenmesi ve yeni personelin işe alım sürecinde doğacak zaman ve maliyetin önüne geçilmesi adına son derece önemlidir (Alexander ve ark., 1994). Örgütler, nitelikli çalışanın işten ayrılma eğilimini tespit ederek personelin işten ayrılmasını veya bu süreçte organizasyona yarattığı etkileri engelleyebilir (Samad, 2006).

İşten ayrılma eğilimi bireysel, örgütsel veya çalışan-iş-örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklanabilmektedir. Bireysel faktörler arasında bireyin sosyal yaşantısındaki gelişmeler veya işe yönelik algı ve tutumlarındaki gelişmeler yer alabilmektedir (Griffeth ve ark., 2000). Yapılan çalışmalarda işten ayrılma eğiliminin altında daha çok örgütsel faktörlerin olduğu görülmüştür. Bu faktörlerden biri olan maddi kazanımlar çalışanın yeni bir işe bakmasında önemli etkenlerden bir tanesidir. Çalışan emeğinin karşılığını alamadığını, adaletsiz bir

dağılımının olduğunu ve gelirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yetersiz kaldığını düşündüğü durumlarda mevcut işinden ayrılmayı düşünmektedir. Örgütler nitelikli çalışanlarının varlığını sürdürmek istiyorsa onların hak ettiği ücretleri ödemelidir. Örgütler işten ayrılma eğilimini azaltmak adına performans yönetim sistemi gibi çalışanın maaşına ek gelir sağlayabilecek yöntem ve metotlar çalışanların işten ayrılmalarını engelleyebilir (Hirschfeld ve ark., 2002). Ayrıca çalışanlar görev tanımlarındaki belirsizlikten rahatsız olmaktadır. Yöneticilerin çalışanların iş tanımlarını net bir şekilde belirtmemesi çalışanın belirsiz bir ortamda çalışmasına neden olacaktır. İnsan doğası gereği öncelikle belirsizliği netleştirmeye çalışacak, eğer ki düzeltemiyorsa o ortamdaki uzaklaşacaktır. Bu sebeple yaptığı iş ile ilgili konularda tam ve net bilgiye sahip olmayan çalışanlar işten ayrılma eğilimi gösterecektir (Kassing ve ark., 2012). Örgütsel etmenlerden bir diğeri ise fiziki çalışma koşullarıdır. Çalışanlar buldukları örgütte kendilerini güvende ve rahat hissetmiyorsa o iş yerinden ayrılmayı düşünecektir (Hellman, 1997).

Yapılan çalışmalarda işten ayrılma eğiliminde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin büyük öneme sahip olduğu vurgulanmıştır (Daloğlu, 2002). Yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim kuran çalışanlar örgütle ilgili olumsuzluklara karşı daha toleranslı yaklaşacak ve bu sorunlara büyük anlamlar yüklemeyecektir. Aynı zamanda çalışanların yöneticileri ile saygın ve açık bir iletişim kurabilmeleri, örgütün sunduğu şartlara yönelik olumsuz duygularını ve kendilerini rahatsız eden konuları rahatça ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Böylelikle, yönetici gerekli aksiyonları çalışanda işten ayrılma eğilimi gibi ciddi sonuçlara neden olmadan önce alabilmektedir. Aksi takdirde, çalışan fikirlerini beyan edemeyecek istek ve taleplerini dile getiremeyecektir. Bu durum ise çalışanın işten ayrılmayı düşünmesinde neden olacaktır (Özutku ve ark., 2008).

İşten ayrılma eğilimi, işten ayrılmanın davranışa dönüşmeden önceki bilişsel boyuttur. Çalışanın işten ayrılma eğiliminde örgüt içerisindeki uygulamaların ve çalışan şirket uyumsuzluğunun yeri ve önemi büyüktür. St. Amour (2000)'a göre, işten ayrılma eğilimi şu faktörler ile ilişkilidir;

- İşe alım sürecinde yapılacak işe uygun bireylerin işe alınmaması, sonrasında ise bireyin işine uyum sağlayamaması,
- Çalışanların birbirleri ve örgüte yönelik bağlarının kuvvetlendirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmemesi, örgütlerin içerisindeki güven duygusunun azalması,

- Örgüt içerisinde çalışanın kendini geliştirmesine imkân ve fırsatların verilmemesi, bu doğrultuda çalışanın çaresizlik hissine kapılması,
- Çalışanların ilgi alanlarının iş ortamı ile uyumlu olmaması,
- Çalışanlar için motivasyon kaynaklarının belirlenmemesi ve örgütün bu motivasyon kaynaklarına (ücret, terfi vs.) uygun davranmaması,
- Örgüt içerisinde yaşanan sorunlarda çözüm odaklı bir yaklaşım benimsenmemesi, çalışanlara fikirlerinin sorulmaması,
- Örgütün çalışana verdiği sözleri yerine getirmemesidir.

Görüldüğü gibi çalışanların işten duyduğu çeşitli memnuniyetsizlikler işten ayrılma eğilimine neden olmaktadır. Örgütler istenmeyen bu durumu engellemek adına çeşitli araştırmalar yaparak gerekli önlemleri almalıdır.

3. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Teorik Çerçeve

Bu bölümde, ilk olarak bir önceki literatür özetine paralel olarak geliştirilen teorik çerçeve ortaya konacak, birbirleriyle ilgili kavramlar açıklanacak ve pozitif örgütsel bilim şemsiyesi altında yer alan pozitif kavramlar ve onların sağladığı örgütsel çıktılar tartışılacaktır. Teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler net bir şekilde ifade edilecek ve kavramsal ilişkiler tartışılacaktır. Bunu takiben ise araştırma modeli ortaya konacaktır.

3.2. Hipotez Geliştirme

3.2.1. Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Örgütler belirli bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelen birden fazla kişiden oluşan, çeşitli rollerin, görevlerin ve kaynakların paylaşıldığı yapılardır. Örgütler içerisinde yapılan bu paylaşım beraberinde adalet algısını da getirecektir. Çalışanlar bir parçası oldukları örgüt içerisinde, adil bir dağılım olduğuna inanmaya ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar için adalet inancını ise birçok birleşenin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Çalışma koşulları, yönetim tarzı, görev dağılımı, örgüt içerisindeki uygulamalar ve kaynakların dağılımı gibi faktörler bu örgütsel adaletin inancının oluşmasındaki faktörler arasında sayılabilmektedir (Bakhshi ve ark., 2009).

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu, kaynakların adil bir şekilde dağılımına vurgu yapmaktadır. Yapılan araştırmalar, dağıtımsal adalet inancının düşük olması durumunda çalışanların iş tatminini, performansını, aidiyetini düşürdüğünü; disiplinsiz davranışları, devamsızlığını, işten ayrılma niyetini ve işe yabancılaşmasını arttırdığını tespit etmiştir (Shantz vd., 2014). Örgütsel adaletin diğer boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu ise bireylerin sadece kaynakların dağılıma dikkat etmediğini aynı zamanda karar alma süreçlerinde uygulanan adaletin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandığı zaman, karar kendileri için faydalı bile olsa kararı içselleştirememektedir. Dağıtımsal adalet boyutuna benzer şekilde örgüte yönelik olumsuz tutumlar göstermektedir. Çalışanlar da örgüt içerisinde geri çekilme, yoğun stres hissetme ve

buna bağılı bir takım fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Hollensbe vd., 2008). Örgüt içerisinde yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin yukarıda bahsedilen iki boyutuna yönelik inancın düşük çıkması işe yabancılaşmayı arttıracaktır (Nair ve Vohra, 2010; Tutar, 2007).

Örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri tespit etmek adına yapılan çalışmalar yöneticilerin farkına varmasını ve bir takım değişiklikler yapmasını sağlayabilmektedir. Çünkü örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda çalışanların algıladıkları adalet olgusu üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu durum organizasyonun içerisinde adaletsiz uygulamalar olduğunu net bir biçimde göstermemektedir. Çalışanların algıları üzerinden yapılan bu çalışma ise yöneticilerin mevcut durumu daha iyi analiz edebilmelerini sağlayacaktır (Barsky ve Kaplan, 2007 Zengin ve Kaygın, 2016; Turgut ve Kalafatoğlu,2016). Yukarıda bahsedilen araştırmalar ile bağlantılı olarak araştırmamızda ki iki hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1: Örgütsel Adalet'in dağıtımsal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgütsel Adalet'in prosedürel boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

3.2.2. Örgütsel Güven ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, örgütsel güvenin, çalışanların bireysel ve örgütsel ilişkilerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanlar üyesi olduğu örgüte yönelik olumlu duygulara sahip olmaktadır. Çalışanların örgütsel güveninin artışı ile birlikte iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütle özdeşleşmesi artmaktadır (Lee, 2004; Tüzün, 2007, Büte, 2011, Wat ve Shaffer, 2005). Ayrıca örgütsel güvenin yüksek olması ile birlikte çalışanların firma içerisindeki yenilik, değişim ve dönüşüm çalışmalarına karşı pozitif bir tutum sergilediği ve yardımcı olduğu tespit edilmiştir (Dovey, 2009). Örgüte faydalarının yanı sıra örgütsel güvenin yükselmesinin kişilerarası çatışmayı azalttığı gözlenmiştir (Han ve Harms, 2010). Öte yandan örgütsel güvenin düşük olması ile birlikte bireyde işe yönelik bir takım olumsuz duygular oluşacaktır. Özbek (2011), çalışmasında örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel güven ile yapılan çalışmalar çalışanın örgüte yönelik tutumlarında bir takım değişimler gerçekleştirebileceğini gözler önüne sermiştir. Örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasında yapılan çalışmalar sonraki çalışmalara yol gösterecek ve örgütlerin bu olumsuz

duygunun önüne geçebilecek bir takım uygulamalar gerçekleştirmesinde etken faktör oynayabilecektir. Yöneticilerine ve iş arkadaşlarının verdiği sözlere güvenen ve şüphe etmeyen çalışanlar işe yönelik olumlu duygular yaşayacak ve işe yabancılaşma düzeyi azalacaktır (Aryee vd. 2002). Bu çalışmada örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven alt boyutlarının işe yabancılaşmayı azaltacağını öngörülmektedir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

