



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇ MESAFESİ
VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ADALETİN ARACILIK ROLÜ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Gülizar Gülcan ŞEREMET

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK**

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2022



**HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇ MESAFESİ VE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN
ARACILIK ROLÜ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Gülizar Gülcan ŞEREMET

DOKTORA TEZİ

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2022

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gülizar Gülcan ŞEREMET

14/01/2022

HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ:

ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Gülizar Gülcan ŞEREMET

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2022

ÖZET

Bu araştırma, sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmada güç mesafesi bağımsız değişken, örgütsel yabancılaşma bağımlı değişken, örgütsel adalet ise aracı değişkendir. Bu nedenle çalışmada güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma modeli betimsel ilişkisel tarama modelidir. Araştırma, Ankara ilinde yer alan 14 kamu hastanesinde aktif olarak görev yapan 4974 çalışandan 491 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde Spss paket programı ile aracılık için Model 4, aracılık etkisini belirlemek adına da Spss Process makrosu kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar güç mesafesi ile cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi arasında; örgütsel yabancılaşma ile görev yapılan yer arasında; örgütsel adalet algısı ile eğitim seviyesi, görev yapılan yer arasındadır. Araştırma verileri doğrultusunda güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki; güç mesafesi ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki; örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet algısı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda güç mesafesinin örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönde, örgütsel adalet algısını ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi incelendiğinde; dağıtımsal ve prosedürel adaletin aracılık rolü üstlendiği, etkileşimsel adaletin aracı rol oynamadığı görülmüştür. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin yapılan bu çalışmanın sağlık sektöründe bir ilk olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilim Kodu : 114709

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Adalet

Sayfa Adedi : 229

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN RELATION TO POWER
DISTANCE AND ORGANIZATIONAL ALIENATION OF HEALTHCARE
PROFESSIONALS: THE CASE OF THE OF ANKARA PROVINCE

Ph. D. Thesis

Gülizar Gülcan ŞEREMET

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

January 2022

ABSTRACT

The current research was conducted to investigate the mediating role of organizational justice in relation to healthcare professionals' power distance and organizational alienation. In the study, power distance was the independent variable; organizational alienation was the dependent variable, while organizational justice was taken as the mediating variable. Hence, the study utilized the scales of power distance, organizational alienation, and organizational justice. The research was designed using a relational descriptive survey model. The research was carried out by reaching 491 people out of 4974 employees working in 14 public hospitals in Ankara. For data analysis, Model 4 was used via the SPSS package program for the mediation analysis, while the mediation effect was examined using SPSS Process macro. The results demonstrated significant differences between the participants' socio-demographic characteristics and their perceptions of power distance, organizational alienation, and organizational justice. These differences were observed between power distance and gender, age, education level, between organizational alienation and workplace, and between the perception of organizational justice and education level and workplace. The study evidenced a positive relationship between power distance and organizational alienation, and a negative relationship existed between power distance and perception of organizational justice and between organizational alienation and the perception of organizational justice. The regression analysis showed that power distance had a positive impact on organizational alienation, whereas it had a negative effect on the perception of organizational justice. When the mediating role of organizational justice was analyzed in relation to power distance and organizational alienation, it appeared that distributive and procedural justice played a mediating role while interactional justice did not. This study contributes to the existing literature since it is the first study conducted in the healthcare sector that determines the mediating role of organizational justice in relation to power distance and organizational alienation.

Science Code : 114709

Key Words : Power Distance, Organizational Alienation, Organizational Justice

Page Number : 229

Supervisor : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Akademik hayatım boyunca bilgilerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, bana her zaman her konuda yol gösteren, desteğini ve yardımını esirgemeyen, beni motive eden ve yönlendiren danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Aldığım her kararda beni destekleyen, her zaman yanımda olan, vakitlerinden çaldığım değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın yürütülmesini sağlayan hastanelere, çalışmaya destek veren tüm sağlık çalışanlarına, doktora tez sürecinde beni yalnız bırakmayan, manevi desteğini esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xv
SİMGELEr ve KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ	5
2.1. Kültür Kavramı.....	5
2.2. Örgüt Kültürü Kavramı	15
2.2.1. Değerler	19
2.2.2. Törenler ve Seramoniler	20
2.2.3. Semboller (Simgeler)	20
2.2.4. Ritüeller (Adetler)	20
2.2.5. Kahramanlar	21
2.2.6. Dil.....	22
2.2.7. Normlar	22
2.3. Örgüt Kültür Modelleri	22
2.3.1. Açıklayıcı Modeller.....	23
2.3.1.1. Talcott parsons'un agıl modeli (dörtlü eylem şeması)	23
2.3.1.2. Ouchi Z teorisi modeli	25
2.3.1.3. Peters ve Waterman modeli	27
2.3.1.4. Kilmann modeli	30

	Sayfa
2.3.1.5. Schein modeli	31
2.3.1.6. Denison ve Mishra örgüt kültürü modeli.....	31
2.3.2. Sınıflayıcı Model.....	34
2.3.2.1. Harrison ve Handy modeli.....	34
2.3.2.2. Deal ve Kennedy modeli	36
2.3.2.3. Hofstede modeli.....	38
2.3.2.4. Kets De Vries ve D.Miller modeli.....	39
2.3.2.5. H. Bosetsky ve P.Heinrich modeli	40
2.3.2.6. Miles ve Snow modeli	40
2.3.2.7. Quinn ve Cameron modeli.....	42
2.3.2.8. Byars modeli.....	44
2.3.2.9. Ansoff modeli	46
2.3.2.10. Trompenaars modeli	46
2.4. Geert Hofstede'nin Kültür Boyutları (Hofstede'nin Kültürel Değerler Kuramı)	48
2.4.1. Bireycilik ve Toplumculuk (Ortaklaşa Davranış, Kollektivizm; Birey Ve Grup Arasındaki İlişki; Individüalizm-Collectivism).....	49
2.4.2. Erkeğe Özgü Değerlere Karşılık Kadına Özgü Değerler (Dişilik-Erkeksilik).....	52
2.4.3. Belirsizlikten Kaçınma	54
2.4.4. Kısa Vadeli Yada Uzun Vadeli Zaman Yönelimi	56
2.4.5. Heveslilik-Kısıtlılık	56
2.4.6. Güç Mesafesi.....	58
2.5. Güç Kavramı	58
2.6. Gücün Kaynakları.....	59
2.6.1. Zorlayıcı Güç.....	60

	Sayfa
2.6.2. Yasal (Meşru güç) güç	61
2.6.3. Ödüllendirici (Ödül Gücü) Güç.....	62
2.6.4. Bilgi ve uzmanlık gücü	62
2.6.5. Referans (Benzeşme, Özdeşim, Karizmatik) Gücü.....	63
2.7. Güç Belirleyicileri	64
2.8. Güç ile İlgili Kavramlar	65
2.8.1. Güç	65
2.8.2. Otorite.....	65
2.8.3. Yetki	66
2.8.4. Etkileme	67
2.8.5. Kuvvet	67
2.9. Güç Mesafesi	67
2.10. Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Çalışmalar	73
3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA.....	77
3.1. Yabancılaşma Kavramı	77
3.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı.....	79
3.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	80
3.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)	81
3.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness).....	82
3.3.3. Kuralsızlık/Normsuzluk (Normlessness)	83
3.3.4. Yalıtılmışlık/Toplumsal Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation).....	83
3.3.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	84
3.4. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler.....	85
3.5. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyecek Yöntemler	87
3.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	88

3.7. Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki	90
3.8. Örgütsel Yabancılaşma Davranışına İlişkin Yapılmış Çalışmalar	91
4. ÖRGÜTSEL ADALET	97
4.1. Adalet	97
4.2. Örgütsel Adalet.....	98
4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	101
4.3.1. Dağıtım Adaleti	102
4.3.1.1. Göreli/nispi yoksunluk kuramı/Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı	105
4.3.1.2. Adams eşitlik teorisi/Hakkaniyet teorisi	106
4.3.1.3. Deutsch'un dağıtım kuramı	108
4.3.1.4. Levanthal'ın adalet yargı kuramı.....	108
4.3.2. Prosedür Adaleti (Uygulama Adaleti, İşlem Adaleti)	109
4.3.2.1. İşlemsel adalet kuramı	113
4.3.2.2. Dağıtım tercihi modeli.....	114
4.3.2.3. Değer açıklayıcı model	114
4.3.2.4. Grup değeri modeli/ İlişkisel model	115
4.3. Etkileşim Adaleti	115
4.4. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi.....	117
4.5. Örgütsel Adalet Davranışı ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki	119
4.6. Örgütsel Adalet Davranışına İlişkin Yapılmış Çalışmalar	120
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	123
5.1. Araştırmanın Amacı	123
5.2. Araştırmanın Önemi	123
5.3. Araştırmanın Kısıtları	125
5.4. Araştırmanın Modeli	126

	Sayfa
5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	127
5.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	129
5.7. Veri Analiz Yöntemleri	131
5.8. Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri.....	132
5.9. Faktör Analizi.....	133
5.9.1. Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	134
5.9.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..	135
5.9.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	136
5.10. Araştırma Hipotezleri	137
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	141
6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	141
6.2. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler	143
6.3. Araştırmaya İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi.....	145
6.4. Korelasyon Analizi.....	165
6.5. Regresyon Analizi	168
6.6. Aracı Değişken Sonuçları.....	171
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	177
KAYNAKLAR	185
EKLER.....	205
EK-1. Anket Formu	206
EK-2. Etik Komisyon Raporu	210
EK-3. Ankara İl Sağlık Müdürlüğü İzin Talep Yazısı	211
EK-4. Hastane İzin Belgeleri.....	212
EK-5. Ölçek Kullanım İzni	226
ÖZGEÇMİŞ	227

TABLolarIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Örgüt kültürü modelleri	23
Tablo 2.2. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan kültürleriyle karşılaştırılması	26
Tablo 2.3. Tom Peters ve Robert Waterman modelinde 8 temel değer	28
Tablo 2.4. Dört değişik kültür tipi ve stratejik kararlar.....	36
Tablo 2.5. Kültür tipleri, özellikleri, strateji ve lider tipleri arasındaki ilişkiler ...	41
Tablo 2.6. Byars'ın örgütsel kültür ölçeği	45
Tablo 2.7. Bireyci ve kolektivist kültüre sahip toplumlar arasındaki farklılıklar	51
Tablo 2.8. Kısa ve uzun vadeli toplumlar arası farklılıklar.....	56
Tablo 2.9. Hoşgörölü ve kısıtlayıcı toplumlar arasındaki farklılıklar.....	57
Tablo 2.10. Güç mesafesinin düşük veya yüksek olduğu örgütlere ilişkin farklılıklar	69
Tablo 4.1. Örgütsel adaletin bileşenleri	101
Tablo 4.2. Dağıtım adaletine katkı sağlayan teoriler	103
Tablo 4.3. İşlemsel (Prosedür) adaletin gelişmesine katkı sağlayan teoriler	111
Tablo 5.1. Örneklem Büyüklüğü.....	129
Tablo 5.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri	132
Tablo 5.3. Temel Bileşen Analizine Uygunluk Test Sonucu.....	133
Tablo 5.4. Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	135
Tablo 5.5. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 5.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 6.1. Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine ilişkin dağılımları ...	141
Tablo 6.2. Aritmetik ortalamaları değerlendirme aralığı	143
Tablo 6.3. Ölçekler ve ölçek alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bulgular.....	143

Tablo	Sayfa
Tablo 6.4. Çalışılan hastanenin işlevi ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-testi sonuçları..... Error! Bookmark not defined.	
Tablo 6.5. Cinsiyet ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-testi sonuçları.....	146
Tablo 6.6. Yaş ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları.....	147
Tablo 6.7. Yaş ile güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma arasındaki test sonuçları.....	150
Tablo 6.8. Eğitim düzeyleri ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları	151
Tablo 6.9. Eğitim seviyeleri ile güç mesafesi, gücü kabullenme, gücü meşrulaştırma ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları	152
Tablo 6.10. Görevler ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları	153
Tablo 6.11. Çalışılan bölüm ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova sonuçları.....	156
Tablo 6.12. Çalışılan bölüm ile anlamsızlaşma, örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları	158
Tablo 6.13. Çalışma şekli ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-test sonuçları	158
Tablo 6.14. Mevcut işyerindeki çalışma süresi ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları.....	160
Tablo 6.15. Mesleki toplam deneyim ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları.....	162
Tablo 6.16. Çalışma statüsü ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-test sonuçları	164
Tablo 6.17. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi	165
Tablo 6.18. Güç mesafesi ile örgütsel adalet ilişkisi.....	166
Tablo 6.19. Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet ilişkisi.....	167

Tablo 6.20. Güç mesafesinin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları	169
--	-----

Tablo	Sayfa
--------------	--------------

Tablo 6.21. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları.....	169
---	-----

Tablo 6.22. Güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları.....	170
---	-----

Tablo 6.23. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar.....	171
---	-----

Tablo 6.24. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde dağıtımsal adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar.....	172
---	-----

Tablo 6.25. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar	172
--	-----

Tablo 6.26. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar	173
--	-----

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Zihinsel yazılımın oluşmasında üç düzey	9
Şekil 2.2. Kültürel farklılık katmanları	11
Şekil 2.3. Parson modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları.....	24
Şekil 2.4. Denison modeli	32
Şekil 2.5. Rekabetçi değerler modeli ile örgütsel kültür tipleri	43
Şekil 2.6. Trompenaars'ın örgüt kültürünün iki kutuplu modeli	47
Şekil 2.7. Güç grupları	59

SİMGELER ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan simge ve kısaltmaların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Simgeler

Açıklamalar

%	Yüzde
N	Hedef Kitle Sayısı
P	Anlamlılık Seviyesi
r	Korelasyon Katsayısı
R ²	Belirlilik Katsayısı
Sd	Serbestlik Derecesi
t	Bağımsız Örneklem t Test
ULCI	Üst Limit Güven Aralığı
X ²	Chi-Square (Ki-Kare)
α	Alfa Katsayısı
β	Beta Katsayısı

Kısaltmalar

Açıklamalar

Akt.	Aktaran
Bknz.	Bakınız
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
GM	Güç Mesafesi
IBM	International Business Machines
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ÖA	Örgütsel Adalet
ÖY	Örgütsel Yabancılaşma
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Kısaltmalar

Açıklamalar

TDK

Türk Dil Kurumu

vb.

Ve Benzerleri

vd.

Ve Diğerleri

$\bar{x}$

Ortalama



1. GİRİŞ

Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı, küresel rekabette en önemli stratejik araç ve değerlerden biri olarak bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel amaca ulaşabilmek için örgütün her alanında doğru yapılanmış bir yönetim tarzı ve işleyişi gereklidir. Çünkü benimsenen yönetim tarzı çalışan davranışlarını, örgütsel çıktıları etkileyebilmektedir.

Hiyerarşik düzenin var olduğu her ast-üst ilişkisinde, yönetici ile yönetilen kişiler arasındaki güç, kendisini hissettirmektedir. Her örgütte güçlerin dağılımı farklı olabilmektedir. Güç ilişkisinin var olduğu her alanda eşitsizlik olgusu ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi bireyler arasındaki eşitsizlikle ilişkili bir kavramdır.

Güç mesafesi, üstlerin davranışları ile değil astların tutumlarına bağlı olarak güç mesafesinin çok yada az olduğu belirlenmektedir. Çünkü bir toplulukta var olan eşitsizliğin, üstler kadar astlar tarafından da kabul edildiği görülmektedir (Hofstede, 2011: 9). Yönetimdeki kişilerin gücü nasıl ve ne şekilde paylaştığı yönetimdeki kişilerin davranışlarına, yönetilen kişilerin ise bakış açılarına dayanmaktadır (Kartarı,2001: 68).

Güç mesafesi, bir örgüt ya da toplumdaki üyelerin, gücün eşit dağıtılmadığına yönelik düşünceleridir (Hofstede ve Mooij, 2010b: 89). Güç mesafesi örgütlerdeki güç, zenginlik, statü, saygınlık, otorite gibi katmanlaşmayı ifade eder. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik sistem, ast ve üstün birbirlerine eşit olmayan ilişkisi üzerine kurulmuştur. Bu örgütlerde merkezi bir yapı mevcuttur ve astlar kendilerinin ne yapacağının söylenilmesini ve hiyerarşik yapı içerisinde denetim beklerler (Hofstede, 1997: 35). Gücün asimetrik dağılımı, örgütte üstünlük algılarını besleyerek, astların karar alma süreçlerine katılımını engelleyerek ast-üst arası ilişkide psikolojik bir engel oluşturur (Varela, Premeauxs,2008: 135). Bu ilişki zamanla çalışanların örgütsel yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma işgörenin örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerden doyum alamaması, işini anlamsız bulması, kendisini güçsüz, yalnız ve yetersiz görmesi, kendisini sistemde basit bir çark olarak hissetmesi ve geleceğe ilişkin umutlarını kaybetmesi olarak ifade edilebilir (Elma, 2003:16). Örgütlerde kendini güçsüz, değersiz, anlamsız ve yalnız hisseden çalışanlar örgütsel yabancılaşma yaşamaktadır. Örgütsel yabancılaşma yaşayan çalışanların örgütsel performansı düşmekte nihai

olarak örgütsel amaçlara ulaşmaları olumsuz yönde etkilenecek, örgüt için problem oluşturmaktadır.

Etkin ve verimli çalışanlar ile örgütsel amaca ulaşabilmenin bilincinde olan örgütler, çalışanlarının örgüt hakkındaki düşüncelerine önem vermektedir. Birçok araştırmada örgütün çalışanlara yaklaşımı, çalışanların inanç, tutum ve davranışlarını etkilemekte, verimli bir örgüt için adaletin önemi ve gerekliliği ön plandadır (Greenberg, 1990: 399-400).

Örgütsel adalet, örgütte uygulanan prosedürlerin dayandığı ilkelerin net olduğu, uygulamaların kişiden kişiye farklılık göstermediği, farklılık gösterse bile bu durumun nedenlerinin şeffaf biçimde açıklanmasını öngören bir terimdir (Koçel,2014:530). Çalışanların hakkaniyet ve adalet algıları, onların davranış ve tutumlarını şekillendirmektedir (Lambert,2003:155). Örgütsel adaletsizliğin olduğu ortamda iş tatminsizliği, düşük performans, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen olumsuz davranışlar görülebilirken, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde ise örgüte ve işe bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışların çalışanlarda görülmesi muhtemeldir.

İlgili literatür taramaları sonucunda farklı sektörlerde güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet alanlarında çeşitli çalışmaların yer aldığı görülmüştür. Ancak gerek sağlık sektöründe güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin olsun gerekse bu üç kavramın birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle konunun öneminden hareket edilerek bu çalışmada sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet davranışlarının sosyo-demografik özelliklere (çalışılan hastanenin işlevi, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi,görev, çalışılan bölüm, çalışma şekli, çalışma süresi, mesleki deneyim ve çalışma statüsü) göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde; kültür, örgüt kültürü ve örgüt kültür modelleri üzerinde durulmuştur. Geert Hofstede'nin kültür boyutlarından bahsedilerek, güç kavramı, güç kaynakları, güç belirleyicileri, güç ile ilgili kavramlar tartışılmıştır. Bölüm sonunda ise güç mesafesi ve güç mesafesi ile ilgili yapılmış çalışmalara yer

verilmiştir. İkinci bölümde, yabancılaşma, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel yabancılaşmanın boyutları ve örgütsel yabancılaşmanın neden ve sonuçlarına değinilerek örgütsel yabancılaşmayı önleyecek yöntemlerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde adalet, örgütsel adaletin boyutları olarak literatürde yer alan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde durulmuştur. Sonrasında ise bu boyutların teorik alt yapısından bahsedilerek, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilerek üçüncü bölüm sonlandırılmıştır.

Son bölümde ise, araştırmadan elde edilen veriler çeşitli yöntemler ile analiz edilmiştir. İlgili analizler sonucunda güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki; güç mesafesi ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki; örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet algısı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda güç mesafesinin örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönde, örgütsel adalet algısını ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi incelendiğinde; dağıtımsal ve prosedürel adaletin aracılık rolü üstlendiği, etkileşimsel adaletin aracı rol oynamadığı görülmüştür.

2. KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ

Bu bölümde kültür, örgüt kültürü ve örgüt kültür modelleri üzerinde durulmuştur. Geert Hofstede'nin kültür boyutlarından bahsedilerek, güç kavramı, güç kaynakları, güç belirleyicileri, güç ile ilgili kavramlar tartışılmıştır. Bölüm sonunda ise güç mesafesi ve güç mesafesi ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğünün kökenleri Latince'deki Cultura kelimesine dayanmakta (Yılmaz, 2001: 19) ve toprağı işlemek anlamına gelmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov 2010a:5). Culture sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından; insan zekâsının oluşumu, geliştirilmesi, gelişimi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Fransızca'da 17.yüzyıla kadar aynı anlamda kullanılmış, Culture sözcüğü buradan Almancaya geçmiştir ve Cultur olarak şekil almıştır. Bu kavram daha sonra İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir (Güvenç,1996: 96). Türkçe de ise “yetiştirmek”, “bakmak” ve “ekmek” anlamı ile geçmiştir (Yıldırım,2019: 5).

Bilimsel bir kavram olarak kültür, ilk kez 1871 yılında antropoloji biliminde İngiliz E.B. Taylor tarafından tanımlanmıştır. Taylor kültür tanımını toplumun bir üyesi olarak bireyin edindiği, öğrendiği sanat, gelenek ve görenek, bilgi, beceri, yetenek, alışkanlıkları içinde barındıran bir bütün olarak ifade etmiştir (Güvenç,1996: 91). E.B.Taylor'un kültüre ilişkin yapmış olduğu tanımda; insan, toplum, öğrenme süreci ve kültürün içeriğinden oluşan birbirinden farklı dört esas değişkenin birbirine bağımlı hale getirilmesi oldukça dikkat çekicidir. Bu tanımda yer alan kültür, toplum, insan, içerik ve öğrenmeden oluşmaktadır (Soydaş,2010: 32). Taylor'un yapmış olduğu tanımdan kültürün zamanla öğrenilen, üst kuşaklardan alt kuşaklara bırakılabilen bir miras olduğu anlaşılmaktadır.

Antropolog Melville Herskovitz ise kültürü, kişilerin yaşamını şekillendiren inanç, bilgi, davranış, değerler, gelenekler ve hedeflerin bütünü olarak ifade etmektedir (Hatch,1997a: 204).

Sosyoloji alanında kültür kavramı, toplumun kendisini norm ve kurallar ile ifade etmesidir. Bu kapsamda kültür, toplumun tutumlarını, davranışlarını ve gündelik hayatlarındaki tecrübelerinin bir bütünüdür. Kısacası toplumu oluşturan bireylerin

okudukları, yazdıkları, yedikleri, içtikleri, sevdikleri, öfke duydukları tüm durumların toplamıdır (Tutar,2016: 336).

Jermier ve ark. göre kültür, üyelerince paylaşımı yapılan derin anlam kalıpları ve temel varsayımlar ile bu varsayımların ve anlam kalıplarının, tören, hikayeler, dil ve semboller gibi gözlemlenebilir oluşumlarla ifade edilmesidir (Jermier, Slocum, Fry,1991: 170).

Hofstede ve arkadaşlarına göre kültür, zihinsel bir yazılım gibi aklın kolektif programlanması olarak ifade edilmektedir. Kültür, zihin yazılımı ile kişilerin düşünme, hissetme ve eylem kalıplarını içermektedir. Sadece zihin yansıtması gereken faaliyetler değil, aynı zamanda yemek yeme, selamlaşma, hijyen, fiziksel mesafe gibi sıradan faaliyetlerde dahil edilmiştir (Hofstede vd., 2010a: 5). Kısacası kişilerin inanç, tutum ve beceriler ile paralel olarak hissetme, düşünme ve çeşitli davranışlarda bulunmasıdır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür, “Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçlar bütünü” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [Tdk], 2020). Kültür kavramı bir çok bilimde farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Kültür kavramını, Türkiye’de sistematik biçimde ilk kez inceleyen Ziya Gökalp’tir (Tutar,2016:336). Gökalp kültürü,” bir milletin dini, ahlaki, hukuki, akli, estetik, lisani, iktisadi ve fenni hayatlarının ahenkli bir bütünü” şeklinde tarif etmiştir. Ayrıca Gökalp kültürü, toplumun üyelerini birbirine bağlayan ve üyeler arasında dayanışma meydana getiren kurum olarak ifade etmiştir (Gökalp,1994:5). Bu noktada kültür, sosyal bir kurum şeklinde değerlendirilmiştir (Tutar,2016:336). Kültür,bireyin doğa ile uyumunu sağlayan davranış temelleri ve toplumun devamlılığını sağlayan tamamlayıcı bir parçadır (Yıldırım,2019:7).

Kültür, toplumsal ve bireysel yaşamın bir ürünü olup hem bireysel hem toplumsal hayatı etkilediğinden (Köse, Tetik, Ercan,2001:221) herkesi memnun edecek şekilde bir kültür tanımının yapılması oldukça zordur. Çeşitli kültür tanımlarına bakıldığında, kültüre ilişkin farklı noktalara vurgu yapıldığı ve bu vurgulamalarda da her birinde farklı sözcüklerin üzerinde durulduğu görülmektedir (Schein,1992:14).

Sosyal bilimler içerisinde kültür, oldukça önemli bir konu olmakla birlikte birçok disiplini de ilgilendirmektedir. Kültür tanımının tam olarak yapılmasının zor olmasına rağmen yapılan birçok tanımdan yola çıkılarak; insanların veya toplumların tecrübeleri, kuşaktan kuşağa aktarılan davranış kalıpları, yaşamış oldukları tarihi süreçlerde geliştirdikleri sembolleri, kazanımları kültürün tanımlanmasında ortak bir nokta sayılmaktadır (Tutar,2016:335).

Kültür kolektif bir olay (Hofstede vd.,2010a:6) olmakla birlikte soyut bir kavramdır (Köse, Tetik, Ercan,2001:221). Aynı sosyal çevrede yaşayan kişiler arasında paylaşılır ve orada öğrenilir (Hofstede vd., 2010a: 6). Kültür insan ile ilişkilidir ve insan ile ilişkisi olmayan hiçbir yerde kültürden bahsedilemez (Hall,1976: 16). Kültür, sosyal oyunun yazılmamış kurallarından oluşmaktadır (Hofstede vd., 2010a: 6).

Kültür birbiri ile etkileşim halinde olan insanların ürünüdür. Belirli ihtiyaçları karşılamak, bir dizi anlam ve sorunları çözebilmek adına bir grup insan tarafından paylaşılır (Khatib,1996: 8). Kültür, toplumların geçmişleri, üretim ve yaşama şekilleri ve bunlarla ilgili gelişmeler ile insan toplumlarının birbirileri ile sosyal ilişkilerini de ilgilendirmektedir (Köse, Tetik ve Ercan,2001: 219). Bireyler belli bir kültürde doğarlar ve yaşamları boyunca öğrenmiş oldukları maddi ve manevi değerleri bir araya getirerek, kültür ile bütünleşirler. Aynı zamanda kültür, kişilerin hareket etme, hissetme ve düşünme biçimlerini oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır

Toplumların bugünkü kültürleri önceki dönemlerde yaşayan kuşakların tecrübe ve çabalarının ürünüdür. Bugünün kültürü kişilerin tecrübe ve yaşayışlarına göre değişebilir ve zenginleşebilir. Kültür öğrenme yoluyla bir geçiştir. Aynı zamanda kültür geleneklerle varlığını sürdürerek süreklilik sağlar (Gürsel,2015: 43). Aynı zamanda kültür, kültürel özellikleri itibari ile de kalıtsallığa katkı sağlar. Çünkü önceki nesillerde öğrenilenin ve kişinin kendi çabaları ile öğrendiklerini gelecek nesillere kültür aracılığı ile aktarılabilir (Hofstede vd., 2010a: 7). Kültür ortak paylaşılan değerleri içerdiği için sosyal dayanışmayı artırabilmektedir. Çünkü aynı değerleri paylaşan bireyler bu değerlerin korunması devam etmesi ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için ortak bir paydada buluşarak bunun için mücadele verirler. Bu amaçlarla kültür sosyal bir dayanışma ortamı da yaratabilmektedir.

Kültür aynı zamanda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını gidermek için de vardır. Kişilerin sosyal ilişkilerinde grup ve toplumsal hayatlarında birbiriyle olan ilgi ve ilişkilerini düzenleyen yerleşmiş örnekleri de kapsamaktadır (Sığırı ve Tıǧlı 2006: 329).

Yapılan kültür tanımlamaları incelendiği zaman üç ortak alanın varlığına şahit olunmaktadır. Bunlar; kültür önceki nesillerden miras olarak alınır ve bu miras yaşanılarak var olur ve bir miras olarak gelecek nesillere aktarılır (Tutar,2016: 336).

Hofstede kültürü zihinsel bir yazılım gibi görmektedir. Hofstede'a göre kültür doğuştan gelmez, sonradan öğrenilir (Hofstede vd., 2010a: 6). Kültür insanın yaşamında öğrendiği duygu, düşünce ve hissetme olaylarını ele alma biçimi ile bağdaştırılarak tüm bunların çocukluk çağı ile başladığını öne sürmektedir (Kartarı,2001: 57). Zihinsel programlama aileden başlayarak arkadaş, okul, çalışma ortamında ve içinde bulunulan toplumda devam etmektedir. Hofstede göre kültür, kişinin genlerinden ziyade sosyal çevresinden türer (Hofstede vd., 2010a: 6). Hofstede'in bahsettiği zihni programlama üç aşamadan oluşur. Bu programlama insan doğası, kültür ve kişilik olmak üzere üç düzeydedir (Soydaş, 2010: 55).

İnsanın doğası, kişinin zihinsel yazılımında evrenselliği temsil eder (Hofstede vd., 2010a: 6). Kişilerin psikolojik ve temel fiziksel işlevlerinden oluşur (Soydaş, 2010: 55). Bireyin korku, öfke, sevgi, neşe, üzüntü ve utanç hisleri, başkalarıyla ilişki kurması çevreyi gözlemleme ve diğer insanlarla konuşabilmesi zihinsel bir programa aittir. Kısacası bütün insanlarda ortaktır. Kültür insanın doğasını etkilemekte ve bunun sonucunda bireylerin duyguları ile ilişkili olarak ne hissettiği, ne yaptığı, nasıl ifade ettiği, korku ve mutluluğu kültür tarafından belirlenir (Hofstede vd., 2010a: 6).İnsanın doğası evrenselliği ifade eder ancak kişilerin bunları ortaya çıkarma şekli kültür tarafından etkilenir (Soydaş, 2010: 56). Kültür ile kişilik ilişkilidir. İnsanın doğası üzerine kurulan kültür zamanla kişiliği etkiler ve kişiliği oluşturur.



Şekil 2.1. Zihinsel yazılımın oluşmasında üç düzey

Kaynak: Hofstede 2001'den aktarılmıştır.

Hofstede'a göre kişilik, bireyin zihni yazılımının başka hiç kimse ile ortak olmayan, kişiye has bir özelliktir (Kartarı,2001: 58). Aynı toplumda bireylerin birbirinden farklı davranmalarını sebebi kişilik ile açıklanabilir (Soydaş,2010: 56). Kişilik bireyseldir, tektir ve mental bir programlamadır. Diğer kişiler ile paylaşılamaz. Kişilik kısmen genetiğe dayalıdır. Öğrenilmiş, kolektif programlamanın (kültür) etkisinin yanı sıra benzersiz kişisel deneyimlerle de değiştirilebilir (Hofstede vd., 2010a: 6-7). Yani kişilik kısmen genler ile oluşmakta kısmen de sonradan öğrenilen kollektif yazılım olan kültür ile oluşmaktadır.

Kültür bireylerin davranışları sonucunda oluşmakta ve bu birey davranışlarının sonucu olarak; kültür ile insan davranışları arasında bir ilişki söz konusudur. Kültür gerek bireysel davranış ile gerekse insan davranışları tarafından etkilenir (Tutar,2016: 365). Aynı zamanda toplumun her bireyi kendi kültüründen etkilenir (Tutar, 2016: 366). Bireyler yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve bunları nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiği konusunda kültür aracılığı ile sezgi kazanabilirler (Güçlü, 2003:148).

Kültür, davranışı yönlendirmede ve şekillendirmede etkilidir. Hiç kimse kurallarını kendisi oluşturduğu bir dünyada yaşamaz (Tutar, 2016: 366). Kültür, yalnızca bir

kişinin duygu, düşünce ve davranışlarının ürünü değil, farklı kültürlerin etkisi ile oluşan ait olduğu toplumun özellikleri ile anlamlı bulunan dinamik bir yapıdır (Sezgin, Sezgin,2011: 104).

Kültür yalnızca bir davranış eğilimi olmamakla birlikte birçok duygu, düşünce ve davranış etkileşiminin bir ürünüdür (Sezgin, Sezgin,2011: 104). Her toplumun sahip olduğu kendine özgü değer ve inançları olmakla birlikte bu değer ve inançlar kültürün öğelerini oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 367).

Tüm toplumsal norm ve kurallar, adetler, örfler, törenler, ayinler bireyin kendisi dışında oluşmuş kültürel öğelerdir. Birey toplumsal norm ve kurallara göre gündelik yaşamını belirler ve her karşılıklı ilişki, toplumu oluşturan kişilerin birbirlerini bilinçli olarak etkilemelerine neden olmaktadır. Kişi belirli bir cemiyetin üyesi olmakla birlikte belirli bir kültürü korumakta ve taşımaktadır. Her ağaç kendi kökleri ile beslenmekte ve kendi kökleri ile beslenemeyen ağaçların meyvesi oluşmamaktadır (Tutar, 2016: 366).

Her kültür, içeriği ve özü ile özeldir ve uluslara ve milletlere özgüdür. Mimari ve sanat eserleri, barınma ve giyim biçimleri, törenleri ve alışkanlıkların tümü bir topluma has olaylardır. Bu nedenle kültürün özünde toplumsal farklılıklar yer almaktadır (Tutar, 2016:347). Kültür topluluktan topluluğa fark gösterebilen kolektif bir olgu olup sonradan kazanılan bir edimdir. Ayrıca bireyleri birbirinden ayırabilen ve aynı zamanda yazılı olmayan bir takım kurallardan da oluşmaktadır.

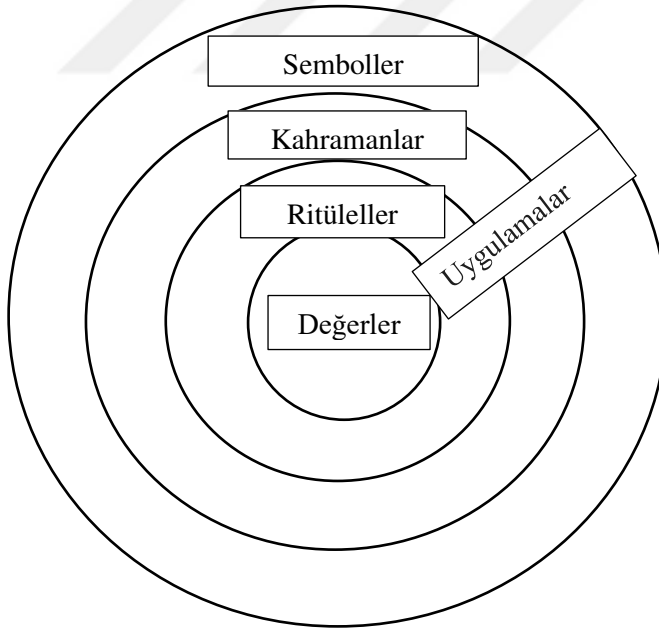
Hiçbir kültür birbiri ile aynı değildir. Kültür, dışarıdan bakıldığında hemen anlaşılamayan ve diğer kültürlerden farklılık gösteren yönleri mevcuttur. Bireylerin yaşamlarından, aile yapısından, eğitimden, din, ekonomik ve sosyal çevrelerden, yaşanılan bölge ve coğrafyadan, geçmişten ve birçok faktörden etkilenebilmektedir (Sığı ve Tıgılı 2006:329).

