

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Ocak/January 2016 Cilt/Vol: 18/Num. :1 Sayfa/Page: 23-46

***Editörler Kurulu / Executive Editorial Group***

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Editör / Editor in Chief***

Şenol Baştürk (Uludağ University)

***Yayın Kurulu / Editorial Board***

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇAŞGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

***Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board***

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

***Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board***

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uygül (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2016

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2016

# İÇİNDEKİLER

YIL: Ocak 2016 / CİLT: 18 SAYI:1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof.Dr.Enver ÖZKALP, Doç.Dr.Aytül Ayşe ÖZDEMİR, Yard.Doç.Dr.Emin Cihan DUYAN; Değer Tipleri Ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0306.X	5
2	Doç. Dr. Tülay Turgut, Arş. Gör. Yaprak KALAFATOĞLU; İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0307.X	27
3	Dr.Haluk ERDEM, Doç. Dr. Mehmet DENİZ; Psikolojik (Algılanan) Güçlendirmenin İçsel Ve Dışsal İşdoyumunu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0308.X	51
4	Öğr.Gör. Dr. Ali TÜRKER, Duygusal Zeka ve Duygusal Emeğin Satış Performansına Etkisi: Acenta Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0309.X	76
5	Assoc. Prof. Çağatan TAŞKIN, Assist. Prof. Gül EMEL, Res. Assist. Onur ÖZTÜRK, Res. Assist. Gülcan PETRİÇLİ, Antecedents Of Brand Extension Success: A Research In Beauty Care Industry DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0310.X	101
6	Doç. Dr. Mustafa SOBA, Öğr. Grv. Ali ŞİMŞEK; Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Kalite Beklentileri: Bir Alan Araştırması DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0311.X	120
7	Yrd. Doç. Dr.Özgür SELVİ, Yrd. Doç.Dr Zülfiye Acar ŞENTÜRK; Sosyal Sorumluluk Projelerinin Uygulanmasında Toplumsal Duyarlılık Projesi Dersinin Önemi: Gaziantep Üniversitesi Örneği DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0312.X	143
8	Dr. Selin ÖNEN, Gender And Work In Tourism: The Role Of Family <i>Pansiyons</i> In Turkey's Bozcaada Island DOI: 10.4026/2148-9874.2016.0313.X	165

# İŞE YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL ADALET

## WORK ALIENATION AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

*Doç. Dr. Tülay Turgut*

*Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
tturgut@marmara.edu.tr*

*Arş. Gör. Yaprak Kalafatoğlu*

*Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı  
Yaprak.kalafatoğlu@marmara.edu.tr*

### ÖZET

**İ**şe yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan bu çalışma, duygusal olaylar, kendini yönetme özerkliği ve çağrışımlı ağ teorilerinden hareketle işe yabancılaşan bireylerin psikolojik ihtiyaçlar olan özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarını karşılamadıklarından olumsuz duygulanıma bürünecekleri, böylece birçok olguyu olumsuz algılayacakları, bu olgulardan birinin adalet algısı olacağı varsayımına dayanmaktadır. İstanbul'da üretim ve hizmet sektöründe 230 çalışandan toplanan veriler, işe yabancılaşmanın, dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarını negatif yönde yordadığını göstermektedir. Ayrıca, her üç adalet algısını en güçlü yordayan işe yabancılaşmanın güçsüzlük alt boyutudur. Dikkat çekici diğer bulgu güçsüzlüğün en fazla etkileşim adaleti algısını yordamasıdır. Sonuçlar, özellikle güçsüzlük bağlamında tartışılmış, kurumlara ve araştırmacılara öneriler verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İşe Yabancılaşma, Örgütsel Adalet Algısı, Güçsüzlük, Duygu, Özerklik ihtiyacı.

## ABSTRACT

Based on affective events, self-determination and associative network theories, this study which aims to investigate the relationship between work alienation and organizational justice perception, claims that alienated individuals would be in negative mood as they can't fulfill their autonomy and competency needs which in turn it may affect their justice perception negatively. The data, which were gathered from 230 employees, indicate that work alienation predicted distributive, procedural and interactional justice negatively. Furthermore powerlessness, the sub-dimension of alienation, became the strongest predictor. Another important finding is that powerlessness predicted interactional justice most. The results were discussed especially on powerlessness dimension and suggestions were given.

**Key words:** *Work alienation, Organizational Justice Perception, Powerlessness, Emotion, Need for Autonomy.*

## GİRİŞ

Çalışanların verimliliğine odaklanarak insan faktörünü ele alan Klasik Yönetim Anlayışından farklı olarak Modern Yönetim Anlayışı çalışanların bir makine olmadığını, duygu ve beklentilere sahip olduğunu vurgular. Taylor ve Fayol gibi Klasik Yönetim Düşüncesinin öncülerine göre öncelik, yapılacak işin özelliklerinin net bir şekilde belirlenmesidir. Bu özelliklere uygun insanı bulmak, eğitmek, teşvik etmek, denetlemek yönetimin sorunlarıdır. Hawthorne Çalışmalarıyla bu uygun insanın özelliklerini anlama ve bunu önemseyen çözümleri bulmaya dayanan bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Berber, 2013: 269). Günümüz iş dünyasında örgütler açık bir sistem olarak ele alınmakta; bir taraftan çalışan tutum ve davranışlarının örgütlere olumlu veya olumsuz etkileri incelenmekte, diğer taraftan güdülemeyi ve verimliliği önemseyen bir insan kaynakları politikasıyla eğitim, iş zenginleştirme, güçlendirme gibi uygulamalarla işin birey için anlamlı kılınması hedeflenmektedir.

Ne var ki, mevcut sistem içerisinde bireyin işi üzerinden varoluşunu tanımlayamaması bir sorunsal olarak devam etmektedir. İşe yabancılaşma, Fromm'un (1955) 60 sene önce yazdığı gibi, halen modern toplumların kaçınılmazıdır. Çoğu iş türü ve süreçlerinde, insanın doğal ihtiyaçlarından ikisi olan özerklik ve yetkinliğin (Ryan ve Deci, 2000) tam anlamıyla karşılanamaması söz konusudur. Birey, bütünün küçük bir parçasında yer almakta, başlangıcından sonuna işinin her etabında özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayamamakta, yaptığı işin bütün içerisindeki rolünü kestirmekte zorlanmakta, böylece bir anlamsızlık duygusu geliştirebilmekte, nihayetinde varoluşunun amacını sorgulayabilmektedir. Gerçek hedefleri ve doyum alanları olan sahici bir varoluştan ziyade, o gün ondan istenenleri tamamlama hedefine giren suni bir varoluş kıskacına hapsedilebilmektedir. Bu trajik bir tablodur; hüsrana, ümitsizliğe, anlamsızlığa, değersizliğe, can sıkıntısına, şüpheye, güvensizliğe gibi olumsuz ruh hallerini barındıran karanlık bir tablo. Bu ruh hali doğal olarak bireyin birçok tutum ve davranışına olumsuz yansır; birey sadece kendisini değil dünyayı, olayları, ilişkilerini, bu karanlık tablonun ön gördüğü gibi, olduğundan daha olumsuz algılayıp değerlendirebilir. Örneğin, işine yabancılaşmış bir birey yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde daha güvensiz, daha şüpheli bir bakış takınabilir; içinde bulunduğu gruba veya kuruma ait olma duygusu zedelenebilir, yönetim uygulamalarını adaletsiz bulabilir.

İşe yabancılaşma, bugüne değin ağırlıklı olarak öncelleri açısından incelenmiş, sonuçlarını tespit etmeye yönelik sınırlı sayıda araştırma yürütülmüştür. Bu sınırlı sayıda araştırmalarda da iş doyumunu, işe bağlılık, örgüte bağlılık (Hirschfeld ve Field, 2000; McKinlay ve Marceau, 2011; Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010), performans (Clark, Halbesleben, Lester ve Heintz, 2010), sabotaj ve hırsızlık (Hodson ve Sullivan, 2011) gibi örgütsel tutum ve davranışlar ele alınmıştır.