H3: Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H4: Örgütsel güvenin iş arkadaşlarına güven boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

3.1.3. İş Tatminini ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki

İş tatmini çalışanın işine, çalıştığı örgüte ve iş ortamına karşı olumlu bir tutum benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde çalışanlar vakitlerinin çoğunu çalıştıkları kurumda geçirmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000). Emek ve vaktinin çoğunu harcadığı bu kuruma karşı olumlu tutum benimsemesi ise hem çalışanın kendisi hem de çalıştığı firma için son derece önemlidir. Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel aidiyetinin daha yüksek olacağını ve örgütsel faydaları ön plana alarak çalışmalarına yön vereceğini göstermiştir. Ayrıca iş tatmini ile çalışanların yaratıcılığı artacak yaptıkları iş ile ilgili yeni fikirler ortaya koyacak ve yüksek performans göstererek başarılı olmaya çalışacaklardır (Erdem, 2012; Eğinli, 2009).

İşe yabancılaşma ise çalışanın yaptığı işe ve çalıştığı örgüte uzaklaşmasını belirtmektedir. Çalışan işini yaşamının bir parçası olarak görememekte, işinde kendini ifade edemediğini düşünmekte ve yaptığı iş çalışana anlamsız gelmektedir (Başaran, 2000, 232). Bu durum ise çalışanın işi ile bir özdeşim yaşamasını engellemektedir. Çalışan işi ile ilgili içsel bir anlam bulamayarak işinin kendisine sağladığı örgütsel ve toplumsal konumu kabul etmeyecektir. Shepard'in (1974) gerçekleştirdiği çalışma ile örgütsel yabancılaşma ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sonrasında, iş tatmini ve işe yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalar iş tatmini düzeyinin artması ile işe yabancılaşma düzeyinin düşeceği belirtmiştir (Zielinski ve Hoy, 1983; Elma, 2003, 59; Zehir ve ark., 2012). Araştırmamızda iş tatmini ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırma hipotezimiz aşağıda yer almaktadır.

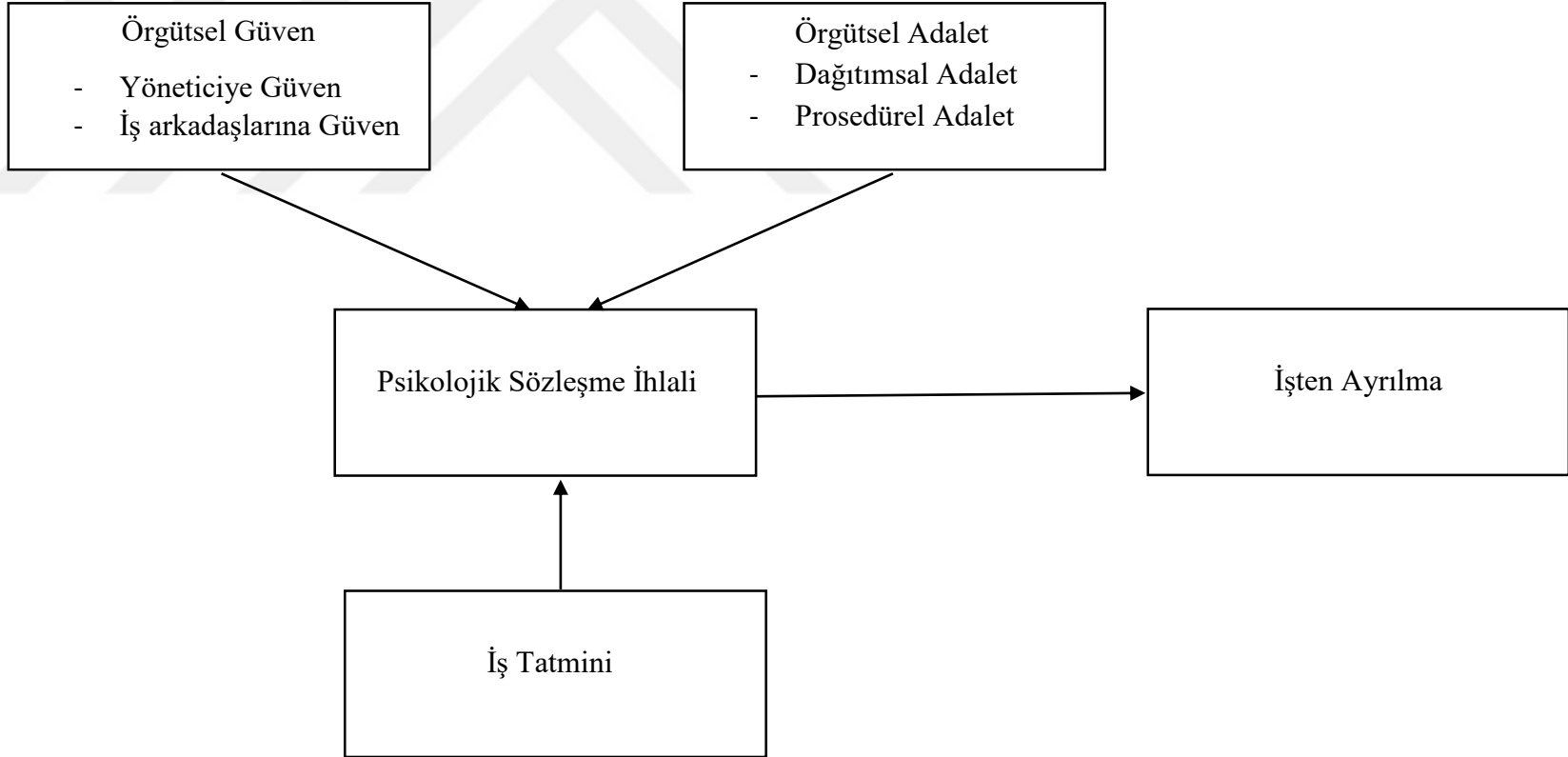
H5: İş tatmininin işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır

3.1.4. İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişki

İşe yabancılaşma çalışanın işinden uzaklaşması, işini gerçekleştirmekten hoşnut olmaması ve işinden kopuş yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ise çalışanın hem sosyal hayatını hem de örgüt ile kurduğu ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir (Kanungo, 1983; Tummers ve Den Dulk, 2013). İşe yabancılaşmanın çalışanın çevresini kuşatan bir durum olması ve hayatının birçok alanına tesir etmesinden ötürü davranış bilimcilerin ilgisini çeken dikkate değer bir kavramdır (Yadav ve Nagle, 2012). İşi ile bir bağ kuramayan çalışan, zaman içerisinde sadece bu tutumunu işine yönelik göstermeyecek, iş çevresine de bunu yansıtacaktır. Çalışanın işine gelmek istememesi, iş yerinde bulunduğu sürede çevresi ile iletişimini azaltması ve kendi içine çekilmesi gözlenen davranışlardandır. Bu durum çalışanın iş ile ilgili motivasyonunun azalmasına ve psikolojik olarak işten ayrılmasına neden olmaktadır. Çalışan işe yabancılaşma ile yaşadığı olumsuz duygulardan arınmak adına bir süre sonra iş ortamını değiştirmek isteyecektir.

Çalışan devir oranının yükselmesi ise firmalar tarafından istenmeyen bu durumdur. Firma çalışanı ile birlikte çalışanı yetiştirmek için harcadığı zamanı, masrafları ve firma içerisindeki bir takım bilgileri çalışanı ile kaybedebilmektedir. Ayrıca firmanın yeni bir çalışan bulmak için bu süreçleri yeniden uygulaması gerekmektedir. İş yerinde devir oranının artması firmanın içerisinde kalan diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve hizmet kalitesinin azalmasına neden olacaktır (Cho, Johanson ve Guchait 2009). Belirtilen sebeplerden dolayı firmalar için çalışanın devir oranını düşürmek ve nitelikli çalışanın firmada kalmasını sağlamak zaman içerisinde gittikçe daha önemli bir konu olmaktadır. İşe yabancılaşma ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda aralarında yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ünsar ve Karahan, 2011; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Bothma ve Roodt, 2013; Du Plooy ve Roodt, 2010; Taboli, 2015; Tummers, ve ark. 2015). İşe yabancılaşmanın çalışanda yarattığı olumsuz tutumlar çalışanın işten uzaklaşma istediğini arttırmaktadır. Literatürdeki incelemelere dayanarak son hipotezimiz aşağıda belirtilmiştir.

H6: İşe yabancılaşmanın işten ayrılma üzerinde etkisi vardır.



Şekil3.1.: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinde bahsi geçen kavramları test etmek için kullanılan ölçekler ve araştırma örnekleme detaylı olarak anlatılacaktır. Sonrasında ise gerçekleştirilen araştırmanın analizleri ve bulguları ortaya konulacaktır

4.1.Ölçeklerin Oluşturulması

Çalışmamızda, araştırma modelimizde yer alan değişkenleri ölçmek için çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan likert ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum'dan 5=kesinlikle katılıyorum'a ilerlemektedir. Anketimiz toplamda beş değişkenden oluşmakta olup 49 ifadeyi içermektedir. Anketimiz iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara demografik ve sektörel bilgiler sorulmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise 15 sorudan oluşan işe yabancılaşma envanteri,12 sorudan oluşan örgütsel güven envanteri, 11 sorudan oluşan örgütsel adalet envanteri, 7 sorudan oluşan iş tatmini anketi ve 4 sorudan oluşan işten ayrılma eğilimi anketi yer almaktadır. Ek-1'de anketin hepsi yer almaktadır.