Kişilerin manevi ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan faktörler kültürün manevi unsurlarını oluştururken, fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan unsurların şekil verdiği faktörlerde maddi kültürün unsurlarını oluşturmaktadır. Bireylerin inanç ve değerleri manevi kültür unsurları iken, doğa ile mücadele sonucunda ortaya çıkarmış olduğu fiziksel faktörler ise maddi kültür unsurlarıdır (Tutar,2016:345).

Kültüre ilişkin yapılan araştırmaların bir çoğunda kahramanlar, hikâyeler, semboller ve diğerk yazılı ve sözlü unsurlar gibi yüzeysel sembolik öğelere odaklanılmıştır (Barley,1983:409). Alanyazın taramalarında birçok yazar tarafından da kabul edilen Hofstede'nin "kültürel değerk boyutları" araştırması ve bu araştırmanın sonuçları kültür konusunda her zaman bilim adamlarının kullandığı, önemli bir rehber olmuştur (Soydaş,2010:55).

Kültürler topluma özgü olmakla birlikte toplumdan topluma farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklar kendini çeşitli şekillerde ortaya çıkarabilir. Hofstede bu farklılıkları gösterebilmek adına dört katman belirlemiş ve bu katmanların oluşturduğu yapıyı soğan kabuğuna benzetmiştir. Her katmanda farklı yapılar mevcut olup her katmanın kendine özgü özellikleri mevcuttur.

Kültürel farklılıklar kahramanlar, semboller, değerkler ve törenler gibi çeşitli şekillerde iç içe geçmiş farklı katmanlarda kendini gösterir. Hofstede ve arkadaşlarına göre tıpkı bir soğan kabuğu gibi değerkler en derinde iken semboller oldukça yüzeyseldir (Hofstede vd., 2010a:7).



Şekil 2.2. Kültürel farklılık katmanları

Kaynak: Hofstede,2001'den aktarılmıştır.

Semboller, yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından kabul edilen belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelerdir. Semboller bir dildeki jargon

kelimeden saç şekillerine, elbiselere kadar temsil edilebilir (Hofstede vd.,2010a:8). Semboller kültürün dışa yansıyan unsurlarıdır (Erkenekli,2017:570).

Yeni semboller eski sembollerin yerini alabilir ve kolaylıkla değişebilir. Semboller bir gruptan diğer gruba kolaylıkla aktarılabilir. Semboller bu yüzden soğan kabuğunun en dış katmanında yer almaktadır (Hofstede vd., 2010a:8).

Kahramanlar gerçek yada hayali/ölü bir kişi olup aynı kültürde yer alan bireylerin davranışlarını etkileyebilen, aynı kültür içerisinde yer alan bireyler tarafından önemli görülen kişi veya kişilerdir (Hofstede vd.,2010a:8). Kahramanlar zaman zaman belirli bir topluluğu oluşturan kişiler tarafından rol model olarak da alınabilmektedir.

Ritüeller, bir kültür içinde sosyal olarak gerekli kabul edilen kolektif faaliyetlerdir. Sosyal ve dini törenler, selam verme, saygı duruşunda bulunma ritüellere örnek olarak gösterilebilir (Hofstede vd., 2010a :9). Semboller, kahramanlar, ritüeller yaşam ile birlikte ortaya çıkmakta ve aynı kültür içerisindeki kişi ve kişiler tarafından anlamlı ve anlaşılır kılınmaktadır.

Şekil 2’de dıştan içe doğru sırasıyla semboller, kahramanlar ve ritüeller yer almaktadır. Bu katmanların anlamları kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Hofstede’a göre kültürün temelinde değerler yer almaktadır.

Değerler belirli durumları diğer durumlara tercih etme eğilimi göstermektedir. Artı ve eksi gibi iki zıt kutbu içeren duyguların yer aldığı çift yönlü ok gibidir. Güzele karşı çirkin, iyiliğe karşı kötülük, güvene karşı tehlike, ahlakiliğe karşı ahlaki olmayan, temizliğe karşı kirlilik gibi ölçütlerdir (Hofstede vd., 2010a: 9). Çocukların bilinçli olarak değil farkında olmadan öğrendikleri ilk kültür öğeleridir (Kartarı,2001: 60)

Hofstede’in Soğan kabuğu benzetmesinde çekirdekten dış katmanlara doğru gidildikçe kültürel değişim hızlı olmaktadır. Kültürel değişim değerler katmanında en yavaştır çünkü soğan kabuğunun çekirdeğini oluşturmaktadır. Değerler çocukluktan beri öğrenilen kazanımlar olduğundan değiştirilmesi en yavaş olan kültürel bir olgudur (Hofstede vd., 2010a: 19-20).

Bireyin herhangi bir nesneye karşılık bilissel tavrı ile değil, davranışsal tavırlarına ilişkin yönelimlerini ifade eden değerler sayesinde iyi yada kötünün ayrımını varabilmektedir. Kişi değerleri aracılığı ile bir seçi yapabilir ve bu seçim sonucunda davranışta bulunabilir (Tutar,2016: 305). Örneğin, kişi yalan söylememeye çalışıyorsa

ve bu davranışı yanlış buluyorsa, kişinin doğru söylemeyi bir değer olarak görmesinden kaynaklanır. Değerler bireylerin sosyal ve özel hayatını düzenleyen ölçütlerdir.

Kişiler yaşadıkları toplumun değerlerini zamanla benimser ve zaman zamanda kendi değerlerini de o topluma kazandırabilir (Tutar,2016: 325). Değerler bireylerin yaşamlarında birer ölçüt olarak kabul edilebilir. Sonuçta bireyin bir davranışta bulunması, çevresinde olup bitenler ile ilgili elde ettiği sonuçlar sayesinde olmaktadır. Çünkü insanlar değerleri karşılıklı etkileşim sonucunda oluşturmaktadır. Kısacası insanlar çevresi ile etkileşime geçerek bunun doğal bir sonucu olarak değer üretirler ve kendileri için bir değer yaratırlar.

Birey davranışlarının arkasında değerler yer almakla birlikte, çalışmaya yönelik davranış ve tutumları kişinin değerleri aracılığı ile yönlendirilir. Kişilerin davranışlarının altında tutumlar, tutumların arkasında ise değer ve inançları yer almakla birlikte (Stern, Dietz, Abel, Guagnano, Kalof,1999: 83) kişiler arası farklı davranışın nedenleri olarak değere farklı anlamlar verilmesi ile anlaşılabilir (Tutar,2016: 314).

Hofstede, değerleri kültürler arası karşılaştırmaları yapabilmek amacı ile ele almış ve ona göre, aynı kültürler içerisinde yer alan her bireyin benzer davranışlar sergileyebilecek “zihinsel programı” mevcuttur. Eş zamanlı olarak her birey farklı sınıflara ait olabileceğinden çeşitli zihni yazılımlara sahip olabilmektedir. Örneğin (Kantarı,2001: 61);ulusal düzeyde, cinsiyet düzeyinde, toplumsal sınıf düzeyinde gibi farklı zihinsel yazılımlara sahip olabilmektedir.

Kültür bir topluma temel değerler kazandırır. Söz konusu bu değerleri toplumların dili, tarihi, sanatı gibi toplumun ortak kazanımları oluşturur. Her topluma özgü bu değerler, toplumları diğer toplumlardan ayırarak onları farklı kılar. Bu farklılık toplumlara özgü özellik kazandırarak kültürleri birbirinden ayırır. Bu ayrım sonucunda her ulusa ait farklı ulusal kültürler ortaya çıkabilmektedir. Ulusal kültürler, her ülkenin ortak tarihi ve tecrübelerini paylaştığı ortak homojen kültüre sahiptir (Bhaskaran ve Gligorovska, 2009: 45) .

Taras, Rowney ve Steel (2009:360)’e göre ulusal kültürler genellikle bir dizi kültürel değer, tutum veya uygulamayı yakalayan bir dizi boyutla temsil edilir. Ulusal kültürler ile bireylerin davranışları bir çok açıdan etkilenmekte ve bu durum bireylerin diğer

kültürleri nasıl ve ne şekilde gördüğünü de şekillendirmektedir. Zaman zaman bu durum bireylerin farklı kültürler ile olan temaslarında yaşanan olayları, kendi ulusal kültürleri açısından değerlendirilerek dar çerçeveli yâda etnik davranışlarda bulunabilme eğiliminde olabilmektedir (Erkenekli,2017:584).

Ulusal değerler sisteminde, birçok toplumda aynı sorunların neden farklı çözümler bulunduğunu konusuna cevaplar aranmıştır. Ulusal farklılıklarının etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak 1954 yılında Amerikan sosyolog Alex Inkeles ve psikolog Daniel Levinson ulusal kültür konusunda araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları ulusal kültür ile ilgili katkı sağlamıştır. Araştırmada (Hofstede vd., 2010a: 30):

- a)İlişkiler ve otorite,
- b)Bireyin kendi kültüründeki kişi ve toplum arasındaki ilişki ve bireyin erillik-dişilik kavramı,
- c) Saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifade edilmesi ve buna bağlı olarak çatışmalarla başa çıkma yolları gibi sorunlar

Yukarıda bahsedilen bu üç problem de toplum ve toplumların içindeki grup ve bireylerin görevlerinin bir sonucu olduğuna (Hofstede vd., 2010a:30) değinilmiş ve bu üç ana problemlerden dolayı sorunlara farklı çözüm önerileri getirildiği düşünülmüştür.

Amerikan sosyolog Alex Inkeles ve psikolog Daniel Levinson ulusal kültür konusunda yaptığı araştırmadan yaklaşık 20 yıl sonra Geert Hofstede 50 farklı ülke vatandaşının bulunduğu çok uluslu International Business Machines (IBM) işletmesinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmayı 116.000 çalışanlar üzerinde uygulamıştır. Araştırma kapsamında IBM işletmesinde çalışan çeşitli ülke vatandaşlarına yöneltilen sorular, ortak sorunları ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda da çalışanların aynı işletmede olmalarına rağmen ortak problemler karşısında farklı çözüm öneri sunduklarını tespit etmiştir. Çalışmanın sonucunda Hofstede, kişilerin benimsemiş oldukları değerlerin içinde bulunduğu kültürlerden etkilendiği ulusal değer sistemini tanımlamıştır.

Hofstede Ulusal farklılık modelini açıklayabilmek adına dört boyut modelini geliştirmiştir. Bu boyutlar: bireycilik-kolektivizm; erkeklik-dişilik, güç mesafesi (sosyal hiyerarşinin gücü), belirsizlikten kaçınma şeklindedir. Hofstede'a göre boyut

bir kültürün diğer kültürler ile ölçülebilen bir yönüdür. Hofstede'in kültürel boyut modeline göre her ülkenin konumu belirli puan karşılığında oluşturulmuştur (Kantarı,2014:102). Bu teori ile ulusal değerler sisteminde yer alan kültürel değerlerin analiz edilebilebilmesi sağlanmıştır.

Çok uzun yıllardan boyunca doğuda yaşamış ve bir çok farklı yerlerde değerler hakkında araştırma yapmış (Kantarı,2001: 66) Michael Bond (Kanada'lı Psikolog), Hofstede'in uluslararası IBM işletmesinde yapmış olduğu çalışmayı baz alarak dört boyuta "kısa dönemli/uzun dönemli yönelim" beşinci boyutu eklemiştir. Misho Minkov ise 20 yıl sonra beş boyutu yeniden değerlendirerek altıncı boyut olarak "heveslilik ve kısıtlılık" boyutunu literatüre kazandırmıştır (Hofstede vd., 2010a:37-38).

Bu alanda çeşitli çalışmalar incelendiğinde amprik olarak Hofstede tarafından tanıtılan boyut isimleri sonraki çalışmalarda da defalarca kullanılmıştır. Hofstede'nin yapmış olduğu çalışma birçok çalışmada dayanak olarak gösterilmiştir.

2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Herhangi bir topluluğun oluşmaya başladığı ilk zamanından beri belirli bir kültür geliştirmektedir. Oluşan bu kültür, topluluk üyelerinin hayata dair bakış açıları, dünya görüşleri, hareket tarzlarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Güler,2013: 93). Bir sosyal grubun veya kuruluşun üyesi olmak, topluluğun temsil ettiği kurallara ve değerlere uymayı gerektirmektedir. Bu uyum, örgüt veya grup tarafından benimsenmiş ortak amaç, standart ve hedefler, temel değerlere, tutum, inanç ve davranışlara bağlılığı gerektir (Tutar,2016:352). Bu durumda, her organizasyon kendi kültürünü tanımlar ve ifade eder (Gürsel,2015: 43).

Kişiler mesleki ve görevsel norm ve ölçütleri sonucunda bir araya gelmiş ve bunun bir sonucu olarak diğer örgüt ve gruplardan farklı olarak kendine özgü inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu sistem, organizasyon içersindeki farklı değer, tutum, inanç, ahlak anlayışı ve düşünce şeklinin bir arada yer almasına yardımcı olmaktadır. Bu oluşum örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Eren,2012: 135).

Batı'da 1960'lı yıllarda yaşanan ekonomik krizler ile beraber Batı dünyası kendilerine öz eleştiri yapmış ve bu öz eleştiri sonucunda 1970'li ve 1980'li yıllarda giderek artan

ekonomik başarı sağlayan Japonya ile aralarındaki temel farkın kültür olduğu konusunda hem fikir sağlamışlardır (Köse, Tetik,Ercan,2001: 228).

Örgüt kültürüne ilişkin asıl çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ve 1980’li yıllardan günümüze kadar çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Çalışmaların bu derecede hız kazanmasında,1970’li yıllarda Amerikan işletmelerinin farklı ülkelerdeki eş değer işletmelere göre (özellikle Japon işletmeleri) performans açısından düşük kalmaları kültürel farklılığın önemli bir rolü olduğu düşüncesini öne çıkarmıştır (Schein, 1990: 110). Herskowitz’a göre grupların kültüründeki değişimler örgütsel kültür çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Hatch,1997a: 204).

Örgüt kültürü temelde, toplumsal kültürün oluşumuna benzer bir şekilde meydana gelmektedir. Örgüt kültürü örgüt-çevre ilişkileri kapsamında oluşan sorunlar ile birlikte örgüt içi ilişkilere dair problemler için çözümler üretir. Bu kapsamda üretilen bu çözümler benzer sorunların çözümü içinde kullanılmaktadır. Problemleri ortadan kaldırmada kullanılan bu çözümler, belirli bir süre sonunda benimsenen doğrularak olarak kabul görülüp, değerlere, normlara ve inançlara dönüşmektedir. Daha sonrasında bu değerler, normlar ve inançlar örgüt üyelerince paylaşılarak yeni katılanlara aktarılır ve örgüt kültürü bu aşamalardan geçilerek oluşturulur (Doğan, 2007: 109).

Kültür kavramının tanımlamada yaşanan zorluk benzer şekilde “örgüt kültürü “ kavramında da yaşanmaktadır. Bu tanımlamada yaşanan zorluğun nedeni belirli bir örgüt yada grupta yer alan bireylerin belirli bir süre ortak yaşamışlıklara, geçmişe sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü kavramı örgütün tüm iş ve eylemlerini, yönetim tarzını, değişim ve yenilikleri, performansı olumlu yada olumsuz olarak etkileyebilmesi konunun önemine olan dikkatleri üzerine çekmiştir.

Örgüt kültürü, bir örgütte yer alan üyelerinin ortak düşünmesi, hissetmesi ve hareket etmesi anlamına gelmektedir (Hofstede vd., 2010a: 47). Örgüt kültürünü, işletmelerin ya da kurumların içerisinde yer almış olduğu kültürden ayrı düşünmek olanaksızdır. Bu nedenle örgüt kültürü de ihtiyaçlar nedeni ile oluşturulmuş bir alt kültürdür (Güney,2015: 183). Schein’e göre örgüt kültürü, bir grubun iç bütünleşme ve dışa uyum sağlama problemlerini ortadan kaldırabilmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belli bir ahenk içerisinde oluşan temel öngörülerdir (Eren,2012: 135).

Çalışmalarda organizasyon kültürü kavramını “işletme kültürü”(Lee, Chen,2019;Hoorn,2019) “şirket kültürü” (Akat,1992; Bussmann, Niemeczek, 2019; Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun,2000) ”örgüt kültürü” (Çetin,2004; Soeters,2018;Demir ve Öztürk,2011) ”kurum kültürü” (Akhmetshin, Mullakhmetov, 2018) gibi farklı şekillerde bahsedilmektedir.

Örgüt kültürü, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “Çalışan davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Tdk,2020). Güçlü’ye göre örgüt kültürü, örgüt bünyesinde yer alan üyelerin davranış ve düşüncelerini şekillendiren bu davranış ve düşünceye hâkim olan inanç ve değerlerdir (Güçlü, 2003:148). Örgüt kültürü, örgüte ait tüm üyeleri içerir ve ve tüm hiyerarşik düzeylerde gelişir (Hatch ve Schultz,1997b:357).

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin birbirinden farklı tanımlamalar yapılarak ortak bir yargıya varılamamasına rağmen örgüt kültürünün, sosyal bir ortamda bulunan üyelerce oluşumu sağlanarak paylaşılan, bütüncül, kolaylıkla değişmeyen bir yapı olduğu görülmektedir (Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990: 287). Kültür, örgüt içindeki bireyler için örgütün amaçlarına ve örgüt çalışanlarını birbirine bağlayıcı rolü vardır. Bu açıdan bakıldığında kültürün, karar, amaç, strateji ve plan, politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarısında önemli yeri ve önemi mevcuttur (Köse, Tetik, Ercan,2001: 222). ABD ‘de yer alan Bain ve Company işletmesinde yöneticiler üzerinde uygulanan bir çalışmada, araştırmaya katılan 10 yöneticinin 9’u örgüt kültürünün, örgüt stratejisi kadar önemli olduğunu ileri sürmüştür (Michelman, 2007).

Örgüt kültürü, üyeleri ile aynı inanç, değer, sembol ve normları paylaşarak bunları yeni gelenlere aktararak, örgüt hayatının devam edebilmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir (Fatih,2019: 11). Her örgütün, ister yazılı olsun ister olmasın mutlaka bir kültürü vardır. Önemli olan örgütler açısından kültürü oluşturan değer ve inançların örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasıdır. Örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürünün kolayca anlaşılması örgütsel sorunların çözümünde önemli etkisi olduğu gibi örgütsel dayanışmayı da sağlamaktadır (Güney,2015: 183). Kültür, bir örgütün kimliği gibidir. Tutum, davranış, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanılabilir (Eren,2012:169).

Örgüt kültürü bir örgütün, bulunduğu çevrede tanınabilmesini, örgütün toplumsal standartlarını, değerlerini ve çevresinde bulunan kendinden başka diğer bireyler ve örgütle ilişki düzeylerini ve ilişki şekillerini yansıtmaktadır. Bu özellikleri ile kültür, örgütü topluma bağlayan ve örgütün toplum içinde yerini, başarısını ve önemini belirleyebilen en önemli araçlardan bir tanesidir. Örgüt kültürü çevreye ters düşemez, bunun gerçekleşmesi halinde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Eren,2012: 136). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için kolay kolay değişmeyen, statik bir yapıdadır (Alvesson,2002: 4). Örgüt kültürü, örgüte egemen olan informal bilinçtir (Tutar,2016: 351). Örgüt üyeleri, içinde bulundukları örgütün kültürel özelliklerini, benlikleri ile benimseyerek örgüt içerisinde köklü gelenekler, alışkanlıklar ve ahlaksal davranışlar oluşturabilirler (Eren,2012: 136). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortak amaçlara verilen kararları yada karşılaşılabilecek herhangi bir güçlüğü karşı verilen yanıtlara ilişkin, bireylerin davranışlarını belirleyen kalıplardır (Fatih,2019:11).

Örgütteki kültürel değerler, işgörenlerin birbirleri ile olan iletişim süreçlerini ve örgüt içerisindeki rollerini etkilemekte, olayları anlamlandırma ve olaylara karşı gösterdikleri davranış ve tavırları yönlendirmektedir. İşgörenler örgüt içinde varlıklarını devam ettirebilmek için kültürel değerlerin istediği şekilde davranış sergilemektedir (Acaray ve Şevik,2016: 3).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için örgüt stratejileri ile örgüt kültürünün uyumlu olması gereklidir (Murat, Açıkgöz,2007: 2). Örgüt kültürü, çalışanlar için rahat ve güvenli bir iş ortamı sağlamakla birlikte, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile işgörenlerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır (Alvesson,2002: 4).İşgörenlerin örgütle bütünleştikleri, örgüt adına kolayca özveride bulundukları örgütler başarılı olabilmektedir (Köse, Tetik, Ercan,2001: 227). Kişisel değerler ile örgüt kültürünün birbirlerine uyum sağladığı ortamlarda, iş tatmini ve iş performansında artma, işten ayrılmalarda azalma eğilimindedir (Güler,2013: 403).

Örgütler, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bu soruna karşı geliştirdikleri çözüm önerileri örgüt kültürü aracılığı ile bir rutin haline gelmektedir. Bu rutinlik karşılaşılan aynı sorunların çözümünde zaman kaybını en aza indireceği gibi ortak çözüm önerisi de sağlar.

Örgüt kültürünün bir rutinlik oluşturması hali, bazı durum ve koşullarda beraberinde sorunlar da yaratabilmektedir. Bu rutin durumun değişmesinin gerekli olduğu durumlarda kültür direnç gösterir. Bu direnç, örgütün çevrede yaşanan değişim ve isteklere zamanında cevap verememesi, ayak uyduramaması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda örgüt kültürü, organizasyonlarda dezavantajlı bir ortamda yaratabilmektedir (Güler,2013: 394). Aynı zamanda çalışanlar tarafında örgüt kültürünün sorunsuz bir şekilde devam ettiğinin düşünülmesi organizasyon tarafından körlüğe de neden olabilmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler örgüt kültürünün kökleşmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürleri, aşağıda açıklanan değerler, törenler, semboller, öykü ve efsaneler vb. kültür aktarıcıları ile nesillerden nesillere süreklilik sağlar.

2.2.1. Değerler

Değerler, çalışanların işlemlerini, eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamayı sağlayan ölçütlerin kaynağıdır (Gürsel,2015: 50). Örgütsel değerler, paylaşılan idealler olmakla birlikte örgütteki davranışların seğiminde yol göstericidir. Aynı zamanda değerler, kişilerin örgüte yaptıkları olarak da tanımlanmaktadır (Köse, Tetik, Ercan,2001: 229).

Örgüt içerisinde, başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar değer olarak adlandırılmaktadır (Köse, Tetik, Ercan,2001: 229). Paylaşılan değerler, örgütsel kimlik ve örgütsel karakteri anlamada belirleyicidir (Gürsel,2015: 50). Örgütsel değerler, ulaşılmak istenen hedefler ile ilgili soyut kavramlardır. Tutum ve davranışlar, ekonomik ve örgütsel yapı, örgütsel politika ve sosyal yaşamlarla ilgili değerler olabilmektedir (Güney,2015: 188).

Çalışanların değer yargılarını dikkate alarak davranmak, liderlik tarzlarında, örgütsel iletişim biçimlerinde, grup davranışlarında, örgütsel verimlilik ve etkinlik bakımından önemlidir (Mcdonalds, Gandz,1992: 223). Yöneticiler, örgütte yer alan değerleri örgütün temeline kadar yaymayı hedef edinmelidirler. Çünkü değerler, örgüt çalışanları arasındaki bağı oluşturan tutkal gibidir ve kendinden sonra gelecek olan işgörenlere aktarılır. Aynı zamanda örgütsel değerlerin, değişen çevre koşullarına göre dönem dönem gözden geçirilmesinde de yarar vardır.

2.2.2. Törenler ve Seramoniler

Törenler, kültürel anlatımların çeşitli biçimlerini tek bir noktada birleştiren sosyal etkileşimin yer aldığı faaliyetler dizisidir (Trice ve Beyer, 1984: 655). Törenler, belirli bir topluluğu yâda kişiyi ilgilendiren özen bir olay adına düzenlenebilmektedir (Köse, Tetik,Ercan,2001: 230).

Törenler, örgütlerin vazgeçilmez faaliyetlerinden biridir. Aynı zamanda törenler, örgütsel değerler ve örgütsel kuralların benimsenmesine işgörenlerin, örgütün hedef ve amaçları çevresinde toplanmasına, örgütsel bütünleşme ve dayanışmaya da katkı sağlamaktadır (Güney,2015: 185). Törenlerin, belirsizlik endişelerini azaltmak, grup yada toplum içi dayanışmayı sağlamak, dış çevreye olumlu mesajlar vermek gibi işlevleri de mevcuttur (Gürsel,2015: 52). Mezuniyet törenleri, balolar, yemek toplantıları, anma ve karşılanma, emeklilik vb kutlamalar örgütlerde kutlanan çeşitli özel gün ve olaylar içeren törenlere örnektir.

2.2.3. Semboller (Simgeler)

Semboller, bir örgüt için önem taşıyan olay, nesne, simge yâda hareketlerdir. Semboller aracılığı ile örgüt üyelerinin birbirini tanımaları, yakınlaşmaları ve dayanışmalarının güçlenmesi gerçekleşebilir (Eren,2017: 137). Aynı zamanda örgütsel kültürün göstergelerinden biri olan semboller, örgütsel kültürü oluşturan norm ve değerler semboller aracılığı ile soyuttan somuta dönüşebilir (Güney,2015: 188). Simgeler, duyguların, fikirlerin ve değerlerin örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlayan araçlardır. Örgütsel kültürlerin çıkarlarının korunmasına yardımcıdır (Tutar,2016:174)

Üniformalar, duvaralara asılı anlamlı tablolar ve afişler, yakalardaki rozetler, bir örnek giysiler üyelerin örgüt içinde ve örgüt dışında heyecanlarını artırmak, üyelere görevlerini hatırlatmak, sahip olduğu kültürlerin değer ve felsefesine uymaları konusunda isteklerini artırabilmektedir (Eren,2017: 137).

2.2.4. Ritüeller (Adetler)

Kültürel değerleri ve kalıpları güçlendirmek amacı ile gerçekleştirilen törensel eylemler ritüeller olarak adlandırılır. Ritüeller, düzenli şekilde tekrar eden etkinliklerden oluşmakta, norm ve değerleri pekiştirmektedir (Gürsel,2015: 52).

Çalışanları değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, örgütü ziyaret edenlerin karşılanma şekli, çalışanlar arası iletişim biçiminin hepsi ritüellere birer örnektir.

Büyük bir ciddiyet ile planlanan faaliyetler dizisi olan ritüeller, sosyal etkileşimler ile gerçekleştirilen ve sosyal sonuçları olan aktivitelerdir. Ritüeller aracılığı ile çalışanların davranışları ve algılama süreçleri etkilenecek örgütsel kültür benimsetilmeye çalışılır (Güney,2015: 186).

2.2.5. Kahramanlar

Örgütün ideallerini gerçekleştiren ve aynı zamanda bu ideallere kişilik kazandıran bireyler kahramanlardır (Gürsel,2015: 53). Kahramanlar, davranışları ile organizasyona faydalı hizmetler sağlayarak bu hizmetler aracılığı ile büyük itibar ve saygı kazanan kimselerdir (Tutar,2016:173). Örgüt üyeleri için model oluşturan, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren kişilerdir. Kahramanların örgütün norm, amaç, standart ve değerlerine ne şekilde hizmet ettikleri, örgütteki davranışları ile nasıl ahlaksal bir değer modeli oluşturduklarına ilişkin hikayeleri de (Eren,2017: 137) örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol sağlarlar (Güney,2015: 187).

Kahramanların hikâyeleri geçmişte yaşanmış olaylara dayanır ve yeri, zamanı geldikçe sürekli tekrar edilerek örgüt üyeleri tarafından benimsenerek paylaşılır. Kahramanların başarı öyküleri anlatılırken davranışları altındaki inanışlar, değerler, sosyal ve ahlaksal normlar, alışkanlıklarla ortaya çıkarılarak örgüte yeni katılan bireylere bu seyyede örgüt kültürü aşılanmıştır olur (Eren,2017: 137). Ayrıca kahramanlar, çalışanların kariyer planlarını değiştiren ve etkileyen kişilerdir (Yıldırım,2019:17) Kahramanlar ulaşılamayan şahsiyetler değildir. Her çalışan kahramanların bulunduğu konuma gelmek ister ve bunun için çaba harcar ve bu durum ile birlikte örgütsel ilerleme ve gelişme yaşanmış olur (Güney,2015: 187).

Öykü (Hikaye) ve Efsaneler

Efsaneler, geçmişteki olayların kurgusal detaylar ile süslenip abartılarak aktarılmasıdır. Öyküler ise, gerçek ve kurgu olaylara dayanan geçmişteki olayların anlatılması ile ortaya çıkmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655). Öykü ve efsaneler, kültür taşıyıcıları olup örgüt kültürü açısından da önemlidir. Örgütlerin geçmişi ile bugünleri arasında bir köprü görevi görmektedir (Köse, Tetik, Ercan,2001: 230).

Örgütsel hikâyeler ve efsaneler, geçmişte yaşanan olayları anlaşılır ve açık bir dille gündeme getirerek örgüt içindeki dayanışmanın güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel hikâyeler, örgüte ve yöneticilere bağlılığı artırıcı temel mesajlar içerebilir. Hikâyelerin büyük bir kısmı örgütün özünü açıklayan ifadelerden oluşabilir (Güney,2015: 186).

2.2.6. Dil

Örgütsel kültürün temel yansıtıcısı dildir (Güney,2015: 187). Her örgütün kendine has bir dili mevcuttur ve örgüt içerisinde kullanılan dil sadece o örgüt içerisinde anlam taşımaktadır. Kullanılan dil, kültürel değerlerin örgüt içersinde yerleşmesinde bir araçtır (Köse, Tetik, Ercan,2001: 230). Örgütsel yaşamda ortak paydaların oluşmasında dil etkili bir unsurdur (Güney,2015: 187).

2.2.7. Normlar

Normlar işgörenler tarafından benimsenmiş olan davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini, tutumlarını düzenleyen resmi kural ve ölçütlerdir (Köse, Tetik, Ercan,2001: 230).

Normlar, çalışanların davranışlarını etkileyerek sosyal sistemi kurumsallaştırıp güçlendirebilir (Köse, Tetik, Ercan,2001:230). Normlar örgütsel hayatta dayanışmayı, birlik ve beraberliği, denetimi sağlayan kuralların toplamıdır. Çalışanlardan bu kurallara uyması beklenir aksi halde çeşitli ikaz ve uyarılarla işgörenler, örgüt dışına atılabilme tehlikesi ile karşı karşıyadırlar (Güney,2015: 187).

2.3. Örgüt Kültür Modelleri

Her örgütün kültürel yapısı, kendine özgüdür. Bu nedenle örgüt kültürü konusunda araştırma yapan bilim insanları farklı kriterler ile çeşitli şekillerde sınıflama yapmışlardır. Örgüt kültürü modelleri sınıflayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır.

Açıklayıcı modeller	Sınıflayıcı modeller
- Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması) W. G. Ouchi Z teorisi Modeli - Peters ve Waterman Modeli - Kilmann Modeli - Schein Modeli - Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli	- Harrison ve Handy Modeli - Deal ve Kennedy Modeli - Hofstede Modeli - M.F.R. Kets De Vries ve D.Miller Modeli H. Bosetsky ve P.Heinrich Modeli - Miles ve Snow Modeli - Quinn ve Cameron Modeli - Byars Modeli - Ansoff Modeli - Trompenaar Modeli

Tablo 2.1. Örgüt kültürü modelleri

2.3.1. Açıklayıcı Modeller

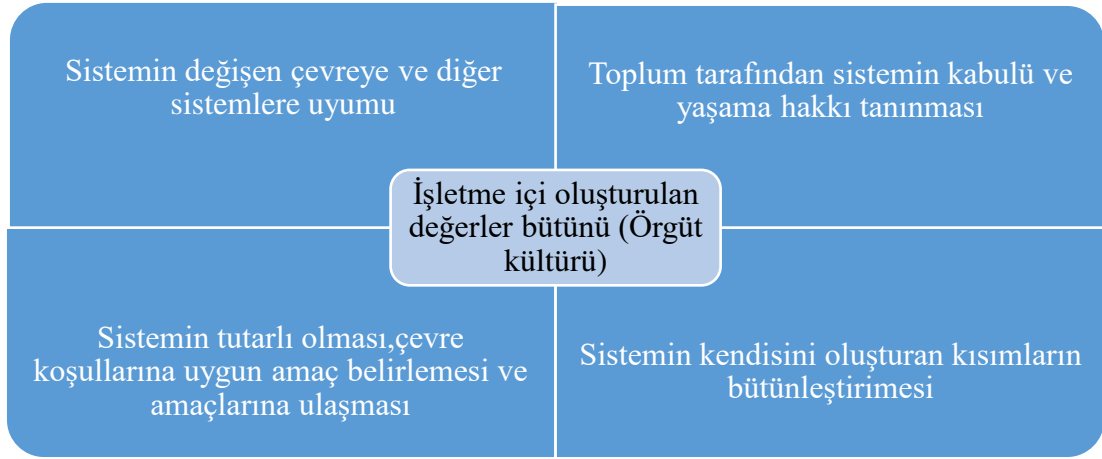
Açıklayıcı modeller grubunda Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması), W. G. Ouchi'nin Z Teorisi, Peters ve Waterman Modeli, Kilmann Modeli , E.H. Schein Modeli ve Denison Örgüt Kültürü Modeli yer almaktadır.

2.3.1.1. Talcott parsons'un agıl modeli (dörtlü eylem şeması)

Talcott Parsons, örgüt kültüründe değerlere ilişkin bir model geliştirmiştir. Parsons tarafından geliştirilen bu model "AGIL" olarak adlandırılmakta ve bu modele göre her sosyal sistemin devam edebilmesi için bir takım fonksiyonları karşılanmasını gerektiğini öne sürmektedir (Özkalp,Kırel,2016:165).

Amerika Birleşik Devletli (ABD) sosyal psikolog T.Parsons, örgütlerin kültürlerini incelemiş ve örgüt kültürlerinin oluşturulmasında sosyal değerlerin katkısı olduğuna değinmiştir. Parsons sosyal sistemlerin karmaşıklığını, alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığını, sistemlerin işleyiş mekanizması konusunda uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşıyan (Eren,2017:142). İngilizce başharflerinden oluşan "AGIL" adı verilen bir model oluşturmuştur.

Parsons'a göre her sistem birbirlerine bağlı olan parçalardan (Çınar, 2007: 36) oluşmaktadır. Her sistemin bağlı olduğu üst sistem ve kendisinin de içinde olduğu alt sistemi vardır. Parsons'a göre bir sistemin varlığı; ortama uyum sağlamayı ve amaçlarına ulaşabilmeyi, alt ve üst sistemleri ile bütünleşebilmeyi, toplumu oluşturan bireyler tarafından veya toplum tarafından yasal olarak olarak inanılmayı gerektirmektedir (Eren,2017:142).



Şekil 2.3. Parson modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları

Kaynak: Eren,2017'den yararlanılmıştır.

Her sistem bir ortamda bulunur ve sistemlerin bu ortama uyum sağlaması gerekir. Uyum sürecinde çevre de sistemden etkilenebilir veya sistemde topluma uyarlanabilir (Uregina,2020). Başarılı bir biçimde birşeye uyum sağlayabilmek için, ilk olarak sosyal sistem çevresini tanımalı ve bu çevrenin nasıl değiştiğini anlayarak gerekli uyumu göstermelidir (Özkalp,Kirel,2016:165).