Bu çalışmada işe yabancılaşmanın sadece tutum ve davranışlar üzerinde değil, algıların biçimlenmesi üzerinde de bir rolü olabileceği varsayımı ile işe yabancılaşmanın örgütsel algılar üzerindeki katkısını incelemek üzere örgütsel değişkenlerden bir tanesi olan örgütsel adalet algısı ele alınmıştır. Zira adalet de tüm çağlarda olduğu gibi günümüzde de hassasiyetini korumakta ve bireyin değerlilik ve saygınlık algısı için olmazsa olmaz bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Adalet algısı sarsılan bireyin adaletsizliği kabullenmek gibi pasif bir bilişsel düzenlemeden, adaletin yerine gelmesini sağlamak için yeniden yasalara başvurmak gibi medeni bir yönteme ya da dişe diş göze göz gibi intikam güdülü bir yönteme kadar çok çeşitli çözüm arayışları içerisinde olabileceğini hayatın her alanında gözlemlemekteyiz. Örgütsel davranış alanında da adaletsizlik algısının hem önemli iş çıktılarını (Ambrose, 2002) hem de çalışan tutum ve davranışlarını (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, ve Ng, 2001) etkileyebileceği, sabotaj (Ambrose, Seabright, ve Schminke, 2002), hırsızlık (Greenberg, 1990), saldırganlık (O'Leary-Kelly, Griffin, ve Glew, 1996) gibi kurumlar açısından olumsuz davranışlarla sonuçlanabileceği saptanmaktadır.

### İşe Yabancılaşma

İlk kez Hegel (1910) tarafından, bireyin çevresinden ve kendi benliğinden kopması olarak tanımlanan yabancılaşma kavramı, daha sonra Marx (1844/1975) tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve sosyo-ekonomik bir yaklaşımla, kapitalist emek sürecinin işçiler üzerindeki etkilerini açıklamak üzere kullanılmıştır. Marx'a göre yaratıcı faaliyet insan doğasının temel unsurudur ve bu ihtiyaç başlı başına anlamlı bir faaliyet olan çalışma sürecinde tatmin edilir. Ancak, kapitalist sistemdeki, emek sermaye ilişkisi bireyin yaratıcılığını engeller ve çalışmayı anlamsız bir faaliyete dönüştürür; bu sebeple yabancılaşma bu sistemin doğal bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Marx, emek ve sermaye arasındaki ilişkiyi açıklamak için 'emek süreci' terimini kullanmıştır. Emek sürecinde, birey sahip olduğu emeği sermayedara satar. Emeği satın alan ve amacı kâr elde etmek olan sermayedar verimliliği sağlayacak ve masrafları azaltacak biçimde işleri organize eder. Bu süreçte oluşan modern çalışma ortamlarındaki işin doğası, özellikle aşırı iş bölümü ve resmi otoritede toplanan yetki sebebiyle birey üretim sürecini ve emeği ile ürettiği ürünün kaderini kontrol etme hakkından vazgeçmiş olur ve çalışma sürecinde kendisini ifade etme kapasitesini kaybeder. Bireyin fiziksel ve zihinsel güçlerini özgürce geliştirmesine olanak vermeyen tersine bitkinlik ve zihinsel çöküntü oluşturan bu süreç, çalışma faaliyetini haysiyet kırıcı ve eziyet verici bir deneyim haline sokar ve birey ürettiği ürüne, doğaya, diğer insanlara ve nihayetinde kendi benliğine yabancılaşır. (Madlock ve Martin, 2012; Mottaz, 1981; O'Donohue ve Nelson, 2012; Shantz, Alfes ve Truss, 2014).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi Marxist yaklaşımda yabancılaşma, öznel bir ruh halinden ziyade, sistemin nesnel bir gerçekliği olarak kabul edilir. Yabancılaşmanın doğası, daha sonraları psikolojik bir yaklaşımla varoluşçu düşünce temelinde de ele alınarak açıklanmıştır. Bu yaklaşımda da yabancılaşma insan yaşamının kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edilir ve nesnel çalışma koşullarından kaynaklanan öznel duygu durumu olarak görülür (Mottaz, 1981). Kısaca Marxist yaklaşım nesnel koşullar, varoluşçu yaklaşım ise duygular temelinde kavramı açıklar. Psikolojik yaklaşımda çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan yabancılaşmanın anlamı Seeman (1959) tarafından güçsüzlük (kontrol yoksunluğu), anlamsızlık (bütün içindeki rol ve katkının kavranamaması), kuralsızlık (sosyal kuralların parçalanması ve davranışlar üzerinde etkili olmaması), yalıtılmışlık (toplum tarafından değer verilen amaçların birey için bir şey ifade etmemesi) ve kendine yabancılaşma (potansiyelini ifade edememe) olmak üzere beş boyut ile açıklanmıştır. Daha sonra, Blauner (1964) Seeman'ın kuralsızlık hariç diğer dört boyutunun çalışma ortamlarıyla bağlantılı olduğunu göstermiş



ve işe yabancılaşmayı derecesi bireyden bireye değişebilecek öznel bir duygu olarak kavramsallaştırmıştır. Mottaz (1981) ise güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarının işin kendisiyle daha doğrudan ilintili olduğunu, yalıtılmışlık hissinin bu üç boyutla hem kavramsal hem ampirik olarak uyumsuz ve daha ziyade örgüt ve çalışanlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada Mottaz'ın (1981) üç boyutlu işe yabancılaşma kavramsallaştırması temel alınmıştır.

Güçsüzlüğün özünde özerklik ve kontrol yoksunluğu bulunmaktadır, bu bakımdan güçsüz birey ortaya çıkacak ürünü kendi davranışının belirleyemeyeceğini düşünür (Seeman, 1959). Ürünün (veya servisin) tasarımı ve kalitesi hakkında kontrol ve sahiplik duygusundan yoksunluk; üretim araçları (veya servisin verilme biçimi) üzerinde kontrol ve özerklikten yoksunluk; hem mekanizasyon süreci hem de denetim sürecine (yöneticilerin otoritesine) tâbi olma duygusu (Kanungo, 1992), bir başka deyişle yönetime katılamamak, kararlarda yer alamamak, birlikte çalışacağı kişileri seçmemek, işin denetimini yapma olanağından yoksun olmak güçsüzlüğe sebep olur (Blanur, 1964). Kısaca, güçsüzleşmiş bireyler hayatlarına kendi iradelerinin değil, sistemin veya üst konumundakilerin karar verdiği duygusundadırlar (Hoy, 1972), dolayısıyla kendini gerçekleştirme, özsaygı (Kanungo, 1992) ve özerklik ihtiyaçları tatmin edilememektedir.

Anlamsızlık, bireyin kendi işinin bütün içindeki rolünü ve önemini anlayamaması ve işinin bütüne (daha büyük bir amaca) nasıl bir katkısının olduğunu kavrayamamasından kaynaklanan duygudur (Seeman, 1971). İş özellikleri modelinde de işin anlamlılığı vurgulanmakta ve işin kapsamı dar, sıkıcı, rutin, basit ve diğer iş faaliyetlerinden kopuk görünüyorsa bireyin yaptığı işi anlamsız bulacağı (Hackman ve Oldham, 1980) belirtilmektedir. Varoluşçulara göre anlamsız bir dünya birey için psikolojik tehlikeler barındırır (O'Donohue ve Nelson, 2012), nitekim anlamı olmayan bir işi yapan bireyin toplum ve insanlık için bir değerinin olmadığını düşüneceği (Tummers ve Dulk, 2013), kendine saygısını ve umudunu yitireceği ve böyle bir işin birey için bir cezaya dönüşeceği tahmin edilebilir.

Alt boyutlardan sonuncusu olan 'kendine yabancılaşma' varoluşçu yaklaşımda, yabancılaşma kavramının odağı olarak kabul edilir (Donohue ve Nelson, 2012). Zira kendine yabancılaşma hem bireyin içsel faktörleri hem de çevredeki (örgütteki) harici baskılar sebebiyle bireyin gerçek benliği ile temasının kopması, suni bir benlik oluşturması ve bu suni benlik doğrultusundaki tüm davranışlarının, sahici ve değerli öz benliğine aykırı düştüğünü hissetmesidir. Kendine yabancılaşma, çalışma faaliyeti bireyin potansiyelini ifade etmesine, iç kaynaklı güdülenmeyi beslemesine izin vermeyip sadece maddi (dış kaynaklı) bir sonuca ulaşmasının bir aracı olarak işlev gördüğünde yaşanır. Örgüt içindeki işlevsel rolleri ve sorumlulukları pekiştiren resmi iş sistemi ve maddi ödüller bireyin yaratıcı katkılarını sınırlamaya yarar. Böylesine maddeleştirilmiş bir ortamda birey çalışma faaliyetinde iç kaynaklı doyumdan yoksun kalabilecektir (O'Donohue ve Nelson, 2012; Mottaz, 1981; Seeman, 1959).