4.1.1. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma envanteri 15 maddeden oluşmakta olup üç alt boyutu tanımlamaktadır. Güçsüzlük alt boyutu altı maddeden, anlamsızlık alt boyutu dört maddeden ve kendine yabancılaşma alt boyutu yedi maddeden oluşmaktadır. Anket, Mottaz(1981) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.1 de yer almaktadır:

Tablo 4.1: İşe Yabancılaşma Değişkenine Ait İfadeler.

1. İşim genellikle rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için az fırsat sağlıyor.
2. İşim çaba sarf etmem gereken bir iş değil.
3. İşim ceza çekiyormuşum gibi hissettiriyor.
4. İşim bana bireysel memnuniyet hissi sağlamıyor.
5. Yaptığım iş tipinde gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanmam konusunda çok az imkânım oluyor.
6. Yaptığım işin, diğerlerinin işleri ile nasıl uyum içinde olduğunu anlayamıyorum.

7. Ara sıra, yaptığım işin amacını tamamı ile anladığıma emin olamıyorum.
8. İşimin, firmanın başarısına önemli bir katkısı yok.
9. Yaptığım işin, firmanın tüm iş süreçleri ile nasıl bir uyum içinde anlayamıyorum.
10. İşim ile ilgili aktivitelerde değişiklik yapma hakkına sahip değilim.
11. İşyerinde günlük aktivitelerim büyük oranda başkaları tarafından belirleniyor.
12. İşimle ilgili kararları yöneticime danışmadan veremem.
13. İşimi yaparken beklentilerimi gerçekleştiremiyorum.
14. İşyerinde kendi işimi kontrol etme imkânım yok.
15. İşyerinde birlikte çalışacağım kişileri seçme imkânım yok.

4.1.2. Örgütsel Güven

Çalışmamızda örgütsel güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından oluşturulan ‘Örgütsel Güven’ anketi kullanılmıştır. 12 maddeden oluşan bu anket yöneticiye güven ve örgüte güven olarak iki ayrı alt başlıktan oluşmaktadır. Yöneticiye güven alt boyutu 8 sorudan, örgüte güven alt boyutu ise 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.2 de yer almaktadır:

Tablo 4.2: Örgütsel Güven Değişkenine Ait İfadeler.

1. Yöneticimin iş ile ilgili kritik konularda teknik yönden yeterli olduğuna güvenim tamdır.
2. Yöneticimin işi ile ilgili konularda üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına güvenim tamdır.
3. Yöneticimin görevine devam edeceğine dair güven tamdır.
4. Yöneticimin kabul edilebilir düzeyde işini kavrayabildiğine güvenim tamdır.
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.
7. Yöneticimin işini başka problemler yaratmadan yapacağına güvenim tamdır.
8. Yöneticimin işini yaparken dikkatlice düşüneceğine dair güvenim tamdır.
9. Çalıştığım firmanın bana adil bir şekilde davrandığına dair güven tamdır.
10. Çalıştığım firmada yöneticiler ve çalışanların arasındaki güven düzeyi yüksektir.
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasında düzenli güven ilişkisi bulunur.
12. Çalıştığım firmada birbirimize güven düzeyimiz yüksektir.

4.1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel Adalet ölçeği Neihoff and Moorman(1993) tarafından oluşturulmuştur. Örgütsel adalet ölçeği, 6 maddeden oluşan prosedürel adalet alt boyutu ve 5 maddeden oluşan dağıtımsal adalet alt boyutundan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.3 de yer almaktadır:

Tablo 4.3: Örgütsel Adalet Değişkenine Ait İfadeler.

1. İş planım adildir.
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.
3. İş yükümü adil buluyorum.
4. İş yerinden edindiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.
6. İş ile ilgili kararlar tarafsız tavır için yönetici tarafından alınır.
7. İş ile iliği kararlar alınmadan önce yöneticim tüm çalışanların görüşlerini alır.
8. İş yeri ile ilgili kararlar verilirken, yöneticim kesin ve eksiksiz bilgileri toplar.
9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde ek bilgiler verir.
10. İş ile ilgili alınan kararlar, ayırım yapmadan etkilenen tüm çalışanlara uygulanır
11. Çalışanlar yöneticilerin iş ile ilgili kararlarını değiştirmelerini veya yeniden görüşmelerini isteyebilir

4.1.4. İş Tatmini

Çalışanlar arasında iş doyumunu düzeyini değerlendirmek için iş tatmini anketi (Fernand ve Awamleh, 2006) kullanılmıştır. Bu ankette 7 madde bulunmaktadır. Her maddenin yanıtlarını ölçmek için 5 noktalı Likert ölçeği kullanmaya karar verilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.4 de yer almaktadır:

Tablo 4.4: İş Tatmini Değişkenine Ait İfadeler.

1. Genellikle işimden tatmin oluyorum.
2. İş yerinde fikirlerime saygı duyuluyor.
3. Aynı işi yaptığım insanların çoğu işinden tatmin oluyor.
4. Yaptığım işten dolayı fark edilmekten memnunum.
5. Diğer firmalarda benzer işi yapan kişiler ile karşılaştırdınca maaşımdan memnunum.

6. Yöneticim ve iş arkadaşlarım ile ilişkilerimden memnunum.
7. Yöneticimin çalışanlar ile iletişim biçiminden memnunum.

4.1.5. İşten Ayrılma

İşten ayrılma eğilimi ölçeği Schwegker tarafından 2001 yılında geliştirilmiştir. İşten ayrılma eğilimi ölçmek için farklı zaman dilimlerini kapsayan 4 tane soru bulunmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.5 de yer almaktadır:

Tablo 4.5: İşten Ayrılma Değişkenine Ait İfadeler.

1. İş yerimden önümüzdeki 3 ay içinde ayrılabilirim.
2. İş yerimden önümüzdeki 6 ay içinde ayrılabilirim.
3. İşyerimden önümüzdeki bir yıl içinde ayrılabilirim.
4. İşyerimden önümüzdeki 2 yıl içinde ayrılabilirim.

4.2.Örneklem Seçimi

Araştırma örnekleme belirlenmesinden sonra, katılımcılara araştırmanın bilimsel amaçlarla gerçekleştirileceği ve gönüllülük esasına dayalı bir çalışma gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Katılımcılara araştırma sırasında kimliklerinin belirlemeyi sağlayan kişisel bilgilerin talep edilmeyeceği ve kişisel verilerinin gizli kalacağı belirtilmiştir. Bunlara ek olarak araştırma sırasında doğru veya yanlış cevabın olmadığı katılımcıların duygu ve düşüncelerini en iyi ifade eden cevabı vermeleri talep edilmiştir. Ayrıca katılımcılara kendilerini huzursuz eden soruları cevaplamama özgürlüklerinin olduğu ama haricindeki soruları boş bırakmalarını rica edilmiştir. Araştırma öncesinde bu açıklamaların yapılması ile katılımcıların kendilerini güvende ve rahat hissederek motive olmalarını sağlamaktır (Podsakoff et al., 2003).

Araştırma analizi farklı kurum ve departmanda çalışanın doldurduğu 332 anketle devam etmiştir. Anketleri analiz ederken kullanılan yöntemler Tablo 4.1 de gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Analiz Yöntemleri

Analizler	
Örneklemin Demografik Özellikleri	Frekans
Ölçeklerin Psikometri Özelliklerinin Test Edilmesi	Faktör Analizi
Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Korelasyon
Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki Nedensel İlişkiler	Regresyon

Anketimize beyaz yakalı 143 Kadın, 189 Erkek cevap vermiştir. Ankete katılanların; %45.5'i 20-30 (151 Katılımcı) yaş arasında, %41'i 31-40 (136 Katılımcı) yaş arasında, %6.6'sı 41-50 (22 Katılımcı) yaş arasında, %6.9'ü 51 ve üzeri (23 Katılımcı) yaş arasındadır. Katılımcıların %55,1'si bekâr (183 katılımcı), %44,9'ü (149 katılımcı) evlidir. Çalışanların %33.7'si kamu kurumunda (112 çalışan), %66.3'ü özel sektörde (220 çalışan) çalışmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma süresi; %40.36'sı 1-5 yıl arasında (134 katılımcı), %31.9'u 6-10 yıl arasında (106 katılımcı), %13,3'ü 11-15 yıl arasında (44 katılımcı), %13.6'sı 15 yıl ve üzeri (45 katılımcı) görevini yapmaktadır. Çalışanların bağlı buldukları kurumlarda çalışma zamanları; %24.4'ü 1 yıldan az (81 çalışan), %34.6'sı 1-5 yıl arasında (115 çalışan), %24.4'ü 6-10 yıl arasında (81 çalışan), %9.3'ü 11-15 yıl arasında (31 çalışan), %7.2'si 16 yıl ve üzeri (24 çalışan) görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların; %23,2'si (77 Katılımcı) Üniversite, %69'ü (229 Katılımcı) Yüksek Lisans, %5.7'si (19 Katılımcı) Doktora derecesine sahiptir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı; %19.3'ü'ü Satış/Pazarlama Departmanında (64 çalışan), %4.82'si IT (Bilgi Teknolojileri) Departmanında (16 çalışan), %14.8'ü Muhasebe/Finans Departmanında (49 çalışan), %14.8'u İnsan Kaynakları Departmanında (59 çalışan), %9.3'ü Üretim Departmanında (31 çalışan), %3.9'ü İthalat/İhracat Departmanında (13 çalışan), %13.9'i Ar-Ge Departmanında (46 çalışan), %6.9'u Halkla İlişkiler Departmanında (23 çalışan), %12.3'ü Diğer Departmanlarda (41 çalışan) olmak üzere toplamda 332 çalışan bulunmaktadır.