Her sistemin kendisiyle ilişkili belirli amaçları vardır. Sistemin hedefleri tanımlanmalı, bu hedeflere ulaşma girişimlerinin yolları belirlenmeli ve sonra bu hedeflere ulaşılmalıdır. Toplumsal sistem içinde, yönetim (siyasal alan ve hükümet) bunun önemli bir yönüdür, bir bütün olarak toplum için hedefleri belirleyip değiştirir ve bu doğrultuda var olan aktörleri ve kaynakları amaç doğrultusunda harekete geçirir (Ritzer, 1992: 246). Bütünleşme ile birimler veya gruplar arasındaki sosyal ilişkilerin düzenlendiği araçtır. Yasallık fonksiyonu ise sosyal sistemlerin, yaşadığı çevre içersinde yer alması, çevre tarafından kabul edilmesidir (Uregina,2020). Parsons modelinde öne sürülen işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli etmenlerdir. Bu kültürel değerler ile sistemler ortamdaki değişim ve gelişmelere kısa sürede uyum sağlayarak meşru çalışmalarına devam ederek amaçlarına ulaşır. Bu nedenledirki sosyal bir sistemin kurulmasında ve sistemin devam ettirilmesinde kültürel değerlerin rolü büyüktür. Parsons modelinde kültürün oluşmasına katkı sağlayan değerler şunlardır (Eren,2017:142-143) :

Teknik değerler: Mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, doğal bilimler, inançlar ve uygulamalar.

Ekonomik değerler: Talep ile arz aracılığı ile pazardaki tüketicinin davranışlarının biçimlendirilmesindeki uygulama ve eğilimler

Sosyal değerler: Toplumun inançları, eğilimleri, yaşam tarzları ve tercihleri

Psikolojik değerler: Kişilerin ihtiyaç ve tercihleri, eğilimleri

Politik değerler: Ülkenin yönetimine şekline ilişkin kuralları, inançları ve uygulamaları

Estetik değerler: Görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar, güzel sanatlar

Ahlaki değerler: Aile eğitime dayanan eğilim ve uygulamalar ile çevreden alınan genel ahlak, örf ve adet, gelenekler

Dini değerler: Kişilerin içinde yer aldığı toplumda hakim olan din ve buna bağlı olarak oluşan inançlar, uygulama ve kurallar

Parsons öne sürmüş olduğu “AGIL” modelindeki kültürel değerler ile bu modelde yer alan dört unsur örgüt kültürünün tamamlanabilmesi için önemli bir araçtır. Örgütün kültürel değerlerini, örgütlerin çevresi ile uyumlarının nasıl sağlayabileceğini, örgütlerin amaçlarına ne şekilde ulaşabileceği ve bütünlüğü nasıl sağlayabileceğini böylelikle örgütlerin devamlılığın ve geçerliliğinin nasıl korunabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bu modelin en önemli etkililiği ise Parsons’un sistem yaklaşımına ilişkin yaptığı katkılardır (Yavuz, 2006: 36-37).

2.3.1.2. Ouchi Z teorisi modeli

ABD’de 1970 ve 1980’li yıllarda verimlilik artışında birtakım yavaşlamalar olmuş ve Japon işletmeleri bu yıllarda ABD’de başarılı olmaya başlamışlardır. Bu durumdan etkilenen ABD yöneticileri, Japon işletmelerini gözlemleyerek onların ABD işletmelerinden daha farklı yönetildiği kanaatine varmışlardır. Bunun sonucunda Japon yöneticilerin uyguladığı yönetim anlayışını ABD’de uygulamayı düşünmelerine rağmen her iki ülke için sosyal, ekonomik, teknik şartların birbirinden farklı olması Japon yönetim felsefesinin A.B.D’de mümkün olmadığı görülmüştür (Erkunt, 2015: 90). Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini karşılaştırıp her iki toplumun değer yargılarını gözönünde bulundurarak Z Kuramını oluşturmuştur (Beycioğlu, 2007: 65; Eren,2017:158).

Amerikan işletmeleri, bir takım yapısal değişikliklere giderek Japon işletmelerinin kültürel özelliklerinden bazılarını kendi işletme bünyelerinde uyarlamaya çalışmıştır. Japon işletmelerinin, çalışanlarından çok daha fazla verim alabilmeleri Amerikan işletmelerinin yapısal değişikliğe gitme nedenlerini oluşturmaktadır (Şahinyan,2011: 21-22). William Ouchi bu Z teorisi ile örgütlerinin başarılarının yalnızca teknolojik etmenlere bağlı olmadığını bunun yanında, aynı zamanda insan kaynakları yönetimine de bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Çelik, 2000: 136).

Aşağıda Japon ve Amerikan kültürlerine ait temel değer yargılarının yer aldığı aynı zamanda Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünü içeren Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Tip-A-	Tip-Z-	Tip-J-
Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri	Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri	Japon tarzı örgüt kültürü değerleri
• Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi • Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	• Uzun dönemli istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi • Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	• Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi • Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Tablo 2.2. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon ve Amerikan kültürleriyle karşılaştırılması

Kaynak: Eren,2017

A tipinde hiyerarşik olarak kontrol sıkı şekilde yapılırken, Tip J’de ise kendi kendine kontrol esastır. Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerlerini içeren Z tipi kültürlerde japon kültüründeki gibi hayat boyu istihdam uzun dönemli istihdam mevcuttur. Bu modelde işletmeler isterlerse işgöreni emekliliğine kadar o örgütte tutabilmektedir. Z tipi modelde japon işletmelerinde de olduğu gibi bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu modelde benzer şekilde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsiz çalışandan en kıdemli

çalışana doğru bir çalışma dosyası hazırlama ve belirli bir konuda karar verme hali (ring-şo) uygulanmaktadır. Bu yönetim biçiminde ABD işletmelerinin benimsemiş olduğu “ben “ yönetimi anlayışı gibi başarı ve başarısızlık hallerinde proje takımı yöneticileri ile birlikte bölüm yöneticileri birlikte sorumlu tutulmaktadır. Aynı zamanda Z tipi modelde belirli bir kademeye ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gereklidir. ABD işletmelerinde devamlı kontrollü, yazılı performans değerlendirme sistemleri vb. yöntemler kullanılmakta olup Z tipi örgüt kültüründe ise her iki yöntemi de benimseyen model oluşturulmuştur. Z tipi modelde, Japon yönetim anlayışında yer alan departmanlar arasında uygulanan rotasyonlardan ziyade teknik ya da idari bölümlerin kendi arasında (arge, teknik bakım, üretim bölümlerinin kendi içerisinde ya da pazarlama, insan kaynakları, muhasebe gibi departmanlar arasında) rotasyon uygulayarak orta düzeyde terfi sistemlerinin ve uzmanlık uygulamalarının kullanılması biçimindedir. Bu modelde işgören, bulunduğu çevre ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, işletmelerin kuruluş yıldönümlerinde stadyumlar kiralanarak, çalışanların aileleri ile birlikte bu tarz etkinliklere katılmasını sağlayıp çeşitli faaliyetler, yarışmalar düzenlenerek işgörenler ve aile bireyleri farklı ödüller kazanabilmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artırılarak yalnız olmadığı duygusu benimsetilmeye çalışılmaktadır. Bu tarzda yapılan faaliyetler işgörenlerin yaratıcılığını, katılımcılığını artırarak üretim ve çalışmalara verimli kılındığı ifade edilebilir (Sığrı ve Gürbüz,2016:606; Eren,2017:158; Türk,2007:50).

2.3.1.3. Peters ve Waterman modeli

Yönetim alanında çalışma yapan yazarlar, 1980’li yılların başında sadece akademik anlamda çalışma yapan kişilere değil aynı zamanda örgüt yöneticilerine de pratik reçeteler veren, rehber olabilecek eserlerin de yazımına yönelmişlerdir. Bu eserler birçok farklı yazar tarafından yazılmış ve bu yazarlardan iki tanesi de Tom Peters ve Robert Waterman ve onların eserleridir. “Mükemmeli Araştırma (In Search of Excellence)” adıyla yazılan eser, başarılı Amerikan işletmeleri üzerinde araştırmalar yapmış, örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Eren,2017: 161;Sarioğlu,2014:17).

Tom Peters ve Robert Waterman, çalışma sonucunda, başarı ölçütü olarak da işletmelerin rakip işletmelerine oranla satışlarındaki gelirleri ile kârları ve yıllık büyüme hızları gibi ekonomik yâda finansal başarı kıstaslarını dikkate almışlardır.

Ayrıca başarılı işletmelerde başarının sekiz temel kültürel değer ve davranışı olduğu kanısına varmışlardır (Şahinyan, 2011: 23-24; Sarioğlu,2014: 17):

Peşin hükümle eylemden yana olmak/Hareketi tercih etme	Yöneticilerin problemler ve analizler için, vakit kaybetmeden, hızlı karar vermeleri gerektiğini anlatır. Yöneticiler ellerine somut kanıtlar geçmeden karar vermesi gereklidir. Kararların vaktinde alınmaması olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabildiği gibi kararları geciktirmek karar vermemek kadar kötü sonuçlar yaratabilir.
Müşterilerle yakın ilişki/Müşterilerle devamlı iletişim halinde olmak	Başarılı işletmeler müşteri odaklı olup, onların beklenti ve ihtiyaçlarına, tercihlerine göre hizmet edip müşteri memnuniyetini üstün tutma, müşteriler ile sürekli ilişki ve temas içerisinde olmaktadır. Çünkü ürünler ile ilgili kararlarda en iyi kaynak müşterilerdir. Müşteri tatmini örgüt kültürünün temelidir.
Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbesti/Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek	Başarılı işletmeler, bağımsızlığı, yaratıcılığı ve riske girme eğilimini destekleyerek, işletmeleri küçük bölümlere ayırmakta ve bürokrasiyi de azaltmaktadır. Buradaki amaç ise alt kademelere yetki ve inisiyatif vererek, onlara serbestlik tanıyarak girişimciliklerini arttırmak ve bunun sonucunda işletmelerin hızlı rekabet ortamında gücünü artırarak işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır. Örgütün geçmiş başarıları yeni yöneticilere aktararak örgüt içi efsaneler pekiştirilir ve buda kültürü devamlı kılar.
Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırmak /İnsana değer vererek verimliliğini artırma	İşletmeler için en önemli unsur çalışanlardır. Başarı için insan faktörünü iyi kullanmak en önemli koşuldur. En alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanların işletme içerisinde değerli birer kaynak olduğu duygusu yaratılarak, çalışanlara hak ettikleri değeri vermek örgütlerin verimliliğini arttırmasında önemlidir.

Tablo 2.3. Tom Peters ve Robert Waterman modelinde 8 temel değer

En iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek	Çeşitlilikten en iyi yapılan işe yönelerek, iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinerek başarılı olmak gerekmektedir. Kastedilen uzmanlaşmadır. Örgütler kendi faaliyet alanları dışında kalan örgütler ile ilgilenmemelerini yalnızca kendi faaliyet alanları ve üretimleri ile ilgilenmelidir.
İşletme değerine önem verme	Örgütün değerlerine önem verme, tüm çalışanlar tarafından bu değer benimsenmesini sağlayan örgüt iklimi oluşturma ve bu değerlerin personel davranışlarında yol gösterici olmasıdır.
Basit yapı ve az kurmay	Az sayıda hiyerarşi kademesi ve az sayıda kurmay personelden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile iş ve eylemlerde bulunmadır. Basit örgüt yapısı ile birlikte örgüt faaliyetleri hızlanır. Üst kademedeki birimleri ile alt kademede yer alan birimlerin anlaşması kolaylaşır.
Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma	Çalışanlara sorumluluk ve inisiyatif vermeli onlara gerçekçi hedefler koyarak kendilerini örgüte ait hissetmeleri sağlanmalıdır. Aynı zamanda örgütte yer alan kurallar boğucu derecede olmamalıdır.

Tablo 2.3. (devam) Tom Peters ve Robert Waterman modelinde 8 temel değer

Kaynak: Sarıoğlu,2014 ; Eren,n2017; Şahinyan ,2011; Özkalp ve Kirel,2016'dan yararlanılmıştır.

Mükemmellik ve başarı için tek bir tanımlama mevcut değildir. Kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişebilen bu durum görecelidir. Bu kitapta bahsedilen mükemmellik kavramı da yanlış kullanılmaktadır. Günümüzde yenilikler ve sürekli gelişmeler, başarı rekorlarının oluşmasına neden olmaktadır. Mükemmel ulaştığımızdan bahsederek gelecekte üstün başarıya ulaşamayız. Aksine daha yeni rekorları ve daha iyi durumları aramak gerekmektedir. Bu nedenledir ki mükemmel işletmeler yerine başarılı işletmeler ifadesini kullanmak daha doğru olmaktadır. Piyasada farklı birçok sektör yer aldığı gibi aynı sektörde bulunan farklı işletmeler için bile çevre koşulları aynı olmazken başarıya ulaşmada tek bir alternatif ve yol yoktur. Sayılan tüm bu durumlar mükemmellik yaklaşımının güçsüz yönlerini

oluşturmaktadır. Kitap yayınlandıktan sonra birçok yazar, 8 ortak özellik ile ilişkili genellemelerin yapılması konusunda kitabın yazarlarını eleştiri yağmuruna tutmuştur. Daha sonra Peters ve Waterman, yazmış oldukları makalelerde ve kitaplarda yapmış oldukları hataların farkına vararak hem genellemeler yapmanın hatalı olduğunu, hem de mükemmellik kavramının yanlış olduğunu vurgulamışlardır (Eren,2017:162).

2.3.1.4. Kilmann modeli

Kilmann'a göre kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır ve aynı zamanda örgüt kültürü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerjidir. Günlük olarak ifade edilen işlerde kültürün işlevlerine rastlanabilir. Örgüt kültürü, örgütteki haberleşme, karar alma sistemleri, hiyerarşi gibi yapısal unsurları, işgörenlerin iş verimlerini ve iş görme arzularını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü, örgütte egemen olan örgüt ikliminin ve inançların davranışlara yansıması halidir. Kilmann örgüt kültürünü iki sınıfa ayırmıştır (Eren,2017:146, Şahinyan,2011:24):

Bürokratik Kültürler: Geçmiş dönemlerde bir çok işletmeye hakim olan, günümüzde de klasik yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerdeki mevcut kültür anlayışıdır. Bürokratik kültürlerde merkezi yönetim mevcut olup, hiyerarşik yapılara bağlı kalınır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları, iş tanımları açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Bu kültürlerle sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış oturmuş bir yapıya sahiptir. Bu örgütler belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşımaktadır. Ayrıca, bu örgütler çok fazla çaba sarfetmeye gerek duymadan denenmiş ve örgüt tarafından kabul edilmiş yönetsel mekanizmalar ile uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmenin haklı gururu ve eskiden beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Bu tarz kültüre sahip örgütlerde kültürü değiştirmek oldukça zordur .

Yenilikçi Kültürler: Dinamik, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı gerektiren bir anlayışın kültürüdür. Yenilikçi kültürden beklenen temel görev, küreselleşen dünyada ve hızlı değişimin yaşandığı durumlarda ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayarak rekabet etme gücü sağlamaktır. Bu kültür anlayışında değişim yaratıcılık ve başarı için yenilik mevcuttur. Bu kültür yapısına sahip örgütlerdeki işgörenler, işleri esnasında herhangi bir bürokratik engellere takılmaktan

hoşlanmadıkları gibi girişimci, atak, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş değişimden hoşlanan kişilerdir.

2.3.1.5. Schein modeli

Schein (1990:4)'e göre bir örgüt kültürünün şekillenebilmesi için belirli bir grup insanın ortak paylaşımları olması gereklidir. Schein'e göre her grubun bir kültürü vardır ve örgütler de bir kültüre sahiptir. Schein (1992: 51) bir grup kültürünü incelerken, o grup kültürü kendisini üç katmanda gösterdiğini ileri sürmektedir. Bu katmanlardan ilki gözlemlenebilir nesnelerdir. Birinci düzey katmandır ve en rahat görülebilendir. Kişinin bir gruba girdiğinde hissettiği, duyduğu olayları içermektedir. Giyim tarzı, dil, fiziksel çevre, hikayeler, seromoniler bunlara örnek verilebilir. Bu modelin ikinci katmanı ise benimsenen değerlerdir. Bilinçli ve görülen bir düzeydir ve bu katmandaki değerler belirli bir durumdaki gözlenebilen davranışları önceden tahmin ederler. Son katman ise değişime en dirençli olan temel altta yatan varsayımlar katmanıdır. Bu katmandaki temel varsayımlar sorgusuz kabul edilmektedir (Can, Aşan ve Aydın,2006:430).

2.3.1.6. Denison ve Mishra örgüt kültürü modeli

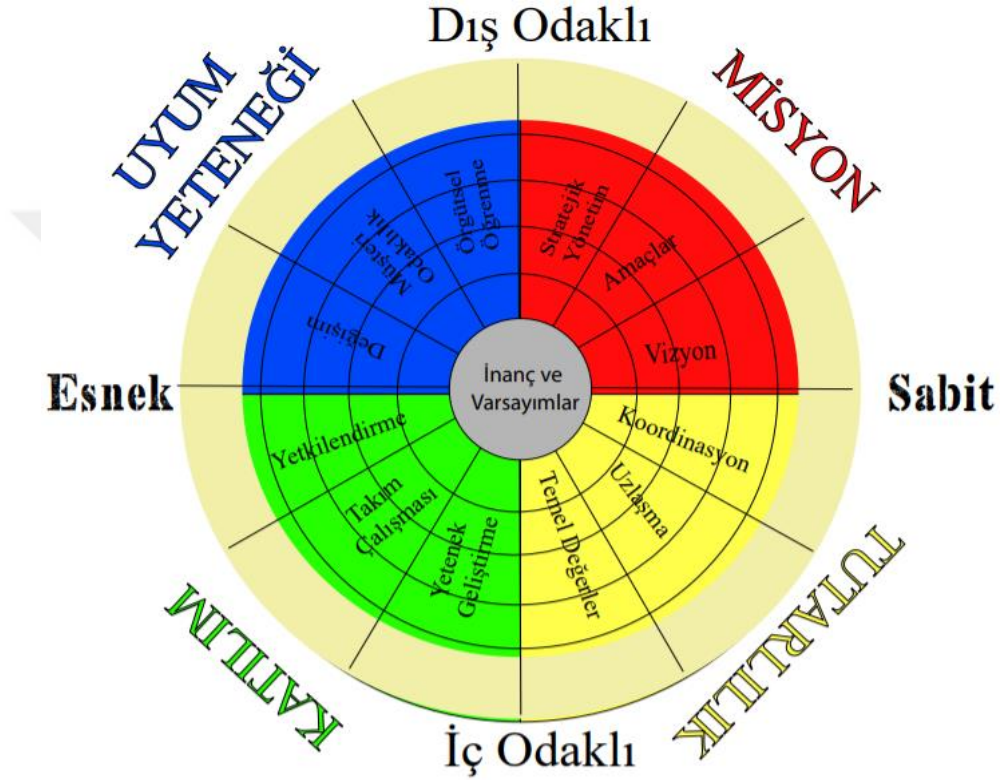
Denison, kapsamlı bir çalışma yaparak örgüt kültürü modelinin temellerini 1984 yılında atmıştır. Bu çalışmayı Denison, ABD'de mevcut 25 farklı endüstride yer alan 34 büyük işletmedeki 6671 farklı departmanda 43747 işgörenler ile yürütmüştür. Çalışmada, işgörenlerin katılımlarını teşvik eden ve işgörelere iyi çalışma koşulları yaratabilen örgütlerin performans göstergeleri (ürün geliştirme, varlıkların getirisi, yatırımın geri dönüşü, pazar payı, kalite ve çalışan memnuniyeti, satış büyümesi) tüm bu koşulları sağlayamayan örgütlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Denison, 1984: 9; Denison ve Neal, 2000: 23).

Denison yapmış olduğu çalışmalar sonucunda örgüt kültürü ve etkililik (effectiveness) arasındaki ilişki üzerine odaklanan örgüt kültürü modelini ortaya çıkarmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 204).

Bu model, örgüt kültürüne ölçülebilir nitelik kazandırmak için 2 ana eksen tanımlamış ve birinci ana eksen örgütün kontrolü dışında çevresel koşullara (teknolojik yenilikler ve uygulamalar, müşterilerin değişen istekleri, nitelikleri) uyum sağlayabilme derecesidir. Modelde yer alan diğer ana eksen ile dış koşullara uyum sağlayabilmek

amacı ile işletmenin kendi bünyesinde yer alan gerekli işlevsel ve yapısal değişimleri gerçekleştirme potansiyelidir. Modeldeki iki temel ana eksenle kendi içerisinde iki bölüme daha ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşturmuştur (Yahyagil, 2004: 10).

Model; katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olmak üzere 4 temel işleve bölümlendirilmiştir (Denison, Janovics, Young, Cho, 2006:2).



Şekil 2.4. Denison modeli

Kaynak: Denison, Neale, 2000'den aktarılmıştır.

Modelde yer alan çemberde dört çeyrek daire bulunmaktadır. Çeyrek dairenin her birinde de üç alt boyuttan yer almaktadır. Şekildeki çemberin yatay ekseninin üzerinde bulunan misyon ve uyum yeteneği boyutları kültürün dış odaklı yönünü ifade ederken; çemberin yatay ekseninin altında yer alan tutarlılık ve katılım boyutları ise kültürün iç odaklı yönünü belirtmektedir. Diğer bir ifade ile tutarlılık ve katılım boyutları örgütün iç dinamiklerine odaklanmakta iken, misyon ve uyum boyutları örgüt ve örgütün çevresi ile ilişkisine odaklanmaktadır. Ayrıca model çemberin sağında kalan tutarlılık ve misyon boyutları kültürün sabit veya katı yönünü gösterirken, dikey ekseninin solunda yer alan katılım ve uyum boyutları kültürün esnek yönünü temsil etmektedir.

Esnek yön ile örgütün değişime açık ve esnek olabilmesinin önemini vurgularken, katı yönü ile de örgütün kültürünün hedef odaklı ve istikrarlı olabilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir (Denison ve Neal, 2000: 25).

Modelde yer alan katılım işlevi sorumluluk kapasitesinin artırılması ve sahiplenme ile ilgili özellikleri kapsamaktadır. Dışsal açık kontrol sistemleri ve bürokratik sistemlerin aksine gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemine dayanmaktadır. Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir. Katılım işlevinin üç alt işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki yetkilendirmedir. Yetkilendirme ile çalışanların işlerini yönetme yetkisine sahip olarak örgüte karşı sorumluluk ve sahiplenme duygusu oluşmaktadır. Bir diğer işlev olan takım çalışması ile işgörenlerin kendilerini işin içerisinde hissedebileceği ve bu doğrultuda ortak hedefleri gerçekleştirmek için yapılan takım çalışmalarına önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Son işlev olan yetenek geliştirme ile rekabetçi kalabilmek ve iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacı ile işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik örgütlerin sürekli olarak yatırım yapmasını ifade etmektedir. Denison modelinde ikinci boyut olan tutarlılık ile güçlü bir kültürün temelini oluşturan sistemleri ve değerleri ifade etmektedir. Tutarlılığın alt boyutları koordinasyon, uzlaşma ve temel değerlerdir. Koordinasyon işlevinde örgütün farklı birimleri ve fonksiyonları ortak amaçları gerçekleştirmek için beraber çalışmalı ve örgüt sınırları işlerin yapılmasına engel oluşturmamalıdır. Uzlaşma ile örgüt üyeleri kritik konular ile ilgili anlaşmaya varabilmelidir. Bu boyutta son işlev temel değerler ile örgüt üyeleri kimlik algısı yaratan ve beklentilerin açıkça yer aldığı değerler kümesini ifade etmektedir. Bu modelde yer alan üçüncü boyut ise uyum yeteneğidir. Büyüme, gelişim ve süreklilik için örgütlerin çevrelerinden gelen uyarıların karşılanması ve bunların iletilmesi, içsel davranışa dönüştürülmesi ile bağlantılı örgüt kapasitesini destekleyen değer sistemleri ve normların özelliğidir. Uyum yeteneğinin alt boyutlarını değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme oluşturmaktadır. Örgütler uyum yeteneği ile iş çevresini okuyabilmeli, gelecek değişimleri öngörebilmeli, mevcut eğilimlere hızlı cevap verebilmeli ve bu sayede değişen ihtiyaçları karşılayabilmek için uyum sağlama yolları keşfetme yeteneğine sahip olmalıdır. Aynı zamanda örgütler müşteri odaklılık ile müşterilerini anlayarak cevap verebilme, müşterilerinin gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını öngerebilmelidir. Uyum yeteneğinin son alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile örgüt çevresinden aldığı

uyarıları bilgi, inovasyon ve yetenek geliştirme fırsatlarına dönüştürmektedir. Dördüncü ve son boyut ise misyondur. Yüksek performans gösteren işletmeler misyona sahiptir. Misyon ile çalışanların yaptıkları işlerin neden yapıldığı ve bu işe işgörenlerin nasıl katkıda bulunduğunu ifade edilmektedir. Misyonun alt boyutları stratejik yönelim, amaçlar ve vizyondur. Stratejik yönlendirme ile stratejik amaçlar açık ve bu amaca örgütün her bir üyesinin nasıl hizmet edeceğini göstermektedir. Vizyon ile örgüt gelecek ile ilgili durum beklentisini paylaşmaktadır. Temel amaçlar strateji, vizyon ve misyona bağlanarak işgörenleri işlerinde yönlendirmektedir (Bingöl,2012: 16-17).

Bu model ile Denison etkili bir organizasyonun 4 ana boyutu içeren özellikleri yansıtmayı gerektirdiğini göstermiştir. Etkili organizasyonların, yüksek katılımı teşvik eden çevreye uyumlu ancak oldukça tutarlı ve öngörülebilir görev duygusu ile oluşan örgüt kültürlerine sahip olması gerektiğini ifade eder.

2.3.2. Sınıflayıcı Model

2.3.2.1. Harrison ve Handy modeli

Handy'a göre örgütsel kültür, çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini biçimlendiren kurallar sistemidir (Güney,2011: 195). Psikolog Harrison'ın çalışmalarına dayanarak (Şahinyan, 2011: 26) model geliştiren Handy, örgütlerin sahip olduğu kültürleri Yunan mitolojisindeki tanrıların adları ile ifade etmekte (Güney,2011: 195) ve örgüt kültürünü formalizasyon derecelerine ve merkezileşmelerine göre incelemektedir (Çavuşoğlu,2014: 50).

Güç(Zeus) kültürü: Örgütlerde hiyerarşik yapının olduğu, gücün belirli kişi veya kişilerde toplandığı, gücün merkezde yer alan grup yâda birimden yayıldığı örgüt kültürü yapısıdır. Bu kültür yapısında kişilerin karar verme yetkileri mevcut değildir. Fonksiyonel yapı yâda bir uzman ile merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanabilir (Şahinyan, 2011: 26). Bu kültür yapısına sahip örgütlerde birkaç prosedür ve kural, az sayıda bürokrasi mevcut olduğundan tehlikeler veya tehditler karşısında çok hızlı davranıp anında tepki verebilme özelliğine sahiptirler (Çavuşoğlu,2014 :50).

Güç (Zeus) kültürü, çıkar ve egemenlik temeline dayalıdır. Örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğer bireyler üzerinde egemenlik kurarlar. Bu kültürün en temel özelliği, çıkar çatışmaları ve güçtür (Uzkurt ve Şen,2012: 29). Küçük

organizasyonlarda bu güç kültürüne daha çok rastlanılır (Erkunt, 2015: 83). Örgüt merkezi gücün muhakeme ve yeteneğine bağlıdır. Çünkü güç merkezi zayıf ise örgüt sorunlar yaşayabilir veya güç örgütü büyüdükçe merkezin koordinasyon sağlayıcı ve müdahale edici rolünü sürdürmesi imkânsızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanabilir. Bu nedenle oluşan büyük organizasyonlar bölümlenmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Bu kültür anlayışında kişiler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olabilmektedir (Şahinyan, 2011: 26). Bu kültür yapısı sınırlarının kalın çizildiği ve merkezi karar alınan örgüt yapılarında görülmektedir (Yıldırım,2019: 19).

Rol (Apollo)kültürü: Örgütlerde bireysel kararların inisiyatif ile alınması yerine, önceden belirlenmiş yazılı yetki ve sorumluluk tanımları ile alınmaktadır (Kavi,2006: 48). Bu kültürde roller ve görevler net bir şekilde belirli olup koordinasyonu üst yönetimdedir (Joiner, 2000: 231). Bölümlerin kendi arasında ve kendi içlerindeki prosedürleri, çalışmaları, rol tanımları yetki tanımları aracılığı ile kontrol edilir. Sistemler, ürünler ve haberleşme yapılarının tanımları iyi bir şekilde yapılmıştır. Süreçlere ilişkin ilgili kararlar ve olası çatışmalar için çözüm kuralları ve mekanizmaları mevcuttur. Bu kültür Max Weber'in bürokrasisine benzemektedir. Örgütte gösterilecek olan performans, fonksiyonel pozisyon ve rol ile ilgilidir. Tanımlanan roller üzerinde performans beklenmemelidir (Şahinyan, 2011: 27). Rasyonellik ve mantık temellerine kurulmuş, değişime ayak uydurabilecek esnek bir örgüt yapısının bulunmadığı ve aynı zamanda hiyerarşiden ödün vermeyen bir yapıya sahiptir (Yıldırım,2019: 20). Örgütte gücün kaynağı makam olup işe göre adam seçilmesine önem verilmektedir (Uzkurt ve Şen,2012: 29). İşgörenlerin farklı projelerde yer almaları istenen bir durum değildir çünkü bu durum onların uzmanlaşmalarını engellemektedir (Kavi,2006: 49). Bu kültürün benimsendiği örgütlerde hız, kesinlik, uzmanlaşma ve netlik esastır (Erkunt, 2015: 84).

Görev (Athena) kültürü: Proje takımlarında uygulanan ve uzmanlığın öneminin vurgulandığı, yenilik ve yaratıcılığın desteklendiği örgüt kültürü tipidir (Yıldırım,2019: 20). Bu örgüt kültüründe önemli olan şey, örgütsel amaçların gerçekleştirilerek işlerin yapılmasıdır. Örgütte yapılan bütün her şey, amaçlara hizmet edip etmemesi oranında değerlendirilmektedir (Paylı,2017: 26). Bu tip örgüt kültüründe güç ve iktidar daha çok uzmanlığa dayalıdır. Örgütlerde yatay olarak oluşturulmuş organizasyonlar ve ekipler ile dikey olarak oluşturulmuş fonksiyonel

departmanlar bulunmaktadır (Kavi,2006: 49). Karar yetkileri ekiplere verilmiş olup gücün kaynağı uzmanlığa dayalıdır (Uzkurt ve Şen,2012: 29). işgörenler karmaşık veya ek sorumluluklar almaya gönüllü olup operasyonel kararlar hızlı şekilde alınmaktadır (Erkunt, 2015: 84). Bu tarz örgüt kültüründe çalışanlar belirli amaçları gerçekleştirebilmek amacı ile takım çalışması yapmaya meyillidir. Bu bağlamda takım çalışmaları ile hem esnek hemde çevreye adapte süreçleri daha kolay olabilmektedir.

Birey (Dionysus) kültürü: Bu kültürde kişi merkez noktadır. Birey kültüründe eğer bir yapı var ise bu yapı bireylere hizmet amacı ile vardır. Bu kültür yapısı özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Bu yapıya sahip örgütteki çalışanlar nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri ile yanıt bulurlar. Çalışanlar örgüt içerisindeki pozisyonlarını yitirmemek amacı ile ne yapılması gerekiyorsa yapar ve örgütü kendi özel istekleri ve kariyeri için kullanabileceği bir yer olarak görür. Reklam işletmeleri ve avukatlar odası bu tarz kültüre sahip bazı yerlerdendir (Şahinyan, 2011: 27).

2.3.2.2. Deal ve Kennedy modeli

Dış çevre koşulları örgüt kültürünün oluşmasında oldukça etkilidir. Çevrede başarıya götüren tüm etmenler işletme kültürü bünyesinde bulunmalıdır. Deal ve Kennedy örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Bu iki temel değişkenden biri, örgütün aldığı kararların başarısı konusunda çevreden elde ettiği geri beslemenin hızı ile bağlantılı olup diğer değişken ise, örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesidir (Eren,2017: 152).

	Çevreden geri besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>Sert erkek/Maço kültür</u>	İşletme üzerinde iddiaya gir kültürü
Düşük risk kararları	Çok çalış/Sert oyna kültürü	Süreç kültürü

Tablo 2.4. Dört değişik kültür tipi ve stratejik kararlar

Kaynak: Eren, 2017'den aktarılmıştır.

Sert Adam Maço Kültürü: Yüksek risk içeren kararlar alınarak bu risklerin getirileri kısa sürede örgüte döner. Örgüt, çok kısa süre içerisinde neler kaybedip neler kazandığını görebilmektedir (Güney,2011: 194). Beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler, hızlı iniş çıkışlar yaşanır. Yıldız olan bireylerdir ve bu örgüt kültüründe başarılı olanlar kanuna aykırı şekilde davranabilir çünkü risk almak bu kültür tipinde

cesaretlendirilir (Eren,2017: 153). Belirsiz ve hızlı değişen çevrelere adapte sağlayabilen, örgütlerin kültürel öğelerine değer veren ve kararlı ve sert tepkiler veren, bireyselliğin önde olduğu kültür çeşididir (Yıldırım,2019:27).

Bu kültürün en zayıf yanı ise hızlı geri beslemeye duyulan ihtiyaçtır. Başarılı bireyler olgunlaşmış olmadan kültürün uzun süreli korunmasını engelleyebilirler (Eren,2017: 153). Bankalar, kozmetik sektörü veya reklamcılık gibi sektörler bu kültür tipine örnektir (Güney,2011: 194). Bu örgütler, cesur ve ani kararlar alabilen, aniden oluşacak çöküntülere hazır olan ve süprizlerden çekinmeyen çalışan ve kişiler ister (Eren,2017: 153).

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü: risk derecesi düşük, alınan kararların başarılı yada başarısız, doğru yada yanlış olduklarını ilişkin çevreden geri dönüşler hızlıdır. Bu kültürün kahramanları arılar gibi organize olabilen yada karıncalar gibi çok çalışan kişilerdir ve gelişebilmek, yaşayabilmenin sırrı ise gayret göstermeye ve çok çalışmaya bağlıdır. Bu kültürde hırsın sonucunda başarı elde edilir ve bu başarı ödüllendirilir. Vurdumduymazlık, monotonluk, atalet, başarısızlığa neden olur. İşgörenler arasında yarışmalar, iddialaşmalar, toplantı ve kongreler aracılığı ile heyecanı canlı tutma, tazeleme ve görev aşkını bilme yer almaktadır Bu kültürün izleri otomotiv, gayrimenkul sektörü, bilgisayar üreten işletmelerde rastlanır (Eren,2017:153-154;Güney,2011: 194).

Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Büyük risk ile girilen, geniş çapta yatırım yapılan, geri bildirimin yavaş olduğu örgütlerdeki kültür çeşididir. Verilen kararların uygulanması uzun bir süreçtir ve başarı rastlantıya bağlı ve risklidir. Başarı için işletmelerin teknik alt yapılarının güçlü olması en önemli noktalardan biridir. Bu kültür tipinde bilimsel, teknik yeterliliğe sahip, sabırlı, yenilik ve keşiflerden heyecan ve haz alan, grup halinde yada tek tek çalışma yapabilen iddiali ve çalışan ve yöneticiler gerektirir. Kişiler günün herhangi bir saatinde işyerinde çalışabilir ve çalışma disiplini yoktur. Örgüt için kural ve bağlılıkların fazla olması, bürokratik ilkeler uzmanlığı ve teknik yaratıcılığı azaltabilmektedir. Uzay araştırma örgütleri, araştırma geliştirme bölümleri, mimari faaliyet gösteren örgütlerde bu kültür tipine daha çok rastlanabilir (Eren,2017:154). Geribildirim hızı düşük, çevresel riski yüksek kültürdür (Yücel,2007: 81):

Süreç Kültürü: Alınan kararlar fazla risk içermemekle birlikte kararların başarısı ve etkinliği hakkında geri dönüt neredeyse yok gibidir. Çalışmaların sonuçlarını değerlendirmek ve ölçmek zordur. Geribildirim yokluğuna karşılık dikkat ve korumacılık gösterilen normal tepkilerdir. Bu kültür bürokrasinin özelliklerini yansıtır ve işgörenler kararların alınma ve uygulanma şekline ve bu konuların yer aldığı yönerge ve yönetmeliklere yoğunlaşmaktadırlar. İşgörenlerin maaş ve unvan dışı gelirleri önemlidir (Güney,2011: 194; Eren,2017: 155). Ayrıca çalışanlar oldukça yavaş çalışmakta, hata yapmamak için çaba sarf etmektedir. Bu kültür tipinde yapılacak işlerde yönetimin inandığı süreçleri takip edebilmek en önemli değerdir (Vural,1998: 87).