İşe yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalarda daha çok öncellerine odaklanılmış ve özellikle yapısal koşullar incelenmiştir. Bu araştırmalardan çıkan genel sonuç, işe yabancılaşmanın, bürokratik yapılarda gözlenen ve bireyin işteki özerkliğini ve kararlara katılımını kısıtlayan merkezileşme, katı kurallar, politikalar ve süreçler gibi yapısal koşullardan kaynaklandığıdır (örn. Allen ve Lafollett, 1977; Gazi ve Weiss, 1990; Greene, 1978; Ramaswami, Agarwal ve Bhargava, 1993). Ayrıca, Chia-buru, Thundiyil ve Wang'ın (2014) 45 çalışmanın sonuçlarının karşılaştırıldığı meta analiz çalışmasında, başarıya ihtiyacı, kontrol odağı ve destekleyen liderin işe yabancılaşma üzerinde olumsuz (yani yabancılaşmayı azaltıcı) yönde; rol belirsizliğinin ise olumlu (yani yabancılaşmayı arttırıcı) yönde katkı sağladığı bulunmuştur. Türkiye'de yapılan çalışmalarda da, duygusal emek (Kaya ve Serçoğlu, 2013), güven ortamı (Özbek, 2011), örgütsel adalet (Ceylan ve Sulu, 2011), iş stresi (Koçoğlu, 2014) ve iş yaşamı kalitesi (Erdem, 2014) işe yabancılaşmayı açıklayan değişkenler olarak saptanmıştır.

İşe yabancılaşmanın, ayrıca, hem çalışma ortamı içinde hem de sosyal ve psikolojik açıdan olumsuz sonuçlarının bulunduğu belirlenmiştir. Örneğin, işe devamsızlık, işten ayrılma, sabotaj, (Hodson ve Sullivan 2011), gibi davranışları arttırdığı, iş doyumunu ve örgüte bağlılık gibi tutumları olumsuz yönde etkilediği, performansı zayıflattığı; tükenmişlik, gerginlik, hastalık belirtilerini (Chiaburu vd., 2014), öfke duygusunu (Trent, 2001) arttırdığı ve esenlik seviyesini düşürdüğü (Shantz vd., 2014) saptanmıştır.

Bu çalışmada ise, işe yabancılaşmanın algılar üzerinde de belirleyici bir rolü olabileceği öne sürülerek örgütsel adalet algısı üzerindeki katkısını incelemek hedeflenmiştir.

### Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel çalışmalarda adalet ilk kez Adams (1965) tarafından öne sürülen dağıtım adaleti kavramı ile ele alınmaya başlanmıştır. Adams'a göre insanlar elde ettikleri sonuçların miktarı ile ilgilenmekten ziyade bu sonuçların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedirler. Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, birey kendi girdileri (örn. eğitim, zekâ, deneyim) ile çıktılarının (örn. ücret, terfi, ödül) oranını hesaplar ve bu oranı kendisiyle benzer bir işi yapan diğer bir kişinin oranıyla karşılaştırarak sahip olduğu sonuçların adil olup olmadığına dair bir yargı oluşturur. Bu iki girdi-çıktı oranı karşılaştırması Adams'ın eşitlik teorisine nesnellik katsa da, bu süreç tamamen öznel (Colquitt vd., 2001).

Algılanan örgütsel adaletin belirleyicisinin sadece çıktıların algılanmasıyla ilgili olmayacağı, çıktıların dağıtıldığı karar alma süreçleriyle ilgili algının da önemli bir belirleyici olacağı vurgulanmış ve bu adalet türü işlem adaleti olarak isimlendirilmiştir. Leventhal (1980) bir ortamda işlem adaletinin varlığından söz edebilmek için tutarlılık, önyargılardan kaçınma, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve etik diye nitelendirdiği altı kuralın yerine getirilmesi gerektiğini savunur. "Tutarlılık" paylaşım işleminin kişiler arasında her zaman tutarlı olmasını ifade eder. "Önyargılardan kaçınma" karar verenlerin paylaşım sürecinde kendi çıkarlarını düşünmeden hareket etmeleridir. "Doğruluk" dağıtım sürecinde kullanılan bilginin doğruluğudur. "Düzeltilbilirlik" paylaşımında yanlışlık yapıldığında bunun düzeltilebileceğini ifade ederken "temsil edilebilirlik" paylaşımından etkilenebilecek kişilerin ihtiyaçlarının ve değerlerinin karar alma sürecinde temsil edilmesini belirtir. "Etik" ise dağıtım ile ilgili kararın etik standartlarla uyumlu olmasıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Bir diğer adalet türü ise ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından öne sürülen etkileşim adaletidir. Bu adalet türü işlemler uygulanırken yöneticilerin çalışanlarıyla girdikleri ilişkinin kalitesine vurgu yapar. Daha sonraki çalışmalarda etkileşim adaletinin, kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki bileşenden oluştuğu öne sürülmüştür (Greenberg, 1990). Kişiler arası adalet, çalışanların, yöneticilerinin işlemleri uygularken veya çıktıları belirlerken kendilerine karşı ne derece değer, saygı ve nezaket göstererek yaklaştıklarına dair değerlendirmeleridir. Bilgi adaleti ise çalışanların, uygulanan işlemler ve dağıtılan çıktılar ile ilgili yöneticileri tarafından kendilerine ne derece doğru, akla yatkın ve net açıklamalar yapıldığına dair değerlendirmelerini içermektedir (Colquitt vd., 2001).

Örgütsel adalet algısının öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili yazında iki meta analiz bulunmuştur. Bunlardan ilki Cohen-Charash ve Spector'ın (2001) 153 çalışmayı kapsayan meta analizidir. Bu çalışmada çıkan sonuçlardan biri, örgütsel adaletin üç boyutu olan etkileşim, dağıtım ve işlem adaletinin birbiriyle ilişkili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğudur. Öncüller olarak incelenen yaş, cinsiyet, eğitim ve ırk gibi demografik değişkenlerin örgütsel adaletle anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Kişiliği öncül olarak ele alan az çalışma vardır; bunlardan büyük bir çoğunluğu da olumsuz duygulanımı incelemiştir. Bu çalışmalara göre olumsuz duygulanım etkileşim ve işlem adaleti algısını, da-

ğıtım adaleti algısına kıyasla daha güçlü yordamaktadır. Örgütsel adaletin sonuçları olarak incelenen işten ayrılma niyeti ve örgüte zarar veren davranışlar örgütsel adaletle ters yönde; iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güven pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca, örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaletinin iş performansının en güçlü öncülü olduğu bulgulanmıştır.

1975 ve 1999 yılları arasındaki 183 çalışmayı inceleyen bir diğer meta analiz de Colquitt vd. (2001) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, işlem adaleti ve birçok araştırmanın etkileşim adaletinin iki boyutu olarak analiz ettiği kişilerarası adalet ve bilgi adaleti değişkenlerinin birbirinden farklı kavramlar olduğu bulgulanmıştır. Bu sebeple, araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgi adaletinden oluşan dört boyut olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada dağıtım adaletinin elde edilen çıktılardan duyulan memnuniyeti ve işten ayrılmayı daha güçlü, işlem adaletinin iş doyumunu, örgüte bağlılık, sistemi referans olarak otoritenin değerlendirilmesi ve performansı daha güçlü, bilgi ve kişilerarası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve negatif tepkileri daha güçlü yordadığı tespit edilmiştir.

Cohen-Charash ve Spector ile Colquitt ve arkadaşlarının yapmış olduğu meta-analizleri karşılaştıran özet niteliğindeki bir başka çalışma (Nowakowski ve Conlon, 2005) da örgütsel adaletin, örgüte bağlılık, iş doyumunu, güven ve performans değişkenleriyle olumlu yönde; norm dışı davranışlar ve işe yönelik negatif tepkilerle ise olumsuz yönde ilişkide olduğunu göstermiştir.

### İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Örgütsel adaletin sağlanması kadar çalışanların bunu algulamaları da kurumlar açısından oldukça önemlidir. Öyle ki, çalışanlar örgütte karşılaştıkları bir durumun adil olup olmadığını her zaman rasyonel bir şekilde değerlendiremeyebilirler çünkü duygular algılamayı etkileyebilir. Nitekim örgütsel adalete dair yapılan yargıların öznel olduğuna ve duygular tarafından etkilendiğine dair bulgular mevcuttur (Barsky ve Kaplan, 2007). Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından tanımlanan duygusal olaylar teorisi işyerindeki duygusal deneyimlerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarına odaklanır ve bu duygusal deneyimlerin davranış ve tutumlar üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu savunur. Duygusal olaylar teorisine göre çalışma ortamının özellikleri, o özelliklere uygun olumlu ya da olumsuz, duygusal olayların vuku bulmasına sebep olur. Bu olaylara maruz kalmak bireyi belirli bir ruh haline sokar, bu ruh hali de bireyin tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı yapar. Böylece, çalışma ortamının sabit özellikleri (örn. iş dizaynı) ile tutum (örn. iş doyumunu) ve davranışlar (örn. vatandaşlık davranışı, işten ayrılma) arasındaki ilişkide bağlantı kuran mekanizmanın ruh hali ve duygular olduğu kabul edilir.

Bu teori çerçevesinde ele alacak olursak, işe yabancılaşmayı oluşturan çalışma ortamının özellikleri bireyleri belirli duyguları yaşamaya itecektir. Açıkçası, yabancılaşma, üretim süreçleri (merkezileşme, aşırı iş bölümü vs.) ile ilgili olmasından dolayı yapısal bir olgu olduğu kadar varoluşçu bakış açısının öne sürdüğü gibi tükenmişlik, tatminsizlik, gerginlik, öfke (Chiaburu vd., 2014; Trent, 2001), yalnızlık, umutsuzluk, kaygı, bölünmüşlük ve kimlik kaybı gibi sonuçları ile psikolojik bir sendrom (Seeman, 1959) olarak da tanımlanır. Varoluşçu psikolojinin açıklamalarına göre, sahici benliği ile modern örgütsel yaşamın talepleri doğrultusunda geliştirmiş olduğu suni benliği arasında kimlik krizi yaşayan (yabancılaşan) birey benlik yitimi, öz saygı yitimi gibi çeşitli psikolojik problemler yaşayabilir; bütün bunlar nihayetinde bireyin ruh sağlığını zayıflatabilir (O'Donohue ve Nelson, 2012). Nitekim yazında işe yabancılaşmanın hastalık semptomlarını artırdığı, tükenmişlik, gerginlik ve duygusal bitkinlikle sonuçlandığına dair çalışmalar mevcuttur (Chiaburu vd., 2014; Shantz vd., 2014). Ryan ve Deci'nin (2000) kendini yönetme özerkliği teorisine (self-determination theory)

göre de insanın temel psikolojik ihtiyaçlarından olan yetkinlik ve özerklik ihtiyaçlarının karşılanması esenlik için önemlidir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların ihlal edilmesi engellenmişlik duygusundan dolayı öfke ve sinirlilik hallerine neden olabilecektir.

Duyguların ve ruh halinin iş doyumunu gibi tutumlar (Weiss, Nicholas ve Daus, 1999) ve işbirliği, çatışma gibi davranışlar (Barsade, 2002) üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar da vardır. Duyguların sadece tutum ve davranışlar üzerinde değil algılar, hatta doğrudan örgütsel adalet algısı üzerinde de etkili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Barsky ve Kaplan (2007) tarafından yapılan meta analiz de duygular ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Örneğin, Hollensbe, Khazanachi ve Masterson (2008) tarafından işe yeni başlayan çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada örgüt desteği, esnekliği, demografik çeşitliliği gibi örgütsel unsurların yanı sıra bireyin duygusal durumunun da örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bireyler kendilerini duygusal olarak iyi hissettikleri zaman örgütü daha adil, duygusal olarak kötü hissettikleri zaman ise örgütü daha adaletsiz değerlendirmektedirler. Boylamsal olarak yürütülmüş bu çalışmada diğer bir çarpıcı bulgu çalışanların kurum içindeki çalışma süreleri arttıkça örgütsel adaleti değerlendirirken kendi duygularına daha çok başvurularındır. Türkiye’de yapılmış bir araştırmada da (Özdevecioğlu, 2004) benzer bir sonuç elde edilmiş, olumlu duyguların örgütsel adalet algısına pozitif yönde, olumsuz duyguların ise negatif yönde katkısı olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada elde edilen çarpıcı bulgu negatif duyguların örgütsel adalet algısı üzerindeki katkısının, olumlu duyguların katkısından daha fazla olmasıdır.

Wanberg, Bunce ve Gavin’in (1999) çalışmasına göre, olumsuz duygulanımı fazla olan bireyler, yaşadıkları olayları olduğundan daha kötü değerlendirmektedir; böylece, bu bireyler, benzer durumlara karşılaştıklarında, olumsuz duygulanımı az olan bireylere göre daha çok adaletsizlik algılama eğiliminde olurlar. Benzer olarak, Irving ve Coleman (1999) da olumsuz duygulanım ve adalet algısı arasındaki negatif ilişkiyi, olumsuz duygulanımdaki bireylerin olay veya durumların olumsuz yönlerine odaklanma eğilimleri ile açıklamaktadırlar. Adalet algısını etkileyen duygular adaletle ilgili olaylardan kaynaklanabileceği gibi, adaletle ilgisi olmayan iş hatta iş dışı olaylardan da (örn. aile meseleleri, hava durumu) kaynaklanabilmektedir. Çalışanların başka yaşam alanlarından taşıdıkları olumsuz duygulanımları, adil olsa bile yöneticiyi adaletsiz algılamalarına sebep olabilmektedir (Barsky, Kaplan ve Beal, 2011).

Duygular ve adalet algısı arasındaki ilişki çağrışımlı ağ teorisi (associative network theory) (Bower, 1981) ile de açıklanabilmektedir. Bu teoriye göre günlük deneyimlerin değerlendirilmesi ve hatırlanması o andaki ruh durumu ile uyumludur. Yani, olumlu ruh halindeki insanlar olayları daha olumlu değerlendirirler çünkü zihinde diğer olumlu hatıralar canlanmıştır; olumsuz ruh halindeki insanlar içinse tam tersi geçerlidir. Buradan hareketle, adaletle ilgisi olmayan faktörlerin sebep olduğu ruh hali çalışanların adaletle ilgili olayları hatırlamalarını ve nihayetinde adaleti genel olarak değerlendirmelerini etkileyecektir.

İşe yabancılaşmanın duygusal tükenme, stres, umutsuzluk gibi olumsuz duygu durumlarla ilişkili (Chiaburu vd., 2014; Seeman, 1959; Shantz vd., 2014) bulunmasından ve olumsuz duyguların algılar üzerindeki etkilerine dair bulgulardan (Hollensbe vd., 2008; Özdevecioğlu, 2004) hareketle bu çalışmada işe yabancılaşmanın adalet algısını olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmış ve bu varsayıma dayanarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**Hipotez:** *İşe yabancılaşma örgütsel adalet algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir katkıya sahiptir.*

## YÖNTEM

### Örnekleme ve Uygulama

Bu araştırmanın örnekleme grubunu İstanbul'da üretim ve hizmet sektöründe yer alan kurumlarda çalışan 230 beyaz yakalı oluşturmaktadır. Katılımcıların hepsi üniversite mezunu olup (40 katılımcı ayrıca yüksek lisans derecesine sahiptir), yaşları 25 ile 55 (ortalama = 34,02; ss = 6,90) arasında ve kurumdaki çalışma süreleri bir ile 31 sene (ortalama = 7,12; ss = 5,86) arasında değişmektedir. Cinsiyet bakımından dengeli bir dağılım vardır (119 Kadın, % 51,7; 111 erkek, % 48,3). Gelire göre de dengeli bir dağılım söz konusudur (2000 TL ve altı geliri olan %33,9; 2001-3000 TL aralığında geliri olan % 33,9; 3001TL ve üzerinde geliri olan % 31,7). Anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile katılımcılara çalıştıkları kurumlarda elden dağıtılmış ve üç haftalık süre zarfında yine elden geri toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı açıklanmış ve cevapların sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış, bunların 233 tanesi geri toplanmış; ancak üç anket eksik doldurulmuş olmaları sebebiyle elenmiştir. Böylece geri dönüş oranı % 76,66 olmuştur.