Tablo 4.7. Demografik Bilgilerin Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	143	42,77
	Erkek	189	57,23
Yaş	20-30 Yaş	151	45,48
	31-40 Yaş	136	40,96
	41-50 Yaş	22	6,63
	51 Yaş ve Üzeri	23	6,93
Eğitim Yılı	Lise	3	0,90
	Yüksek Okul	4	1,20
	Lisans	77	23,19
	Yüksek Lisans	229	68,98
	Doktora	19	5,72
Medeni Durum	Bekar	183	55,12
	Evli	149	44,88
Çalıştığı İş Yerinin Faaliyet Alanı	Kamu	112	33,73
	Özel	220	66,27
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	3	0,90
	1-5 Yıl	134	40,36
	6-10 Yıl	106	31,93
	11-15 Yıl	44	13,25
	16 Yıl ve Üzeri	45	13,55
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	81	24,40
	1-5 Yıl	115	34,64
	6-10 Yıl	81	24,40
	11-15 Yıl	31	9,34
	16 Yıl ve Üzeri	24	7,23
Çalıştığı Departman	Finans	16	4,82
	Satış/pazarlama	64	19,28
	Muhasebe	33	9,94
	İthalat/İhracat	13	3,92
	Üretim	31	9,34
	Halkla İlişkiler	23	6,93
	ARGE	46	13,86
	Personel/ IK	49	14,76
	Bilgi İşlem	16	4,82
Diğer	41	12,35	

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmamızdaki değişkenler, 5'li likert ölçeğine oluşturulan 49 soruluk anket formu ile ölçülmüştür. Bağımsız değişkenler (işe yabancılaşma ve işten ayrılma) ve bağımlı değişkenler (örgütsel adalet prosedürel, örgütsel adalet dağıtımsal, iş tatmini, örgütsel güven yöneticiye ve örgütsel güven iş arkadaşlarına) faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda araştırmanın güvenilirliğini düşürdüğü ve farklı faktörlere kayma göstermesi nedeni ile 7 soru ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda belirlenen 42 soru 7 farklı faktöre dağılım göstermiştir.

Ölçeğin yapı geçerliğini araştırmak için faktör analizi yapılmıştır. Büyüköztürk (2005), faktör analizini birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlamaktadır. Ön uygulamadan elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi ve Bartlett'in küresellik testi yapılarak anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri incelenmiştir. KMO istatistiği 0,915 olması yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). KMO testi ve Faktör analizi faktör yükleri ile birlikte aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.8: KMO ve Bartlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5241,402
	df	210
	Sig.	0,000

Tablo 4.9: Faktör Yükleri

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
Yöneticiye Güven							
ÖGY5	0,86						
ÖGY6	0,82						
ÖGY8	0,79						

ÖGY7	0,78					
ÖGY2	0,75					
ÖGY1	0,70					
ÖGY3	0,66					
ÖGY4	0,60					
Örgütsel Güven- İş Arkadaşlarına						
ÖGİ3		0,86				
ÖGİ4		0,86				
ÖGİ2		0,60				
İş Tatmini						
İT5			0,75			
İT4			0,75			
İT1			0,73			
İT3			0,71			
İT2			0,65			
Örgütsel Adalet- Prosedürel						
ÖAP5				0,82		
ÖAP3				0,82		
ÖAP4				0,81		
ÖAP2				0,79		
ÖAP1				0,74		
ÖAP6				0,69		
Örgütsel Adalet- Dağıtım						
ÖAD3					0,82	
ÖAD1					0,78	
ÖAD2					0,78	
ÖAD5					0,77	
ÖAD4					0,70	
İşe Yabancılaşma						
İY7						0,85
İY6						0,85
İY9						0,85
İY4						0,84
İY8						0,84
İY13						0,83
İY5						0,83
İY11						0,81
İY10						0,81
İY3						0,78

İY14						0,75	
İşten Ayrılma							
İA2							0,92
İA3							0,92
İA1							0,90
İA4							0,83

Güvenilirlik analizi, anket içerisinde yer alan soruların birbiri ile ortalama ilişkisini hesaplayan ölçümün içsel tutarlılığıdır. Kavramları ölçmek için kullanılan araçların güvenilirliği değerlendirilir. 0.50 ve üzeri Cronbach Alfa katsayısı olan ölçümler yeterli kabul edilmektedir (Nunnally, 1978; Büyüköztürk, 2007).

Tablo 4.10: Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
İşe Yabancılaşma	11	,956
Örgütsel Güven- Yöneticiye	8	,904
Örgütsel Güven- İş Arkadaşlarına	3	,902
Örgütsel Adalet- Prosedürel Adalet	6	,912
Örgütsel Adalet- Dağıtımsal Adalet	5	,895
İş Tatmini	5	,838
İşten Ayrılma	4	,918

Ölçümleme aracının her koşulda aynı sonucu vermesi güvenilirlik (Bell, 1993). Literatür araştırmalarında ölçek geliştirme çalışmalarında geçerlilik ölçümlerinden önce ölçeğin güvenilirliğine bakıldığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak güvenilirlik sağlamayan bir ölçeğin geçerlilik sağlamayacağı belirtilmektedir. (Çelik ve Bindak, 2005). Bu sebeple araştırma kapsamında hedeflenen sonuçları elde etme gücüne bakmadan önce ifadelerin kendi içerisinde kararlı ve tutarlı olup olmadığı incelenmelidir. Bu amaçla, taslak maddeler arasında madde seçme (Madde Analizi) sürecinde madde ya da ölçek puanları esas alınmaktadır (Bozdoğan ve Öztürk, 2008). Yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği madde analizi ile incelenerek altüst grup ortalama puanların farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizlerinde yararlanılmıştır.

4.4. Hipotez Testleri

Literatür araştırması sonucu araştırma modeli ortaya konmuş ve hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel Adalet'in prosedürel boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H2: Örgütsel Adalet'in dağıtımsal boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H4: Örgütsel güvenin iş arkadaşlarına güven boyutunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H5: İş tatmininin işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

H6: İşe yabancılaşmanın ve işten ayrılma üzerinde etkisi vardır.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezleri analizi İstatistik Paket Programı aracılığıyla test edilmiştir.

İstatistik, sayısal verilerin toplanması, sınıflandırılması, sunulması ve yorumlanmasını konu alan bir bilim dalıdır. Bilimsel yöntemlerle toplanan verinin anlamlı hale getirilmesinde kullanılan bir tekniktir. Betimsel istatistik ise, sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına yarayan yöntem ve teknikleri içerirler. Çalışmamızda, örneklem seçimi bölümünde bahsettiğimiz gibi yapılan analizler(faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı analiz) farklı demografik özelliklere sahip 332 kişinin doldurduğu anket ile yürütülmüştür. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo 4.11 ve Tablo 4.12'de yer alan matrislerin üst köşegenlerinde ölçüm değişkenlerine ait korelasyon katsayıları listelenmiştir.

Korelasyon analizi, araştırma modelinde yer alan örgütsel güven- yöneticiye, örgütsel güven- iş arkadaşlarına, iş tatmini, örgütsel adalet- prosedürel, örgütsel adalet- dağıtımsal, işe yabancılaşma ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri birebir ele alınmıştır. Örgütsel adalet prosedürel ve dağıtımsal boyutları araştırma modelindeki tüm değişkenler ile $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel güven iş arkadaşlarına ve yöneticiye alt boyutlarının ise işten ayrılma değişkeni dışında diğer tüm değişkenler ile $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu görüyoruz. Çalışan iş ortamında örgüt iklimi ve/veya örgüt kültürü sonucunda oluşan kararsız durumlardan kaynaklı olabileceği gibi çalışanların kurumlarıyla ilgili farklı düşüncelerinin sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, işe yabancılaşmanın tüm değişkenler ile $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu görüyoruz.