2.3.2.3. Hofstede modeli

Hofstede ulusal kültürün, örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çalışmalar yapmış ve bu çalışmaların sonucunda toplumların kültürlerini dört boyut şeklinde kategorize etmiştir:

Güç Mesafesi: Bir kurumda yâda toplumda az güçlü bireyler tarafından, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasının kabul edilmesi olarak tanımlanabilir (Hofstede ve diğerleri, 2010a: 61). Dünya üzerindeki tüm toplumlarda eşitsizlik mevcuttur ancak bazı toplumlarda eşitsizlik diğer toplumlara göre daha fazladır (Hofstede, 2011: 9).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyutta kişilerin herhangi bir belirsizlik karşısında belirsizlikten ne ölçüde kaçındıkları ve nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, bir toplumda kişilerin değişken ve belirsiz durumlardan kaçınmak için neler yaptıkları ve bunlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgilidir (Sarioğlu,2014: 35).

Bireycilik-Toplulukçuluk: Bireycilik, herkesin kendisine ve yakın ailesine bakmakla yükümlü olduğu aradaki ilişki bağlarının gevşek olduğu toplumlarda gözlemlenirken, toplulukçuluk ise bireyciliğin tam tersi, insanların doğumdan itibaren bütünleştiği toplumlarla ilgilidir. Kolektivist toplumlarda insanların yaşamı boyunca aradaki bağlar güçlü olup gruplar halinde yaşama eğilimi mevcuttur (Hofstede vd.,2010a: 92).

Dişilik-Erillik: Toplumdaki cinsiyetlere yüklenen roller ile ilişkilidir. Bu roller okul ve akran grupları, okul, aile içerisinde sosyalizasyon aracılığı ile transfer edilebilir. Dişi kültür, insanlar arası ilişkilerin yüksek önemli olduğu, yaşamın önde tutulduğu

ortamlarda belirgindir. Aynı zamanda kişilik ile özdeşleştirilerek, merhametli, nazik, şefkatli, çocuklara karşı sevgi dolu, sadık, başkalarına karşı duyarlı olabilme özelliklerini barındırmaktır. Erillik boyutu ise, dediğim dedik tavır, egemen ve baskıcı tavır takınmak, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak, ,para kazanmaya önem vermek, kendine güvenli, meteryalist eğilimlerin egemen olması ve atılganlık gibi özellikler yer almaktadır (Bakan vd.,2004: 88-89).

2.3.2.4. Kets De Vries ve D.Miller modeli

Vries ve Danny Miller, örgüt kültürlerinden bahsederken, nevrotik örgütler konusuna değinmiştir. Nevrotik kişilerin, kendilerini negatif yönde etkileyen problemleri vardır. Bu probleme sahip kişiler toplumdan dışlanmazlar. Tıpkı bunun gibi örgütsel yapılarda mevcuttur ve nevrotik yapıya sahip örgütler sorunludur ancak faaliyetlerini sürdürmeye devam ederler. Örgütlerin yönetim kademesindeki kişiler nevrotik özellikler taşır ve bu kişilik yapısına göre örgüt kültürü oluşur. Şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültürün, zorlayıcı yöneticiler bürokratik kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün oluşmasında etkili rol oynarlar (Güney,2015: 202-203).

Paranoid kültürlerde yöneticiler diğer çalışanların kendisine eziyet çektireceklerini düşünür ve bu yüzden çalışanlarına güvenmez. İlişkilerinde savunma halindedir. Sert cezalar, kontrol ve kurallar mevcuttur. Yöneticiler için çalışanlar yetersiz, tembel ve arkasından iş çevirdiklerini düşünürler. Bu kültürde şüphe ve korku baskındır. Bu kültürler için korku çok değerlidir ve çalışanlar arası paylaşılmamalıdır (Paylı, 2017: 31;Kets de Vries ve Miller, 1986: 269).

Karizmatik kültürlerde karizmatik bir lider ile örgütsel başarı sağlanılabileceğine inanılır. Örgütsel başarı için odak nokta, liderin karizmatik özeliğidir. Yöneticiler ilgiyi sürekli üzerlerinde tutmak ister ve dikkatleri üzerlerine çekmeye çalışırlar. Çalışanlar yöneticilerinin hatalarını görmezler çünkü yöneticilerini idealize etmişlerdir. Bireysellik ön plandadır ve amaç hızlı bir şekilde büyümedir. Güç üst yönetimdedir ve kararlar sezgi ile alınır (Paylı, 2017: 31).

İhtiyatlı kültürüne sahip örgütlerde inançsız ve etkisiz yöneticiler, örgütleri mekanik bir sistem olarak görür ve sorunlardan kaçmaya çalışır. Yöneticiler karar ve eylemlerde sorumluluk almak istemez ve kendilerini geri çekerler (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55)

Bürokratik kültürlerde kuralların amacından çok kuralların kendisine yoğunlaşılır. Amaçlara ulaşabilmek için detaylı yönergeler, biçimsel politikalar ve standart prosedürler hakimdir. Bu kültürde pozisyon ve rütbe önemlidir (Paylı, 2017: 31). Örgüt sistemleri biçimsel olmayan ilişkilerden ve kişisel duygulardan arındırılmıştır. Örgütsel iletişim sistemi ve iş tanımları ayrıntılı biçimde hazırlanmış, politika ve süreçler standartlaştırılmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55).

Çekinik kültürde örgütlerde değişim istenen bir durum değildir ve bu tür örgütler önemli hedef ve amaçları olmayan, pasif örgütlerdendir (Paylı, 2017: 31).

2.3.2.5. H. Bosetsky ve P.Heinrich modeli

Bosetsky ve Heinrich'e göre örgütlerde işgörenlerin çalıştığı ortamların tasarım şekli, örgüt kültürünün bir göstergesidir. Bu kapsamda örgüt kültürleri; işle ilgili iletişimin egemen olması ile birlikte kadın çalışanlarının daha az sayıda olduğu ve bürokratik yapıların olduğu ruhsuz ve cansız örgüt kültürü yada canlı ve hareketli bir atmosferin egemen olması ile birlikte çalışanların isteklerine göre tasarlanan iş ortamı ve kadın çalışanlarını sayıca daha yüksek olduğu hayat dolu örgüt kültürleri olarak iki sınıfta incelenmektedir (Aygün,2020: 70).

2.3.2.6. Miles ve Snow modeli

Miles ve Snow's göre örgütler müşterilere, çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için stratejik davranış kalıpları benimserler. Bu modelin altındaki temel boyut değişen çevre koşullarına verilen tepkidir. Bu boyutların her birisi farklı organizasyonel yapılar, çevre ve süreçler ile ilgilidir (Scalera ve Talpova, 2013: 113). Örgütlerin alışkanlık ve geleneklerine göre sahip oldukları özellikler dört boyutta toplanmaktadır (Eren,2017: 156).

Kültür tipi	Özellikleri	Strateji oluşumu ve niteliği	Yönetici veya lider tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güvenli ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme,yüksek risk stratejisini benimseme,değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı,risk alıcı

Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yütüme 1)dengeliklik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Tablo 2.5. Kültür tipleri, özellikleri, strateji ve lider tipleri arasındaki ilişkiler

Kaynak: Eren,2017:157

Koruyucu kültür tipi: Bulunduğu yeri korumaya çalışan, farklı alanlara yönelmeyen örgüt tipidir. Örgüt için yüksek riskli stratejiler tercih edilmemektedir. Örgüt yeni pazarlara girmeden bünyesindeki mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya çalışır (Şahinyan,2011: 38). Bu kültür tipinde işletmeler, analize önem verme, strateji oluşturma planlama ve sorunları önceden denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemler ile çözme eğilimindedirler (Eren,2017: 156).

Geliştirici kültür tipi: Sürekli risk alabilen ve çevredeki fırsatları kollayabilen örgüt tipidir. Örgütlerde yeni pazarlara girme ve yeni ürünler üretme eğilimindedirler. İşletmeler yeniliklere açıktır. Temel değerler arasında girişimcilik, büyüme ve gelişme yer alır (Şahinyan,2011: 38). Bu kültür tipinde örgütler değişen pazar ve ürüne yönelmekte, sürekli değişkenlik ve dinamizm gösteren ortamlarda faaliyetlerde bulunmaktadır. İşletmeler büyüme ve gelişme stratejisi göstermekte, yöneticiler ise girişimci ve risk alma eğilimindedir (Eren,2017: 156).

Analizci kültür tipi: Devamlı, rakipleri ve çevreyi analiz eden örgüt kültürü tipidir (Şahinyan,2011:38). Denge ve değişim olmak üzere iki farklı yön biraradadır. Denge, mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ve biçimsel yapılar oluşturma ile ilişkilidir. Değişim ise, rakiplerin strateji ve faaliyetlerini kontrol ederek onların fikir ve davranışlarını dikkate alarak geliştirilmiş temkinli stratejileri ifade etmektedir (Eren,2017: 156). Bu kültür tipi geliştirici ve koruyucu kültür tiplerinin sentezi ile oluşmuştur (Şahinyan,2011: 38).

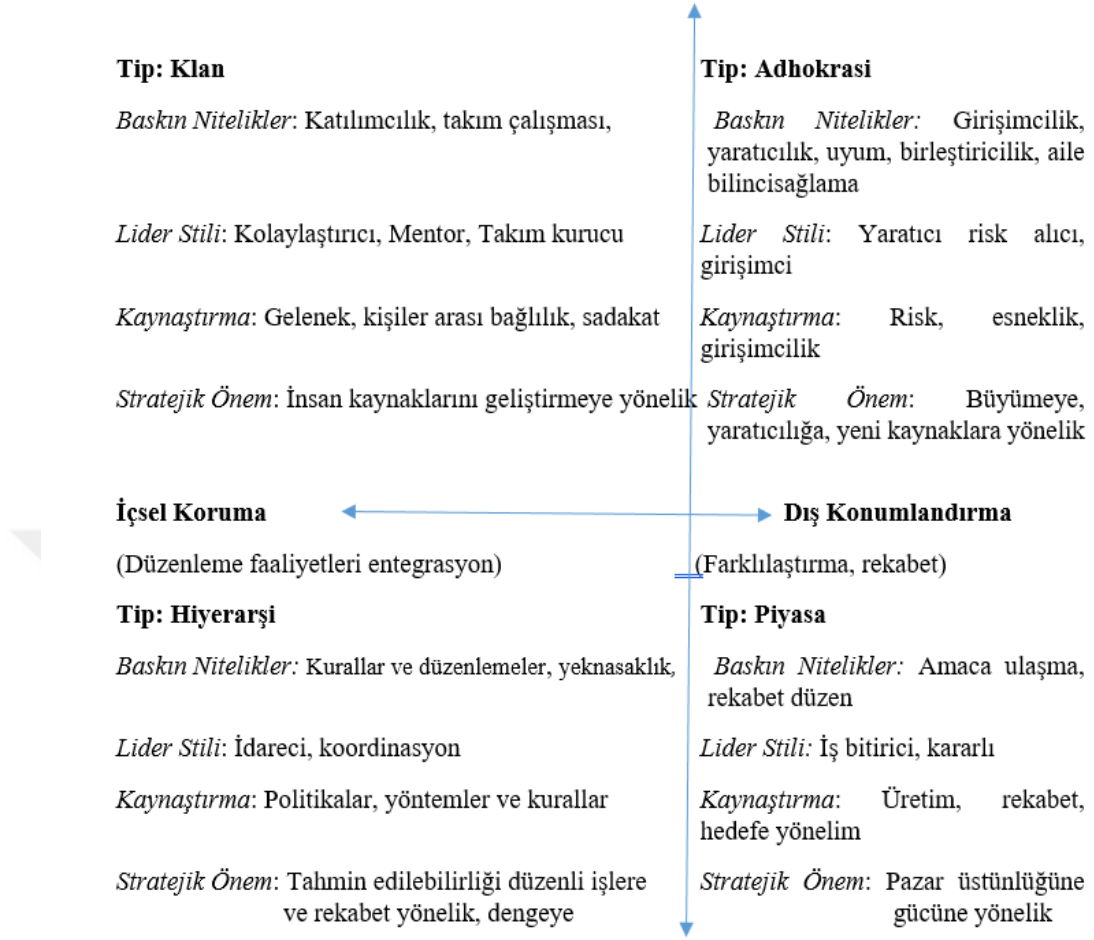
Tepki verici örgüt kültürü: Bu kültür tipinde yapılan stratejiler örgütün yaşaması için veya iflas etmemek adına yapılan ayarlamalar, uyarlamalardır (Eren,2017: 156). Örgütte bir kriz oluştuğunda yada örgütün çevresinden veya müşterilerden bir baskı,

uyarı geldiğinde örgütte ayarlamaların yapılmasıdır. Örgüt sadece sorunlu hallerde risk almayı tercih etmektedir (Şahinyan,2011: 38).

2.3.2.7. Quinn ve Cameron modeli

Quinn ve Cameron örgüt kültürü ile örgütsel etkinlik/başarı etkilerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda "Rekabetçi Değer" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin özünde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yer almaktadır (Eren,2017: 148). Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinde klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa olmak üzere 4 kültür tipi yer almaktadır. Her örgüt tipinin altında bulunan ortak değerler de 4 başlık altında bulunmaktadır.

Quinn ve Cameron Modelinde kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenenden oluşmaktadır. Dikey eksen, organik süreçler (kendiliğinden olma, esneklik) ve mekanik süreçler(düzen, denge, kontrol) yer alırken; yatay eksen de dış konumlandırma(farklılaştırma, rekabet) ve içsel koruma(düzenleme faaliyetleri ve bütünleşmeyi) boyutları üzerine kuruludur. Organik süreçler boyutu mekanik süreçler boyutuna; Dışsal konumlandırma boyutu da içsel koruma boyutuna zıttır.



Şekil 2.5. Rekabetçi değerler modeli ile örgütsel kültür tipleri

Kaynak: Quinn ve Cameron, 1983'den alınmıştır.

Piyasa kültüründe örgüt, amaca ulaşma ve rekabet yönelimlidir. Örgüt başarısı belirlenirken piyasada yer alan unsurların verimliliği, piyasa dinamikleri ile bir ölçek oluştururken; faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir (Eren, 2017: 148). Örgüt, işi yapmaya odaklanır ve sonuç odaklıdır. Örgüt üyeleri çalışkanlığa, rekabet gücüne, saldırganlığa, kişisel inisiyatif ve mükemmeliyetçiliğe değer verir (Igo and Skitmore, 2006: 124).

Piyasa kültürünün değerlerine karşıt olan, değerlere sahip olan klan kültürü, birleştiricilik, çalışma tarzı, katılımcılık, aile bilinci, takım çalışması değerleri, sadakat, ebeveyn rolünde liderlik, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, kişiler arası bağlılık ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanmaktadır. Tüm bu değerler, finansal kazançlardan ve pazar payından daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2017: 148). Klan

kültüründe örgüt genişletilmiş bir aile şekli gibi görünür ve örgüte katılım için teşvik vardır. Örgütte güvenin yüksek olduğu çalışma ortamı klan odaklı kuruluşların temel gündemidir (Ali ve Rehman, 2011: 280). Örgüt kültürünün geçmişi 1960'lı yıllara dayanmakta olup Williamson, Ouchi gibi yazarlar tarafından desteklenmiştir (Özmutaf, 2007: 86).

Klan kültür tipinde, kişiler kendilerinden çok şey katarak sıcak bir ortam yaratır ve bireyler birbirine oldukça bağlıdır. Otorite kullanımı gayri resmi nitelikte olup genellikle örgüt üyeleri tarafından verilmektedir. Örgüt gelenekler ve sadakat ile bir arada tutulmaktadır (Erkunt,2015: 98).

Hiyerarşik kültür tipinde, ekonomiye, resmiyete, akılcılığa, düzene ve itaate çok değer verir (Igo and Skitmore, 2006: 124). Prosedürler, işgörenlerin neler yaptıklarını yönetir ve bu kültür tipi çalışmak için çok yapılandırılmış ve resmileştirilmiş bir yerdir (Erkunt,2015: 99). Açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak iş etkinliği ölçülebilir (Eren,2017: 148).

Adhokrasi kültür tipi girişimci, yaratıcı ve dinamik bir çalışma ortamı sağlar. Liderler vizyoner, risk alıcı ve yenilikçidir. Bu kültür tipinde başarı, yeni, orjinal ürünler ve hizmetler sağlamaktır. Örgüt deneyime, yaratıcılığa, özerkliğe, riske ve duyarlılığa değer verir (Igo and Skitmore, 2006:124). Adhokrasi kültüründe örgütler yeni fırsatlar yaratmayı ve yeni kaynaklar edinmeyi de vurgular. Yeni fırsatlar için acele etmek ve yeni yollar için çabalamak bu kültür için değerlidir (Ali ve Rehman, 2011: 280).

Şekil 4'de dikey boyut olan mekanik süreçler/organik süreçler Deal ve Kennedy modelinde kültürleri dört kategoride toplamada temel aldığı iki öğeden geri besleme hızı ile son derece benzeşim göstermektedir. Quinn ve Cameron modelinde yatay boyut olan içsel koruma/dış konumlandırma ise Schein'in bütünleşme ve dışa uyum sorunları ile benzerdir (Eren,2017: 150).

2.3.2.8. Byars modeli

Birçok yazar örgüt kültürü konusunda farklı sınıflamalar yapmıştır ancak Byars tarafından geliştirilen iki boyuttan oluşan örgüt kültürü ölçek tekniği, organizasyon kültürü sınıflamalarının içerisinde en ilginç olanıdır. Ölçek boyutlarından ilki katılımcının niteliklerini belirlemeye yönelik iken ikinci boyut ise örgütün çevreye karşı göstermiş olduğu faaliyetlerin özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu boyutlar

Tablo 2.6’da çevreye karşı gösterilen faaliyetler kısaca faaliyetler olarak; katılımcılıkta insanlar olarak gösterilmiştir. Faaliyet boyutu ile örgütün düzenleme yapma, karar verme, fikirlerin yaratılması ve planların yürütülmesinde kullanılan süreçler anlatılmaktadır. Bu boyutta örgütler tepkisel (dış çevreye cevap veren) ve etkisel (dış çevreyi etkileyen, şekil veren, yönlendiren) olarak ikiye ayrılmaktadır. İkinci boyut olarak belirtilen insanlar boyutunda ise müşteriler ve çalışanlar arasında kurulan iletişimin düzeyi ve ilişki belirtilmektedir (Eren,2017: 150; Tutar,2017:289).

Etkisel örgütler çevresel unsurlar, müşteriler, tedarikçiler, müşteriler ile aktif şekilde ilgilenerek ilişki kurarlarken tepkisel örgütler pasiftir yalnızca örgütün çevresinden gelen olası tehlikelere karşı tepki verirler. Bu boyut ile etkilenmenin derecesi ve ilişki boyutu gösterilmektedir. İşgören ve müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine yanıt verebilen kapasitede, iletişimde güçlü örgütler katılımcı kültürler iken; müşteri ve işgörenler arası ilişki ve iletişimin yüksek olmadığı kültürlerde katılımcılık mevcut değildir (Eren,2017: 150).

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
FAALİYETLER			

Tablo 2.6. Byars’ın örgütsel kültür ölçeği

Kaynak: Eren,2017

Aşağıda Tablo 2.6.’da yer alan kültür tiplerinin özelliklerinden bahsedilmektedir (Eren, 2017: 151; Yıldırım,2019:30; Tutar,2017:289):

Etkileşen Kültür: Bu kültür tipi müşteri ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir ve bu ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermek gerekir. Amaç çevreyi etkilemekten ziyade, yeni teknoloji ve rekabetin ortaya çıkardığı çevresel ihtiyaç ve istekleri en iyi şekilde karşılamaktır.

Bütünleşik Kültür: Müşteri ve çalışanların ihtiyaçlarını değiştirmeye ve etkilemeye yöneliktir ve bunu yeni hizmet, yeni ürün ve yenilikçi davranışlar ile çevreyi etkileyerek yapmaktadır. Beşeri ve yaratıcı güçleri harekete geçirerek rekabeti hızlandırır. Amaç örgütsel imkan ve yetenekleri harekete geçirerek örgütsel rekabet kazanmaktır.

Müteşebbis Kültür: Yeni hizmet ve ürünlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir ancak kararlar alınırken katılımcılık ve çalışanlara yönelim yoktur bu yüzden bireycilik yönü çoğunluktadır.

Sistematik Kültür: Faaliyetlerin yürütülmesi, politika ve prosedürlerin uygulanmasına yöneliktir. Bu kültür tipinde dış çevre etkileşimine göre karar verme yönlendirilir. Görevler kalıplaştığından dolayı katılımcı yoktur. Rutin faaliyetler ile çevresel ihtiyaçlar karşılanır. Eğitim kuruluşlarında ve eğitim kurumlarında oldukça sık rastlanır.

2.3.2.9. Ansoff modeli

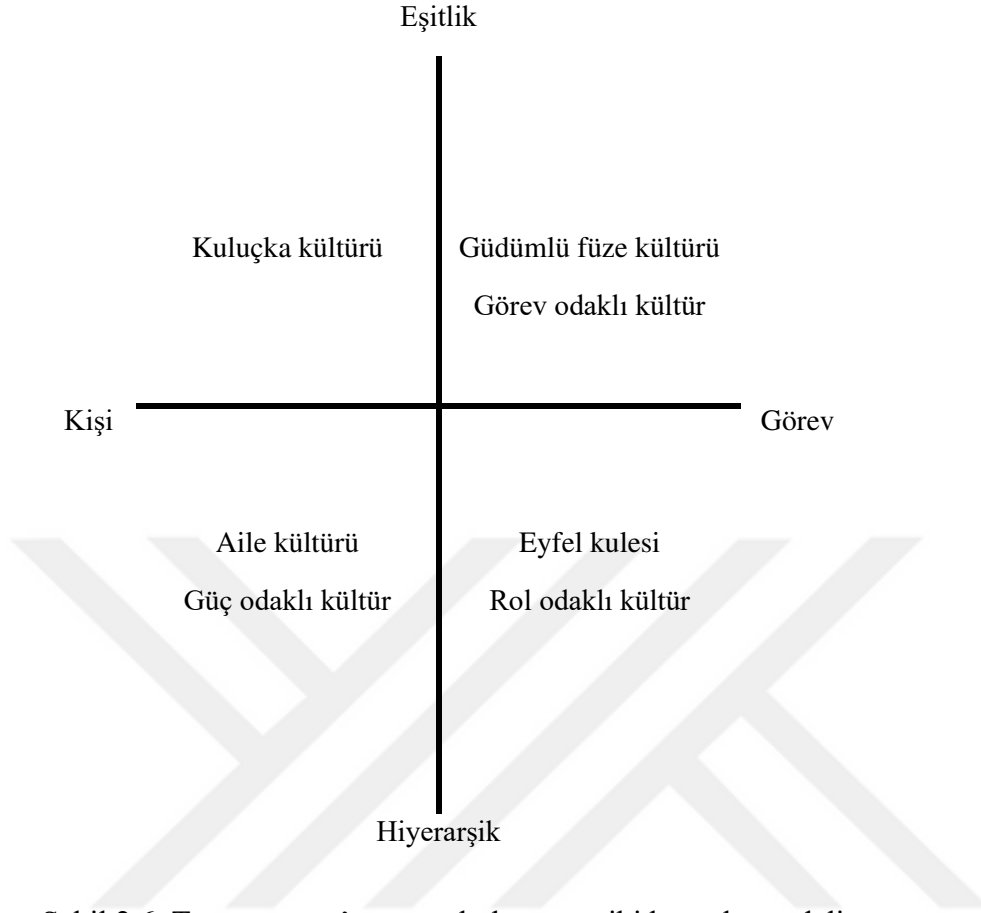
Ansoff modeli ile beş farklı kültür tanımlanmıştır (Şahinyan,2011: 38-39). Bunlardan ilki durgun kültürdür ve geçmişe dönük, riskten kaçınan, statukoyu devam ettiren ve içe dönük kültür özellikleri taşır. Muhasebe ve üretim bölümlerinde daha sık görülmektedir. Tepkici kültür tipinde ise içinde bulunulan zamanda yaşayarak statukodan sapmayan örgüt kültürleridir. Finans bölümlerinde daha sık görülmektedir. Katılımcı modelde dışa ve içe dönük kültür tipleri olmakla birlikte işletmelerin pazarlama bölümlerinde görülür. Keşfedici modelde dışa dönüklük, riske girme eğilimi mevcuttur ve geleceğe yöneliktir. Yaratıcı kültürde ise risk alma eğilimi gösteren, geleceğe yönelik kültür tipleridir. Arge departmanlarında görülür.

2.3.2.10. Trompenaar modeli

Trompenaar'a göre örgüt kültürü tipleri dört kategoride yer alır ve bunlar aile kültürü, Eiffel Kulesi kültürü, kuluçka makinesi kültürü ve hazır roket kültürüdür.

Aile Kültürü (Güç odaklı bir kültür): Trompenaars'ın aile kültüründe organizasyon üyeleri lider yada patron/baba yönlendirdiği şekilde görevlerini yerine getirir. Astlar yalnızca lidere yada patrona/babaya saygı duymaz aynı zamanda onlardan rehberlik, şefkat ve onay da bekler (Pyszka ve Pitat, 2011: 114). Otoriteyi temsil eden kişi ailedeki baba rolündedir.

Eyfel Kulesi: (Rol odaklı bir kültür): Göreve yönelik bir yönelim hiyerarşiye güçlü vurgu yapılmaktadır. "Eyfel Kulesi" tipik bürokrasinin yüksek olduğu örgütleri sembolize etmektedir. Eyfel Kulesinde üst dar ve rollerin ve görevlerin açıkça tanımlanmış, taban geniş üst düzey liderler tarafından koordine edilmektedir. Yetki ise üst kademedeki bir kişinin konumundan türetilmiştir (Pyszka ve Pitat, 2011: 114).



Şekil 2.6. Trompenaars'ın örgüt kültürünün iki kutuplu modeli

Kaynak: Trompenaars,1994'den yararlanılmıştır.

Güdümlü füze kültürü (Görev odaklı bir kültür): Trompenaars'ın güdümlü füze kültür tipinde örgüt kültürü, güce vurgu yaparak göreve yönelik "İşleri halletmek" sloganına dayanmaktadır. Organizasyon yapıları, iş süreçleri ve örgüt kaynaklarının tümü, belirtilen prosedürler de yerine getirilir. Güdümlü füze kültürün de güç, resmi hiyerarşiden ziyade uzmanlıktan kaynaklanır (Pyszka ve Pitat, 2011: 114-115).

Kuluçka kültürü: Bu kültür türünde üreten, sürekli gelişen, yaratıcı ve süreç yönelimli örgütler yer almaktadır (Uzunçarşılı vd.2000: 29). Trompenaars'ın grupladığı örgütsel kültür doğal olarak, pratikte örgütsel kültürlerin hiçbirisine tam olarak uymaz. Seçilen tür, ancak kültür gruplamaların nasıl yapılacağını belirlemede yararlı olabilmektedir (Pyszka ve Pitat, 2011: 115).

2.4. Geert Hofstede'nin Kültür Boyutları (Hofstede'nin Kültürel Değerler Kuramı)

Dünya, farklı düşünen, farklı davranan ve farklı hisseden insanlar, gruplar ve uluslar ile doludur. Bu durumda kişi yâda kişiler veya uluslar farklı sorunlar karşısında farklı çözüm önerileri üretebilmektedir (Hofstede vd.,2010a: 4). Örgütlerde de zaman zaman, bireyler arası davranış farklılıkları olabilmektedir. Bu davranış farklılıklarının temelinde kültürler arasındaki farklılıklar yer almaktadır.

Kültürler arası farklılaşma, yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Yöneticilerin işlevlerini farklı iklim ve kültürel ortamlarda gerçekleştiriyor olmaları bu durumun temel sebebidir (Sargut,2015: 171). Örgüt yöneticileri içinde bulunduğu toplumun kültürü ile yetiştiğinden dolayı bu kültürden aldığı değerler ile bulundukları örgütü yönetme potansiyelindedir.

Hofstede bireyler arasındaki davranış farklılıklarının nedenlerini açıklayabilmek için kültürel boyutlar teorisini geliştirmiştir. Bu teori kişilerin davranışlarında kültürün nasıl etkili olduğunu ve belirli bir toplumdaki kişilerin niçin benzer davranışlar sergilediğinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır.

Hofstede, IBM (International Business Machines) bünyesinde çalışan 100.000'den fazla çalışan ile yaptığı araştırmalar sonucunda kültürün; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erilik/dişillik ve bireycilik/toplulukçuluk olarak dört boyutu olduğunu ifade etmiş ve Kanada'lı Psikolog Bond 1980 yılında, Hofstede'in yaptığı araştırmayı temel alarak yukarıda sayılan dört boyuta, "kısa dönemli/uzun dönemli odaklanma" beşinci boyutunu ilave etmiştir. Bulgar araştırmacı Minkov ise 2000 yılında, bu beş boyutu tekrardan ele değerlendirerek, "heveslilik ve kısıtlılık" boyutunu altıncı boyut olarak eklemiştir (Hofstede, 2011: 7).

Hofstede'in çalışmasında yer alan her bir ülke, her boyuttaki bir puanla diğer ülkelere göre konumlandırılmıştır. Boyutlar istatistiksel olarak anlamlı farklıdır. Yapılan birçok çalışmada da görüldüğü gibi Hofstede'nin ulusal kültür modeli çok fazla atıf alan, birçok alanyazında da ana tema olarak işlenen, aynı zamanda kapsamlılığı ve çeşitliliği bakımından birçok farklı disiplin alanlarında en fazla başvuru alan çalışmadır. Bu nedenle Hofstede'in kültür boyutları çalışmamızın ana konulardan birisini oluşturmaktadır. Aşağıda, Hofstede'nin kültür modeli, modeldeki her boyutun her biri kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

2.4.1. Bireycilik ve Toplumculuk (Ortaklaşa Davranış, Kollektivizm; Birey Ve Grup Arasındaki İlişki; Individüalizm-Collectivism)

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda, bireylerin bir grup üyesi olarak mı yoksa birey olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettikleri ile ilgilidir (Bakan vd.,2004: 89). Bireycilik, bir bireyin başka bireyler ile olan ilişkilerini ifade etmektedir (Asamoah ve Chovancová, 2011: 1625). Bireyciliğin egemen olduğu toplumlarda, toplumdan önce birey gelir. Böyle toplumlarda her bireyin kendine özgü yaşama hakkı vardır ve hak ve yasalar herkes için aynıdır (Bakan vd.,2004: 89).

Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda etkileşim düşük, özgürlük yüksek iken bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda etkileşim daha fazladır (Asamoah ve Chovancová, 2011: 1625). Bireyciliğin egemen olduğu toplumların sayısı azdır (Soydaş,2010: 58). Bireycilik bazı toplumlarda yabancılaşma olarak görülürken bazı toplumlarda ise kutsanır ve mutluluk kaynağıdır. Bireycilik aynı zamanda kişinin aile yapısını, din ve politik, eğitim, zihinsel yapısını ve örgütlerin işlevlerini de etkilemektedir (Bakan vd.,2004: 89). Bireycilik anlayışının yüksek olduğu toplumlarda kişilerin çekirdek ailelerine ve kendi ihtiyaçlarına verdiklerin önceliğin farkındadır. Çekirdek ailesinin ve kendisinin ihtiyaçları toplumun beklentisinden daha önemlidir (Soydaş,2010: 57).

Bireyci toplumlarda, kişiler arası bağlar gevşektir (Hofstede,2011: 11). Bu toplumda kişiler çocukluk çağlarından itibaren kendi kararlarını almayı ve bağımsız olmayı öğrenerek büyümektedirler. Aynı zamanda kişilerin kendi ayaklarının üzerinde durabilmeleri beklenir (Soydaş,2010: 58). Gelişmiş toplumlar yüksek eğitim seviyesi sayesinde bilgiye, teknolojiye, ihtiyaç duyulan her türlü çıktıya bireysel olarak ulaşabildiklerinden bu toplumlarda yaşayan bireyler, tek başlarına birçok şeyi başarabilmektedir. Tam tersi, gelişmekte veya az gelişmiş ülkelerde ise bireyler başkaları ile güç birleştirerek hareket etmek durumundadır (Yıldırım,2019:25).

Kollektivist kültüre sahip toplumlarda kişiler doğuştan güçlü olmakla birlikte, birbirine bağlı gruplar halinde, amca, hala, dede, anneanne gibi aile büyüklerinin de yer aldığı geniş aile içerisinde yer almaktadır (Hofstede,2011: 11). Kollektivist toplumlarda bireyler bir aileyi devam ettirmek ve aynı zamanda aileyi büyütmek için doğarlar. Bu yüzden kişiler kendilerini ailesinin yada ait olduğu önemli toplulukların bir parçası olarak görerek, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde

tutmaktadır. Kimlikler ait oldukları sosyal sistem içerisinde şekillenerek “biz” anlayışı tercih edilir,gruplar uyum içersindedir,sadakate önem ve grup kararlarına inanç mevcuttur (Bakan vd.,2004:89). Kolektif toplumlarda bireyin ihtiyaçlarındansa toplumun ihtiyaçları önemli iken; bireyci toplumlarda çekirdek ailesinin ve kişinin ihtiyaçları toplum beklentisinden önemlidir (Soydaş,2010: 57).

Bireyci kültürlerin egemen olduğu toplumlarda kişiler bir araya geldiklerin de birbirleri ile sözlü iletişim kurma zorunluluğu hissederler. Çünkü sessizlik anormal bir davranış olarak kabul görür. Aksine kolektivizm benimseyen toplumlarda paylaşılacak bilgi olmadığında konuşmaya zorlama söz konusu değilken bir arada bulunmak duygusal bağlamda tatmin için kafidir (Hofstede, 2001: 229).

Kollektivist toplumlarda bireycilik tükenmemekle birlikte yalnızca daha az olduğu görülmektedir. Kollektivist kültürler ortaklaşa davranmanın görüldüğü kültürlerdir. Bu yüzden kişisel hakların zaman zaman kullanımı kısıtlıdır. Aynı zamanda bu kültür tipinde bağımlılık yüksektir ve kişilerin kendi başına hareket etme olanakları sınırlıdır. Birey kendisini ilgilendiren bir kararda yada kendisinin müdahil olması gereken bir konuda ait olduğu topluluğun davranış eğilimine ve amaçlarına yönelik kararlar alma ve bu kararları kabul ederek, saygı duyma nezaketi göstermek durumunda kalabilmektedir. Kişinin grup içerisinde kendi özgün düşüncesi pek yoktur.