### Kullanılan Ölçüm Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği, dağıtım adaleti (altı ifade), işlem adaleti (altı ifade) ve etkileşim adaleti (dokuz ifade) olmak üzere üç adalet türünü ölçen üç alt ölçekten oluşmaktadır. Dağıtım adaletini ölçmek üzere Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İşlem ve etkileşim adaletini ölçmek üzere ise Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar ifadeleri (1) 'Kesinlikle katılmıyorum'dan (6) 'Tamamen katılıyorum'a uzanan 6'lı derecelendirme üzerinden cevaplamışlardır.

İşe yabancılamayı ölçmek üzere Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ve Sayü (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ve revize edilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, güçsüzlük (altı ifade), anlamsızlık (dört ifade) ve kendine yabancılaşma (yedi ifade) olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada kendine yabancılaşma boyutundaki bir ifade ("işimin en tatmin edici özelliği maaşım"), yabancılaşmanın kuramsal tanımını temsil etme bakımından zayıf görüldüğü gerekçesiyle ölçekten çıkarılmış, böylece kendine yabancılaşma altı ifade ile ölçülmüş; ölçekteki toplam ifade sayısı ise 16 olmuştur. Ölçekte yer alan tüm ifadeler, (1) 'Kesinlikle katılmıyorum'dan (6) 'Tamamen katılıyorum'a uzanan derecelendirme üzerinden cevaplanmıştır.

## BULGULAR

### Ölçüm Araçlarının Faktör Yapıları ve Güvenilirlik Seviyeleri

İşe yabancılaşma ölçeğine uygulanan faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, verinin faktör analizine uygunluğunun testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi değerinin 0,50 üzerinde olması ve Bartlett küresellik testinin 0,05 önem derecesinde anlamlı olması kriterlerinin (Hair vd., 1998) sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir.

Kavramsal olarak üç alt boyuttan oluşan işe yabancılaşma ölçeğine uygulanan faktör analizi ilk adımda üç faktörlü bir yapı vermiştir. Ancak kendine yabancılaşma boyutuna ait ifadelerden bir tanesi (Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum) iki faktör altına 0,50 üzerinde yüklerle yerleştiği için elenip analiz yinelenmiştir. 15 ifade ile tekrar edilen faktör analizi yine üç faktörlü bir yapı

vermiştir. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama gücü % 68,10'dur ve her bir faktörün eigen değerleri sırasıyla 7,83, 1,84 ve 1,20'dir. Her bir ifade en az 0,64 yükle kavramsal olarak temsil ettikleri boyutların altında yer almışlardır. Başka bir deyişle, güçsüzlüğü temsil eden altı ifade birinci faktör altında, kendine yabancılaşmayı temsil eden beş ifade ikinci faktör altında ve anlamsızlığı temsil eden dört ifade üçüncü faktör altında gruplaşmışlardır.

Ölçeğin tümüne uygulanan iç tutarlılık testi yüksek bir alfa değeri ( $\alpha = ,92$ ) vermiştir. Faktör analizinden elde edilen her bir boyuta uygulanan iç tutarlılık testleri de yüksek alfa seviyeleri vermiştir. Faktör analizine ve iç tutarlılıklara ait tüm değerler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

Boyut ismi	Boyut gücü	İfadeler	İfade ağırlığı	$\alpha$
Güçsüzlük	24,38	İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim.	,80	,87
		İşyerinde yaptığım işler çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.	,78	
		İşimle ilgili kararları üstlerime danışmadan alamam.	,77	
		İşimi yaparken kendi beklentilerimi gerçekleştiremiyorum.	,71	
		Yaptığım işin denetimini kendim yapma olanağından yoksunum.	,65	
		Birlikte çalışacağım kişileri seçme olanağından yoksunum.	,64	
Kendine Yabancılaşma	23,59	Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkân tanıyor.	,85	,90
		İşim gayret göstermemi gerektiren bir iş değil.	,84	
		Yaptığım iş bana ceza çekiyormuşum hissini veriyor.	,79	
		İşim bana kişisel bir tatmin hissi vermiyor.	,70	
		Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkânım çok az.	,68	
Anlamsızlık	20,13	İşimin diğerlerinin işleriyle nasıl bir uyum içerisinde olduğunu anlayamıyorum.	,81	,84
		İşimin kurumun genel işleyişindeki rolünü göremiyorum.	,78	
		Bu kurumun başarısına benim işimin katkısını göremiyorum.	,76	
		Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	,67	
Toplam varyans = 68,10 Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği = ,94 Bartlett Küresellik Testi Ki Kare = 2160,66 sd = 105 p < ,001				

Dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç adalet türünü ölçmek için düzenlenen ifadeler kendilerine özgü yönergelerle üç ayrı ölçek halindedir. Bir başka deyişle, her bir adalet türü ayrı bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu sebeple her bir örgütsel adalet ölçeği için ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Kavramsal olarak tek boyutlu olan dağıtım ve işlem adaletine uygulanan faktör analizleri bu adalet türlerinin tek boyutlu yapısını desteklemiştir. Kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki ayrı etkileşim

tipini içerdiği ileri sürülen ve ölçeğinde de bu iki ayrı etkileşim tipini temsil eden ifadeler barındıran etkileşim adaletine uygulanan faktör analizi de tek boyutlu bir yapı vermiştir.

Bu ölçeklere uygulanan iç tutarlılık testleri yüksek alfa değerleri vermiştir (dağıtım adaleti algısı için  $\alpha = ,95$ ; işlem adaleti algısı için  $\alpha = ,91$ ; etkileşim adaleti algısı için  $\alpha = ,96$ ).

### Değişkenler Arası Korelasyonlar

Tablo 2’de değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları ve her bir değişken için hesaplanan ortalama puanlar ile standart sapmalar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, işe yabancılaşma alt boyutlarının her biri, örgütsel adaletin üç türü ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahiptir. Bununla birlikte en güçlü ilişkiler güçsüzlük ile etkileşim adaleti algısı ( $r = -,59$ ) ve işlem adaleti algısı ( $r = -,47$ ) ve ayrıca kendine yabancılaşma ile etkileşim adaleti algısı ( $r = -,44$ ) arasındadır. En zayıf ilişki ise anlamsızlık ile dağıtım adaleti algısı ( $r = -,21$ ) arasındadır.

Bu çalışmada bağımsız değişkenler olarak ele alınan işe yabancılaşmanın alt boyutları arasında da kuvvetliye yakın ilişkiler mevcuttur. Ancak en güçlü ilişki 0,70 seviyesinin altında ( $r = ,64$ ) olduğundan bu değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi bulunmamaktadır.

İki demografik değişken olan yaş ve mevcut kurumda çalışma süresinin araştırma değişkenleri ile ilişkileri de incelenmiş, bu ilişkilerin bazılarının istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Betimsel İstatistikler**

	ort.	ss	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	34,02	6,90	,73**	-,09	-,13*	-,04	,19**	,13*	,20**
2.Çalışma süresi	7,12	5,86	1	-,12	-,19**	-,04	,22**	,19**	,20**
3. Güçsüzlük	4,05	1,05		1	,55**	,54**	-,37**	-,47**	-,59**
4. Kendine yabancılaşma	2,87	1,22			1	,64**	-,26**	-,36**	-,44**
5. Anlamsızlık	2,75	1,29				1	-,21**	-,35**	-,38**
6. Dağıtım adaleti	3,53	1,23					1	,65**	,57**
7. İşlem adaleti	3,53	1,15						1	,77**
8. Etkileşim adaleti	4,00	1,06							1

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$

### Hipotez Testi

Hipotezi test etmek üzere ilk olarak işe yabancılaşmanın üç adalet türü üzerindeki katkıları basit regresyon analizleri ile test edilmiştir. Tablo 3’de yer aldığı gibi işe yabancılaşma, her üç örgütsel adalet türü algısındaki değişimleri açıklamaktadır. Bununla beraber en fazla açıklama gücüne sahip olduğu değişken etkileşim adaleti algısıdır (Düzeltilmiş  $R^2 = ,30$ ;  $F = 97,93$ ;  $p < ,001$ ). Ayrıca tüm adalet türleri üzerindeki katkılarının yönü negatiftir. Bir başka deyişle, işe yabancılaşma arttıkça adalet olumsuz algılanmaktadır.