Tablo 4.11: Kolerasyon Analizi

		Kolerasyonlar						
		ÖGY	ÖGİ	İT	İY	ÖAP	ÖAD	İA
Yöneticiye Güven	Pearson Correlation	1						
İş Arkadaşlarına Güven	Pearson Correlation	,657**	1					
İş Tatmini	Pearson Correlation	,596**	,579**	1				
İşe Yabancılaşma	Pearson Correlation	-,495	-,140*	-,170**	1			
Prosedürel Adalet	Pearson Correlation	,700**	,536**	,697**	-,320**	1		
Dağıtımsal Adalet	Pearson Correlation	,524**	,514**	,691**	-,273**	,656**	1	
İşten Ayrılma	Pearson Correlation	,046	,074	,120*	,669**	-,229**	-,165**	1
** : p < 0.01								
* : p < 0.05								

Tablo 4.12: Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler			
	Ortalama	Std. Sapma	N
Yöneticiye Güven	3,522	,985	332
İş Arkadaşlarına Güven	3,425	1,036	332
İş Tatmini	3,450	,885	331
İşe Yabancılaşma	2,915	1,135	330
Prosedürel Adalet	3,378	,977	331
Dağıtımsal Adalet	3,428	,9743	332
İşten Ayrılma	2,925	1,281	331

Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasında yapılan hipotez testleri sonucunda, regresyon analiziyle hipotezler desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.13 ve Tablo 4.14'deki İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkenine etki eden Örgütsel Adalet Prosedürel bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,320^{***}$; $p<0.001$) **H1 hipotezi desteklenmektedir.**

İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkenine etki eden Örgütsel Adalet Dağıtımsal bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,273^{***}$; $p<0.001$) **H2 hipotezi desteklenmektedir.**

İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkenine etki eden Örgütsel Güven- Yöneticiye bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,596^{***}$; $p<0.001$) **H3 hipotezi desteklenmektedir.**

İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkenine etki eden Örgütsel Güven- İş Arkadaşlarına bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,140^*$; $p<0.05$) **H4 hipotezi desteklenmektedir.**

İşe Yabancılaşma Bağımlı Değişkenine etki eden iş tatmini bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,170^{**}$; $p<0.01$) **H5 hipotezi desteklenmektedir.**

İşten Ayrılma Bağımlı Değişkenine etki eden İşe Yabancılaşma bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, ($\beta=,669^{***}$; $p<0.001$) **H6 hipotezi desteklenmektedir.**

Tablo 4.13: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Düzeltilmiş R^2	F
				Değeri
Örgütsel Adalet- Prosedürel	Örgütsel Yabancılaşma	,320***	0,1	37,34
Örgütsel Adalet- Dağıtımsal	Örgütsel Yabancılaşma	,273***	0,072	26,38
Örgütsel Güven- Yöneticiye	Örgütsel Yabancılaşma	,596***	0,353	181,37
Örgütsel Güven- İş Arkadaşlarına	Örgütsel Yabancılaşma	0,140*	0,017	6,51
İş Tatmini	Örgütsel Yabancılaşma	0,170**	0,026	9,76

*:p<0.05

** :p<0.01

***:p<0.001

Tablo 4.14: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Düzeltilmiş R^2	F
				Değeri
Örgütsel Yabancılaşma	İşten Ayrılma	,669***	0,446	265,6

*:p<0.05

** :p<0.01

***:p<0.001



5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

Tartışma, sonuç ve yorumlar kısmında ise çalışmanın önceki bölümlerinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yer verilecektir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar literatürel kapsamda değerlendirilecek, literatüre katkısı belirtilecek, teorik ve uygulama alanlarına vurgu yapılacaktır. Son olarak bu bölümde araştırmanın kısıtlılıklarından bahsedilerek gelecek çalışmalara önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu araştırmada örgütlerde çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri, öncülleri ve etkisi incelenmiştir. Farklı kurumlardan ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin ölçülmesi bu alanda çalışmaların yapılması sonrasında çalışan ve örgüt açısından ortaya çıkabilecek olumsuz durumların engellenmesi ve çözümlenmesini sağlayacak olması açısından son derece önemlidir. Günümüzde organizasyonlar maliyetleri düşürmek, pazarda yer bulabilme ve sürdürülebilirliğini korumak adına örgütün iç ve dış ilişkilerinde çevresel koşullara uyumlu olarak değişiklikleri daha sık yapmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). İşe yabancılaşma ise bireyin yaptığı işi, çevresi ile iletişimini en önemlisi de kendine yönelik değerlendirmelerini inceleyen önemli bir kavramdır. Bu doğrultuda işe yabancılaşma kavramını incelemek, ortaya çıkışını önleyecek uygulamalar geliştirmek için son derece faydalı olacaktır. İşe yabancılaşma örgüt yapısı, lider tipi, çalışma ortamı gibi çevresel koşullardan kaynaklanabileceği gibi, bireysel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (Çalışır, 2006). Bu nedenle işe yabancılaşma ile bağlantılı olabilecek kavramları araştırmak konunun netliğe kavuşması için bir gerekliliktir. Bu alanda yapılacak çalışmalar işletme literatürüne önemli bir girdi sağlayacaktır.

Örgütsel güven, örgütsel adalet, işe yabancılaşma, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi son yıllarda birçok araştırmacının ilgisini çeken kavramlardır. Çalışmalarının çoğu, bu kavramların organizasyonun verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu göstermiştir. Biz de bu kapsamda örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güvenin işe yabancılaşmaya etkisini ve işe yabancılaşmanın işten ayrılmaya etkisini inceledik. Araştırmanın literatür özetinde araştırma modelindeki kavramların teorik çerçevesi geniş bir kapsamda bahsedilmiştir.

Örgütsel güven üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel güven düzeyi yüksek çalışanların performansının, iş veriminin, problem çözme yeteneğinin ve örgütsel vatandaşlık düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aryee ve ark., 2002; Özbek, 2006). Çalıştığı örgüte güvenen

çalışan örgüte karşı olumlu tutumlar besleyecek ve bu olumlu tutumlarını işyerindeki diğer alanlara da yansıtacaktır ve olumsuz duygulanımlardan uzaklaşacaktır. Bu bağlamda bu araştırmada literatür ile uyumlu olarak işe yabancılaşma işe örgütsel güven arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güvene benzer şekilde örgütsel adalet ve iş tatmini çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar sağlamasını etkileyen iki kavramdır. Bu iki kavram çalışanların iyi hallerini, refahlarını ve örgüt üyeleri ve örgüt ile iletişimlerinin sağlıklı yürüttüklerini gösteren iki önemli değişkendir (Özbek, 2011; Shocley Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ve örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Analizler sonucunda, üç değişken arasında güçlü bir korelasyon olduğunu bulduk. Şirketler bu sonuçları kendi menfaatleri açısından dikkate almalıdır.

Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güvenin işe yabancılaşma ile ilişkisinin incelendiği bu çalışmada özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde yapılan uygulama ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışanların yüksek iş tatmini, örgütsel güveni ve örgütsel adalet inancının var olması işletme yönetiminin ve insan kaynaklarının birincil görevleri arasındadır. Bu sayede işe yabancılaşmayı en az düzeye indirerek hem örgüt hem de çalışan için oluşabilecek zararları minimuma indirebileceklerdir. Bu süreçte işe yabancılaşmaya sebebiyet veren parametrelerin idareci tarafından bilinmesi, gerekli ilgili önlemler alınabilmesi ve neden olabileceği maliyetlerin düşürülmesini sağlayacaktır. Bu araştırmanın sonuçları iş sahipleri ve yöneticiler için bu konudaki uygulamaları ve önlemleri ilgili bir yol haritası görevi görebilir. İşe yabancılaşma olgusu ve öncülleri örgütler için sadece bir sorunun çözümü olarak değil de yönetim süreci kapsamında değerlendirilirse, işe yabancılaşmanın sebebiyet verdiği durumları da maliyetler en aza inecektir. Çalışanlar iş ortamlarında samimiyetsiz ve sahte ilişkiler kurması ile çalışanı güvende hissettirmeyerek işe yabancılaşma düzeyini yükseltecektir (Şimsek ve ark., 2006; Fettahlıoğlu, 2006). Çalışanların adalet inancı, güven duygusunun ve iş tatmini duygulanımlarının oluşması ve yerleşmesi sadece dönemsel bir olgu değildir; zaman içerisinde oluşabilecek bir süreç ve planlama işidir. İşe yabancılaşma, problemi çalışanda bir anda gelişmediği gibi bir anda da ortadan kalkmayacaktır. Bu sorunun ortadan kalkması için organizasyonların kendi iç dinamiklerine uygun olarak karar verdiği politikalar çerçevesinde sistematik bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir.

Araştırmada vurgulanan bir diğer önemli konu ise işe yabancılaşma ve işten ayrılma arasındaki ilişkidir. İşten ayrılma günümüzde işletmeler için son derece önemli bir konudur. Örgütler yatırım yaptıkları ve potansiyeli yüksek çalışanlarını kaybetmek istememekte, aynı zamanda yerlerini doldurmakta güçlük çekmektedir. Bizim araştırmamızda literatüre uyumlu

olarak işe yabancılaşmanın işten ayrılmaya etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen organizasyonlar, çalışanların yaptıkları işi kendileri için anlamlı hale getirmelidir. Çünkü işini anlamlı bulmayan ve zaman içerisinde yaptığı işe yabancılaşan çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini uyumsuz hissederek bu olumsuz duygudan kurtulmak adına yeni iş arayışına gireceklerdir. Öte yandan organizasyon yöneticilerinin, çalışanların organizasyon içerisinde varlığını sürdürmesinin yegâne sebebi olarak maddi faktörleri görmesi doğru bir değerlendirme olmayacaktır. Çalışanlar yaptıkları işten keyif alma, kendilerini değerli ve işe yarar hissetme ve yaptıkları işi anlamlı bulma ihtiyacı duymaktadır. Bu çerçevede yöneticilerin ve insan kaynakları biriminin çalışanlarının iş düzenlemelerini ve işe uyumunu yapmasını son derece faydalı olacaktır.