Bireycilik	Kollektivist
Herkes sadece yakın ailesine ve kendisine bakması gerekir.	İnsanlar geniş ailelerde doğar onları sadakat karşılığında korurlar
“Ben” bilinci mevcuttur.	“Biz” bilinci mevcuttur.
Özel hayatın gizliliği hakimdir.	Aidiyet duygusu hakimdir.
Akıldan geçenleri konuşmak sağlıklıdır.	Uyumu her zaman korunmalıdır.
Kişiler her zaman bir birey olarak algılanır.	Kişiler gruba dahil veya dahil olmayarak sınıflandırılır.
Kurallar iş sözleşmelerine göre yürür.	Kurallar aile ilişkisi gibidir.
Bir kişi bir oydur.	Grup tarafından önceden belirlenen bir görüş vardır ve kişiler bu görüş doğrultusunda oy kullanır.
Kuralların ihlali suçluluk duygusu yaratır.	Kuralların ihlali utanç duygusu yaratır.
“Ben” kelimesi vazgeçilmezdir.	“Ben” kelimesini kullanmaktan çekinirler.
Görev ilişkiden üstündür.	İlişki göreve üstün gelir.
Mesleki açıdan hareketlilik yüksektir.	Mesleki açıdan hareketlilik düşüktür.
İşgörenler kendi çıkarları duyduğu sürece işverenlerin çıkarlarını takip eder.	Çalışanlar grup üyesi olarak, grubun çıkarını takip eder.
Kural ve yeteneklere göre terfi ve işe alma gerçekleşir.	Terfi ve işe almada grup dinamikleri göz önüne alınır.
Yönetim kişilerin yönetimi ile gerçekleşir.	Yönetim grupların yönetimi ile gerçekleşir.
İşgören bağımsız birey olarak algılanır.	İşgören aile üyesi gibi algılanır.
Performansın değerlendirilmesi verimliliği artırır.	Performansın değerlendirilmesi grup içinde uyum açısından bir tehdit oluşturur.

Tablo 2.7. Bireyci ve kollektivist kültüre sahip toplumlar arasındaki farklılıklar

Kaynak: Hofstede,2011; Hofstede vd.,2010a; Hofstede,2001’den yararlanılmıştır.

Bireyci kültüre sahip örgütlerde, bireyin örgütün amaçlarına katkısı, kendi çıkarına olacağını düşündüğü sürece devam etmektedir. Birey örgüt çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını üstün tutmaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin kendi başına aldıkları kararlar egemendir. Kişisel başarı ve inisiyatif önemlidir ve ilişkilerden önce görev gelmektedir. Kollektivist değerlere sahip bireyler ise bir grup hatası yada başarısı karşısında tüm grubu sorumlu tutmakta ve bu değerlere sahip kişiler bireylerin varlıklarını bir grup içerisinde devam ettirdiklerini kabul etmektedir. Kişilere “ben” kavramı yerine “biz” kavramı öğretilir (Bakan vd.,2004: 89).

Kollektivist örgütlerde çalışan bireyler, kendisini ait aldığı örgütün bir parçası olarak düşünürler. Astlar-üstler ve örgüt üyeleri arasındaki psikolojik bağlılık, örgüt ve örgütün amaçları ile bütünleşmesinde kendisini gösterir (Turan vd 2010: 185).

Ortaklaşa kültürlerde gruplar, üyelerini korurlar ve bunun karşılığında sadakat beklerler (Sargut,2015: 185).

Kolektif örgütlerde, bireysel çıkarlardan ziyade kolektif çıkarların üstün olduğu bir çalışma ortamı yaratılması, başka bireylerin refahı ve kaliteli insan ilişkilerinin devam edebilmesi için ilgi ve destek göstermeye dayanan çabalar işgörenlerin odak noktası durumuna gelmektedir (Varela ve Premeauxs,2008: 137).

ABD gibi ülkeler bireyci kültürün baskın olduğu toplumlar iken; Japonya gibi ülkelerde toplulukçu kültürün ağır bastığı ülkelerdir. Türkiye’de dernekler, meslek örgütleri kalabalık gruplar ile aradaki bağları güçlendirme, ilişkileri devam ettirme, yardımlaşma gibi etkinlikler ile bir arada bulunma eğilim gösterilmektedir. Bağlılık, yardımlaşma gibi ritüeller Türkiye için oldukça önemlidir.

Türk kültürü kolektif özelliktedir. “Bir elin nesi var iki elin sesi var”, “Sürüden kaçanı kurt kapar”,gibi atasözleri Türk kültürünün kolektif değerlerini destekler (Soydaş,2010: 86). Türk toplumu kolektivist davranışı önde tutan kültüre sahiptir (Sargut,2015: 185).

2.4.2. Erkeğe Özgü Değerlere Karşılık Kadına Özgü Değerler (Dişilik-Erkeksilik)

Özellikler ve davranışlar bakımından bakıldığında toplumlar, cinsiyet rollerinde bir ayırım mevcuttur. Erkeksilik ve kadınsılık olarak da bilinen eril ve dişil kavramların farklı özellikleri yer almaktadır. Erkeksi topluma ait rol özellikleri, kadınsı özellikleri reddetmek, evin dışındaki işleri yapmak; kadınsı topluma ait rol özellikler ise bireylere ve kişiler ile ilişki kurmaya yöneliktir (Bacacı Varoğlu, 2001:323-324). Performans, başarı, rekabet gibi erkeksi değerler ile hizmet, şefkat, dayanışma ve hayat kalitesi gibi kadınsal değerlerin toplumdaki yansımasıdır (Soydaş,2010: 57).

Kültürlerde dişillik ve erillik boyutu ile alçak gönüllülük ve kendine güven özellikleri ile bağlantı kurulmaktadır. Toplumlar, eril kültürün baskın olması halinde bireylerin kendine güvenleri daha yüksek olduğundan,bu kültürdeki kişiler daha gerçekçidir (Bakan vd.,2004: 89). Hofstede eğer bir toplumda para elde etme, meteryalist eğilimler ve atılganlık baskın değerler olarak ön plana çıkıyor, kişiye verilen değer daha arka planda kalıyorsa, böyle bir toplum için erkek kültürün egemen olduğunu ifade etmektedir (Hofstede,1980a: 47).

Bir toplumda dişilik ile ilişkili kavramlar merhamet, şefkat, sadıklık, çocuklara sevgi dolu olmak ve nazik olmak gibi değerleri içermektedir. Halden anlamak, sevgi dolu ve anlayışlı olmak, başkalarına karşı duyarlılık ve sıcak davranmakta bu değerlere eklenebilir. Erkeksi değerler; yükselme tutkusu, saldırganlık, yarışmacı ve atletik olmak, dediğim dedik tavır, kendine güven, bağımsız ve tavır koyucu olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak kavramları ön plandadır (Sargut,2015: 175). Erkeksi kültüre sahip toplumlarda mantığa dayalı planlamalar yapılırken, dişil toplumlar duygusal düşünen toplumlardır (Yıldırım,2019: 26). Eril özellikler toplumda güç gerektirebilirken, dişil özellikler ise insan ilişkilerinde iyi iletişimi, merhamet eğilimindedir.

Dişil ve eril kültürler de yöneticilerden beklenenler de farklılık göstermektedir. Dişil kültürün hâkim olduğu örgütlerde yönetici, oybirliği sağlamaya çalışan, kararlarda etkisini açık bir şekilde göstermeyen kişi iken, eril kültürlerde ise yönetici kişinin saldırgan ve girişimci olması beklenmektedir. Bu kültürde yöneticiler toplantı yolu ile astlarının fikirlerini almakta ancak son kararı ise kendisi vermektedir. Dişil kültür yöneticileri ise, toplantıda bulunan herkesin ortak katkısı ile karar alır (Kartarı,2001: 84-85).

Eril kültürlerde çocuklar güçlüye hayran olmayı öğrenir. Amerikanların yarattığı “Rambo” ve “Batman” gibi kahramanları tüm dünya tanımaktadır. Dişil kültürlerde ise çocuklara ezilenden ve zayıftan yana olma düşüncesi aşılanmaktadır (Kartarı,2001: 83). Çocuklar maskülen toplumlarda başkaları ile yarışmaya hazır ve hırslı birey olarak yetiştirilir ve bu kültürde yetişen bireyler iş hayatlarında başarıları ölçüsünde ödüllendirilir ve desteklenir. Feminen kültürlerde ise alçakgönüllülük, aile terbiyesi ve dayanışma gibi değerler ön plandadır ve bu değerler iş hayatında da ödüllendirilir. Ayrıca bu kültürlerde adaletin yerini eşitlik almaktadır (Kartarı,2001: 84).

Caudill ve Weinstein çalışmasını 1961-1964 yıllarında Japonya ve Amerika’da orta sınıf hanede doğmuş 3-4 aylık bebekler üzerinde yürütmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Amerikan bebekleri arasında kız bebeklerin erkek bebeklere göre daha huzursuz, Japon bebeklerinde ise erkek bebeklerin kız bebeklere oranla daha huzursuz oldukları saptanmıştır. Bu çalışma erken dönemde davranış nedenlerini kültürel bağlamda açıklamaya çalışmaktadır (Otaki,1986: 251).

Hofstede'a göre böyle bir davranışın özellikleri kalıtsal olmayıp daha sonradan kazanılabilen özelliklerdir (Hofstede vd.,2010a: 6). Bu davranışın temelinde ebeveynlerin çocukların cinsiyetine göre farklı davranmaları yer almaktadır. Bir annenin bebeğine karşı tavırları o ebeveynin içinde bulunduğu kültürün cinsiyetleri ne şekilde değerlendirdiğine göre farklılık göstermektedir. Türkiye'ye gelen gruplar arasında, Amerikan gruplarda kadınların hareketli, erkeklerin ise sakin; Japon gruplarda da kadınlarının sakin, erkeklerin daha hareketli oldukları fark edilebilir (Kartarı,2001: 83).

Hofstede tablosuna bakıldığında Türkiye dişillik ve erillik kültür ayrımında ortaya yakın bir yerde bulunmaktadır. Norveç, İsveç, Danimarka gibi kuzey ülkeler feminen, Japonya, Macaristan, Avusturya gibi ülkeler ise maskülen kültüre sahiptir.

2.4.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliğe karşı tahammül derecesidir. Belirsiz koşullar altında toplumun rahat olup olmadığını göstermektedir. Toplumlar için belirsiz koşullar belirsizlik, süprizlere açık, belirsizlik alışılmışın dışında ve yenidir (Hofstede, 2011: 10).

Toplumda kontrol sistemlerinin ve insan hayatını düzenleyen resmi kuralların çok oluşu, kariyer ve uzmanlığın sürekliliğine verilen önem, standart plan ve prosedürler, çoğunluğun aldığı davranış ve düşünce eğiliminden sapan davranış ve düşünce biçimlerine anlayış sergileme yeteneği, kişilerin risk almaları için gösterdikleri eğilim, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük ve yüksek kültürlerde farklılık göstermektedir (Sıgır ve Tıgılı 2006: 331). Belirsizlik durumunu tolere edebilen kişiler esnek düşünebilen ve risk almaktan çekinmeyen kişilerdir. Bu kültürü benimseyen kişiler önceden belirlenen planlar çerçevesinde hareket etmeyi yaratacılığı azaltan ve sıkıcı bir etmen olarak düşünürler (Yıldırım,2019:24).

Belirsizlikten kaçınma yöneliminin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kural merkezlidir (Turan vd., 2010: 186) ve yasalar, katı kurallar koyarak belirsizliği en alt düzeye indirmeye çalışırlar, kendisi ile aynı biçimde düşünmeyen kişileri dışlayarak; mutlak ve tek bir doğru mevcuttur, o doğruya yalnızca biz sahibiz anlayışı hâkimdir (Hofstede, 2011: 10). Bu toplumlarda belirlenen kuralların dışına çıkmak karışıklığa ve riske neden olur (Turan vd., 2010: 186). Bireyler belirsizlik karşısında tehdit edilmişlik ve güvensizlik duygusuna kapılır. Belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda

yüksek iş stresi, yüksek kaygı, duygusal tepkiler yüksektir ve kuşaklar arası mesafe büyüktür (Bakan vd.,2004: 86).

Belirsizlikten kaçınma yöneliminin yüksek olduğu kültürlerin üyeleri açık olmayan koşullar içerisinde kalmak istemez ve bulundukları örgütlerde bireysel ilişkilerle ilgili olayları kolay bir şekilde değerlendirerek yorumlamalarını sağlayabilecek kurallar dizisi ve yapısı olmasını arzu ederler (Kartarı,2001: 88). Yöneticiler örgütlerde yaş kriterine göre seçilir. Çalışanlar kişisel ilerlemeler için düşük risk alırlar. Örgütlerde hiyerarşik kurallar uygulanır ve hiyerarşik yapılar açıktır.İşgörenler belirli kurallar çerçevesinde hareket etmek ister ve amirleri tarafından yönlendirilmeyi bekler, iş koşullarında oturmuşluk ve sürekliliği tercih ederler (Bakan vd.,2004: 86).

Örgüt yöneticilerinin tüm doğruları bildiği kabul edilir. Ayrıca yeniliklere ve değişime karşı direnç mevcuttur. İşgörenler devamlı meşguliyet halinde olmalıdır. İş tanımları detaylı şekilde yapılmalıdır. Hiyerarşik sisteme sıkı bağlılık mevcuttur. Belirsizlikten kaçınma yöneliminin düşük olduğu örgütlerde üyeler, örgütsel hayatı olduğu şekilde kabul eder. Kural dışı oluşan olaylarda daha az stres vardır. Aynı zamanda yöneticiler herhangi bir konuda bilmediklerini rahat şekilde söyleyebilir. Aşırı kuralcılığa gerek yoktur ve kurallar esnetilebilir (Hofstede,1980b:51;Turan vd., 2010: 186).

“ Farklı olan tehlikelidir.”anlayışı ile kimi kültürler belirsizliği tehdit olarak algılamak, kimi kültürlerde belirsizlikten rahatsız olur. Belirsizlikten kaçınan toplumlar belirsizlik halinde yıkıcı ve agresif davranış eğilimindedir (Soydaş,2010: 75). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olmadığı kültürlerde belirsizlik oldukça sıradan görülür ve adeta günlük yaşamda karşılaşılabılır. Belirsizlik çok doğal bir durumdur. Belirsizliğe tolerans yüksektir. Kişiler esnek ve rahattır.

Çalışmalarda belirsizlikten kaçınan ülkelerin daha duygusal olduğu, belirsizliği kabul eden ülkeler ise daha az kuralcı ve kendilerinden farklı görüşteki kişilere karşı daha hoşgörülüdür. Bu kültüre sahip bireyler daha düşünceli ve soğukkanlıdır aynı zamanda çevresine duygularını gösterme eğiliminde değildir (Hofstede,2011: 10).

Belirsizlikten kaçınma kültürüne ilk olarak Amerikan işletmelerinde rastlanılmış daha sonrasında farklı ülkelerde de görülmüştür. Yüksek belirsizlik korku yaratmaktadır. Bu korkuyu yenebilmek için hukuk, din ve teknik imkânlardan yararlanılmıştır (Kartarı,2001: 85).

Richard Lynn (İrlandalı psikolog)’ın 1970’li yıllarda 18 ülkede gerçekleştirdiği belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek veya düşük olduğu kültürlerde yaptığı araştırmaya göre; belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin stres nedeni ile kalp-damar hastalıklarına yakalanma riskinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür (Hofstede vd.,2010a: 196-197).

2.4.4. Kısa Vadeli Yada Uzun Vadeli Zaman Yönelimi

Bir toplum tarihine ve geçmişine odaklanıyorsa kısa dönemli, pragmatik düşünerek geleceğe bakıyorsa uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli zaman yönelimine sahip bireyler azimli, hırslı, tutumlu ve öğretici bir bakış açısına sahipken; kısa vadeli zaman yönelimine sahip kişiler ise geleneklere ve göreneklere saygılı, sabit fikirli bireylerdir (De Mooij 2005: 48; Asamoah ve Chovancová, 2011: 1626).

Kısa vadeli	Uzun vadeli
Bireyler zamanla koşullara göre değişmez ve her zaman aynıdır.	Bireyler koşullara ve zamana göre değişebilir.
Geleneklere saygı söz konusudur.	Koşullara saygı söz konusudur.
Bireylerin hayatlarındaki önemli şeyler geçmişte veya şimdi gerçekleşiyor, bu yüzden hayatta yaşanacak önemli bir şey kalmadı anlayışı mevcuttur.	Bireylerin hayatlarındaki önemli şeyler gelecekte gerçekleşecek, bu yüzden yapılacak çok şey var” anlayışı mevcuttur.
Neyin doğru ve yanlış yada kötü ve iyi olduğunu kapsayan evrensel değerler vardır.	Neyin doğru ve yanlış yada kötü ve iyi olduğu koşullara göre değişmektedir.
Gelenekler zamanla değişmemekle birlikte kutsal ve dokunulmazdır.	Değişen koşullara göre gelenekler uyarlanabilir.
Ekonomisi hiç gelişmemiş veya yavaş gelişen ülkeler bu kategoridedir.	Hızlı büyüyen ekonomiye sahip ülkeler bu kapsamdadır.
Başka bireylere hizmet önemli bir amaçtır.	Kararlı, azimli ve tasarruflu olmak önemli bir amaçtır.

Tablo 2.8. Kısa ve uzun vadeli toplumlar arası farklılıklar

Kaynak: Hofstede,2011; Hofstede,2001; Hofstede vd.,2010’dan aktarılmıştır.

Hofstede çalışmasında Avustralya, ABD, Afrika ve Latin Amerika ve Müslüman ülkelerin kısa-dönem yönelimli; Orta ve Doğu Avrupa ve Doğu Asya ülkelerinin ise uzun-dönem yönelimli olduğunu ileri sürmüştür (Hofstede, 2011:15).

2.4.5. Heveslilik-Kısıtlılık

Heveslilik ve kısıtlılık boyutu ile kişilerin yaşama ilişkin kontrollerini ve mutlulukları incelenmektedir. Bir toplumda bireylerin hayattan zevk almaları özgür bir şekilde gerçekleşiyor ise heveslilik, tam aksine hayata dair katı kuralları ve kontrolcülük ön

planda ise kısıtlılık boyutu öne çıkmaktadır. Heveslilik boyutu hedonizm felsefesi ile uyumludur. Çünkü bu tür kültüre sahip toplumlarda birey hayatın verdiği zevklerin farkındadır ve bu zevklere ulaşabilmek kişinin en önemli gayesidir. Heveslilik boyutunun ön planda olduğu toplumlarda bireyler özgürce mutluluğu yakalayabilecek ihtiyaçlarını giderebilirken, kısıtlılığın ön planda olduğu toplumlarda toplumun ahlaki baskısı kuralları hayati zevkleri kısıtlamaktadır.

Hoşgörülü (hevesli) kültüre sahip toplumlar, eğlenme ve hayattan zevk alma gibi insani isteklerin özgürce karşılanmasına izin verebilen topluluklardır. Kısıtlayıcı (baskıcı) toplumlarsa, sosyal hayatı katı kurallar ile düzenleyen, bireylerin yaşam tarzını kontrol eden toplumlardır (Hofstede, 2011:15).

Hofstede bir araştırmasında hoşgörülü toplumlar içerisinde Batı Avrupa, Güney ve Kuzey Amerika yer alırken; Asya, Doğu Avrupa ve müslüman ülkeler kısıtlayıcı toplumlar arasında yer almaktadır (Hofstede, 2011: 16).

Hoşgörülü	Baskıcı
Toplumda mutlu insanlar yüksek orana sahiptir.	Toplumda mutlu insanların oranı düşüktür.
Bireylerde kendi hayatlarını kontrol etme algısı mevcuttur.	Kişilerin hayatlarının başkaları tarafından kontrol edildiği algısı mevcuttur.
İfade özgürlüğü önemlidir.	İfade özgürlüğü temel problem değildir.
Tutumluluk çok önemli değildir.	Tutumluluk önemlidir.
Boş zaman oldukça önemlidir.	Boş zaman çok önemli değildir.
Kişilerin olumlu duyguları hatırlama olasılıkları yüksektir.	Kişilerin olumlu duyguları hatırlama olasılıkları düşüktür.
Ahlaki disiplin azdır.	Ahlaki disiplin mevcuttur.
Aktif bir şekilde sporla ilgilenen insan daha fazladır.	Aktif bir şekilde sporla ilgilenen insan daha fazladır.
Sağlıklı hisseden insanların oranı daha yüksektir.	Kendini sağlıklı hisseden insanların oranı daha düşüktür.
Toplumda yüksek oranda iyimserlik mevcuttur.	Toplumda yüksek oranda karamsarlık mevcuttur.
Dışa dönük kişilikler yüksek orandadır.	Nevrotik kişilik oranı yüksektir.
Besin kıtlılığının yaşanmadığı ülkelerde obez insan sayısı yüksek orandadır.	Besin kıtlılığının yaşanmadığı ülkelerde obez insan sayısı düşük orandadır.
Cinsel hayatın özgürce yaşanabilmesine yönelik yumuşak kurallar vardır.	Cinsel hayatı kısıtlamaya yönelik katı kurallar vardır.
Ülke düzenini sağlamak yüksek düzeyde öncelikli değildir.	Ülke düzenini sağlamak yüksek düzeyde önceliklidir ve 100,000 kişiye ortalama bir polis düşmektedir.
Kardiyovasküler hastalıklarda daha düşük ölüm oranları mevcuttur.	Kardiyovasküler hastalıklardan daha yüksek ölüm oranları mevcuttur.

Tablo 2.9. Hoşgörülü ve kısıtlayıcı toplumlar arasındaki farklılıklar

Kaynak: Hofstede, 2011; Hofstede,2010'den aktarılmıştır.

Hofstede çalışmalarında ulusal servet ile hoşgörü arasında istatistiksel olarak pozitif, ancak zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Akt. Hofstede,2011:286).

2.4.6. Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı daha sonraki konularda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.5. Güç Kavramı

Kişinin istekleri doğrultusunda davranışa yönlendirebilme kabiliyeti olarak tanımlanan güç, organizasyonların hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan tek kaynaktır. İster doğal, isterse biçimsel olsun; ister alt kademe olsun isterse üst kademe olsun örgütteki tüm düzeylerde güce gereksinim vardır (Topaloğlu ve Koç,2017: 55).

Güç, bireyin emirleri yada isteklerinin uygulanabilmesi amacı ile başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Bass, Stogdill,1990: 225). Güç, direnmeye karşılık bir şeyi yaptırabilme ve aynı zamanda bireyleri kişisel cazibe ve çekicilik ile etkileyebilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Krackhardt, 1990: 345).

Bir kişinin güç sahibi olduğu, kişinin kendi istekleri doğrultusunda başka bireylerin hal ve hareketlerini etkileyebilmesi ile ilişkilidir. Tek başına bir kişi için güçten bahsedilemez ancak güç, insanlar arasındaki ilişkiler ile ifade edilebilir. Bir kişinin gücü ancak kendisinden başka kişiler ile ilişkiye girdiği zamanlarda anlaşılabilir (Güney,2011: 8). Güç, “A”kişisi B’kişisinin davranışlarını etkileyerek “B”kişisinin de “A”kişinin isteklerine göre davranabilme kapasitesidir (Bass, Stogdill,1990: 225).

Güç bağımlılığın bir fonksiyonudur. B kişisinin A kişisine olan bağımlılığının artması ile A’nın daha fazla gücü olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada kastedilen bağımlılık A’nın kontrolü altında bulunanların B’ için ne kadar önemli olduğuna ve B’nin algılamalarına bağlıdır. Bir bireyin istekleri üzerinde kontrolü olan kişinin aynı zamanda o birey üzerinde de gücü mevcuttur (Robbins, Judge,2012: 420). Kişilerin güç kullanımına ilişkin başarı yada başarısızlıklarının altında gücü nasıl algıladığı, ne zaman ve nerede ve ne şekilde kullandıkları yer almaktadır.

Herkes bir güce sahiptir ancak sahip olduğu bu gücü tam anlamı ile kullanamayabilir. Güç potansiyel ve kapasiteye bağlıdır (Robbins, sfJudge,2012: 420). Belirli kaynakların kullanılması ile güç elde edilebilir. Yönetici ise etkileme süreci ile birlikte bu güç kaynaklarını kullanarak kişilerin davranışlarını yönlendirebilir ve değiştirebilir

(Koçel,2014: 652). Örgütsel güç, makam veya kişisel niteliklerin bileşimi olmaktadır. Örgüt hayatında bir kişinin kapasitesi ve makamı ne kadar yüksek ise gücü de aynı oranda fazla olmaktadır (Güney,2011:8).

2.6. Gücün Kaynakları

Güç örgütsel yapılarda, birbirinden farklı kaynakların kullanılması sonucunda elde edilmiş etkileme faktörüdür. Yöneticiler bu kaynakları zamanında ve yerinde kullanırlarsa başarılı olabilmektedir. Bu kaynakların kullanımında psikolojik, kültürel, eğitimsel ve kişisel faktörler etkileyici bir rol oynamaktadır (Güney,2011:247). Güç kaynakları, kişinin algılarına bağlıdır (Luthans,2011: 317).

French ve Raven (1959) güç kaynaklarını ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, yasal güç, referans gücü, uzmanlık gücü olmak üzere beş gruba ayırmıştır (French ve Raven (1959:263).

Robbins ise French ve Raven'ın yapmış olduğu güç kaynakları sınıflandırmasını iki grupta ele almıştır. İlk grup biçimsel (resmi) güç grubuna zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal gücü dahil ederken biçimsel gücün, resmi otoriteden, ödüllendirme yetkisinden ve zorlama yetkisinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür (Robbins, 2012:421).İkinci grupta ise, kişinin sahip olduğu kendine özgü niteliklerinden kaynaklanan kişisel güç yer almaktadır. Kişisel güç adı altında uzmanlık gücü ve referans gücü bulunmaktadır (Robbins, 2012:423).



Şekil 2.7. Güç grupları

Bireyler için resmi gücün üç kaynağı ile kişisel gücün iki kaynağından hangisine daha çok sahip olmak istedikleri önemlidir. Araştırmalar, gücün kişisel kaynaklarının kişi

üzerinde daha fazla etki yarattığını göstermektedir. Çalışmalar kişisel ve uzmanlık gücü işgörenlerin örgüte bağlılığını ve örgütsel performansını artırdığını zorlayıcı gücün ise zaman zaman negatif sonuçlar doğurduğunu ileri sürmektedir (Robbins, 2012:423).

2.6.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün karşıtıdır ve cezalandırma esastır. Bu güç türü, liderin emirlerine karşı çalışanların karşı çıkması durumuna karşılık cezalandırma ve kontrol etme gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe 2010: 76). Zorlayıcı güç türü kişi üzerindeki baskı ve zorlamayı ifade etmekle birlikte kişi istemese bile başka birileri tarafından kişinin davranışları üzerinde etkisi olan baskı yada zorlama ile karşı karşıya kalmış olur (Kazanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 496). Bu güç türünün temelinde, olumsuz neticelerin doğabileceği korku yer almaktadır (Robbins, Judge, 2012: 421).

Zorlayıcı güce sahip olan birey, karşısındaki kişinin istenmeyen veya cezalandırma ile sonuçlanacağına inandığı tehditlerde bulunma yâda o kişiyi caydırabilecek veya cezalandırabilecek kabiliyeti sahiptir. Zorlayıcı güce sahip örgüt yöneticileri, çalışanlarını işten çıkarabilecekleri gibi rütbelerini düşebilir veya işgörenlerin maaşlarını kesebilme potansiyelindedir (Luthans, 2011: 315). Zorlayıcı güç, yöneticilerinin isteklerinin astlar tarafından yapılmasını sağlar. Bu güç gereği gibi kullanılmadıkça etkili olamaz. Tutarsız yada çok katı kullanılması durumunda istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Özkalp ve Kirel,2016:548).

Örgütsel bağlamda, A kişi B'nin rütbesini düşürebilme yada B'yi kovabilme yetkisine sahip ve B'nin söz konusu örgütteki işine değer biçebiliyorsa A kişinin B kişisi üzerinde zorlayıcı gücü mevcuttur (Gürsel,2015: 84).

Çalışanlar örgütün direktiflerine, politikalarına ve kurallarına uymadığında cezalandırılma korkusu ile karşı karşıyadır. Yüksek olasılıkla birçok insanın örgütün kurallarına ve gerektirdiklerine uymasına iten şey korkudur (Luthans, 2011: 315). Diğer bir zorlayıcı güç kaynağı da dış tehdittir. Örneğin bir kurumunun, yüklenici firmadan kötü bir tabirle rüşvet vermemesi halinde iş yapacağını belirtmesi zorlayıcı bir güç unsurudur (Singh,Eng,Asce,2009: 168).

2.6.2. Yasal (Meşru güç) güç

Bu güç türü literatürde “yasal güç”(Dungan,Young, Waytz,2019) “meşru güç”(Eryılmaz,2019) “pozisyon gücü” (Bayrak,2001) gibi farklı şekillerde yer almaktadır.

Yasal güç, örgü içindeki pozisyona bağlı olarak örgütsel kaynakları kontrol edebilmek ve kullanabilmek için örgüt tarafından verilen resmi otoriteyi ifade etmektedir (Robbins, Judge,2012: 422). Bu güç, sözlü yada yazılı bir sözleşme ile açık bir şekilde atanarak örgüt yöneticilerini sorumluluklarını ana hatları ile belirtmektedir. Yasal güç, örgütsel yapıya ait herhangi bir pozisyon nedeni ile kazanılan yetkinin kullanılmasıdır (Güney,2011: 247). Örgüt yöneticileri bulundukları konum gereği yaptırım ve yetki pozisyonuna dayanarak çalışanlarının davranışını yönetme hakkına sahip olduklarını inanmakta ve çalışanların aksi davranışlarda bulunması halinde ceza alabileceklerine inanmaktadır (Singh, Eng,Asce,2009: 167).

Yasal güç, otorite ve yetkiyi içinde barındırmaktadır. Bu yüzden işgörenler, yöneticilerinin istekleri doğrultusunda davranmayı ve yöneticilerinin istek ve emirlerine uymada kendilerini mecbur hissederler (Güney,2011: 247). Örnek vermek gerekirse, örgütte işe yeni başlayan bir bireyin amirinin kendisinden birşeyler istemesinde hakkı olduğunu kabul etmesi yasal güç türüne örnektir. Bu örnekte bahsedilen “yasal”lık hukuki olarak kanuni bir zorunluluktan ziyade, ast kademesinde çalışanların üst kademelerin karar verebilme hakkına sahip olduğunun kabul edilmesi ile ilişkilidir (Koçel,2014: 653).

Yasal güç örgüt kurallarına bağlı oluşmakta ve işgörenler tarafından kabul edilmesini gerekli kılmaktadır (Bayrak,2001: 24-25). Bu güç türünün oluşmasında ödül ve cezanın etkisi de söz konusudur (Güney,2011: 248). Yasal gücün kapsamı, zorlayıcı ve ödüllendirici güçten daha geniştir. Kişiler örgüt içerisinde, hiyerarşik yapı ile gücü ilişkilendirir ve genellikle lider güçlü olarak adlandırılır (Gürsel,2015: 85). Yasal gücün fazla yada eksik kullanılması örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında yasal gücün kullanımı, diğer güç türlerinde olduğu gibi yerinde ve ölçülü kullanmak çalışanlar ve örgüt açısından yararlı olacaktır.

2.6.3. Ödüllendirici (Ödül Gücü) Güç

Ödül gücü, bireyin kaynakları denetleme ve aynı zamanda başka kişileri ödüllendirme yeteneğine dayanmaktadır. Bu güç türünde amaç ödüllere değer vermektir (Luthans,2011: 314).

Ödüllendirici güç, yöneticilerin, ayrıcalıklar, statü, terfi ve para gibi bir takım ödülleri verme ve alıkoyma kabiliyetidir. Bu gücün kullanılması, keyfi uygulamaların önemsiz hale gelmesine, faaliyetlerin ve ödül planlarının hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Singh, Eng, Asce,2009: 167).

Ödül gücü zorlayıcı gücün zıttıdır ve kişiler ödül gücüne uymak durumundadır. Çünkü kişiler ödül gücünü elinde bulunduranların istekleri yönünde davranırlarsa kendilerine fayda sağlayabilecektir (Ward,2001: 145). Ödül gücü ile bireyler kendilerine çalışma saati seçimi, yeni donanım, maaş artışları, iş dostluğu, terfiler, tanınma, daha fazla sorumluluk, övgü ve değerli bilgiler gibi yararlar sağlayabilmektedir (Luthans,2011,314;Ward,2001: 145).

Ödüllendirme gücünü elinde bulunduran kişiler, hem doğal örgütlerde hemde biçimsel örgütlerde önemli bir motivasyon aracına sahiptir. İşgörenler ödül gücü aracılığı ile davranış değişikliğinde bulunabilmektedir (Topaloğlu ve Koç,2017: 57). Yöneticilerin ödüllendirici güce sahip olmalarının yanı sıra bu güç kaynaklarını uygun biçimde kullanmaları gerekir. Eşit ve adil davranılmadığını hisseden işgörenler iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü yaşayabilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar üzerinde güç sahibi olabilmesi için sahip olunan kaynakları gerektiği şekilde yönetmelidir (Özkalp ve Kirel,2016: 548). Bu güç türü doğru ortamda ve zamanda kullandığında işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırabilecek aynı zamanda örgüt, amaçları doğrultusunda hedefe ulaşacak tüm noktalarda başarılı olabilecektir.

2.6.4. Bilgi ve uzmanlık gücü

Bilgi ve uzmanlık gücü yönetici veya liderlerin sahip olduğu tecrübe ve bilgi ile ilgilidir (Koçel,2014: 654). Bu güç, bilgi ve özel yetenek sonucunda kullanılmaktadır. Amaçlara ulaşabilmek için yapılacak işlerin özelleşmesi ile birlikte git gide uzmanlara bağımlı hale gelinmektedir (Robbins, Judge,2012: 422).

Bilgi ve uzmanlık gücünde astların algısı önemlidir. Çünkü yönetici tecrübeli veya bilgili bir kişi olarak algılanıyor ise etrafındaki kişileri ve astlarını rahatlıkla

etkileyebilecektir (Koçel,2014: 654). Örgüt içerisinde çalışanları etkilemekte kullanılan en yararlı yöntemdir (Özkalp ve Kirel,2016: 549). Yöneticinin tecrübeli ve bilgili olması çalışanları iş hayatında rahatlatır ve onları güvenli kılar. Uzmanlık gücü yöneticinin, uzmanlığına, bilgi, yetenek ve becerisi aracılığı ile çalışanlarını etkileme sürecini ifade eder (Güney,2011: 248). Bireyin uzman olarak görülmesi kişiye yaratıcılık ve güç katmaktadır(Özkalp ve Kirel,2016:549).

“Bilgi güçtür” sözü büyük bir geçeğe işaret etmektedir. Bireyler sahip oldukları bilginin kıtlığı yada üstünlüğü derecesinde güce sahiptir. Örgütler büyüdükçe kompleks hal almakta ve uzmanlaşma artmaktadır, buna bağlı olarak çalışanların da uzmanlaşma güçleri artmaktadır. Bu kapsamda günümüzde, hangi bireyin otoriteye sahip olduğundan ziyade, kimin uzmanlığına sahip olduğu önemlidir. Bilgiye dayalı örgütlerde, kişiler arası otorite ve ücret farklılıklarına olmasına rağmen, birçok çalışanın üst yöneticileri kadar söz sahibidir. Bu açıdan bakıldığında uzmanlık gücü, kişinin sahip olduğu yeterlilik ve yetkinlik çerçevesinde bu güce sahiptir (Bayrak,2001: 26).

Muhasebeciler, mühendisler, psikologlar, doktorlar gibi bazı meslek grupları özel bilgi ve tecrübe isteyen uzmanlık gücüne sahiptir ve bu güç örgütteki pozisyona bağlı kalmamakla birlikte kişisel olarak elde edilir.

2.6.5. Referans (Benzeşme, Özdeşim, Karizmatik) Gücü

Kökeni Yunanca Tanrı vergisi olan karizma kelimesi, başkalarını etkileme, büyüleme yeteneği ve olağan üstü çekiciliği bulunan olarak ifade edilmektedir. Kişinin konuşması, hal hareket ve davranışları, görünüşü ile başkalarını peşinden sürükleyebilme ve etkileyebilme durumu referans gücün göstergelerindendir (Topaloğlu ve Koç,2017: 58). Bu güç kişilik özelliklerinden temelini almıştır.