**Tablo 3. İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet Türleri Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Analiz 1</b>	<b>Analiz 2</b>	<b>Analiz 3</b>
	Dağıtım adaleti	İşlem adaleti	Etkileşim adaleti
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
İşe yabancılaşma	-,32***	-,46***	-,55***
R	,32	,46	,55
R <sup>2</sup>	,11	,21	,30
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,10	,21	,30
F	26,97***	60,80***	97,93***

\*\*\*p &lt; ,001

Ayrıca, işe yabancılaşma alt boyutlarının üç adalet türü üzerindeki katkıları çoklu regresyon analizi ve basamaklı eleme işlemi (stepwise deletion procedure) ile test edilmiştir. Bu analizler esnasında bağımsız değişkenler arasındaki muhtemel çoklu bağıntı (multicollienarity) VIF değerleri de dikkate alınarak incelenmiş, değerlerin 1 civarında seyrettiği gözlenmiş ve böylece değişkenler arasında çoklu bağıntı şüphesi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre dağıtım adaleti algısındaki değişimleri sadece güçsüzlük açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = ,13; F = 36,95; p < ,001). İşlem adaleti algısı (Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = ,23; F = 35,30; p < ,001) ve etkileşim adaleti algısındaki (Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = ,36; F = 67,47; p < ,001) değişimleri ise güçsüzlük ile beraber kendine yabancılaşma açıklamaktadır. Bununla beraber güçsüzlüğün hem işlem adaleti algısındaki katkısı ( $\beta$  = -,39; p < ,001) hem de etkileşim adaleti algısındaki katkısı ( $\beta$  = -,51; p < ,001), kendine yabancılaşmanın katkılarına kıyasla, daha fazladır. Yine beta değerlerinden anlaşılacağı gibi güçsüzlük ve kendine yabancılaşma arttıkça her tür adalet olumsuz algılanmaktadır. Anlamsızlığın ise hiçbir adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı katkısı bulunmamaktadır (Bkz. Tablo 4).

**Tablo 4. İşe Yabancılaşma Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Türleri Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>Analiz 1</b>	<b>Analiz 2</b>	<b>Analiz 3</b>
	Dağıtım adaleti	İşlem adaleti	Etkileşim adaleti
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Güçsüzlük	-,37***	-,39***	-,51***
Kendine yabancılaşma	Elendi	-,14*	-,16**
Anlamsızlık	Elendi	Elendi	Elendi
R	,37	,49	,61
R <sup>2</sup>	,14	,24	,37
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,13	,23	,36
F	36,95***	35,30***	67,47***

\*p &lt; ,05; \*\*p &lt; ,01; \*\*\*p &lt; ,001



## TARTIŞMA VE ÖNERİLER

**B**u araştırmada işe yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları işe yabancılaşmanın, her üç örgütsel adalet türü algısındaki değişimi açıkladığını; işe yabancılaşma arttıkça örgütsel adaletin olumsuz değerlendirildiğini göstermektedir. İşe yabancılaşma ve adalet algısı arasındaki ilişkiler duygusal olaylar, kendini yönetme özerkliği ve çağrışımlı ağ teorileri ile açıklanabilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algılarını sadece doğrudan adaletle ilgili olaylar değil, duygusal olaylar teorisinin öne sürdüğü gibi bireyin içinde bulunduğu çevrenin özellikleri (hatta bazen örgüt dışındaki başka çevrelerin özellikleri) ile canlanan duygusal durumları belirleyebilmektedir. Bu bağlamda merkezi karar alma, iş bölümü gibi çevresel özellikler bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarından olan özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının karşılanmasının önünde bir set oluşturacak ve bireyi yabancılaşmaya, nihayetinde duygusal tükenme, stres, kaygı gibi olumsuz duygulara itecektir. Bu olumsuz duygular çağrışımlı ağ teorisinin öne sürdüğü gibi kendisiyle uyumlu başka hatıra ve duyguları çağrıştıracak ve böylece örgütsel adalet olduğundan daha olumsuz değerlendirilecektir.

İşe yabancılaşma alt boyutlarının örgütsel adalet türleri üzerindeki katkılarını test etmek üzere uygulanan regresyon analizi sonuçlarına göre her üç adalet türü algısı üzerinde en etkili işe yabancılaşma alt boyutu güçsüzlüktür. Her bir değişkenin birebir aralarındaki ilişkiyi test eden korelasyon analizleri (Bkz. Tablo 2) dikkate alındığında kendine yabancılaşma ve anlamsızlık boyutlarının da özellikle işlem ve etkileşim adaleti algısıyla dikkate değer ilişkilerinin bulunduğu görülmektedir. Ancak üç yabancılaşma boyutu bağımsız değişkenler olarak beraberce regresyon analizine sokulduğunda güçsüzlüğün katkısının öne çıktığı, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmanın katkılarının zayıfladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle adaletsizlik algısındaki artışın gerekçesinin güçsüzlüğün doğasında aranması gerektiği anlaşılmaktadır.

Güçsüzlük bireyin yaptığı iş ve ortaya çıkarttığı ürünün tasarımı, miktarı, kalitesi gibi konularda özerkliğinin, söz söyleme hakkının ve sahiplik duygusunun bulunmaması, tersine sisteme veya yöneticilerin otoritesine tâbi olması anlamına gelmektedir. Özerklik ve kontrol yoksunluğu merkezi karar alma, biçimsel kurallar, politikalar ve süreçleri içeren örgüt yapısı ile ilgili koşullardan kaynaklanmaktadır. Böyle bir yapıda çalışanların kendi özlerini işlerine yansıtabilmeleri güçleşmekte ve kendini yönetme özerkliği teorisinde (Ryan ve Deci, 2000) belirtilen özerklik ve yetkinlik ihtiyaçları tatmin edilememektedir. Bu anlamda, bireyin işini yaparken sergileyeceği davranışlarının kendi iradesinde

değil de örgüt tarafından belirlenmiş süreçlerin ve bu süreçlerin devamını sağlamakla görevli yöneticilerin denetiminde olduğunu söyleyebiliriz. Yani özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının tatmininin örgütsel süreçler tarafından engellenebileceğini göz önünde bulundurursak, bu engellenmeyle bireyin yüklendiği olumsuz ruh halinin örgütsel unsurları algılama biçimine yansıtacağı tahmin edilebilir. Ayrıca, bireyin özgür iradesini kullanmadığı bir işte anlam bulmasının ve sahici benliğini yaptığı işe yansıtmasının da güç olacağı; bu anlamda, sahici benliği korumanın ve yapılan işte anlam bulmanın ön şartının özgür iradenin hayata geçirilmesi olacağı düşünülebilir. Bu varsayım, adalet algısı üzerinde niçin güçsüzlüğün katkısının öne çıktığını açıklamaya yardım edebilir.