İşe yabancılaşma çalışanın örgütü benimsemesi, iş çevresi ile uyumlu olması, örgüt içerisindeki varlığını sürdürmesi için son derece önemli bir kavramdır. İşe yabancılaşmanın öncüllerini ve işten ayrılmaya etkisinin inceleyen bu çalışmanın sonucunda iş ortamında birtakım unsurlar sağlandığı zaman işe yabancılaşma etkilerinin azalabileceği gözlenmiştir. Bu kapsamda firmaların çalışan istihdamını yönetmek adına birtakım uygulamalar gerçekleştirmesinin hem organizasyon hem de çalışan açısından önemli faydaları olacaktır. Organizasyonların işe yabancılaşma etkilerini azaltması için öncelikle işe yabancılaşma kavramını tanıması ve öneminin farkında olması gerekmektedir. Sonrasında ise organizasyon içerisindeki fiziksel çevreyi ve örgüt iklimini buna göre düzenleyerek çalışanın yaşam kalitesini arttırmalıdır. Bu sırada çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması adına gerekli açıklamaların yapılması ve işi ile ilgili konularda karar verme süreçlerine katılması gerekmektedir. Organizasyon içerisinde tarafların kabul ettiği sosyal politikalar uygulanarak gerekli eğitimlerin verilmelidir. Öte yandan çalışanın örgüte işe arkadaşlarına ve yöneticisine güven duyması adına verilen sözlerin tutulması ve bunun aksi durumların yaşamasını engelleyecek organizasyon politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

5.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma işe yabancılaşma kavramını yönetmek, önlemek ve değerlendirmek adına literatüre katkı sağlamak adına yürütülmüştür. İşe yabancılaşma ile ilgili literatür incelendiği zaman işe yabancılaşmanın etkilediği kavramlar ile yürütülen çalışmaların sayısının yüksek olduğu gözlenirken, işe yabancılaşmayı etkileyen kavramları inceleyen çalışmaların sayısının

oldukça az olduğu görülmüştür. Bu kapsamda bu çalışma literatüre ve uygulama alanlarına önemli bir katkı sağlanmıştır.

Bu ve benzeri çalışmaların yürütülmesi, işletmelerin bakış açısını değiştirerek yeni uygulamalara yer vermesini sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıklarından bahsetmek sonraki araştırmalara, devamında ise uygulamalara fayda sağlayacaktır. Yürütülen bu çalışmanın en büyük sınırlılığı kullanılan ölçeklerin yeterli olmamasıdır. Sonrasında yapılacak çalışmalarda ölçekler yeniden yapılandırılarak nitel ölçümlere de yer verilebilir. Araştırma kapsamında hazır sorular kullanılmasının yerine hitap edilecek örnekleme göre sorular hazırlanabilir. Anket haricinde gözlem ve mülakat yolu ile yapılacak çalışmalar literatüre zenginlik katacaktır. Ayrıca hazırlanan nitel veya nicel ölçüm metodunda soruların konular arasında ani farklılıklar göstermesinin önüne geçilerek yumuşak bir geçiş sağlanabilir. Mevcut yapılan ölçümde kavramlar arası geçişlerde ölçümü sağlamak adına hazırlanan sorular hızlı farklılık göstermektedir. Yukarıda bahsedilen şekilde hazırlanan bir ölçüm modeli bu farklılığın önüne geçecektir.

Bu çalışmada sektörel bazda bir ayrıma gidilmemiş, farklı sektörlerden çalışanlar bir arada ölçülmüştür. Sonrasında yapılacak çalışmalarda bu durumun önüne geçilerek sektörel bazda bir ayırım yapılabilir. Yapılan literatür incelemesinde hizmet ve üretim sektöründe görev yapan çalışanların örgüte yönelim tutumlarında ve değerlendirme ölçütlerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların müşteri ile birebir iletişim içerisinde olmasından dolayı hislerini karşı tarafa yansıtmaması ve belirli bir iletişim biçimi kurması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı araştırma modelindeki kavramlar kullanılarak sektörel olarak nasıl değişiklik gösterdiği incelenebilir. Farklı meslek gruplarında yapılacak daha geniş kapsamlı bir çalışmada bize sonrasında kapsamlı bir bilgi verecektir. Benzer şekilde çalışmamızda bölgesel bir ölçüm yapılmamıştır. Sonrasında yapılacak bir bölgesel çalışma ile ulusal kapsamda bir karşılaştırma yapılabilir. Örneğin ulusal düzeyde farklı organize sanayi bölgelerinde yapılacak bir çalışma bize o bölgelerin yapıları ve bölgeler arasındaki farklılıklar ile ilgili bilgi verecektir. Yapılan bu çalışma sonrasında uluslararası düzeye taşınarak uluslararası bir değerlendirme gerçekleştirilebilir.

İşe yabancılaşma çalışanların işine ve örgüte yönelik tutumlarını olumsuz etkileyen son derece önemli bir kavramdır. Literatürde işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin ölçüldüğü çalışmaların az olmasından kaynaklı bu öncül faktörlerin ölçülmesi son derece faydalı olacaktır. Farklı öncüllerin tespit edilmesi ile organizasyonlarda işe yabancılaşmanın önüne geçilecek uygulamaların gerçekleşmesi ve farklılık göstermesi sağlayabilecektir. Benzer şekilde

sonrasında yapılacak literatür çalışmalarına da yol verecektir. Ayrıca araştırma, finansal ve zaman kısıtlamaları nedeniyle çok geniş kapsamlı bir örnek üzerinde gerçekleştirilememiştir. Daha kapsamlı bir örneklemede, bulguların ve yapılan araştırmanın genelleştirilmesini arttırmak mümkündür. Bu çalışma işe yabancılaşma, örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi inceleyerek mevcut bilgi tabanına katkıda bulunmaktadır. Örneklemin genişletilmesi kavramlar arasındaki ilişkilerin analizini yapmak daha yüksek bir geçerlilik sağlayacaktır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte iş yaşamında bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanlara iş saatleri dışında daha rahat ulaşılabilmekte ve çalışanın kontrol edilebilirliği devam etmektedir. Bu durumda ise çalışan kendini her zaman/her yerde işe yakın hissetmesine ve özgürlük alanının daraltıldığını düşünmesine neden olmaktadır (Özbek, 2011). Uluslararası boyutta teknolojik imkânların kullanılarak çalışana ulaşımın ve erişimin kolaylaşması ve bu durumun çalışana olan etkisi yasal süreçlerde tartışılmaktadır. Bu teknolojik faktörlerinde işe yabancılaşma ile birlikte değerlendirildiği bir araştırma modeli geliştirme işletme literatürü için faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Albrecht, S., Travaglione, A., (2003), "Trust in Public Sector Senior Management", *International Journal of Human Resource Management*, 14,1,76-92
- Alexander, J.A., Bloom, J.R., Nuchols, B.A., (1994), "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis", *Industrial Relations*, 33, 505-520.
- Altundaş, O., (2000), "Poliste Stres ve İş Tatmini", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Ambrose, M., (2002), "Contemporary justice research: A new look at familiar questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89:803-812.
- Aryee, S., Pawan S. B., Zhen X. C., (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), s.267–285.
- Aslan, H., (2008), "Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Asunakutlu, T., (2002), "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.
- Bacharach, S. B., Aiken, M., (1979), "The Impact of Alienation, Meaninglessness and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction," *Social Forces*, 57(3), 853–870.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, A., (2009), "Organizational Justice Perceptions As A Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment", *International Journal of Business and Management*, 4(9).
- Bannister, B.D., Grifeth, R.W., (1986), "Applying a Causal Analytic Framework to The Turnover Model: A Useful Reexamination", *Journal of Management*, 12(3), 433-443.
- Barsky, A., Kaplan, S., (2007), "If You Feel Bad, It's Unfair: A Quantitative Synthesis Of Affect And Organizational Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 92, 286-295
- Başaran, İ.E., (1991), "Örgütsel Davranış Psikolojisi", Remzi Kitabevi, Ankara.
- Başaran, İ.E., (2000), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Bilim Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E., (2008), "Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü", Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- Bayındır, B., (2002), "Ortaöğretim Dal Öğretmenlerinin Mesleğe Yabancılaşmaları ile Öğretme Öğrenme Sürecindeki Davranışları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Baysal, A. C., (1984), “İşletmelerde İş Gücü Devri Sorunu”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 6, 81-97.

Bell, J., (1993), “Doing Your Research Project”, 2nd. Edition, Buckingham: Open University Press.

Bies, R. J., Moag, F. J., (1986), “Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness”, Aktaran: Colquit, J.A., (2001), “On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure”, Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.

Bingöl, D., (1997), “Personel Yönetimi”, Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.

Black, J.S., Porter, L.W., (2000), “Management: Meeting New Challenges”, Prentice Hall, New Jersey.

Bolton, C. D., (1972), “Alienation and Action: A Study of Peace-Group Members,” ,The American Journal of Sociology, 78(3), 537–561.

Boss, R. W., (1978), “Trust and Managerial Problem Solving Revisited” Group and Organization Studies, 3, 331-342.

Bothma, C.F.C., Roodt, G., (2013), “The Validation Of The Turnover İntention Scale”, SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 507–519.

Bozdoğan, A. E., Öztürk, Ç., (2008), “Coğrafya İle İlişkili Fen Konularının Öğretimine Yönelik Öz-Yeterlilik İnanç Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Necatibey Eğitim Fakültesi Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 2(2), 66-81.

Büte, M., (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-192.

Büyüköztürk, Ş., (2005), “Anket Geliştirme”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(2), 133-151.

Carnevale, D. G., Wechsler, B., (1992), “Trust in Public Sector: Individual and Organizational Determinants”, Administration & Society, 23(1), 471-494.

Cho, S., Johanson, M. M., Guchait, P., (2009), “Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay”, International Journal of Hospitality Management, 28: 374- 381.

Cohen-Charash, Y., Spector, P., (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, Organizational Behavior and Human Decision Process, 86(2), 278-321.

Çakmak, K., (2005), “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışır, İ., (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Bolu İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Çelik, H.C., Bindak., R., (2005), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bilgisayara Yönelik Tutumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(10), 27-38.

Daloğlu M., (2002), “Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme”, Başkent Üniversitesi.

Dean, D. G., (1961), “Alienation: Its Meaning and Measurement,”, American Sociological Review, 26 (5), 753–758.

Demir, N., (2007), “Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, 7(28).

Demirer, T., Özbudun, S., (1998), “Yabancılaşma”, Öteki Matbaası, Ankara.