Bir bireyin sahip olduğu bireysel özelliklerine diğer kişilerin hayranlık hissetmesi, bazı konularda kişilere vizyon ve ilham kaynağı oluşturması, yeni ufuklar ve görüşler açmasıdır (Eren,2017:393). Referans gücü, bireyde olması istenilen imkanlar ve özellikler toplamıdır. Aynı zamanda bu güç türü, kişilerde özenme güdüsünü harekete geçirir (Güney,2011: 248).

Referans gücünde etkileme, izleyen kişileri belirli bir yönde davranışa sevk edebilme olanağı sağlayacaktır (Koçel,2014: 653). İzleyen kişilerde hayranlık uyandıraabilen

bireysel özellikler referans gücünü doğurmaktadır (Güney,2011: 248). Referans gücüne sahip kişilerin görüş ve düşüncelerini eleştirmek karizmatik etki sebebiyle ortadan kalkabilmektedir (Eren,2017: 393). Bu güç türünde kişi astlarından bile etkilenebilmekte, onlar gibi olma isteğinde bulunabilmektedir. Bu güç türünden etkilenen kişi etkilendiği kişi ile özdeşleşme isteğindedir.

2.7. Güç Belirleyicileri

Bağımlılığın bir fonksiyonu olması, gücün en önemli özelliğidir. Bağımlılık varsayımında B'nin A'ya bağımlılığının atması ile A'nın da B üzerinde yaratmış olduğu etkisi de artacaktır. Herkes tarafından ihtiyaç duyulan birşey yalnızca bir kişi tarafından kontrol edilmesi, herkesi o bir kişiye bağımlı kılar ve o bir kişi de herkes üzerinde etkiye sahip olmaktadır (Gürsel,2015: 85-86). Aksi halde sahip olunan şeyin herkes tarafından kolay şekilde elde edilebiliyor ise, o şeye sahip olmak gücü artırmayacaktır (Robbins, Judge,2012: 424).

Kontrol altında bulunan kaynak kısıtlı, önemli ve alternatifi bulunmuyor ise bağımlılık artmaktadır (Gürsel,2015: 86).

Belirsizlikle baş edebilme(kısıtlılık): Bir kaynağa duyulan talebin artışı ile birlikte o kaynağa sahip olan kişilerin güçlerini artırmaktadır (Robbins, Judge,2012: 425). Örnek vermek gerekirse talebe bağlı olarak işçi arzının az olması halinde işçiler maaşlarının veya ücretlerinin yüksek olması konusunda gücü elinde bulundururlar (Gürsel,2015: 86).

İkame edilemezlik: Bir kaynağın ikamesinin olmaması, kaynağa sahip olmanın getireceği güç ve kontrol miktarını artırır. Örneğin, Petrol yerine alternatif olan yüksek enerji veren ve daha ucuz bir kaynak bulunamadığında petrol kaynağını elinde bulunduranların güce sahip olduğu söylenebilir (Gürsel,2015: 86).

*Yayılmışlık derecesi(Önem):*Bireylerin kontrol ettikleri yada sahip oldukları güç kaynakları diğer kişiler tarafından önemli olarak kabul ediliyorsa bu durum kaynağı elinde bulunduran kişiyi güçlü kılarak daha çok bağımlılık sağlar (Robbins,Judge,2012:425).

2.8. Güç ile İlgili Kavramlar

2.8.1. Güç

Güç, başkalarını etkileyebilme ve kişileri isteklerimiz doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyetidir. Güç, insan ve insan topluluklarının bulunduğu, kısaca konusu insan olan her sistemde önemli bir yönetim kavramıdır.

Güç, iş yaşamında yada toplumsal yaşamda ikiden fazla kişi arasındaki ilişkilerde dikey ve yatay olarak gerçekleşen bir süreçtir (Güney,2011: 244). Kişi başkaları ile ilişkilendirilmeden, güçlüdür diye belirtilemez. Bireyin gücü başka kişiler ile ilişki kurduğunda anlaşılabilir. Kişi, başka bireyleri kendi belirlediği yönde davranışa yönlendirebiliyorsa işte o zaman o kişi için güçlüdür denilebilir. Güç kavramı ve ilişkilerinde, güç alanı bireyin etkileyebileceği kişilerin toplamını ifade ederken; güç konusu, bireyin diğer kişileri hangi konularda etkileyebildiğidir. Güç kaynakları ise bireyin başkalarını etkilemede yararlandığı kaynakları ve gücünü nereden aldığını belirtmektedir (Koçel,2014:647).

2.8.2. Otorite

İnsanların bir arada yaşama süreciyle beraber otorite kavramı var olmuştur. Toplu yaşama ile teşkilatlanma ve iş bölümü zorunlu bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle iş bölümü ve teşkilatlanma otoriteyi gündeme getirmiştir (Güney,2011: 9). Kurumsallaşmış güç otoritedir. Gücün görünen kısmı otoritedir (Tutar,2016:140). H.Fayol'a göre otorite, itaat ettirme gücü ve emir verme hakkıdır. Otorite bireye, kişisel özelliklerden değil, örgütte işgal ettiği pozisyon sebebiyle verilmektedir. Bireyin, örgütte bulunduğu pozisyonundan ayrılması halinde formal otoriteside sona ermektedir. Kısaca örnek vermek gerekirse “mahkeme kadıya mülk olmaz” deyişi, örgütteki formal yetki kullanımının bir örneğidir. Çünkü kadı'nın otoritesi görevine devam ettiği sürece geçerli olup örgütten ayrıldığında formal otoritesi de sona ermektedir (Koçel,2014: 650).

İş yaşamında yönetimin başarısı mevcut otoritenin zamanında ve yerinde kullanımı ile ilgilidir (Güney,2011:245). Bir grup yada organizasyonun verdiği hak otoritedir. Otorite hakkı, yöneticiye bir mevkide bulunduğu için verilmişse formal, mevki karşılığında değilde yalnızca kişileri yönetmeleri için verilmesi halinde informal otoritedir. Bir yönetici için otorite sahibi olmak demek astlarına verilen emrin yerine

getirilmesi ile bağlantılıdır. Çünkü burada önemli olan, yöneticiye verilen bu otoritenin astlar tarafından kabul görmesidir (Güney,2011:9). Aynı zamanda otorite, güç kullanımının bir çeşididir (Koçel,2014: 645).

2.8.3. Yetki

Otoritenin örgütte temsil edilmesidir (Tutar,2016:140). Örgütlerde işgörenlerin görev ve sorumluluklarının düzenli şekilde dağılımının yapılması, işlerin ahenk içerisinde yürütülmesinin temel bir koşuludur. Örgüt içerisindeki yetki de bu temel koşula göre sınıflandırılır, çeşitlendirilir ve belirli plan dahilinde hazırlanıp ilgililere aktarılır (Güney,2011: 246). Buradaki yetki gücün rasyonel halidir. Organizasyonlarda resmi kaynaklardan edinilen emir ve komuta kabiliyetidir. Yetki, bir işi veya görevi idame ettirirken yasaların verdiği imkânlarla göre belirli şartlarda işleri yürütmeye yardımcı haktır (Topaloğlu ve Koç,2017: 59). Çalışana, resmi güç vererek işgörenin otorite sahibi olması yetki ile gerçekleşir (Güney,2011: 246).

Yönetsel mevkiisi olmayan kişiler içinde yetki söz konusu olabilir. Bu yetki iş ve görev yada iş yapma yekisidir. Operasyonel işlerde çalışanlar bir görev yada işi yerine getirirken, o işe yönelik sorumlulukları ile ölçülü yetkide olması gereklidir (Topaloğlu ve Koç,2017: 59).

Zaman zaman yetki ve güç ilişkisi farklı şekillerde gelişebilir. Kişiler bazen güç ve yetkiye aynı anda sahip olabileceği gibi bazende yetki ve güce sahip olma düzeyleri farklı olabilmektedir. Kimi zaman kişi gücü, diğer ifadeyle birşeyi yaptırabilme kabiliyeti olsa bile sözü geçen bu davranışı yaptırabilme yetkisini bulamayabilir, kimi zamanda tam tersi yetki sahibi kişi de aslında diğer kişilere birşeyler yaptırabilme gücünü kendinde bulamayabilmektedir (Çetin,2017: 437). Her organizasyonda yetki olmadan örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi mümkün değildir.

Örgütlerde görevlerin yürütülebilmesi için işleri üstlenmiş olanlara tanınan imtiyazlar yetkidir. Yetkinin yokluğunda işgörenler arasında belirsizlik oluşur. Bu durum örgütsel hayata zarar verebilir. Yetkinin yapısında aşağıdaki özellikler mevcuttur. Yetki (Güney,2011: 10):

- Örgüt tarafından kişiye verilen resmi güçtür.
- Önceden sınırları belli görevlerin gerçekleşmesine yöneliktir.
- Örgütün hedeflerine ve amaçlarına göre verilir.

- Kişisel duygu ve düşünceler doğrultusunda kullanılmaz
- Örgüt sınırları dahilinde geçerlidir.
- Cezalandırma ve ödüllendirmeyi kapsamaktadır

2.8.4. Etkileme

Bireyin, bir başkasının davranışlarını değiştirebildiği sürecin adına etkileme denmektedir (Özkalp ve Kirel,2016:547). Etkileme, gücün uygulanmasına izin veren süreçtir. Birey, başkalarını etkiledikçe gücünü artırabileceği gibi, bireyin gücünün artması ile başkalarını da kolayca etkileyebilecektir (Koçel,2014: 650).

2.8.5. Kuvvet

Gücün fiili ifadesi ve etkilemenin gerekliliği sonucunda bir sonuç elde etme hali kuvvettir. Kısacası gücün uygulanma şekli ve derecesi kuvveti doğurmaktadır. Örgütlerde, çalışanların yöneticilerinin talimatlarına, emirlerine uygun biçimde hareket etmesi gücün ifadesidir. Çalışanların yöneticileri tarafından verilen emirlere uyma mecburiyetleri kuvveti göstermektedir (Güney,2011: 246; Koçel,2014: 651).

2.9. Güç Mesafesi

Her toplumda eşitsizlikler mevcuttur. İnsanoğlunun avcı-toplayıcı olduğu zamanlarda bile, bazı bireylerin diğer bireylerden daha güçlü, daha zengin, daha zeki, daha sağlıklı ve daha iyi statüler elde ettikleri belirtilmektedir (Hofstede vd., 2010a: 55). Kısacası insanlığın ortaya çıkmasından bu yana insanoğlu sürekli olarak bir şeyleri etki altına alma ve hükmetme çabası içerisinde (Bağcı, 2009: 1). Bir grup yada toplulukta statü, zenginlik, otorite gibi farklı değerlere göre katmanlaşmalar yaşanabilmektedir. İşte bu güç ilişkisinin var olduğu her alanda eşitsizlik olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bazı bireylerin diğerlerinden üstün olduğu ve bunun sonucunda da bireyler arası bir takım eşitsizliklerin olduğu görülmektedir.

Bir topluluğun üyeleri arasında gücün neden olduğu mesafe, toplumun norm ve değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplumun benimsediği güç düzeyindeki farklılaşma zamanla içselleşerek kurumsallaşmaktadır (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli 2010: 181).

Güç mesafesi, bir örgüt ya da toplumdaki üyelerin, gücün eşit dağıtılmadığına yönelik düşünceleridir (Hofstede ve Mooij, 2010b: 89). Güç mesafesi bireyler arasındaki

eşitsizlikle ilişkili bir kavramdır. Gruplardaki güç, zenginlik, statü, saygınlık, otorite gibi katmanlaşmayı ifade eder. Örgütlerde bu eşitsizlik, hiyerarşik düzen, ast-üst ilişkilerinde mesafenin uzun olması ile desteklenmektedir.

Güç mesafesi, üstlerin davranışları ile değil astların tutumlarına bağlı olarak güç mesafesinin çok yada az olduğu belirlenmektedir. Çünkü bir toplulukta var olan eşitsizliğin, üstler kadar astlar tarafından da kabul edildiği görülmektedir (Hofstede, 2011: 9). Çünkü güç mesafesi yönetimden uzak kişilerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Yönetimdeki kişilerin gücü nasıl ve ne şekilde paylaştığı yönetimdeki kişilerin davranışlarına, yönetilen kişilerin ise bakış açılarına dayanmaktadır (Kartarı,2001: 68). Örgütlerin özü, kişiler arası eşitsiz güç dağılımından oluşmaktadır (Hofstede,2001: 70). Bu durum hiyerarşik düzenin var olduğu her ortamda ast-üst ilişkisinde, yönetici ile yönetilen kişiler arasında kendisini hissettirmektedir.

Güç mesafesi, örgütte statüler arası mesafenin uzaklığı ile kendini belli eder ve bu durum otorite varlığını ifade eder. Otoritenin var olduğu örgütlerde yönetici konumundakiler herşeyi bilmek zorunda değildir ve bu kültüre sahip bireyler yöneticilerin yaptıklarına inanırlar ve “herşey olacağına varır” anlayışına sahiptirler.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik sistem, ast ve üstün birbirlerine eşit olmayan ilişkisi üzerine kurulmuştur. Bu örgütlerde merkezi bir yapı mevcuttur ve astlar kendilerinin ne yapacağını söylenilmesini ve hiyerarşik yapı içerisinde denetim beklerler (Hofstede, 1997: 35). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar örgüt içerisinde eşit olmayan güç dağılımını kolay şekilde kabul ederek, üstlerine hürmet ve saygı gösterme eğilimindedirler (Millman, Taylor ve Czaplewski, 2002). Bu tür örgütlerde gücü elinde bulunduranların ayrıcalıklarının bulunması normal karşılanır. Bu kişilere diğer çalışanların yararlandığı haklardan farklı olarak özel olarak ayrılmış otoparklar, yemekhanede ayrılmış masa yada bölümler, diğer çalışanların kullandığı tuvaletlerden ziyade özel olarak ayrılmış tuvaletler bu ayrıcalıklardan yalnızca bazılarıdır.

Gücün asimetrik dağılımı, örgütte üstünlük algılarını besleyerek, astların karar alma süreçlerine katılımını engelleyerek ast-üst arası ilişkide psikolojik bir engel oluşturur (Varela, Premeauxs,2008: 135). Örgütte yer alan maaş sistemleri, üst-alt arasındaki boşlukları gösterir. Aynı zamanda üstler kendilerine ayrılmış özel ayrıcalıklara sahiptir

(Hofstede vd.,2010a: 73). Güç mesafesinin yüksek olduğu hiyerarşik sisteme dayalı örgütlerde, ast ve üstler birbirlerinin sahip olduğu hak ve görevler konusundaki eşitsizliği sistemin doğal yapısı olarak kabul ederler.

Düşük güç mesafesi	Yüksek güç mesafesi
Örgütlerdeki mevcut hiyerarşi, işlerin yapılabilmesi için tanımlanmış bir rol eşitsizliğinden meydana gelmektedir.	Örgütlerdeki mevcut hiyerarşi, üstler ve altlar arasındaki kesin eşitsizliği yansıtmaktadır.
Ademi merkezîyetçilik yaygındır.	Merkezîyetçi yönetim anlayışı yaygındır.
Daha az denetleyici çalışan mevcuttur.	Daha fazla denetleyici çalışan mevcuttur.
Örgütte üst ve alt kademe arasında maaş fark aralığı azdır.	Örgütte üst ve alt kademe arasında maaş fark aralığı çoktur.
Üstler hem kendi tecrübelerine hemde astlarına güvenirler.	Yöneticiler resmi kurallara ve üstlerine güvenirler.
Astlar kendilerinden fikir alınmasını bekler.	Astlara kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
Örgütte ideal yönetici hem becerikli hemde demokrattır.	Örgütte ideal yönetici iyiliksever, paternalist ve otokrattır.
Alt-üst ilişkiler pragmatiktir.	Alt-üst ilişkiler duygusaldır
Örgütte statü sembolleri ve ayrıcalıklar hoş karşılanmaz.	Örgütte statü sembolleri ve ayrıcalıklar yaygındır ve normal karşılanır.
Ofis işleri ile elle yapılan işler aynı statüdedir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.
Yasalar ile güç kullanımı belirlenmeli ve iyi yada kötü kriterlerine bağlı olmalıdır.	Güç kullanımının, yasal dayanağa veya iyi yada kötü gibi kriterlere tabi tutulması gereksizdir
Yönetim çoğunluğun oyuna bağlı, seçimle gelir demokratik yollar ile değişmektedir.	Yönetim işbirliği ve atama usulüne göre değişmekte ve otokratik bir yönetim anlayışı vardır.
Yöneticilerin isimlerinin skandallara karışması ile siyasi kariyerleri sona erer ve yolsuzluk nadirdir.	Yolsuzluk sıklıkla görülmekte, skandallar örtülmektedir.

Tablo 2.10. Güç mesafesinin düşük veya yüksek olduğu örgütlere ilişkin farklılıklar

Kaynak: Hofstede vd.,2010; Hofstede,2011'den aktarılmıştır.

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, az sayıda denetleyici kadro, ast ile üst benzer hak ve görevlere sahip, sınırlı ücret farklılaşması ve basık bir örgütsel yapı mevcuttur. Örgütsel yapı, katı olmayan bir merkezileşme şeklindedir. Ödüllendirmede ve fırsatlarda eşitsizlik azdır ve astlar mesleki anlamda gerekli eğitimleri almış nitelikli elemanlardır. Üstlerin imtiyazlardan yararlanması hoş değildir (Bakan vd,2004: 84; Kartarı,2001: 73).

Güç mesafesinin az olduğu örgütlerde ve roller değişebilir bugün ast olan yarın üst olabilmektedir. Üst kademelere verilen ayrıcalıklar istenmeyen bir durum olmakla beraber tüm çalışanların aynı kafeteryayı, tuvaleti ve otoparkı kullanması beklenir.

İdeal yönetici alanında yetenekli ve demokratik, astlar tarafından kolaylıkla erişilebilir olmalıdır (Hofstede vd.,2010a: 74). Örgütte yer alan tüm çalışanlar örgütün ayrıcalıklarından ve kaynaklarından eşit şekilde paylaşmalı, yöneticiler ise çalışanlara yol göstererek, itaatten çok saygı duyulan kişiler olmalıdır.

Kişilerin bir arada yaşadığı her ortamda güç mesafesi farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir.

Toplumsal en küçük örgütü ailedir. Aile toplumsal bir kurumdur ve çocuğun yetişmesinde rol model aldığı kişiler kültürün şekillenmesinde de rol oynamaktadır. Aile kurumunda hiyerarşik sıralamada yer alan kişiler arasında güç aralığının yüksek olması halinde aile büyükleri çocuklardan uysallık beklerler. Çocuklar arası otorite büyük kardeştedir ve küçük kardeşlerin büyük kardeşleri örnek alması beklenir. Ailede çocuğun bağımsız olarak yetişmesine teşvik edilmemekle beraber büyüklerine saygı göstermek erdem sayılmaktadır. Yüksek güç mesafesinde yetişen çocukların dış dünyayı tanımaya izin verilemez ve aile büyükleri hayatta oldukları sürece otorite onların elindedir. Çocuklar kendi ayakları üzerinde durabilen bir birey haline gelse bile aile büyüklerine saygılı davranırlar. Bu tür kültürlerde aile büyükleri ile çocuklar arasında bir bağımlılık vardır ve bu bağımlılık bir gereksinimdir (Hofstede vd.,2010a: 67).

Düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde çocukların aile ortamında aldıkları terbiyenin amacı ise kendi başlarına hayatlarını sürdürebilmeleridir. Çocuklar aile büyükleri ile aynı düşünceye sahip olmasalar bile bunu rahatlıkla aile ortamında dile getirebilir ve çocukların bir an önce bulundukları çevreye hakim olması desteklenir.

Aynı zamanda çocuklar önemli konularda ebeveynine danışmadan karar alabilir ve bu gayet normal karşılanır. Kişisel bağımsızlık ideal bir durumdur (Hofstede vd.,2010a: 67-68). Ayrıca güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde pragmatiklik, yüksek olduğu kültürlerde geleneksellik hakimdir (Hofstede, 2001: 96).

Benzer durumlar okul hayatında öğrenci-öğretmen ilişkisinde de görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde öğrenciler öğretmenlerine karşı yaptıkları davranışlarının özünde korku ve saygı yer almaktadır ve öğretmenler sınıfa girdiğinde saygı gösterisi olarak öğrencilerin ayağa kalkması beklenir. Öğretmen merkezli eğitim mevcuttur. Öğretmeni eleştirmek ve ona karşı gelmek iyi karşılanmaz. Eğitim anlayışı

öğrenciyi disiplin etme merkezlidir. Öğrencinin öğrenebilme yeteneği öğretmenin kalitesiyle ilişkilidir (Hofstede vd, 2010a: 69).

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişki dengeli ve eşittir. Öğrenci merkezli eğitim süreci vardır. Öğrenciler buluş yolu ile öğrenmeye teşvik edilir ve yenileşmenin önü açıktır. Öğretmeni eleştirmek ve tartışmak olağandır. Öğretmen ve öğrenci arasında eşitliğe dayanan etkileşim vardır (Hofstede vd., 2010a: 69-70). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bütçenin büyük çoğunluğu üniversite eğitime ayrılırken, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise bütçe ilk ve ortaöğretime ayrılmıştır (Hofstede vd., 2010a: 70).

Sağlık hizmetlerinin işleyişinde de güç mesafesinin etkilerine rastlanır. Toplumdaki güç mesafesinin yüksek yada düşük olması, hasta ve doktor ilişkisine yansımaktadır. Bu ilişki zamanla ilaç kullanımını da etkilemektedir. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde doktorlar hastaları için genel bir çözüm yönetimi olarak antibiyotikleri sık sık reçete yazarken bu antibiyotiklerin kullanımı da hastaların mikroplara karşı dirençli olmasına neden olmaktadır. Ayrıca düşük güç mesafesine sahip ülkelere, yüksek güç mesafesine sahip ülkelere göre hastalar, muayene esnasında daha fazla doktorla zaman geçirmekte ve doktordan daha fazla bilgi alabilmektedir (Akt.Hofstede vd.,2010a: 72).

Güç mesafesinin yüksek yada düşük olmasının etkileri devlet ile yönetim şekillerinde de sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Mesafenin yüksek olduğu kültürlerde toplum gazete gibi yayınları az okur ve okuduklarına güvenir. Böyle kültürde yaşayan kişiler siyaseti ender tartışır ve siyasi anlaşmazlıklar kısa zamanda şiddete dönüşebilir. Yönetim bir siyasi partinin elindedir ve birden çok siyasi parti yer almak istediğinde her zaman aynı parti kazanır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere gelirler birçok fakir insan ve çok az sayıda çok zengin insan arasında adil olmayan bir şekilde dağıtılmıştır. Devletin uyguladığı vergilendirme sistemi zenginlerden yana olup zenginleri koruma eğilimindedir. Ülkedeki sendikalar hükümetin denetimi altındadır (Hofstede, 2001: 110). Böyle ülkeler seküler-ussal yönetim tarzından oldukça uzaktır. Ayrıca ülkedeki zenginler zenginliklerini artırmak için güçlerini kullanırlar. Yönetimdeki iktidar parti darbe ya da devrim ile el değiştirebilir (Hofstede vd., 2010a: 77).

Yönetim anlayışı güç mesafesinin düşük olduğu ülkelere seküler-ussaldır. Toplumda statülere bakılmaksızın herkes eşittir ve eşitsizlik istenmeyen durumdur. Ülkelerin

refah düzeyi yüksek ve orta sınıf geniş yelpazededir. Böyle ülkelerde kişinin yapmış olduğu bir hata kariyerini bitirebilir ve ülke içersinde darbe ve devrimler çok nadirdir. Toplum gazete gibi yayınları oldukça sık okur ve gazeteye güven güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler kadar değildir. Kişiler politikayı rahatlıkla tartışır ve şiddete dönüşme eğilimi oldukça azdır. Sendikalar hükümetten bağımsız olup üyelerin yararları için çalışırlar (Hofstede vd., 2010a:78). Kısacası her ülke sahip olduğu kültürle beraber yukarıda sayılan uç durumlar arasında bir noktada konumlanmaktadır. Güç ilişkisi ile birlikte eşitsizliğinde ortaya çıkması her kültürde farklı düzeyde ve şekillerde karşılanmakta ve bu güç ve eşitsizlik ilişkisinin de kabullenme derecesi de farklılık gösterebilmektedir.

Hofstede, uluslararası International Business Machines (IBM) çalışanlarına güç mesafesini ölçebilmek adına IBM bünyesinde yer alan 76 farklı ülke çalışanına yöneltilmiş olduğu üç farklı soruya (çalışanlara üstleri ile ilgili bir anlaşmazlık durumunda bu anlaşmazlığı ifade edebilme durumlarını, astların patronlarının karar verme tarzına ilişkin algılarını (autocratic style or a paternalistic style or none of these) ve son soru olarakta çalışanlara patronlarının karar verme tarzını tercih etmelerine (autocratic style or a paternalistic style or none of these) yönelik sorular ilişkin ortalama puanlarından, ülke için bir güç mesafe endeksi (PDI) hesaplamıştır. Bu hesaplama sonucunda düşük güç mesafesine sahip ülkeler için 0'dan başlayarak yüksek güç mesafesi olan bir ülke için 100'e kadar değişen endeks değerleri elde etmiştir (Hofstede, vd., 2010a: 56).

Güç mesafesi endeksinde yer alan 3 temel önerme mevcuttur. İlk önermede çalışanların korkularına ilişkin ifadeler yer alırken ikinci önerme de yöneticilerin otoriter veya paternalist davranmalarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Son önermede ise çalışanların nasıl bir çalışma ortamı arzuladıkları sorulmaktadır. Çalışanların bu önermelere verdikleri ifadeler onların nasıl bir iş ortamında çalışmak istediklerini de göstermektedir (Hofstede vd., 2010a: 60). Güç mesafesini ölçmede kullanılan bu önermelerin temelinde gücün ne kadar kullanılabilirdiği ve diğer kişiler tarafından ne kadar kabullenebildiği yer almaktadır.

Yaptığı araştırmalarda Hofstede (2010a:232) kültürler arasındaki güç aralığı farklılığını, ülkelerin özelliklerine göre aşağıda yer alan 3 nedene bağlamıştır;

“1)Ülkelerin coğrafi genişliği(ülke ne kadar genişse güç aralığı az)

2)Ülkenin nüfus(nüfus ne kadar çoksa güç aralığı okardar yüksek)

3) Ülkenin refah düzeyi(refah düzeyi ne kadar yüksekse güç aralığı okadar az) olarak sıralamıştır.

Hosftede yapmış olduğu çalışmaya göre, Slovakya, Rusya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde; Malezya ve Filipinler gibi Asya ülkelerinde; Panama ve Meksika gibi Latin Amerikan ülkelerinde ve yüksek güç mesafesi mevcuttur. Avusturya, İsviçre, Danimarka, Finlandiya, İsveç, Kanada gibi ülkeler de düşük güç mesafesi skoruna sahiptir (Hofstede vd., 2010a: 60). Türkiye de yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkeler arasında yer almaktadır ve kişiler arası statü, saygınlık, zenginlik gibi katmanlaşmalar yaygın olarak görülmektedir. Örgütlerde otoparklar, kantinler, tuvaletler, yemekhaneler gibi statüye göre ayrımlar görülebilir ve yakın çevreden olmayan kişilere ünvanları ile seslenilmektedir.

Türkiye yüksek güç mesafesine sahip bir ülke olduğundan bazı kişileri çeşitli özellikleri sebebi ile kendimizden üstün görme eğilimimiz mevcuttur. Aile büyüklerimiz, üstlerimiz, öğretmenlerimiz, politikacılarımız ile olan ilişkilerde yüksek güç mesafesi hissedilebilir. Örgütlerde yöneticilere özel asansör, özel otopark, yemekhanede özel bölümün ayrılması kabul edilebilmesi mümkün bir durumdur bu durumun sebebi ise onların yönetici olması ve yöneticilerin ayrıcalığının olabilmesidir. Ayrıca siyasetçilerin elini öpmeye çalışmak, onlar yoldan geçerken trafiği durdurmak yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde sıradandır (Soydaş,2010: 88).

2.10. Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Alanyazında güç mesafesine ilişkin çeşitli araştırmalar mevcuttur ancak sağlık sektörüne ilişkin çalışmalar yok denecek kadar azdır bu nedenle güç mesafesinin farklı kavramlar ile araştırıldığı ilgili çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Marenco'nun (1972) güç mesafesi ile enformatik sistemlerine ilişkin yapmış olduğu içerik analizinde, enformatiğin gücün yeniden paylaşımında etkin olduğunu, örgüt politika ve yapıların yeniden dağıtımı etkilediğini ifade etmiştir.

Lee vd.(2000) Hong Kong'da yer alan bir üniversitede çalışanların yöneticiye güven ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda

dağıtım ve işlem adaletinin güç mesafesi ile arasında anlamlı ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Brockner vd.(2001) Çin ve Kolombiya’da yer alan üniversitelerde bulunan toplam 136 öğrenci üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada güç mesafesinin işlem adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Begley vd. (2002) güç mesafesinin dağıtımsal ve prosedürel adalet ile olumlu davranışlar (duygusal güven, iş tatmini, işten çıkma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiyi 440 çalışan üzerinde incelemiştir. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten çıkarma niyeti gibi davranışlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde dağıtımsal adalet ile duygusal güven, iş tatmini, işten çıkma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

İslamoğlu ve Börü’nün (2005) güç aralığı ve cinsiyete ilişkin 240 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütteki güç mesafesi ile çalışanların tercih ettikleri güç aralığı arasındaki uyumsuzluk arttıkça yönetici desteğinin daha çok hissedilmesine ve örgüt içerisindeki itaatin artmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanada kadın ve erkek arasında kişilerin tercih ettikleri güç aralığı ile örgüt içerisindeki güç mesafesi arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Huang vd. (2005), güç mesafesinin ulusal kültürel değeri ile kolektif sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 24 ülkede yer alan çok uluslu bir örgüt üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Çalışma sonucunda güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar hiyerarşik eşitsizlikleri normal karşılama eğiliminde olduğunu ifade etmiştir.

Gürbüz ve Bingöl (2007) örgüt yöneticilerinin bireyci-toplulukçu, erillik-dişillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültür boyutlarına ilişkin 146 yönetici üzerinde yürütmüş olduğu araştırma sonucunda, yöneticilerin belirsizlikten kaçınma düzeylerinin ve güç mesafelerinin yüksek olduğu, toplulukçu kültürel değerleri benimsedikleri ve dışıl değerlere önem verdiklerini tespit etmiştir.

Akyol (2009) güç mesafesi ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş odaklı liderlik tarzı ile güç mesafesi arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

Kirkman vd. (2009) 734 katılımcı ile yaptığı bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile güç mesafesi ilişkisinde prosedürel adaletin pozitif yönlü aracılık ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Botero ve Dyne (2009) Kolombiya ve Amerika Birleşik Devletlerinde yürüttüğü bir araştırmasında çalışanların sesli davranış sergilemesi (iş tatminsizliği) ile bireysel güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki kavram arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yücel ve Koparan (2010) cinsel taciz davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir.

Jahangirov (2012) tez çalışmasında cam tavan engeli ve güç mesafesi algısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iki kavram arasında cinsiyete göre aralarında anlamlı farklılık olduğunu, kadın çalışanların cam tavan algıları ile güç mesafesi arasındaki ilişkinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uslu ve Ardıç (2013) güç mesafesini örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini belirlemek amacı ile üniversitelerde çalışma yapmış ve çalışma sonucunda güç mesafesi yüksek olanların yüksek düzeyde güvene sahip olduğunu ifade etmiştir.

Halo (2015), bir çalışmada güç mesafesi ile cam tavan sendromu ilişkisini incelemiş ve araştırma sonunda güç mesafesi ve cam tavan sendromu arasında anlamlı yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Zagladi vd.(2015) Endonezya'daki bir eğitim kurumunda iş bırakma niyeti ile örgütsel adalet ilişkisinde güç mesafesinin aracı rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda güç mesafesinin aracı değişkenliğine ilişkin herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır.

Karaçelebi (2016) bir çalışmada örgütte güç mesafesinin örgütün personel güçlendirme faaliyetlerine etkisini incelemiş ve çalışma sonucunda personel güçlendirme ile güç mesafesi algıları arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kinter(2016) izmir, Balıkesir, İstanbul ve Elazığ'da yer alan kamuya bağlı sağlık kuruluşlarında dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Çalışma sonucunda etkileşimci liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif ilişki; dönüşümcü liderlik ile güç mesafesi arasında negatif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yayık (2017) bir çalışmada güç mesafesi kavramının sosyal sermaye üzerine etkisini araştırmıştır ve güç mesafesi ve sosyal sermaye ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu görmüştür.

Çiçek Sağlam vd. (2018) örgütsel sessizliğin güç mesafesinin üzerine etkisini araştırmak amacı ile 481 çalışan üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Çalışma sonucunda güç mesafesinin örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutlarına orta düzeyde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Acaray(2019) bir çalışmada güç mesafesinin, davranışsal sinizm ile etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Lorcu, (2019) yapmış olduğu bir çalışmada güç mesafesi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışma sonucunda güç mesafesi ile örgütsel sinizmin duyusal boyutu arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki olduğunu saptamıştır.

Şen(2019) istismarcı yönetici davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkide istismarcı yönetim anlayışına sahip yönetici cinsiyeti ve psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü araştırma konusu yapmıştır. Çalışma sonucunda istismarcı yönetici davranışı ile güç mesafesi arasında negatif ilişkili yordayıcı bir etki tespit etmiştir. Güç mesafesinin azalması ile istismarcı yönetici davranışlarına karşı geliştirilen olumsuz tutumlar artmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Alan yazın taramalarına bakıldığında “mesleki yabancılaşma” (Azambuja ve Gazali, 2019; Atmaca, 2020); “işe yabancılaşma”(Tokmak,2020;Kozhina, Vinokurov,2020) ve “örgütsel yabancılaşma” kavramları birbirleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Yapılan iş ile birlikte çalışma koşulları ve örgüt koşulları değerlendirilmekte, bunun sonucunda mesleki olarak yabancılaşan bireylerin işe de yabancılaştıkları devamında örgüte de yabancılaştıkları görülmektedir. Bu nedenle her üç kavramın da literatürde birbiri ile eş anlamlı kullanıldığı görülmüştür.

Bu bölümde yabancılaşma, örgütsel yabancılaşma boyutları ve örgütsel yabancılaşmanın neden ve sonuçlarına değinilerek örgütsel yabancılaşmayı önleyecek yöntemlerden bahsedilmiştir.

3.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma sözcüğü Latince'de yer alan “alienatio” kelimesinden türemiştir (Schacht, 1970: 2). Almancada “entfremdung” sözcüğü (Goldsby, 1998: 15) ile aynı anlamda kullanılan yabancılaşma İngilizcede “alienation” olarak geçmektedir. Türkçede “yabancılaşma” Fransızcada “aliênê”,İspanyolcada “alienado” olarak yer almaktadır (Fromm, 1955: 117). Yabancılaşma kavramı tarih boyunca insan hayatında önemli etkilere sahiptir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 16).

Yabancılaşma, teolojik dönemde tanrıdan uzaklaşma durumu olarak bahsedilirken, aydınlanma döneminde Rousseau ve Grotius gibi kuramcılar tarafından baskın olan otoritenin, bir grup yada bireyden diğerine aktarılması olarak ifade edilmiştir. Bu kavram daha sonrasında Hegel tarafından yeniden tanımlanmıştır (Xue ve diğerleri, 2014: 188).