Dikkat çekici olan diğer bir bulgu güçsüzlüğün, her bir adalet algısı üzerinde katkı yapmakla birlikte, en büyük katkıyı etkileşim adaleti üzerinde yapmasıdır. Güçsüzlüğün dağıtım ve işlem adaletine kıyasla etkileşim adaleti ile daha kuvvetli bir ilişki içinde olması, etkileşim adaletinin diğer iki adalet türüne göre daha duyu yüklü bir adalet türü olması ile açıklanabilir. Etkileşim adaletinin, işlem adaletine kıyasla daha fazla duygusal bileşene sahip olduğu, duygusal tepki ürettiği; dağıtım adaletinin ise en az duyu yüklü olan ve daha çok bilişsel bileşenleri olan bir adalet türü olduğu iddia edilmektedir (Tyler, 1994; Umphress vd., 2003). Etkileşim adaletsizliği bireyin değersiz olduğunu ima ettiğinden (Bies ve Moag 1986), "yakıcı ve kavurucu" bir durum olarak tarif edilir ve etkileşim adaletsizliği ile ilişkili yoğun ve kişisel acının bireyin benliğine derin bir zarar verdiği iddia edilir (Bies ve Tripp 2001). Bu bağlamda, güçsüzlük ve etkileşim adaletsizliği algısı arasındaki ilişkinin gerekçesi, özgür iradesi engellenen ve yeteneklerini gösteremeyen (güçsüzleşen) bireyin kendisine çok da insancıl yaklaşılmadığı yönünde bir algıya sahip olmasında aranabilir. Nitekim güçsüzlük kendini gerçekleştirme başarılamama ve kendine saygı ihtiyacını karşılayamama duygusu olarak da yorumlanabildiğinden, Kanungo (1992) bireyselliği kaybetmeye yol açan koşulların çalışanları kendilerini gerçekleştirme başarımlarından, kim olduklarının farkına varmalarından veya esas tabiatlarının ne olduğunu anlamalarından mahrum bıraktığını savunur ki bu insan onuruna bir hakarettir. Özünde insancılık yatan etkileşim adaleti, alınan kararların yönetim tarafından çalışana nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde verilmesi ile birlikte net, uygun ve akla yatkın gerekçelerle açıklanmasını kapsar. Gözükenden odur ki birey kendi yaptığı işde neyi, ne ile nasıl yapacağına dair özgür iradesini kullanamayıp, başkalarının kararlarını uygulama durumunda kaldığında, yani araç olma konumundan öteye gidemediğinde, insan doğasına aykırı bir örüntü içerisine girmiş olur. Dolayısıyla bu süreçte etkileşim adaletinin unsurları olan nezaket, saygı, akla yatkınlık uzak fikirler olarak durmaktadır. Hiyerarşik örgüt yapılarının ve süreçlerinin katılığında, çalışanlara alınmış kararların açık, net ve nezaketle söylenmesi, onlara nazikçe emir vermek anlamına gelmekten öteye gitmemekte ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına, insanlık onurunun iyileştirilmesine; durumun daha adil algılanmasına fayda sağlamamaktadır. Bu bakımdan güçsüzlüğün özellikle etkileşim bağlamında adaletsizlik algılanmasına yol açması anlaşılır gözükmektedir. Yine de, buradaki açıklama daha ziyade yorumsal olup, güçsüzlük ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin doğası ve gerekçesi gelecek araştırmalarda daha detaylı ve titizlikle incelenmeye adaydır.

### Kurumlara Öneriler

İşe yabancılaşmanın özellikle güçsüzlük boyutunun her bir adalet algısı üzerindeki negatif katkısı düşünüldüğünde kurumlara çeşitli öneriler verilebilir. Çalışanların güçsüzlük hissetmelerinin engellenmesi için onlara öncelikle özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı sunmak gerekecektir. Bunun için özellikle yapısal güçlendirme (structural empowerment) uygulama-

ları önerilebilir. Karar verme yetkisinin kurum geneline intikal ettiği katılımcı yönetim gibi basık örgüt yapısı uygulamalarını ve süreçlerini içeren yapısal güçlendirme girişimlerini savunanlar, bu uygulamaların ve süreçlerin çalışanların yaşadığı güçsüzlük sorununun panzehiri olduğuna inanmaktadır (Kanungo, 1992; Spreitzer, 1996; Varma Stroh ve Schmitt, 2001). Kanungo'ya göre (1992) de güçlendirme etik bir zorunluluktur çünkü bu uygulamalar çalışanın öz yeterliliğini arttırmakta ve böylece güçsüzlük hissini azaltmaktadır. Çalışanın işini yaparken kendisine sağlanan güçlendirmenin bileşenleri olan inisiyatif, esnek görevler, zaman, ekipman, bilgiye ulaşma, gelişme ve öğrenme olanakları (Kanter, 1993) gerçekten de özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarını karşılamanın ortamını oluşturacak nitelikte gibidir.

Yapısal güçlendirme ile çalışma ortamının demokratikleşmesinde ve çalışanların güçlenmişlik hissini teşvik edilmesinde rol oynayabilecek önemli bir unsur da dönüşümcü (transformational) liderlik olacaktır. Dönüşümcü liderler istişare liderlik tipini benimser, idealizmi, paylaşılan değerleri vurgular ve anlamlı hedefleri başarma yeteneğine sahip olduklarına dair inanç aşılayarak çalışanlara enerji verir; yeteneklerini geliştirme, alt seviye ihtiyaçlarından ziyade kendini gerçekleştirme ihtiyacını doyurma yönünde onları güdüler. Bu özelliklerinden dolayı, Bass (1999) dönüşümcü liderlerin açık fikirlilik ve yaratıcılık için elverişli bir kurum kültürünü oluşturabileceklerini iddia eder. Nitekim Sarros vd. (2002) dönüşümcü liderliğin bireysel gelişim ve iş faaliyetleri üzerinde kontrol sahibi olma fırsatı veren anlamlı çalışma ortamlarının yaratılmasında önemli bir etken olduğunu saptamışlardır. Yine, dönüşümcü liderlerin, çalışanın gurur duyacağı ve ürünü sahipleneceği şekilde işleri yeniden tasarlayabildiklerini gösteren araştırmalar (örn. Bass ve Avolio, 1994; Niehoff, Enz ve Grover, 1990) bulunmaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerini kazanmaları faydalı olacaktır ki bu liderlik biçiminin öğrenilebilir olduğunu gösteren bulgular (örn. Kelloway, Barling ve Helleur, 2000) da vardır.

### Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırmada, işe yabancılaşmanın algıları biçimlendirdiği tezi örgütsel adalet algısı bağımlı değişken alınarak test edilmiştir. İşe yabancılaşma ve algılar arasındaki ilişki gelecek araştırmalarda örgüt desteği algısı, yönetici desteği algısı, örgüt iklimi algısı, örgüt saygınlığı algısı gibi daha başka bağımlı değişkenlerle de test edilebilir.

Sözünü etmek gereken diğer bir mesele de işe yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide esasen hangisinin bağımsız hangisinin bağımlı değişken olduğudur. Yazında daha önce bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiş olan sadece birkaç araştırma (Ceylan ve Sulu, 2011; Howard ve Cordes, 2010; Sookoo, 2014) bulunmaktadır ve bu araştırmalarda örgütsel adalet algısı işe yabancılaşmanın öncülü olarak ele alınmıştır. Bununla beraber, önceki araştırmalarda da, işe yabancılaşmayı adalet algısının öncülü olarak kurgulayan bu araştırmada da kesitsel bir yöntem kullanılmıştır. Bu sebeple, bu araştırma da dâhil olmak üzere bugüne kadar yapılmış araştırmalarda, işe yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler çıkmış olsa da, kullanılan araştırma yöntemi neden-sonuç çıkarımına izin vermemektedir. Diğer taraftan, işe yabancılaşma ve adalet algısı birbirini besleyecek şekilde karşılıklı bir etkileşim içinde de olabilir. Nitekim örgütün adaletsiz algılanmasının da olumsuz duyguları arttırdığına dair bulgular (örn. Howard ve Cordes, 2010) mevcuttur. Hem işe yabancılaşmanın hem adaletsizlik algısının olumsuz duygularla sonuçlandığı bulgusuna dayanacak olursak, işe yabancılaşarak olumsuz duygulanan bireyin adaletsizlik algılayacağı, adaletsizlik algıladığı için olumsuz duygularında ek bir artış olacağı, bu olumsuz duyguların yabancılaşmayı

dönüp daha da arttıracığı tahmin edilebilir. Bu anlamda, işe yabancılaşma ve adalet algısı arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ve yine spiral etkinin ortaya konabilmesi için boylamsal tasarımlara ihtiyaç vardır.

Öte yandan, işe yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı ortak bir ya da birkaç bağımsız değişkene de sahip olabilir. Keza, bu makalenin yazın kısmında belirtildiği gibi hem Marxist hem varoluşçu yaklaşımlar çalışma koşullarını yabancılaşmanın önceli olarak kabul etmektedir; buna dair yapılan araştırmalar da (örn. Gazieli ve Weiss, 1990; McCardle, 2007) yapısal durumları öncel olarak ele almış ve destekleyici bulgulara ulaşmışlardır. Aynı çalışma koşullarının adalet algısını da biçimlendireceği tahmin edilebilir. Nitekim adalet algısı üzerine yapılan bazı araştırmalarda (örn. Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000) merkezi karar alma gibi yapısal koşulların adalet algısını olumsuz yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir. Sözün sonuna gelecek olursak, işe yabancılaşma ve adalet algısı ya ortak bazı bağımsız değişkenlerden etkileniyor ya da duygular aracılığı ile karşılıklı olarak birbirlerini etkiliyor olabilirler.