Dırks, K. T., (1999), “The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance”, Journal of Applied Psychology, 84,3,445-455.

Doğan, H., (2007), “İş Görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Akademik Bakış, 2(2), 71-78.

Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:23, Sayı: 3, 35-52.Dovey, K., (2009), “The Role Of Trust İn İnnovation”, Learning Organization, 16(4), 311-325.

Du Plooy, J., Roodt, G., (2010), “Work Engagement, Burnout And Related Constructs As Predictors Of Turnover İntentions”, SA Journal of Industrial Psychology, 36 (1).

Eğİnli, A., (2009), “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş

Elma, C., (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., (2002), “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health”, American Journal of Public Health. 92(1), 105-108.

Erdem, İ., (2012), “Örgütsel Davranış”, Nobel Akademik Yayıncılık.

Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S.Z., Erat S., (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.

Eren, E., (2004), “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E., Erdil, O ve Zehir, C., (2000), “Türkiye De Büyük İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi” Doğu Üniversitesi Dergisi, 1(2), 100-123

Erikson, K., (1986), “On Work and Alienation,”, American Sociological Review, 51(1), 1–8.

Erjem, Y., (2005), “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu Ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma” Eğitim Bilimleri Dergisi.

Eroğlu, F., (2006), “Davranış Bilimleri (7. Baskı)” , Beta Basım Yayın, , İstanbul.

Farris, G., Senner, E., Butterfield, D., (1973), “Trust, Culture, And Organizational Behavior”, Industrial Relations, 12: 144-157.

Ferguson, I., Lavalette, M., (2004), “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work,” British Journal of Social Work, 34(3), s. 297–312.

Fettahlıoğlu, T., (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Fischer, C. S., (1976), “Alienation: Trying to Bridge the Chasm,” The British Journal of Sociology, 27(1), 39–49.

Fromm, E., (1992), “Marx’ın İnsan Anlayışı (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrısever)”, Arıtan Yayınevi, İstanbul.

Fromm, E., (1995), “Sağlıklı Toplum (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrısever)”, Payel Yayınevi.

Folger, R.G. ve Cropanzano, R., (1998), “Organizational Justice and Human Resource Management”, SAGE Publications, London.

Gaertner, S., (1999), “Structural Determinants Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Turnover Models”, Human Resource Management Review, 9(4), 479-493.

Gillam, R., (1981), “White Collar from Start to Finish: C. Wright Mills in Transition”, Theory and Society, 10(1), 1–30.

Greenberg, J., (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review, 12(1), 9-22.

Greenberg, J., (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, Journal Of Management, 16(2), 399-432.

Griffeth, R.W., Gaenner, S., Hom, P.W., (2000), “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium”, Journal of Management, 26, 463-488.

Güçlü A., Uzun E., Uzun S., Yolsal Ü.H., (2003), “Felsefe Sözlüğü”, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., (2008), “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti”, Akademik Bakış, 20, 1-11.

Güney, S., (2006), “Davranış Bilimleri”, Nobel Yayın, Ankara.

Güney, S., (2007), “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın, Ankara.

Günsal, E., (2010), “Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Halsey, W., (1988), “Macmillan Contemporary Dictionary”, Abc Tanıtım Basımevi, İstanbul.

Han, G.H., Harms, P.D., (2010), “Team İdentification, Trust And Conflict: A Mediation Model”, International Journal of Conflict Management, 21(1), 20 – 43.

Heimovics, R. D., (1984), “Trust And İnfluence İn An Ambiguous Group Setting. Small Group Behavior”, 15, 545-552.

Hellman, C. M., (1997), “Job Satisfaction and Intent to Leave”, Journal of Social Psychology, 137(12), 67-89.

Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., (2000), “Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work”, Journal of Organizational Behavior, 21(7), 789–800.

Hirschfeld R.R., Schmitt L.P., Bedeian A.G., (2002), “Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expentancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees”, Journal of Business and Psychology, 16(4), 553-564.

Holcomb-McCoy, C., (2004), “Alienation: A Concept for Understanding Low- Income, Urban Clients”, Journal of Humanistic Counseling, Education and Development, 43(2), 188–196.

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., Masterson, S.S., (2008), “How Do I Assess If My Supervisor and Organization are Fair? Identifying the Rules Underlying Entity-Based Justice Perceptions”, The Academy of Management Journal, 51(6), 1099-1116.

Huff, L., Kelley, L., (2003), “Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”, Organization Science, 14 (1), 81-90.

İşcan, Ö.F., Timuroğlu, K., (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,” Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135.

Joseph, E. B., Winston E., (2005), "A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust", Leadership & Organization Development Journal, 26 (1), 6-22.

Elma, C., (2003)., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Ankara İli Örneği”, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fernandes, C., Awamleh, R., (2006), "Impact Of Organisational Justice İn An Expatriate Work Environment", Management Research News, 29 (11), 701-712.

Folger, R., Konovsky M.K., (1989), “Effects Of Procedural And Distributive Justice Onreactions To Pay Raise Decisions.”, Academy of Management Journal, , 32(1), 115-130.

İçerli, L., (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92

İşcan, Ö. F., Naktiyok, A., (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (1), 181- 201.

Kanungo, R.N., (1983), “Work Alienation: A Pancultural Perspective. Int. Studies Of Man”, 13(1-2), 119-138.

Karaca, S., (2001), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaduman, A., (2002), “Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Karaeminoğulları, A., (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kassing, J.W., Piemonte, N.M., Goman, C.C., Mitchell, C.A., (2012), “Dissent Expression As An İndicator Of Work Engagement And İntention To Leave”, Journal of Business Communication, 49 (3), 237-253.

Kaya, U., Serçeoğlu, N., (2013), “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 311-346.

Keser, A., (2006), “Çalışma Yaşamında Motivasyon”, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Konovsky, M. A., (2000), “Understanding Procedural Justice And İts İmpact On Business Organizations”, Journal of Management, 26(3), 489-511.

Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., Elyakim, N., (2006), “Predictors Of İntentions To Leave The Ward The Hospital, And The Nursing Profession: A Longitudinal Study”, Journal of Organizational Behavior, 16, 277-288.

Lambert, E., (2003), “The İmpact Of Organizational Justice On Correctional Staff”, Journal of Criminal Justice, 31, 155-168.

Lee, H. (2004). “The Role Of Competence Based Trust And Organizational İdentification İn Continuous İmprovement”. Journal of Managerial Psychology, 19(6), 623-639.

Lewicki, R.J., Bunker, B.B., (1996), “Developing And Maintaining Trust İn Work Relationships”, İç. R. M. Kramer, R. T.Tyler (Ed.), “Trust İn Organizations: Frontiers Of Theory And Research”, Sage Publications, London, ss.114-139.

Lind, E. A., Tyler, T.R., (1988), “The Social Psychology Of Procedural Justice”, Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.

Luhmann, N., (1979), “Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann”, New York: John Wiley&Sons.

Lyons, T. F., (1971), “Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension and Withdrawal”, Organizational Behavior and Human Performance, 6: 99-110.

Marx, K., (1970), “Economic and Philosophic Manuscripts of 1844, (Çev.: Martin Milligan)”, Lawrance and Wishard Ltd., London.

Matthai, J. M., (1989), “Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation”, Peabody College Of Vanderbilt University, Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, D., (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, Academy of Management Review, 20(3), 709-734.

Mcallister, D. J., (1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization”, Academy Of Management Journal, 38(1), 24–59.

Mishra, A.K., (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research, 261-287.

Mobley, W. H., (1982), “Employee Turnover: Causes, Consequences, And Control” Philippines: Addison-Wesley

Moorman, H. R., (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” Journal of Applied Psychology, 76(6),1991, 845-855.

Mossholder, K. W., Bennett, N., Martin, C. L., (1998), “A Multilevel Analysis Of Procedural Justice Context”, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 19, Pp. 131-141.

Mottaz, C. J., (1981), “Some determinants of work alienation”, Sociological Quarterly, 22(4), 515-529.

Nair, N., Vohra, N., (2010), “An Exploration Of Factors Predicting Work Alienation Of Knowledge Workers” Management Decision, 48(4), 600-615.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., (1993), “Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior”, Academy of Management Journal, 36 (3), 527-556.

Nunnally, J. C., (1978), “Psychometrictheory”, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.

Nyhan, R.C., Marlowe, H.A., (1997), "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", Evaluation Review, 21(5), 614-635.

Ofluoğlu G., Büyükyılmaz O., (2008), “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi Ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümü”, Kamu-İş, 10(1),113-144.

Özbek, M. F., (2006), “Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

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 Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 113-130.

Özutku, H., Ağca, V., Gevrioğlu, E., (2008), “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 193-210.

Perks, H., Halliday, S.V., (2003), “Sources, Signs And Signalling For Fast Trust Creation İn Organisational Relationships”. European Management Journal, 21(3), 338–350.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P., (2003), “Common Method Biases İn Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies”, Journal of Applied Psychology, 88, 879-903

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P., (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

Robbins, S., (2001), “Organizational Behavior”, 9th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2005), “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Basım Yayın, Bursa.

Salerno, Roger A., (2003), “Landscapes of Abandonment Capitalism, Modernity and Estrangement”, State University of New York Press, New York.

Samad, S., (2006), “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors”, The Journal of American Academy of Business, 8(2), 113-119.

Sargut, A.S., (1994), “Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim”, V Yayınları, Ankara.

Schultz, D., Schultz, S.E., (1998), “Psychology And Work Today”, Prentice-Hall Inc, 7. Edition, New Jersey.

Schwepker, C. H. Jr., (2001), “Ethical Climate’s Elationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover İntention İn The Salesforce”, Journal of Business Research, 54, 39– 52.