## KAYNAKÇA

- Adams, S. J. (1965), "Inequity In Social Exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, s. 267–299, Academic Press, New York.
- Allen, B. H. & Lafollett, W. R. (1977), "Perceived Organizational Structure and Alienation Among Management Trainees", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, s. 334–341.
- Ambrose, M. L. (2002), "Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, s. 803- 812.
- Ambrose, M. L. & Seabright, M. A. - Schminke, M. (2002), "Sabotage in the Workplace: The role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, s. 947-965.
- Barsky, A. & Kaplan, S. A. (2007), "If You Feel Bad, it's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No:1, s. 286-295.
- Barsky, A., Kaplan, S. A. & Beal, D. J. (2011), "Just feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments", *Journal of Management*, Vol. 37, No:1, s. 248-279.
- Bass, B. M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No:3, s. 19–31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Berber, A. (2013), *Klasik Yönetim Düşüncesi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Barsade, S. G. (2002), "The Ripple Effects: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, s. 644-675.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), "Interactional justice: Communication Criteria of Fairness", In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, s. 43–55, JAI Press, Greenwich, CT.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (2001), "A Passion for Justice: The Rationality and Morality of Revenge", R. Cropanzano, ed. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, s.197-208, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bower, G. H. (1981), "Mood and Memory", *American Psychologist*, Vol. 36, No: 2, s. 129-148.
- Ceylan, A. - Sulu, S. (2011), "Organizational Injustice and Work Alienation", *Ekonomika a Management*, Vol. 2, s. 65-78.
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R. B., Lester, S. W. & Heintz, R. (2010), "Temporary Worker Alienation and Job Performance: the Impact of Rating Source", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 17, No:3, s. 287–297.

- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. & Wang, J. (2014), "Alienation and Its Correlates: A Meta-Analysis", *European Management Journal*, Vol. 32, s. 24-36.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No: 2, s. 278-32.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, Michael J., Porter, C.O.L.H. & Ng, Y. K. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, s. 425-445.
- O'Donohue, W. & Nelson, L. (2012), "Work Engagement, Burn-out, and Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences", *17th BAM Annual Conference*, Cardiff University, United Kingdom.
- Erdem, M. (2014), "The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation", *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol.14, No:2, s. 534-544.
- Fromm, E. (1955), *The Sane Society*, Rinehart, New York.
- Gaziel, H.H. & Weiss, Y. (1990), "School Bureaucratic Structure, Locus of Control and Alienation Among Primary Schoolteachers", *Research in Education*, Vol. 44, s. 55-66.
- Greenberg, J. (1990), "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, s. 561-568.
- Greene, C. N. (1978), "Identification Modes of Professionals: Relationship with Formalization, Role Strain, and Alienation", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, s. 486-492.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Addison, Wesley, Reading, MA.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hegel, G. W. F. (1910), *Phenomenology of the mind*, trans. J. B. Baillie. Macmillan, New York.
- Hirschfeld, R.R. & Feild, H. S. (2000), "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, s. 789-800.
- Hodson, R. - Sullivan, T.A. (2011), *Social Organization of Work*, Belmont: Wadsworth.
- 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*, Vol. 51, No: 6, s. 1099-1116.
- Howard, L. W. & Cordes, C. L. (2010), "Flight From Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", *Journal of Business Psychology*, Vol. 25, s. 409-428.
- Hoy, W. K. (1972), "Dimensions of Student Alienation and Characteristics of Public High Schools", *Interchange*, Vol. 3, s. 38-52.
- Kanter, R. M. (1993), *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed., Basic Books, New York.
- Kanungo, R.N. (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, s. 413-422.
- Kaya, U., Serçeoğlu, N. (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, Cilt.1, s. 311-346.
- Kelloway, K.E., Barling, J. & Helleur, J. (2000), "Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No:3, 145-149.
- Koçoğlu, M. (2014), "Cynicism as a Mediator of Relations Between Job Stress and Work Alienation: A Study From a Developing Country – Turkey", *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol.6, No: 1, s. 24-36.
- Irving, G. P. & Coleman, D.F. (1999), "Exploring the Moderating Effect of Negative Affectivity in Procedural Justice-Job Satisfaction Relations", Paper presented at the *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Leventhal, G. S. (1980), "What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", In K. Gergen, M. Greenberg, ve R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, s. 27-55, New York: Plenum.
- Madlock, P. E. & Martin, M. M. (2012), "Communication and Work Alienation: To Speak or Not to Speak", *Human Communication*, Vol. 14, No: 4, s. 369-382.

- Marx, K. (1844/1975), "Economic and philosophic manuscripts of 1844", In *Collected Works*, K. Marx and F. Engels, Vol. 3. London.
- McCardle, J. G. (2007), "Organizational Justice and Workplace Deviance : The Role of Organizational Structure, Powerlessness and Information Salience", University of Central Florida, Department of Management, Yayınlanmamış doktora tezi.
- McKinlay J.B. & Marceau, L. (2011), "New Wine in an Old Bottle: Does Alienation Provide an Explanation of the Origins of Physician Discontent?", *International Journal of Health Services*, Vol. 41, No: 2, s. 301–335.
- Mottaz, C. J. (1981), "Some determinants of work alienation", *The Sociological Quarterly*, Vol. 22, s. 515-529.
- 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*, Vol. 36, s. 527-556.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A. & Grover, R. A. (1990), "The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", *Group and Organization Studies*, Vol. 15, No: 3, s. 337–352.
- Nowakowski, J. M. & Conlon, D. E. (2005), "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, No: 1, s. 4-29.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996), "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, Vol.21, s. 225-253.
- 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*, Cilt. 16, Sayı: 1, s. 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt. 59, Sayı: 3, s. 181-202.
- Price, J. & Mueller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marrshfield, MA, Pitman.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S.& Bhargava, M. (1993), "Work Alienation of Marketing Employees: Influences of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No: 3, s. 179–193.
- Ryan, R. M. - Deci, E. L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, s. 54-67.
- Sarros, J. C., Tanewski, G.A., Winter, R. P., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002), "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol. 13, s. 285–304.
- Sayü, Pınar. (2014), "The Relationship between Organizational Justice and Work Alienation", Marmara Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. & Cropanzano, R. S. (2000), "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No: 2, s. 294- 304.
- Seeman, M. (1959), "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, Vol. 24, s. 783-791.
- Shantz, A., Alfes, K. & Truss, K. (2014), "Alienation from Work: Marxist Ideologies and Twenty-First-Century Practice", *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 25, s. 2529-2550.
- Sookoo, S. (2014), "Perceptions of Injustice and Alienation Dynamics Within the Workplace", *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, Vol. 3, No: 1, s. 81-99.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 483-504.
- Sulu, S.– Ceylan, A. & Kaynak, R. (2010), "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8, s. 27–38.
- Trent, F. (2001), "Aliens in the Classroom?", SPERA National Conference Proceedings 17th, Wagga Wagga, New South Walles, Australia.
- Tummers, L. G. - Dulk, Laura D. (2013), "The Effects of Work Alienation on Organisational Commitment, Work Effort and Work-to-Family Enrichment", *Journal of Nursing Management*, Vol. 21, s. 850-859.
- Tyler, T. R. (1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Pro-

- cedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, s. 850-863.
- Umphress, E. E., Labianca, G. J., Brass, D. J., Kass, E. E., Scholten, L. (2003), "The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice", *Organization Science*, Vol. 14, s. 738-753.
- Varma, A., Stroh, L. K., Schmitt, L. B. (2001), "Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships", *Journal of World Business*, Vol. 36, s. 380-388.
- Wanberg, C. R., Bunce, L. W. & Gavin, M. B. (1999), "Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off : A Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, Vol. 52, s. 59-84.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organisational Behavior*, Vol. 18, s. 1-79.
- Weiss, H. M., Nicholas, J.P. & Daus, C. S. (1999), "An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences Over Time", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 78, No: 1, s. 1-24.