Shapiro, D., Buttner, E. H., Barry, B., (1994), "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58(3), 346–368.

Shaw, R.B., (1997), “Trust İn Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

Seeman, M., (1959), “On Meaning Of Alienation”, American Sociological Review , 24, 783- 790.

Seeman, M., (1967a), "On The Personal Consequences of Alienation in Work," American Sociological Review, 32 (2), 273–285.

Seeman, M., (1975), "Alienation Studies", Annual Review of Sociology, 1, 91–123.

Seeman, M., (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", Social Psychology Quarterly, 46(3), 171–184.

Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., (2014), "Alienation from Work: Marxist Ideologies and Twenty-First-Century Practice", The International Journal of Human Resources Management, 25, 2529-2550.

Shepard, R. N., (1984), "Ecological Constraints On Internal Representation: Resonant Kinematics Of Perceiving, Imagining, Thinking, And Dreaming" Psychological Review, 91, 417-447.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G., (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", Organization Development Journal, 18(4), 35-48.

Skarlickı, D. P., Folger, R., (1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", Journal of Applied Psychology, 82(3), 434-443.

Şahin, N., (2007), "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimşek, M. Ş. A., Çelik. T., Akgemci, T., Fettahlıoğlu T., (2006), "Örgütlerde Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2008), "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Gazi Kitabevi, Ankara.

Söyük, S., (2007), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ST. Amour, D., (2000), "Ten Ways To Retain High-Performance Employees", Canadian Manager, 25(2), 21-30.

Taboli, H. (2015). "Burnout, Work Engagement, Work Alienation As Predictors Of Turnover Intentions Among Universities Employees İn Kerman". Life Science Journal, 12(9), 67-74.

Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., Demirel, H., (2013), "Mobbing ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım, Sakarya, s. 341-345.

Tekingündüz, S., (2012), "Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Timuçin, A., (2008), "Yabancılaşma Sorununa Genel Bakış", Felsefe Dünyası, 16-23.

Tolan, B., (1981), “Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.

Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M., Van Thiel, S., Steijn, A.J., (2015), “The Effects Of Work Alienation And Policy Alienation On Behavior Of Public Employees”, Administration & Society, 47(5), 596-617.

Tummers, L.G., Dulk, L., (2013), “The Effects Of Work Alienation On Organizational Commitment, Work Effort And Work-To-Family Enrichment”, Journal of Nursing Management, 21, 850-859.

Tuna, M., Yeşiltaş, M., (2014), “Etik İklim, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25(1), 105-117.

Turgut, T., Kalafatoğlu, Y., (2016), “İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet”, The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16(1), 23-46.

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), 97-120.

Tüzün, İ.K., (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık, 1(2), 93-118.

Tyler, T. R., Bies, R. J., (1990), “Interpersonal Aspects Of Procedural Justice” In J. S. Carroll (Ed.), “Applied Social Psychology In Business Settings” Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 77-98.

Ugboro, I., Obeng, K., (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, Journal Of Quality Management, 5 (2), 247-272.

Uslaner, E. M., (2002), “The Moral Foundations of Trust”, New York, Cambridge University Press.

Ünsar, S., Karahan, D., (2011), “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15 (21), 361-378.

Wat, D., Shaffer, M.A., (2005), “Equity And Relationship Quality Influences On Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Role Of Trust In The Supervisor And Empowerment”, Personnel Review, 34 (4), 406-422.

Weisskopf, W., (1996), “Yabancılaşma ve İktisat. (Yayına Haz. Oya Köymen)”, Anahtar Kitapları, İstanbul.

Williams, R., (2007), “Anahtar Sözcükler (Çev. S. Kılıç)” , İletişim Yayınları, İstanbul.

Yadav, G.K., Nagle, Y.K., (2012), “Work Alienation And Occupational Stress. Social Science International”, 28 (2), 333-344.

Yakın, M., Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 370-378.

Yıldırım, F., (2007), ‘‘İş Doymu İle Örgütsel Adalet İlişkisi’’, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi,62(1), 253-278.

Zand, D.E., (1972), ‘‘Trust and Managerial Problem Solving’’, *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

Zehir, C., Muceldili, B., Zehir, S. (2012), ‘‘The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey’’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 734-743.

Zengin, Y., Kaygın, E., (2016), ‘‘İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ *International Journal of Academic Values Studies*, (5), 76-98.

Zielinski, A.E., Hoy, W.K., (1983), ‘‘Isolation and alienation in elementary schools’’ *Educational Administration Quarterly*, 19(27), 27-45.

ÖZGEÇMİŞ

Melike ARTAR 1990 Ankara doğumludur. 2014 yılında Okan Üniversitesi Psikoloji Bölümünden yüksek onur derecesi ile mezun olmuştur. 2015 yılında Gebze Teknik Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans programına başlamıştır. AA Kurumsal Gelişim Hizmetleri A.Ş. şirketinde iki sene çalıştıktan sonra 2017 yılında Gebze Teknik Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak işe başlamıştır.



EKLER

Ek. 1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı

Bu anket Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanmak olduğum 'İŞE YABANCILAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİ' adlı tez çalışmasının araştırma kısmında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmayınız. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Oya ERDİL

Melike ARTAR

Cinsiyeti	:	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Erkek				
Yaşı üzeri	:	<input type="checkbox"/> 20-30 yaş	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş	<input type="checkbox"/> 51 yaş ve		
Medeni Durumunuz	:	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli				
Eğitim Durumu	:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksek Okul	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	

KİŞİSEL BİLGİLER

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Çalıştığınız Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel / İK <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> AR-GE <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Bilgi İşlem (IT) <input type="checkbox"/> İthalat / İhracat <input type="checkbox"/>
Diğer:

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş planım adildir.					
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yüküm adildir.					
4. İş yerinden edindiğim kazanımlar adildir.					
5. İş sorumluluklarım adildir.					
6. İş ile ilgili kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. İş ile iliği kararlar alınmadan önce yöneticim tüm çalışanların görüşlerini alır.					
8. İş yeri ile ilgili kararlar verilirken, yöneticim kesin ve eksiksiz bilgileri toplar.					
9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar talep ettiğinde ek bilgiler verir.					
10. İş ile ilgili alınan kararlar, ayırım yapmadan etkilenen tüm çalışanlara uygulanır					
11. Çalışanlar yöneticilerin iş ile ilgili kararlarını değiştirmelerini veya yeniden gözden geçirmelerini isteyebilir.					
12. Genellikle işimden tatmin oluyorum.					
13. İş yerinde fikirlerime saygı duyuluyor.					
14. Aynı işi yaptığım insanların çoğu işinden tatmin oluyor.					

15. Yaptığım işten dolayı fark edilmekten memnunum.					
16. Diğer firmalarda benzer işi yapan kişiler ile karşılaştırınca maaşımdan memnunum.					
17. Yöneticim ve iş arkadaşlarım ile ilişkilerimden memnunum.					
18. Yöneticimin çalışanlar ile iletişim biçiminden memnunum.					
19. Yöneticimin iş ile ilgili kritik konularda teknik yönden yeterli olduğuna güvenim tamdır.					
20. Yöneticimin işi ile ilgili konularda üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına güvenim tamdır.					
21. Yöneticimin görevine devam edeceğine dair güven tamdır.					
22. Yöneticimin kabul edilebilir düzeyde işini kavrayabildiğine güvenim tamdır.					
23. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına dair güvenim tamdır.					
24. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güvenirim.					
25. Yöneticimin işini başka problemler yaratmadan yapacağına güvenim tamdır.					
26. Yöneticimin işini yaparken dikkatlice düşüneceğine dair güvenim tamdır.					
27. Çalıştığım firmanın bana adil bir şekilde davrandığına dair güven tamdır.					
28. Çalıştığım firmada yöneticiler ve çalışanların arasındaki güven düzeyi yüksektir.					
29. Birlikte çalıştığım insanlar arasında düzenli güven ilişkisi bulunur.					
30. Çalıştığım firmada birbirimize güven düzeyimiz yüksektir.					
31. İşim genellikle rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için az fırsat sağlıyor.					
32. İşim çaba sarf etmem gereken bir iş değil.					
33. İşim ceza çekiyormuşum gibi hissettiriyor.					
34. İşim bana bireysel memnuniyet hissi sağlamıyor.					
35. Yaptığım iş tipinde gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanmam konusunda çok az imkânım oluyor.					
36. Yaptığım işin, diğerlerinin işleri ile nasıl uyum içinde olduğunu anlayamıyorum.					

37. Ara sıra, yaptığım işin amacını tamamı ile anladığıma emin olamıyorum.					
38. İşimin, firmanın başarısına önemli bir katkısı yok.					
39. Yaptığım işin, firmanın tüm iş süreçleri ile nasıl bir uyum içinde anlayamıyorum.					
40. İşim ile ilgili aktivitelerde değişiklik yapma hakkına sahip değilim.					
41. İşyerinde günlük aktivitelerim büyük oranda başkaları tarafından belirleniyor.					
42. İşimle ilgili kararları yöneticime danışmadan veremem.					
43. İşimi yaparken beklentilerimi gerçekleştiremiyorum.					
44. İşyerinde kendi işimi kontrol etme imkânım yok.					
45. İşyerinde birlikte çalışacağım kişileri seçme imkanım yok.					
46. İş yerimden önümüzdeki 3 ay içinde ayrılabilirim.					
47. İş yerimden önümüzdeki 6 ay içinde ayrılabilirim.					
48. İşyerimden önümüzdeki bir yıl içinde ayrılabilirim.					
49. İşyerimden önümüzdeki 2 yıl içinde ayrılabilirim.					