Hegel yabancılaşmayı, kişinin ruhi ve fiziki varlığı arasındaki ayrışma sonucu var olduğunu belirtmiştir. Birey çevresine ve kendine yabancılaşmakta dolayısı ile kendisini düşünen ve bu düşüncüyü hisseden bir varlık olarak görmemiştir (Salerno, 2003: 53). Bu durum Hegel'e göre ruhun yabancılaşmasıdır. Ruhun kendisinin yaratmış olduğu maddi dünyadan duygusal bağlamda farklılaşması veya uzaklaşması sonucunda yabancılaşma oluşmaktadır (Fischer, 1976: 38).

Hegel'in yapmış olduğu tanımdan etkilenen Marx “ yabancılaşmış emek” üzerinde durmuştur (Sıdika Ateş,2016: 27). Yabancılaşmış emek kavramına göre kişi ürettiği

güçsüzleşerek bir meta haline dönmektedir. Yabancılaşma ile birey hem ürettiğinden hem de üretim süreçlerinden uzaklaşmaktadır. Yabancılaşmış iş gücü, başkalarının ihtiyaçlarını gidermeye zorlanmakta ve gönüllülük esasına dayanmamaktadır (Clark ve diğerleri, 1994: 387-388). Marx'a göre yabancılaşma bireyselliğin kaybı ve bu kaybın hem toplumsal hemde kişi açısından istenilmeyen bir durum olduğunu ifade etmiştir (Kanungo, 1992: 414).

Durkheim, anomi kavramı ile yabancılaşma kavramını ilişkilendirmiş ve kişinin toplum ile arasında bağ oluşturabileceği sosyal davranış ve ilişkilere yön verebileceği kural ve normların olması halinde mutlu olabileceğini ileri sürmüştür. Sanayileşme ve kentleşmenin birlikte getirdiği birtakım sosyal bozulmalar ile bireyin yabancılaşabileceğini öngörmüştür (Wegner, 1975: 180-181). Modernleşen kişi anlamsızlığı düşürerek yabancılaşabileceğini ifade etmiştir (Sönmez,2016: 42).

Clark yabancılaşmayı bireyin hayatına ilişkin belirlediği roller konusunda kendisini başarısız hissederek bu rolleri yerine getirememesi konusunda kendisinde güçsüzlük hissetmesi durumu olarak tanımlamıştır (Clark, 1959: 849).

Hofstede (1976: 45) ise yabancılaşmayı, kişi üzerinde anlamsızlık ve güçsüzlük hisleri ortaya çıkabilen, kişinin mutluluğu ve hayatı üzerindeki güçleri yönetmede ve anlamlandırabilmede kendisinin yetersiz kalma hali olarak açıklamıştır.

Bir başka tanıma göre yabancılaşma, bireyin kendisinden, yaşadığı ortamdan, ürettiklerinden psikolojik, kültürel ve toplumsal çevresinden uzaklaşması ile onların belirleyiciliği ve egemenliği altında yaşamını devam ettirmesidir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009:314).

Davranış bilimciler yabancılaşmayı insanın temel ihtiyaçlarının yeterli şekilde giderilmemesi sonucunda ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel gereksinimler karşılanırsa, kişiler daha fazlasına ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyaçlar karşılanmazsa yabancılaşma olgusu meydana gelecektir. Sonuç olarak, istekler karşılandıkça hep daha fazlasının istenileceği düşünüldüğünde yabancılaşma doğal bir olay olarak görülecektir (Durcan, 2007:13).

Yabancılaşma bireyin toplumda var olan yapılara (toplumsal kurumlar) karşı değerler, beklentiler, ilişki ve kurallardan uzaklaşması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bir çok yazar tarafından kendinden başkasına dönüşme yada başkası olarak

tanımlamaktadır (Sıdika Ateş,2016:26). Yabancılaşmaya ilişkin yapılan tüm tanımların ortak bir noktası da kişinin karşılaştığı durumları kendi davranışlarına atfetmemesi halidir (Erkılıç,2012:55-56).

İnsan olmanın bir gereği olarak yerine getirmenin verdiği rahatsızlık neticesinde insan, bunun bir sonucu olarak düzeni eleştirmeye başlar ve bu eleştiri türlü şekillerde ortaya konabilir. Bu eleştirilerden biri de işine yabancılaşmadır. Yabancılaşma, insanın insani özelliklerinin görmezden gelinmesi yada azalması, örgüte, içinde bulunduğu topluma, çevresine, hayata, kendine ve doğaya karşı aşırı tepki göstermesi yada ilgisiz kalma hali olarak ortaya çıkmaktadır (Durcan, 2007:14).

Yabancılaşma psikolojik bir durum olarak ifade edilse de tıp, hukuk, sosyoloji alanlarında da kullanılmaktadır (Özler ve Dirican, 2014:291). Çok boyutlu ve disiplinler arası bir özelliğe sahip yabancılaşma kavramı, birçok farklı disiplinlerde araştırma konusu olmuş farklı tanımlar ve özellikler kazanmıştır. Bu durum ise yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmaları çeşitlendirmiştir.

3.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma teriminin kullanışı eskilere dayanmakla birlikte örgüt içerisinde işgörenin çalıştığı örgüte yabancılaşması ve bunun işletme başarısı üzerindeki etkisi ile beraber son dönemlerde araştırılan ve üzerinde durulan bir konu olmaktadır (Koçel,2014:531).

Örgütsel yabancılaşma Karl Marx'ın çalışmaları ile ele alınmaya başlanmıştır (Nair ve Vohra, 2010:601). Marx örgütsel yabancılaşmayı insan doğası ile iş rolünün doğası arasındaki çelişki olarak ifade etmiştir. Çalışanın emeği sonucunda üretmiş olduğu ürün üzerindeki kontrolünü, çalışma süresini ve işte kendisini ifade etme yeteneğini kaybettiği bir durumdur. Bu nedenle, modern çalışma ortamlarındaki işe ilişkin kontrol eksikliği ve görevde uzmanlaşma işte yabancılaşma duygusu yaratır (Mottaz, 1981: 515).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanın mesleki değişim ve gelişime bakışı, işgörenin yetkisi ve amirleri tarafından kabul görme ve tanınma beklentisi gibi konularda kendisinin yaşamış olduğu doyumsuzluk durumudur (Eryılmaz,2010,iii). Örgütsel yabancılaşma işgörenin örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerden doyum alamaması, işini anlamsız bulması, kendisini güçsüz, yalnız ve yetersiz görmesi, kendisini sistemde basit bir çark

olarak hissetmesi ve geleceğe ilişkin umutlarını kaybetmesi olarak ifade edilebilir (Elma,2003:16).

Özel ve keyfi davranışlar ve bunlara bağlı gelişen düşmanlık duyguları, şikâyetlerin giderilememesi çalışanların örgütsel yabancılaşmasına neden olabilmektedir. İşgörenlere karşı yöneticilerin bakış açısı da önemli derecede örgütsel yabancılaşmayı etkilemektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığının önemslenmediği, sosyal ihtiyaçlarına önem verilmeyen ve örgüt değerlerinin içselleştirilmediği bir kurumda işgörenlerin örgüte yabancılaşması olağandır (Şimşek, Çelik ve Akgemci:2014: 256; Babür,2009: 33).

Örgütsel yabancılaşma kavramı 1960'lı yıllarda başlamıştır. Başlangıçta yabancılaşma kavramı kurumsal anlamda ele alınmış devamında ise yabancılaşmanın ölçümü ve somut bir şekilde ortaya çıkarılması amacı ile deneysel çalışmalar yapılmıştır (Kahveci,2015:71).

3.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Seeman, yabancılaşmayı genel bir kavram olmaktan çıkarmış, gözlenebilir ve ölçülebilir hale getirerek boyutları olan bir kavram haline getirmiştir (Sıdika Ateş,2016: 31).” On The Meaning of Alienation” başlıklı makalesi ise Seeman (Kahveci,2015: 71) örgütsel yabancılaşmanın beş boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar: (Seeman, 1983: 173);

- Güçsüzlük
- Anlamsızlık
- Kuralsızlık
- Topluma/Toplumsal yabancılaşma
- Kendine yabancılaşma

Nettler (1957:674), yabancılaşmayı toplumsal ve kültürel olarak iki boyutta ele alırken Dean(1961:753) ise normsuzluk, güçsüzlük ve çevreden uzaklaşma boyutu olarak ele almıştır. Middleton(1963: 976-977) ise anlamsızlık, güçsüzlük, normsuzluk, işe yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve kültürel yabancılaşma olmak üzere altı boyutta değerlendirmiştir. Ampirik çalışmalarda Seeman'ın yaptığı sınıflandırma daha uygun olduğundan sıklıkla kullanılmaktadır (Hoy, 1972: 41).

3.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Güçlü olmak, yönetim ve kontrolü elde bulundurmaktır. Güçsüzlük kişinin yaşamı ile ilgili kontrolü kaybetmesi hissiyatıdır. Güçsüzlük yönetim ve kontrolün çeşitli sistemler tarafından yada başkaları tarafından kontrol edilmesidir (Sıdika Ateş,2016:32). Güçsüzlük, bireylerin olaylar içerisinde sürüklendiği yada olaylar karşısında gerçek benliğini yansıtamadığı, kişilerin kendi kaderlerini kontrol etmekteki başarısızlık derecesi ile ilişkilidir (Şimşek, Çelik ve Akgemci:2014:254).

Bireyin hayatına ilişkin belirlemiş olduğu görevlerde kendisini başarılı hissetmemesi ve belirlenen bu görevleri yerine getiremeyeceğine olan inancı güçsüzlüğü oluşturmaktadır (Clark, 1959: 849). Dean (1961:753) kişilerin ekonomik kaderinde başka bireylerin etkisi olduğunu ve bireyin bu konuda çaresizlik hissettiği, kendisini diğer kişilerce kullanıldığını düşündüğü anda güçsüzlük yaşadığını ifade etmektedir.

Güçsüzleşme kişinin kendi ürünleri ile bu ürünleri üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde kontrol hakkının olmamasıdır. Aynı zamanda işgörenin yaptığı işe ve çevresel faktörler üzerinde kontrol hakkının olmaması halinde de ortaya çıkabilmektedir (Küçükaltan, Tükeltürk, Gürkan, 2015:234). Güçsüz birey, davranışlarını ortaya koymak yerine olaylara tepki verme eğilimindedir. Başkaları tarafından yönlendirilir ve kendisini yönlendiremez. Seeman'a göre güç kontrol etmektir ve bireyler bundan yoksundur. Bireysel olmayan denetim baskısı kişinin kendisini güçsüz hissetmesine neden olur ve umursamazlık davranışı ile tepki gösterir.

Güçsüz birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine olaylara tepki vermekle yetinir, kendini yönlendiremez, başkaları tarafından yönlendirilir. Seeman'a göre eğer güç kontrol etmekse, günümüz insanı bundan yoksundur, kişisel olmayan denetim baskısı bireyin kendini güçsüz hissetmesine neden olur ki buna yanıt olarak birey umursamazlık gösterir. Bireyin istek, yetenek ve gereksinimleri yok sayılarak, potansiyelinin sosyal gerekliliklere doğrultusunda şekillendirilmesi, kişinin yabancılaşmasına neden olur (Durcan, 2007:12).

Güçsüzlüğe işgörenin çalışma süreci üzerindeki denetim ve yönetim imkanından eksik kalması, yetersizlik duygusu, teknolojinin sıklıkla değişmesi, kural ve prosedürlerdeki değişimler, problem çözmede işgörenin yetersiz kalması, iş gereklerinin gerisinde yeterlilik ve becerilere (Babür,2009:25) sahip olunması gibi etmenler neden olmaktadır.

3.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık, kişinin hangi doğrulara inanacağını bilememesi, çevresinde ve toplumda olup bitenleri anlayamamasıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci:2014: 254). Kişi yaşamını ve davranışlarını anlamlandırmada yetersiz olursa, çevresini ve toplumda olup biteni anlamlandırmada yetersiz kalabilecektir (Mazlum,2014:26-27). Anlamsızlık kişi için psikolojik açıdan problem oluşturmaktadır. Yaratıcılık, duygu seçimi, özerklik ve hayatlarını anlamlandırmada kişiler için önemlidir (Kahveci,2015:73).

Örgütsel boyutta anlamsızlık, çalışanların üretim süreçlerine katkısının az olduğu durumlarda ve örgüt içerisindeki rollerinin önemini anlayamadıklarında ortaya çıkmaktadır (Mottaz, 1981:519). Yapılan işe anlam verememe, işe ilişkin çıktılarının önemsiz ve değersiz görülmesi ile beliren psikolojik bir durumdur (Küçükaltan, Tükeltürk, Gürkan, 2015:235). Örgüt çalışanın sadece iş için örgütte var olması anlamsızlık duygusuna neden olmaktadır (Kahveci,2015:73). Özellikle uzmanlaşmanın fazla olduğu örgütlerde çalışanların yalnızca kendi sorumluluğundaki işi bilerek takip etmesi ve diğer çalışma arkadaşlarının yaptıkları iş hakkında bir fikre sahip olmaması anlamsızlığa yol açmaktadır. Ayrıca çalışanın örgüt içerisindeki rolünü ve kendisinin örgüte olan katkısının ne olduğunu sorgulamasına da eden olmaktadır (Shepard,1972:166). Anlamsızlık örgütsel bütünleşmeyi engeller (Sıdika Ateş,2016:33).

Anlamsızlık, çalışma ortamında çalışan ve iş arasındaki ayırım nedeni ile oluşmaktadır. Modern çalışma endüstrisinde işgören neyin parçası olduğunun farkında değildir ve son çıktıdan haberi yoktur. Hâlbuki küçük yerlerde çalışan işin anlamını kavrayarak ürünün oluşumundaki katkısını görebilmektedir. Çalışanın işini anlamlı görebilmesi potansiyelini kullanabildiğini, yaptığı işte bir işe yaradığını, işteki rolünde belirsizlik hissetmemesi gereklidir. Eğer iş, güvenlik duygusu hissettiriyor, dayanışma içinde yürüyor, sosyal ortam sağlıyorsa anlamlıdır. İşgören, örgüt ortamında geleceği görememe, yapılan işte anlam bulamama gibi nedenler ile anlamsız da olsa diğer çalışanlarının yaptığı gibi yapmaya devam etme tepkisinde bulunarak yabancılaşmaktadır (Durcan, 2007:12).

İnsiyatif kullanmaktan ve yaratıcılıktan uzak, tekdüze halindeki işler, işin bütününi anlayamama, hiyerarşi ve bürokratik engeller, bilgiye ve kaynaklara ulaşamama çalışanlarda anlamsızlık duygusu yaratabilmektedir (Elma,2003:30)

3.3.3. Kuralsızlık/Normsuzluk (Normlessness)

Literatürde anomi kavramı ile eş anlamlı olan normsuzluk kavramı ilk kez Emile Durkheim tarafından kullanılmıştır (Dean, 1961:754). Norm yetersizliği yada normsuzluk anlamına gelen kuralsızlık, (Şimşek,Çelik ve Akgemci:2014: 254) davranışı yönlendirecek ölçüm ve ilkeler bulamamak, hedeflere ulaşabilmek için toplum tarafından onanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir. Kısaca toplum davranışını düzenleyen düzgü ve değerlerin bireye anlamlı gelmemesi, toplumsal normlar tarafından belirlenen başarı hedeflerine ulaşabilmede toplum dışı davranışlara yönelmesi normsuzluğu ortaya çıkarmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci:2014: 254). Toplumsal yapılanma, toplumsal sosyalleşmenin eksikliği ve toplumdaki kültürel yapı uyumsuzluğu normsuzluğa neden olabilmektedir (Vural Minaslı,2013: 52). Normsuzluk kişinin bulunduğu toplumdaki düzenleme, uygulama ve kurallardan sapmadır.

3.3.4. Yalıtılmışlık/Toplumsal Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)

Yalıtılmış bireyin, diğer bireyler ile etkileşimde bulunabilme kabiliyetinin kaybolmasını ifade eder. Kişi belirli bir toplumda yaşar ve o toplumun değerlerini bilinçsiz yada bilinçli şekilde benimser. Bazı durumlarda sosyal kuralların içselleştirilmesi kişilik ile tamamen uyum sağlayamaz, kurallar kişinin doğası ile ters düşebilir ve bu noktada topluma yabancılaşma başlar (Babür,2009: 27).

Yalıtılmışlık, bireyin toplumdan atıldığı yada topluma alınmadığı duygusuna sahip olduğu durumlarda gündeme gelmektedir. Bireyin başka kişiler ile iletişim, etkileşim ve anlamlı ilişki kuramamasına neden olabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci:2014: 255). Diğer bir ifade ile yalıtılmışlık, kişinin diğer kişiler ile yada bulunduğu fiziksel çevreden kaçınması ve içinde bulunduğu bu ilişkiyi en aza indirmesidir. Bireyin içinde bulunduğu bu yalıtılmış hali çevresinden ya da psikolojisinden kaynaklanabilmektedir (Elma,2003: 36). Toplumsal yabancılaşma duygusuna sahip kişilerin en belirgin özelliklerinden bir tanesi de mecbur kalmadıkça farklı düşüncelere sahip kişiler ile iletişim kurmaması ve bu kişilerin bulunduğu ortamlardan uzaklaşmasıdır (Babür,2009: 95).

Yabancılaşmanın anlamsızlık ve güçsüzlük boyutları gerçekleştirilebilecek hedef ve amaçlar ile ilgili iken, yalıtılmışlık boyutu toplum tarafından kabul gören hedef ve değerlerin birey için anlamlı olmasıdır (Sıdika Ateş,2016: 35).

Toplumsal izolasyon kültürel çözölmeyi de beraberinde meydana getirmektedir. Kendisini toplumsal değ erlerden uzaklaşmış hissed en kişi bir çeşit değişim içerisinde ve kendisine yabancılaşmaktadır. Kişinin geleceğe y onelik beklentileri ile davranışlarının çakışması kendisine yabancılaşması ile sonuçlanabilmektedir. Bu tarz bireyler oynadıkları rollerden yada yaptıkları işlerden neredeyse hiçbir kişisel doyum almadan eylemleri dışsal ödüller tarafından y onlendirilir (Küçükaltan, Tükeltürk, Gürkan, 2015:235).

Örgütsel yalıtılmışlık, çevresindeki çalışanlar ile sosyalleşemeyen, kendisine göre birisini bulmakta zorlanan bireylerin yaşamış olduğu durumu ifade eder (Mercan,2006: 46). Bu durumdaki çalışan mecbur kalmadı a kendisinden farklı düşünce içerisinde olan üstleri ve iş arkadaşları ile iletişim kurmamaktadır. İş arkadaşlarından ve amirlerinden kaçan çalışanın zaman içerisinde örgüte de yabancılaştığı görülmektedir (Babür,2009 :95).

Miller'e (1975: 261) göre çalışanların örgüt içerisinde yalıtılmışlık duygusunu yaşamalarında dört etmenin etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu faktörler:

- “ rg tte resm  otorite pozisyonundaki kişiler,
- Örgütün faaliyetleri üzerinde fiil  kontrolü elinde bulunduran kişiler,
- Saygı duyulan iş arkadaşları,
- Örgütün diğer  yeleri” şeklindedir,

Sağlık  alışanlarında yalıtılmış duygusu kişisel ve çevresel nedenler ile oluşabilmektedir. Sağlık  alışanlarının yüksek sayıda yatak kapasitesine sahip sağlık kurumlarında çalışmaları ve buna bağlı olarak bürokratik ve aşırı uzmanlaşmanın getirdiği örgüt iklimi, vardiyalı çalışma sistemi, örgüt yapısı, kalabalık çalışma ortamları örgütsel yalıtılmışlığa neden olabilmektedir.

3.3.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Kendine yabancılaşma, bireyin öz benliğinden soğumasıdır (şimşek,  elik, Akgemci, ve Fettahlıoğlu, 2006: 574). Kişi, sergilemiş olduğu rolden doyum alamaz, kendisini ortaya koyamadığı gibi yaptığı işten de tatmin olamaz. Sonuçta da, kendi benliğine yabancılaşmaktadır.

Marks'a göre modern ve kapitalist toplumlarda, üretim faaliyetlerinde emeği ile var olan çalışanın, ilk olarak kendi emeğine, sonrasında toplumsal ilişkilerine ve son olarak da kendine, yani benliğine yabancılaşmaktadır (Yılmaz ve Sarpkaya,2009:319).

Kendine yabancılaşma içeriği ve biçimi bir çalışma ortamından diğerine değişmektedir (Mottaz,1981:526). Kendine yabancılaşan çalışan, işi yalnızca maddi kaynak olarak görmektedir. İş ile herhangi bir duygusal bağ kurmaz ve mesleğinden de uzaklaşmaya başlar.

3.4. Örgütsel Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler

Örgütlerde yabancılaşma her geçen günde kendisini daha çok belli etmektedir. Yöneticiler tarafından da fark edilen örgütsel yabancılaşma ortamı içerisindeki sorunları giderecek veya çözecek gerekli tedbirler alınmamaktadır. Böyle bir durumda örgüt amaçlarına ulaşmakta zorlanmakta ve çalışan verimliliği azalmaktadır (Aslan, 2008: 57).

Teknoloji, örgütte üretim şekline yön veren araç ve yöntemlerde kullanıldığından örgüt içerisinde önemli bir yere sahiptir. Teknolojinin gelişmesi ile kullanılan araç ve yöntemler yeniden yapılandırılmakta ve değişime uğramaktadır (Darıyemez, 2010: 30). Böylece çalışan, üretimde kullanılan yöntem ve araçlara yeterince hakim olamamakta, teknolojinin getirdiği yeni teknikler ile çalışanlar ikinci plana itilerek örgüte karşı yabancılaşmaktadır (Vural Minaslı,2013: 84; Darıyemez, 2010: 30).

Gelişen teknoloji ile meydana gelen tutum ve değerlerdeki değişiklikler, kültürel farklılıklar yabancılaşmayı artırmaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılamaması ve örgütte sınıflamaların olması örgütsel yabancılaşmayı da beraberinden getirmektedir (Aslan, 2008: 57). Çalışanların örgüt içerisinde kendisini örgüte karşı yabancılaşmış, soyutlanmış hissetmesi örgüt açısından olumsuz bir sonuçtur (Kıraç, 2012: 83).

Örgütler büyüdükçe karmaşık bir hal alır. Örgüt büyüklüğü nedeni ile işgören üst düzeydekilerle iletişim sıkıntısı yaşıyor ve işin yalnızca belli bir bölümünden sorumlu ise işin tamamına hakim olmama, iletişim sorunu ve monotonluk çalışanda yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Babür,2009:46).

Otorite ve karar alma yetkisinin belirli bir grupta ya da yöneticilerde olduğu bürokratik örgüt yapılarında işgören yaptığı iş ile ilgili karar alma ve planlama yetkisini elinde

bulundurmamaktadır. Kararlara katılım hakkının olmaması işgörenin özerklik duygusunu azaltmakta ve bu durum işgörenin kendisini güçsüz hissetmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda karar yetkisinin ve karar alma gücünün üst yönetim tarafından alındığı merkezi yapılar, katı bir kontrol ve denetim mekanizmasının mevcut olduğu örgüt yapıları (Küçükaltan, Tükeltürk, Gürkan, 2015:235) yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

Yönetim tarzları ve yöneticilerin davranışları da işgören üzerinde farklı etkiler yaratmakta, örgüte karşı tutumunu etkilemektedir. Çalışana hiçbir söz hakkı tanımayan iş ortamında işgören her şeyin kendisi dışında geliştiğini düşünecek ve örgüte karşı yabancılaşacaktır (Babür,2009:43-44).

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014: 25) örgüt içerisinde iş tasarımı, örgüt tasarımı, rol çatışması ve belirsizliği gibi örgütsel nedenlerin haricinde iş ahlakı, kontrol odağı, başarıma hissi gibi kişisel nedenlerinde örgütsel yabancılaşmaya neden olabileceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda sürekli olarak aynı işi yapmak bezginlik ve monotonluk duygusunu oluşturmakta ve çalışanın örgüte karşı yabancılaşmasına neden olabilecektir (Babür,2009:39).

İşgörenlerin kendilerini makinenin dişlileri gibi görmesi örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Aşırı uzmanlaşma işgörenin işi dışındaki faaliyetlere kayıtsızlığını artırabilmektedir (Elma,2003:46).

Örgüt içerisinde bilgi akışlarının etkili bir şekilde sağlanamaması çalışanların örgüte karşı tutumlarını değiştirecektir. Çalışanların birbirleri ile geçici, yüzeysel ve yapmacık ilişkiler kurması, modüler ilişkinin egemen olması yabancılaşmayı neden olabilmektedir. Söylenti ve dedikodular, çalışanlar arasında gruplaşmaya neden olabilmekte kafa karıştırabilmektedir. Dedikodu ve kutuplaşmanın çok olduğu bir ortamda işgören zaman içerisinde kendisine zarar gelmemesi adına her şeyden soyutlayabilir ve örgüte yabancılaşabilir (Babür,2009:45-47).

Mekanik örgüt yapısı, işgörenlerin insanlar ile işbirliği içinde olmasını ve iletişim kurma imkânlarını yok ederek, işin cazibesinin kaybedilmesine neden olabilmektedir. Çalışan aynı işi sürekli olarak yaptığından dolayı çıktının bütüne olan katkısını görememesi, zaman baskısı ile çalışması, makine sisteminin esiri olarak nesnelleşen, kişisel kabiliyetlerini ve potansiyelini kullanma olanağı bulamayan işgören kendisini geliştiremediği durumlarda işine ve örgüte karşı yabancılaşır (Sıdika Ateş,2016: 39).

Ayrıca örgütün amaç ve değerleri ile çalışanın değer ve amaçlarının birbiri ile uyum sağlayamaması örgütsel yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

3.5. Örgütsel Yabancılaşmayı Önleyecek Yöntemler

Örgütlerde yabancılaşma yönetimine verilen önem günden güne artmaktadır. Yabancılaşma yönetimi, örgüte büyük zararları olan yabancılaşma boyutlarının belirlenerek engellenmesi, yabancılaşmaya neden olan faktörlerin belirlenip değerlendirilmesi ve yabancılaşmanın verdiği zararları en az kayıpla atlatılabilmesi amacıyla gerekli tedbirlerin alınması, uygulanmasıdır (Sıdaka Ateş,2016: 36). Örgüt içerisinde her kademedede yabancılaşmaya yönelik tedbirler alınmalıdır. Çalışanların örgüt içerisinde yabancılaşma duygusu yaşamamaları için kendilerini tanıyarak, bireysel çaba göstermelidir.

Örgütte çalışanların yönetime katılımı çalışanların olumlu algılaması ve örgütsel etkinliğini artırmada örgütsel yaşam için önemli bir boyuttur. Çalışanların birbirleri ile iş yapma becerileri geliştirilerek, çalışanları ilgilendiren konularda bilgilendirilerek kendi işleri için karar vermelerine izin verilmesi bireysel ve örgütsel yabancılaşma açısından fayda sağlayacaktır (Bilir ve Ay,2007:144). Çalışanların örgüt içerisinde kararlara ve yönetime yüksek oranda katılmaları, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, başarıma anlayışlarını ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir (Yüksel ve Erkutlu,2003:132). Aynı zamanda çalışanların moralini yükselterek, onların işi anlamlı bulmalarını, işi benimsemelerini, sorumluluk alabilmeyi, kendilerini ifade edebilmesini, işinde doyum alarak güdülenmesini, denetim duygusuna sahip olmalarını, işe yönelik olumlu duygular geliştirmeyi, paylaşım ve etkileşim olanaklarını genişletebilmeyi, örgüte bağlılığını geliştirmeyi, örgüt için önemli ve değerli olduğu duygusunu sağlayarak, işe karşı yabancılaşmayı sağlayacaktır (Elma,2003:58).İşgörenlerin daha fazla katılımı çalışanı güçlendirme kapsamında (Yüksel ve Erkutlu,2003:132) yararlı olması beklenmektedir.

Örgütte yalnızca yöneticiler kapsamında değil, çalışma arkadaşları ile oluşturulan gayri resmi gruplardan sağlanan sosyal destek, işgörenlerin örgüte ve bulundukları ortama karşı yabancı hissetmemelerinde önemli bir etkidir (Küçükaltan,Tükeltürk,Gürkan, 2015:235).

Monotonluk hissi, çalışanların zamanla örgüte karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışanların sürekli olarak aynı şekilde aynı işi yapması, belirli bir süre

sonunda işgörenlerin örgüte ve işe karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Babür,2009:58).

Tek bir alanda uzmanlaşmış çalışanların iş alanları genişletilerek farklı çeşitlerdeki işlerin dönüşümlü olarak yapılması sağlanmalı ve bu dönüşümler arasındaki geçişlerde çalışanın kararları dikkate alınmalıdır ve böylece çalışanın işe karşı yabancılaşma duygusu azalacak ve motivasyonu artacaktır (Erkılıç,2012:78).

Çalışanların işlerinde iş zenginleştirme yapılmalıdır. İş zenginleştirme bir bütün olarak işin sorumluluklarını ve işin gerektirdiği yetkilerin çalışana aktarılmasıdır. Çalışan gerektiği durumlarda işlerinde değişiklik yaparak iş tatminini ve verimliliği artırmak ve gelişim, kişisel başarı imkânını yaratabilmek amacıyla daha fazla sorumluluk gerektirecek konular bulabilmektedir. Çalışana verilen yeni yetki ve sorumluluklar çalışana özgür bir hareket ortamı sağlayacağından çalışanı örgüte ve işe karşı yabancılaşmaktan uzak tutacaktır (Babür,2009:57-58).

Mesleğe ilişkin beklentileri göz önüne alınarak bu beklentiler doğrultusunda çalışma yaşam kalitesi artırılmalı ve örgütsel yabancılaşma düzeyini azaltacak önlemler alınmalıdır. Çalışanların örgüt içerisinde yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamların sağlanması, kendisini geliştirebilecek fırsatların verilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca örgütlerde yabancılaşmayı en aza indirebilmek için iş yükünün optimal seviyelere indirilmesi yararlı olacaktır.

3.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgütsel yabancılaşmanın hem bireysel hem de örgütsel birtakım sonuçları bulunmakta ve tüm çalışanları etkileyebilmektedir. Örgütsel yabancılaşma duygusu yaşayan çalışanların örgüte karşı davranış ve tutumlarında bazı değişimler oluşabilir. Örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik, işe karşı ilginin azalması, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş tatminsizliği, işyerinde sapkın davranışlarda bulunma eğilimine neden olabilmektedir. Yabancılaşma duygusuna sahip işgören şikayet etme davranışında bulunarak kaos ve çatışma ortamı yaratmaya eğilimlidir. Aynı zamanda yabancılaşma çalışanların kendilerini geliştirmelerini engelleyebildiği gibi çalışan verimliliğini de düşürebilmektedir. Kısacası, örgütsel yabancılaşma duygusu üretim yada hizmet süreçlerini, çalışanın tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir.

Örgütsel yabancılaşma duygusu bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar; çalışanın sorumluluk ve karar almadan kaçışı, iletişim sorunu, bürokrasi sempatisi, çalışma yaşamının kalitesizliği, yenilik korkusu şeklindedir (Kahveci,2015:80). Chiaburu (2014) çalışmasında kişilerin işe yabancılaşma düzeylerinin artması çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını ileri sürmüştür.

Örgütsel yabancılaşma, çalışanları örgüt kurallarına karşı normsuzlaştırdığı ve bağlılık duygusunu azalttığı için, üretkenlik karşıtı davranışları artırmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlarının artması ile çalışanların rol tanımlarının haricinde fazladan performans davranışı sergileme olanağını da azaltmaktadır. Bu nedenle örgütsel yabancılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışını da azalttığı söylenebilir (Küçükaltan, Tükeltürk,Gürkan, 2015:235).

Örgütsel yabancılaşma yaşayan işgörenler, kendisini örgütten soyutlayarak sessiz kalmayı tercih eder. Örgütsel sessizlik davranışı, bireysel yada grup olarak da gerçekleşebilmekte grup yada bireyin örgüte yönelik gösterdiği tepkinin ürünüdür. Örgütsel sessizlik sonucu grup yada birey, kendilerini ilgilendiren konularda bile fikirlerini kullanılmayacağını düşünerek söylemeyi tercih etmez ve sessiz kalır. Bu durum sonuç olarak grup yada bireyin işten ayrılması, örgütten uzaklaşması, çalışanlar arasında anlaşmazlık ve örgüt içerisinde huzursuzluk çıkmasına neden olabilmektedir (Vural Minası,2013:91).

Yabancılaşmış bireyden sağlıklı bir bireyden beklenen davranışlar beklenemez. Birey yaşadığı sağlıklı olmayan ortam sebebiyle yabancılaşmaya düşmüştür ve bu nedenle doğru kararlar alamayabilir. Bu tarz bireyler için en belirgin özellik endişeli ve kaygılı olmaktır. Yabancılaşma duygusu içinde yaşayan birey birçok noktaya yanlış ve farklı açıdan bakar. Bu durum kişinin zihinsel açıdan doğru karar alamayacağını göstermektedir. Gürsoy'un (2014) çalışmasında yabancılaşmanın sağlık çalışanları üzerindeki etkileri, sosyal yaşamda çatışma ve yalnızlaşma, hasta ve hasta yakınları, iş arkadaşları ile çatışma yaşama, , işe devamsızlık yapma, mesleğini iyi şekilde icra edememe, örgüt kurallarına uymama, işten ayrılma, örgütten nefret etme, sürekli bıkkınlık, yorgunluk, gerginlik, madde bağımlılığı, iş ortamında arkadaşları ile iletişimden kaçma şeklinde davranışlarda bulunduklarını ifade etmiştir (Gürsoy 2014: 47).

3.7. Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Güç mesafesi gücün eşitsiz dağılımı ile ilişkilidir. Güç mesafesi, astlar ile üstler arasındaki ilişkiyi belirlemede, örgütün işleyişinde ve iletişim ve etkileşimde önemli bir role sahiptir. Örgüt yöneticileri etkili bir yönetim faaliyetinde bulunabilmek için sahip oldukları gücü verimli ve etkili kullanabilmeleri gereklidir. Örgüt yöneticilerinin gerekli olan en uygun güç çeşidini etkili bir şekilde kullanabilmeli ve örgüt amaçları doğrultusunda gücü adil bir biçimde dağıtabilmelidir.

Örgütlerin açık ve paylaşımcı yapıda olmaları tavsiye edilse de belirli bir seviye de mesafenin bulunmasında fayda vardır. Yönetim anlayışı, kişilik yapısı, kültür anlayışının gerektirdiği şekilde bu mesafe zaman zaman yüksek veya düşük olabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar ile üstlerin eşit olmadığı gerçeği mevcuttur. Örgütte merkeziyetçi bir yapı hakimdir. Hiyerarşik olarak yukarı doğru çıkıldıkça iletişim zayıflamakta (Örücü vd,2019:890), çalışanların kararlara aktif olarak katılımı azalmakta ve inisiyatif almaları zorlaşmaktadır (Ghosh, 2011:90). Bazen yöneticiler çalışanlarına mesafeli davranabilmekte ve güç kaybetmemek adına otoriter davranışlar sergilemektedir. Bu durumdaki yöneticiler çalışanlar ile mesafeyi azaltırlarsa güçlerinin sarsılabileceği düşüncesi içerisinde. Bu nedenle örgüt yöneticileri mesafeyi uygun bir seviyede ayarlayabilmeleri her kesim için yararlı olacaktır.

Yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, amirleri tarafından verilen emirleri sorgulamadan yapar. İşgörenler, hiyerarşik kademe olarak yöneticilerin kendilerinden daha üstte olduğunu bildiklerinden onların kendilerinden daha güçlü olduklarını farkındadır ve kendilerini yöneticiler ile eşdeğer görmedikleri gibi emirlerini uygularlar (Yaman ve Irmak,2010:165).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar sorunlarını yöneticilere iletemez, sorunlarına çözüm bulamaz. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arası iletişimi olumsuz etkiler. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde yöneticilere bazı ayrıcalıklarda(yemek, tuvalet, otopark yerlerinin ayrı olması, maaşlar arası yüksek farklılıklar) verilmektedir. Bu ayrıcalıklar zamanla çalışanlar üzerinde negatif etki yaratarak onları örgüte ve işe karşı yabancılaşma eğilimine yönlendirebilmektedir.

Mesafenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işe ve örgüte karşı yabancılaşma eğilimindedir. Çünkü verilen işleri sorgulamadan yapacak, emir ve kuralları doğrudan uygulayacak, örgütle ilgili olan süreçleri sorgusuz sualsiz yerine getirerek uzmanlık, yetenek ve bilgilerinin gerektiği şekilde davranış sergileyemeyecektir. Çalışanın örgüt içerisinde olan durumlar hakkında fikri olmayacak yönetim süreçlerinde katkısı bulunmayarak kendisini örgüte ve işe karşı yabancılaştıracaktır. Hal böyle olunca tüm paydaşlar bu durumdan etkilenecek ve sağlıklı etkileşim ve iletişim kurulamayacaktır.

3.8. Örgütsel Yabancılaşma Davranışına İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Farklı sektörlerde birçok araştırma mevcudiyetini sürdürmektedir ancak bu tezin konusu gereği bu bölümde sağlık sektöründe örgütsel yabancılaşma ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Aiken ve Hage (1966) tarafında yapılan bir araştırmada 16 sağlık kuruluşunda bürokrasileşme ve merkezileşme durumu ile çalışanların örgütsel yabancılaşması arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre bürokratikleşme ve merkezileşme ile yabancılaşma arasında nispi anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Örgüt yapısının resmi ve aşırı merkeziyetçi olduğu kurumlarda çalışanların, topluma ve işe karşı yabancılaşmalarının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütlerde yabancılaşmanın nedenlerini, çalışanların örgüt politikalarına olan ilgilerinin azlığı, çalışan görevlerinin tüm detaylarının üst yönetim tarafından belirlenmiş olması ve çalışanların alınan kararlara katılma imkânının tam anlamı ile verilememesi olduğu ifade edilmiştir.

Mottaz (1981) farklı alanlarda hizmet sağlayan 1313 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında, yabancılaşmanın nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Çalışma sonunda yabancılaşma; anlamsızlık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma olarak üç boyutta ele alınmıştır. Çalışmada anlamsızlık boyutu ile çalışanların örgütte yaptıkları işten yarar sağlamadıkları ve kendilerini önemsiz gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Güçsüzlük boyutunda çalışanların günlük olarak yaptıkları işi başkalarının belirlediği, karar alırken işgören düşüncelerinin önemi olmadığı ve son olarak işgörenlerin işlerine ilişkin kontrol yetkisinin olmadığı ileri sürülmüştür. Son olarak kendine yabancılaşma boyutunda işgörenlerin işlerini sıradan görerek memnuniyetsiz bir şekilde yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda çalışma koşullarının kendine yabancılaşma hissinin oluşumunda en önemli etmen olduğu görülmüştür.

Knox (1986) tarafından hastanelerde hemşireler üzerine örgütsel iklim algısı, yabancılaşma düzeyleri ve riske karşı tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla doktora tez çalışması yapılmıştır. Araştırma ABD’de yer alan 240 hemşire ve altı farklı hastanede yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarında olumlu örgütsel iklim algısı ile yabancılaşma arasında negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada hemşirelerin kişisel gelişim, bağımsızlık ve kararlara katılım istekliliği, sürekli kontrolün mevcut olduğu bir örgüt ortamında yabancılaşmanın olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Camerino vd.(2005) bir çalışmasında hemşirelerin iş kabiliyetlerinin yaşa bağlı olarak işe yabancılaşmalarının sonucu olarak bozulduğunu ve aynı zamanda yaşa ek olarak işte tacize uğrama, işin kontrolü gibi faktörler iş yabancılaşmanın nedenleri olduğunu ifade etmiştir.

Efraty vd. (1991), Yaşlılara hizmet sağlayan bir kuruluştaki 219 çalışan üzerinde yabancılaşmanın, işgörenin örgüt yapısı ile bütünleşmesini ve çalışma yaşam kalitesini etkisini araştırmıştır. Çalışmada, örgüt yapısı değişkenleri ile (memnuniyet, ihtiyaçlardan yoksunluk ve örgütsel bağlılık) yabancılaşma arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda çalışmada yabancılaşmanın artması çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Atan (2011) Konya’da bir hastanede çeşitli branşlara sahip sağlık çalışanlarının yabancılaşma sürecinde kurumdan, yasadan, meslekten ve kişiden kaynaklanan etmenlere ilişkin görüşleri almak ve bu etmenlerin ne şekilde çalışanları etkilediğini belirleyebilmek ve yabancılaşma faktörlerinin sosyo-demografik değişkenler arası ilişkileri araştırmıştır. Çalışma sonucunda yabancılaşmayı %86 oranla en çok bireyin kendisi, ikinci olarak %64 oranla meslek ve son olarakta %54 oranla kurum tutumunun etkilediğini ifade etmiştir. Aynı zamanda yabancılaşmanın 2001-2500 TL gelire sahip, 40-49 yaş arasındaki, 16-20 yıl arasında çalışan ve erkek sağlık çalışanlarında daha fazla olduğu görülmüştür.

Yetiş (2013) tarafından Erzurum’da dört farklı kamu hastanesinde 593 hemşire üzerinde örgütsel yabancılaşmayı tespit etmek amacıyla araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, hemşirelerin işe yabancılaşma ortalamalarının 83.34 olduğu, örgütsel yabancılaşma düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelerin çalışılan

birim, çalışılan kurum, çalışılan ekipten memnun olma durumu ve pozisyon hemşirelerin yabancılaşma düzeylerini etkilediği saptanmıştır.

Taştan vd (2014) tarafından İstanbuldaki Avcılar-Tuzla bölgesindeki özel hastanelerde yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa ve işe yabancılaşma üzerine etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel destek ile yabancılaşma arasında negatif yönde; örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Uşul ve Atan (2014) tarafından Konya’da bir Eğitim Araştırma hastanesinde görev yapan sağlık memuru, ebe ve hemşire ünvanına sahip 150 katılımcının yabancılaşma düzeyini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda yabancılaşma düzeyinin evli, 31-42 yaş grubunda, 16-20 yıl arasında çalışanlar ile kadın çalışanlarda daha yüksek olduğunu saptanmıştır.

Aslan ve Güzel (2016)’in Konya’da bulunan üç hastanede 270 sağlık çalışanı üzerinde “Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri” konulu çalışmasında algılanan örgütsel desteğin örgütsel yabancılaşma üzerine düşük düzeyde ve negatif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca dış kontrol odağı ile iş özelliklerinin yabancılaşma üzerinde düşük düzeyde ve pozitif etkisi; iç kontrol odağının ise yabancılaşmanın izolasyon boyutuna da düşük düzeyde ve negatif etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Demirkıran vd.(2016) Konya’da bir devlet hastanesinde 110 sağlık çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmasında psikolojik sözleşme ihlal algısında yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini araştırmıştır. Çalışma bulgularına göre örgütsel güven azaldıkça örgütsel yabancılaşma ve psikolojik sözleşme ihlalinin arttığı, kişinin kendine olan güveninin artması ile örgütsel yabancılaşmanın azaldığı tespit edilmiştir.

Tekingündüz vd.(2016) Adıyaman Kamu Hastaneleri Birliği’ne bağlı sağlık kurumlarında çalışan 583 kişi üzerinde uyguladığı çalışmasında işe yabancılaşma, iş stresi ve sosyal desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda işe yabancılaşma ile işgören performansı arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ertekin ve Özmen (2017) tarafından Manisa’da bir kamu hastanesinde 327 hemşire işe yabancılaşmaya ilişkin yaptığı araştırmasında iş bölümünün en düşük, kararlara katılım faktörünün ise en yüksek şekilde işe yabancılaşmayı yordadığı ifade edilmiştir.

Kılıç vd. (2017) tarafından Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan çeşitli branşlardaki 403 sağlık çalışanında mobbing olgusunun örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel yabancılaşma seviyesinin orta düzeyin altında olduğunu ve mobbing algısının da düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ile mobbing arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Korkmazer ve Ekingen (2017) tarafından Batman’da 200 sağlık çalışanı (ebe, hemşire, sağlık memuru) üzerinde iş tatmini ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda iş tatmini ile yabancılaşma arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Hırlak vd. (2018) tarafından Akdeniz Bölgesindeki bir kamu hastanesinde çalışan 262 hemşire üzerinde örgütsel sağlık ve işe yabancılaşma ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada örgütsel sağlık ile (kaynak kullanım boyutu hariç) yabancılaşma arasında negatif bir ilişkiden söz edilmiştir. Ayrıca çalışmada sosyo-demografik değişkenlere göre örgütsel sağlığa ve işe yabancılaşma ilişkisinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Naktiyok ve Yıldırım (2018) tarafından Erzurum’da 160 sağlık çalışanı ve 520 idari çalışanın mevcut olduğu bir hastanede etik iklimin iş tatminine, işe yabancılaşmaya olan etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonunda etik ikliminin iş tatminine pozitif anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiş; etik iklimin işe yabancılaşma üzerine anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Semiz (2019) tarafından örgütsel yabancılaşma ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hemşireler üzerinde araştırma yürütülmüştür. Çalışma sonucunda sanal kaytarma davranışı ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada çalışılan birim, çalışılan ekipten memnuniyet, çalışılan kurum, pozisyon hemşirelerin yabancılaşma düzeyini etkilediği tespit edilmiştir.

Çıkarlar (2020) tıp fakültesi hastanesinde sağlık hizmet sunumunda doğrudan yer alan 386 katılımcı ile yürütmüş olduğu çalışmasında sanal kaytarma davranışını örgütsel

yabancılaşma ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ile sanal kaytarmanın “ciddi sanal kaytarma” boyutu örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönde etkilerken; “ciddi ve önemsiz sanal kaytarma boyutunun” örgütsel yabancılaşmanın “güçsüzleşme” alt boyutunu etkilemediği tespit edilmiştir.

Öz (2020) araştırmasında sağlık sektöründe örgüt yapısının, çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerine ve örgütsel sinizm algılarına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgüt yapısı ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Mekanik örgüt yapılarında örgüt çalışanlarının sinik tutum sergilemelerinin daha fazla olduğunu ve sinik tutuma sahip çalışanlarında daha fazla örgütsel yabancılaşma yaşadıklarını, örgütsel sinizmin aracılık rolü olduğunu ifade etmiştir.

Urgan vd.(2020) Eskişehir’de 270 sağlık çalışanı ile bir kamu hastanesinde yürüttüğü çalışmada değişime direnç ile yabancılaşma ve değersizlik hissi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonunda hastane çalışanlarında yabancılaşma, değişime direnç ve değersizlik hissi arasında anlamlı pozitif ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Kopuz ve İşçi (2020) İstanbul ilinde 11 özel hastanede 455 çalışan üzerinde yaptığı çalışma da yabancılaşma ile kurumsallaşmanın performans arasındaki ilişkisini araştırmıştır. Çalışma sonunda işe yabancılaşma ile kurumsallaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir yönde zayıf ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Türe ve Akkoç (2021) tarafından Eskişehir’de bir üniversitenin Sağlık, Uygulama ve Araştırma hastanesinde 342 hemşire ile yapmış olduğu çalışmada algılanan lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde yabancılaşmanın aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda yabancılaşmanın kısmı aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Vanderstukken ve Caniels (2021) araştırmasında örgütsel ve bireysel özelliklerin işe yabancılaşma ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışmasını 294 Alman hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların özerklikleri ile işe yabancılaşmaları arasında negatif ilişki söz konusudur. İşe yabancılaşmayı en çok etkileyen faktörün ise özerklik olduğunu ifade etmişlerdir.



4. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adaleti anlatabilmek için; adalet, örgütsel adaletin boyutları olarak literatürde yer alan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde durulması gerekmektedir. Sonrasında ise bu boyutların teorik alt yapısından bahsedilerek, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilerek üçüncü bölüm sonlandırılmaktadır.

4.1. Adalet

Adalet, bireylerin her ortamda uyum içerisinde bir arada yaşaması için vazgeçilmeyen bir gerekliliktir (Yılmaz,2004:3). Adalet yalnızca bireyleri etkilemez aynı zamanda toplumlarında ortak bir değeridir. Neredeyse her toplulukta adalet dini inanışlar kadar değer verilmekte, devlet yapısından sosyal yapıya ve hatta bireylerin kurduğu tüm yapıda adalet kendisini hissettirmektedir (Aktuna,2020: 11). Adaletin var olmadığı ortamda hiçbir şey yolunda değildir (Tutar,2016:269).

Adalet kavramı, İlk çağlardan günümüze kişilerin açıklamaya çalıştığı önemli terimlerden biridir. Adaletin nasıl sağlanacağı, adalet teriminin kaynağının ne olduğu felsefi tartışmalarda konu olmuş, liderler ve devlet adamlarının güç kazanmalarında anahtar olarak gösterilmiş ve dini büyüklerinin nasihatlerinde yer bulmuştur. Adalet, kişilerin çıkarlarını, haklarını, düşüncelerini güvence altına almak, bireyin özgürlüğünü sağlamak ve kişi onurunu korumak için kullanılmaktadır. Toplum refahını sağlama ve politik sistemlerin sürekliliğinde adalet ve adaletle ilişkin olgular ön plandadır. İktisatçılar, siyaset bilimciler, teologlar, psikologlar sosyologlar gibi birçok farklı disiplinde yer alan sosyal bilimciler adalet kavramının anlaşılıp gelişmesine katkı sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006:8).

Tutar adaleti, bir davranışın hakkaniyete uygunluğu olarak tanımlamaktadır (Tutar,2016:270). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise adalet dört farklı tanım olarak yer almaktadır, Adalet (Tdk,2021):

- “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe”
- “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme”
- “Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları”

- “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” dur.

John Rawls’a göre adalet, sosyal örgütlerdeki ilk erdemdir (Tutar,2016:269). Aynı zamanda adalet, bireylerin tarih boyunca aramaktan asla vazgeçemedikleri bir olaydır (Kutanis ve Çetinel, 2010:186).

4.2. Örgütsel Adalet

Adalet algısı yirminci yüzyıla gelinceye kadar toplumsal düzendeki ilişkilere yoğunlaşmış, örgütlerdeki adalet algısı ihmal edilmiştir. Sosyal ve psikolojik yaklaşımların örgütsel alanlara uygulanması ile birlikte araştırmacılar örgütsel adalet konusuna ilgi duymaya başlamıştır (Kutanis ve Çetinel, 2010:186). Çünkü örgütlerde toplum gibidir. Toplumu yönetenlerin karşılaştığı sorunların benzerleri örgütlerde de görülmektedir. Yöneticiler aracılığı ile örgütlerde de bir takım özel kurallar çalışanların ve örgütün çıkarlarını korumak amacı ile konulmaktadır. Konulan bu kurallar herkese eşit şekilde uygulandığında uyum devam etmektedir (Özdevecioğlu,2003:77-78).

Örgütsel adalet, örgütte uygulanan prosedürlerin dayandığı ilkelerin net olduğu, uygulamaların kişiden kişiye farklılık göstermediği, farklılık gösterse bile bu durumun nedenlerinin şeffaf biçimde açıklanmasını öngören bir terimdir (Koçel,2014:530). Çalışanların hakkaniyet ve adalet algıları, onların davranış ve tutumlarını şekillendirmektedir (Lambert'e,2003:155). Örgütsel adaletsizliğin olduğu ortamda iş tatminsizliği, düşük performans, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen olumsuz davranışlar görülebilirken, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde ise örgüte ve işe bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışların çalışanlarda görülmesi muhtemeldir.

Örgütsel adalet; yöneticilerin çalışanlar ve örgüt ile ilgili aldıkları karar ve uygulamaların çalışanlar açısından olumlu bir şekilde algılanmasıdır. Kısacası, örgüt içerisinde ödüllerin, ücretlerin, terfilerin ve cezaların nasıl yapılacağı ve bu kararların nasıl alınıp çalışanlara nasıl iletildiğinin, çalışanlar açısından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli,2010:69). Diğer bir deyişle örgütsel adalet, çalışanlara örgüt içerisinde ne kadar adil davranıldığına ilişkin algıları ve bu algıların örgütler bakımından diğer sonuçları(iş tatmini, örgütsel bağlılık) nasıl etkilediğini gösteren bir

kavramdır (Söyük,2007:5). Örgütsel adalet kısacası, çalışma ortamının eşitlik ve adilliği ile ilgilidir.

Örgütün başarısı, örgüte katkı sağlayan tüm taraflarca örgütün adil olarak algılanmasına bağlıdır. Örgütsel süreklilik açısından adaletin sağlam temellere oturtulması oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmada adalet algısının sağlam temellere dayandığının taraflar açısından kabul edilmesi oldukça büyük önem arz etmektedir (Küçükeşmen,2015:28).

Örgütsel adalet kavramı Beugré'ye (1998:82) göre üç nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Bu nedenler:

- Adalet, örgüte ilişkin birlik duygusunu güçlendirecektir.
- Adalet algısına ilişkin olumlu algılar ve yapılan uygulamalar ile performans artışı sağlayacaktır.
- Örgütler açısından çalışanlara değer verildiği duygusu yaşanacaktır.

Greenberg'e göre örgütsel adalet, örgütsel ortamda çalışanların doğruluk ve dürüstlük algısıdır. Ayrıca örgütsel adalet çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirme ve işlemlerin hakkaniyete uygun olması ve çabalarının karşılığı almasıdır. Örgütte yer alan ceza, ödül, terfi, ücret gibi uygulamaların ve örgütte her türlü imkanın paylaşımının hakkaniyet ölçülerine uygunluğun ölçüsüdür. Örgütsel adalet örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında karşılaşılan olaylara ilişkin geliştirilen algı ve tutumlar olarak adlandırılabilir (Tutar,2016:271).

Örgüt içerisinde bir davranış veya durumun adil olması, çalışanların o davranış yada durumu adil bulması ile bağlantılıdır. Adalet algısal bir durumdur ve sübjektif bir tanım sunmaktadır. Bu bağlamda adalet çalışanların algıları ile ilişkilidir. Farklı durum ve koşullarda çalışanların adalet algıları tüm çalışanlar tarafından farklılık gösterebilmektedir (İçerli,2010:80).

Leventhal'a göre örgütsel adalet algısını etkileyen altı temel kural mevcuttur. Bu temel kurallardan ilki "tutarlılık" tır. Tutarlılık kuralı ödül dağıtımında yararlanılan ilkelerin daima tutarlı olmasını ifade etmektedir. İkinci kural ise "önyargılı olmama" kuralıdır. Bu kural örgütteki karar vericilerin bölümlere ve kişilere göre önyargılı olmamasını ifade etmektedir. Bir diğer kural ise "doğruluk" kuralıdır. Bu kurala göre örgüt içerisinde bölümlere ve kişilere verilen bilgiler daima doğru olmalıdır. Beşinci kural

isse “temsilcilik” kuralıdır. Bu kural dağıtım kararları alınırken, dağıtım kararından etkilenebilecek grup yada kişilerin bakış açıları, ihtiyaçları ve değerlerinin temsil edilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Son kural ise “etikettir”. Bu kural dağıtıma ilişkin kararların çalışanların etiğe ilişkin değerleri ile bağdaşması gerektiğini belirtir. Bu altı kurala da uyan örgütlerde, çalışanlar örgütsel adaleti yüksek ve doğru bir biçimde algılamaktadır (Levental,1980:25-33).

Çalışanların, çalışma saatleri, görev dağılımları, ödül dağılımı ve ücret gibi değişkenler ve yönetsel kararları değerlendirme aşamasında hakkaniyete uygunluk örgütsel adaletin birer somut göstergesidir (Tutar,2016:270). Maliyet ve yararların eşit biçimde dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, ayrımcılık ve eşitsizlik sebebi ile mağduriyetlerin giderildiği örgütte çalışanların örgütsel adalet algılarının fazla olduğu ifade edilmektedir (Kara,2020:69).

Başlangıçta örgütsel adalet çalışanların yalnızca elde ettikleri sonuçlara yönelik değerlendirmeler şeklinde düşünülürken, daha sonradan kişiler arasındaki davranışların ve kullanılan yöntemlerinde adil olmasının da önemi fark edilmiştir (Irak,2004:25). Örgütsel adalet Cremer’e göre çalışanların kültürel normlarına, öz benliğine hoşgörülü ve saygılı davranılması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel adalet ı Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne (1965) dayanmaktadır (Luthans, 2011: 172). Eşitlik teorisine göre katkı ve cezalar kişinin girdisine göre tahsis edilir (Leventhal,1976:1). Kısacası eşitlik teorisi, çalışanın sahip olduğu eğitimi, yetenekleri, çabası ve örgütteki performansını elde etmiş olduğu sonuç ve yararlar ile karşılaştırmaktadır (Tutar,2016:271). Önceleri teorisyenler örgütsel adaleti, Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” ve Adams’ın “Eşitlik Teorisi (her iki teoride detaylı bir şekilde ilerleyen konularda bahsedilmiştir) ile açıklamayı denemişlerdir. Ancak zamanla örgütsel adaleti açıklamada bu iki teori de yetersiz kalmış ve örgütsel adalete ilişkin yeni adalet boyutlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar sonuçların adillğine ilişkin algılamaları kapsayan dağıtım adaleti, sonuçlara neden olan karar alma süreçlerinin ve prosedürlerin adillğine ilişkin algılamaları kapsayan prosedür adaleti ve son olarakta örgütte kişiler arası etkileşim sonucu oluşan etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Söyük,2007:2).

1.Dağıtım adaleti: Çıktıların uygunluğu
Adalet: Çalışanları katkılarına göre ödüllendirilmelidir.
Eşitlik: Her çalışana katkıları oranında fayda sağlanmalıdır.
İhtiyaç: Bireyin kişisel gereksinimlerine dayalı bir yarar sağlanmalıdır.
2.Prosedürel adalet: Dağıtım sürecinin uygunluğu
Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmalıdır.
Önyargı eksikliği: Kötü muamele yada ayrımcılık amacı ile kimse örgütten ayrı tutulmamalıdır.
Kesinlik: Kararlar doğru bilgilere dayanmaktadır.
Tüm İlgililerin Temsili: Uygun paydaşlar tarafından kararlar verilir.
Düzeltilme: Hataları düzeltmek için bir temyiz süreci veya başka bir mekanizma vardır.
Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmez.
3. Etkileşim adaleti: Yöneticilerden alınan prosedürlerin uygunluğundaki etkileşim
Kişiler arası adalet: Çalışana onurlu, nazik ve saygılı davranılmalıdır.
Bilgisel adalet: İlgili bilgileri çalışanlar ile paylaşmak gereklidir.

Tablo 4.1. Örgütsel adaletin bileşenleri

Kaynak: Cropanzano ve Gilliland;2007'den aktarılmıştır.

Yukarıda yer alan Tablo 4.1.'de örgütsel adaleti oluşturan üç boyutun bileşenleri gösterilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Son otuz yıldır araştırmacılar, örgütsel adaletin sınıflandırılması konusuna farklı yorumlar getirmiştir (Bies, 2015: 91). Kimi araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki boyutta (Greenberg, 1987) incelerken, kimi araştırmacılar da dağıtımsal, prosedürel ve işlemsel adalet olmak üzere örgütsel adaleti üç faktörde ele almışlardır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bazı sosyal bilimciler ise örgütsel adaleti dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgilendirici adalet olarak dört boyutta incelemişlerdir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee, 2001).

Görüldüğü üzere alan yazında örgütsel adaletin boyutları konusunda tam bir mutabakatın olduğu söylenemez. Ancak alan yazın taramalarında sosyal bilimciler tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel adaleti üç boyutta ele alan

Çalışmaların yoğun olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel adalet üç boyut olarak ele alınmıştır.

4.3.1. Dağıtım Adaleti

Ammari ve Bilgihan dağıtımsal adaleti, bir çalışanın diğer çalışanlar ile kendi elde ettiği sonuçları karşılaştırması ile ortaya çıkan bir terim olduğunu ifade etmiş ve maliyet ve ödüllerin nasıl dağıtıldığının analizi olarak açıklamıştır (Ammari ve Bilgihan, 2017: 90).

Blodgett ve arkadaşlarına göre dağıtımsal adalet; “bir anlaşmazlığın, müzakerenin ya da iki veya daha fazla tarafı içeren kararın somut sonucunun algılanan adaleti” şeklinde ifade etmiştir (Blodgett, Hill ve Tax, 1997:188). Dağıtım adaleti, sonuçların adil biçimde dağıtımının algılanmasını ifade etmektedir (İçerli,2009: 64).

Schafer ve Klonglan’a göre dağıtımsal adalet, çalışanın kendi yatırımları ve dlleri arasındaki uyum olduğunu ifade etmiştir (Schafer ve Klonglan, 1974:199). Örgüt alışanları görevlerini yerine getirirken sergiledikleri performans girdileri (kıdem, işe bağlı yaşanan gerginlik ve stres, sahip oldukları eğitim ve tecrübe, v.s.) ile karşılığında aldıkları(terfi, maaş vs.) sonucu kıyaslamaktadırlar. Girdi ve sonuç arasında eşitsizlik olduğunun algılanması halinde alınan ödülün adil olmadığı düşünülür (Söyük,2007:9).

Dağıtımsal adalete yönelik araştırmaların çoğunda elde edilen kazançların araçsal ve ekonomik tarafları ön plandadır. Fakat dağıtımsal adaleti yalnızca ekonomik açıdan önemli kazançlara gösterilen tepkiler olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü örgütte çalışanlara verilen ödüller sembolik değerler de sergileyebilmektedir. Greenberg (1988) bir çalışmasında çalışanlara güzel bir ofis sağlanmaması durumunda bu durumun adaletsizliğe neden olabileceğini ileri sürmüştür. Çalışanlar tarafından elde edilen ödüller onlar için psikolojik ve ekonomik önem taşıyabilmektedir. Adams’ın Eşitlik teorisi bu konuda mihenk taşı olarak kabul görmekte ve adalete kişilerin gözünden de bakılmalı ve sadece kişilere eşit ve adil davranmanın yeterli olmadığını belirtmiştir. Adams’a göre adalet, adalete ilgili konu olan kişilerin gözündeki değerdir (Aktuna,2020:33). Çalışanların rgt içindeki adalet algılamaları durumdan duruma değişiklik gösterebileceğinden sübjektif niteliktedir (Küçükeşmen,2015:32).

Dağıtım adaletine katkı sağlayan birçok araştırmacı mevcut olmakla birlikte dağıtım adaletinin temeli 1949 yılında Stauffer tarafından Amerikan ordu personeli üzerinde

yürütülen çalışmalarda başladığı görülmektedir. Dağıtımsal adaletin başlangıcı ve beraberinde yaşanan gelişmelerle birlikte yürütülen çalışmalar aşağıdaki Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Teorisyenler	Tarihsel dönem	Teorinin Adı	Açıklama
Stouffer	1949	Görelî Yoksunluk Teorisi	Çalışanların elde ettiği kazanımlar ile çalışma arkadaşlarının elde ettiği kazanımlar arasında fark varsa ve bu fark çalışan için negatif yönde ise çalışan yoksunluk duygusuna kapılmaktadır
Homans	1961	Dağıtım Adaleti	Çalışanlar gereksinimlerini karşılamak için bir etkileşim ve değiş tokuş ilişkisi içindedir. Bu ilişki çerçevesinde yatırımla sonuçların adil olması ilişkiyi belirleyici bir etkiye sahiptir
Adams ve Rosenbaum	1962	Hakaniyet Teorisine Doğru ilk Alan Çalışması	Örgütlerde çalışanların ücretlerini karşılaştırmaları sonucunda eşitsizlik, negatif duygular motivasyonu olumsuz yönde etkiler
Blau	1964	Sosyal Etkileşim Teorisi	Çalışanların davranışları akılcıdır. Çalışanlar kendileri için en uygun ödüllendirici olanı seçer ve kendisine gelecek zararlardan kaçınır. Yada en az zarar göreceği durumu seçer

Tablo 4.2. Dağıtım adaletine katkı sağlayan teoriler

Adams	1965	Hakaniyet Teorisi	Çalışanlar kazanımlarının adil olup olmadığını örgüte kattıkları maddi-manevi değerler ile kendi kazanımlarının oranlarının bir başka çalışan ile kıyaslanması
Pritchard	1969	Hakaniyet Teorisinin Yeniden Ele Alınması	Örgütte bulunan çalışanlar arasında ki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de oluşma ihtimali olan sonuçları ifade etmiştir
Walsfer	1973	Hakaniyet Teorisinin Genişletilmesi	Örgüt içerisinde fiili ve psikolojik hakaniyet gibi ayrımlar yapılmıştır. Belirlenen ayrımlar ışığında çalışanların elde ettiği kazanımları maksimum tutmaya çalışma eğiliminde oldukları varsayılarak çelişmemesi sağlanmıştır.
Deutsch	1975	Hakaniyetten Başka Dağıtım Standartları	Bireylerin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek şartların ve kazanımların kişiler arasında dağıtımı ile ilgilidir.
Leventhal	1976	Adalet Yargı Modeli	Örgütsel kazanım dağıtımlarının eşitlik temelli yapılması gerektiği ancak gerektiği durumlarda koşulların değiştirilebileceğini ifade etmiştir
Lerner	1977	Adalet Teorisi	Çalışanların kazanımlarının dağıtımı esnasında çalışanların ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.2. (devam) Dağıtım adaletine katkı sağlayan teoriler

Kaynak: Akt. Küçükeşmen,2015, Colquitt ve ark.,2005’den alıntılanmıştır.

Yukarıda yer alan Tablo 4.2.'de ağıtımsal adaletin gelişmesine katkı sağlayan teoriler gösterilmiştir. Dağıtımsal adalet 1975 yılından önce Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılmış, ancak dağıtımsal adaletin temellerini ilk olarak nispi yoksunluk kuramı ile başlamıştır. Sonrasında ise dağıtımsal adaleti oluşturan teorilerden Deutsch ve Leventhall 'ın teorileri de prosedürel adaletin ortaya çıkmasında önder rol oynamışlardır. Bu nedenle dağıtımsal adaletle ilişkin teorilerden bazıları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Aynı zamanda teoriler oluşturulurken yapılan araştırmalar örgüt dışında olmuş ve adalet ilkeleri toplumsal yapı içinde test edilmiştir. Temelinde ortaya çıkma sebepleri örgütsel adalet kavramı olmayıp teoriler sonradan örgütsel adalet kavramına uyarlanmıştır. Kuramlar incelenirken bu hususun göz ardı edilmemesi gerekir (Aktuna,2020:19).

4.3.1.1. Göreceli/nispi yoksunluk kuramı/Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı

Mahrumiyet, bir memnuniyetsizlik duygusu, bir tutum yada adaletsizlik algılamasıdır (İçerli,2009:51). Yoksunluk ise göreceli ve mutlak değildir. Kişiler kendilerini kişiler ile karşılaştırdıklarında yetersiz kaldıklarını ya da haksızlığa uğradıklarını fark ederler (Crosby,1976: 85-86). Göreceli yoksunluk kuramı, eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı bir durumu anlatan teoridir (İçerli,2009: 51).

Göreceli yoksunluk kuramında, çelişkili ve olumsuz karşılaştırmalar yaparken bireyin hissettiği duyguya atıfta bulunulur. Webster sözlüğünde göreceli yoksunluk duygusu, düşmanlık duygusu ve hoşnutsuzluk olarak ifade edilen bir çeşit öfkedir. Aynı zamanda göreceli yoksunluk duygusuna küskünlük ve şikayet duygusu da denilebilir. Göreceli yoksunluk, bireyin arzu ettiği bir şeyden haksız şekilde yoksun bırakılma hissidir (Crosby, 1976: 88).

Örgütlerde Göreceli Yoksunluk teorisinin ilk uygulamaları Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams (1949)'ın çalışmalarına dayandırılmaktadır (Akkaş,2020: 37). Stouffer çalışmasını 1949 yılında askeri personel üzerinde yapmıştır. Araştırmada alt kademe çalışanları kazanımlarını aynı örgütte görev yapan üst kademe çalışanları ile karşılaştırılmış ve ortaya çıkan sonuçların alt kademe çalışanlar için küskünlük ve yoksunluk duygusu yarattığı tespit edilmiştir. Bu kazanımlar sonucunda çalışanlar çeşitli olumsuz tepkiler vermiştir (Greenberg, 1987: 12). İlerleyen zamanlarda ise Crosby'de Stouffer'i destekleyen araştırmalar yapmıştır. Crosby çalışmasını 1976

yılında yürütmüş ve Göreceli Mahrumiyet Teorisini eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı durum olarak açıklamıştır.

Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi, örgütün alt kademe çalışanları ile üst kademe arasındaki kıyaslama ile ilgilidir. Alt kademe çalışanları ile üst kademe çalışanları arasındaki sınıflar arası karşılaştırmalar adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Bu nedenler Göreceli Yoksunluk Teorisi Eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü eşitlik teorisinde kişinin karşılaştırma yaptığı kişi kendisi ile benzer düzeyde iken Göreceli Yoksunluk Teorisinde ise adaletsiz bir durum yaşadığını düşünen birey kendisinden üst düzeydeki kişiler ile ilgili kendisini kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine,1992:303-304).

4.3.1.2. Adams eşitlik teorisi/Hakkaniyet teorisi

Hakkaniyet teorisi, dağıtımsal adalet algılamaları esnasında kişilerin, elde ettikleri ödüllerin ahlaki durumunun olup olmadığını sorgulamaktadırlar. Bireylerin süreç esnasında objektif standartların eksikliği nedeni ile bir karar verebilmeleri oldukça zordur. Bu nedenle birey genellikle karşılaştırma eylemine başvurmaktadır. Bireyin kendisini karşılaştırdığı diğer bireyi nötr kabul etmektedir. Dağıtımsal adalet algısı, karşılaştırma yapılan diğer kişinin standartlarına göre belirlenmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 11).

Adams eşitlik teorisi/Hakkaniyet teorisi 1961 yılında Homans'ın ortaya attığı Takas Teorisine dayanmaktadır (Aktuna,2020: 21). Eşitlik teorisinde Adams, kişi kendi girdi ve çıktıları diğer bir bireyin girdi ve çıktısı ile kıyasladığını ve değerlendirme yaptığını belirtmektedir (Adams ve Freedman, 1976).

Eşitlik teorisinde Adams, yatırımlar (girdi) ve sonuçlar (çıktı) olmak üzere iki değişkenden bahsetmektedir (Irak,2004: 28). Beklenen çıktıyı elde edebilmek için değişim ilişkisine katılanlar girdi iken, değişim ilişkisi sonucunda elde edilen tatmin duygusu ise çıktıdır (Adams, 1965:283-295). Performans, eğitim düzeyi, deneyim gibi faktörler çalışanların örgüte yaptığı katkılar yatırımlardır. Kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği terfi, ücret, tanınma, iş güvenliği, sorumluluk gibi kazançlar ise sonuçlardır. Çalışan örgüte verdiklerine göre elde edeceği sonuçlara yönelik çeşitli beklentiler (Irak,2004: 28) ile kıyaslama yapar. Eğer birey, kıyaslama sonucu girdi ve çıktılar arasında farklılık söz konusu ise adaletsizlik algılamaktadır (Akkaş,2020: 38).

Adams bu eşitsizliği gidermek amacı ile altı farklı alternatif yol önerisinde bulunmuştur. Bunlar (Adams, 1965:283-295):

- “Girdilerini değiştirmek,
- Çıktılarını değiştirmek,
- Bilişsel olarak girdilerini ya da çıktıları bozmak,
- Bulunduğu ortamı (değişim ilişkisini) terketmek,
- Diğer bireyin girdi ya da çıktısını bozmak,
- Kıyaslamaya konu olan nesneyi değiştirmektir”

Karşılaştırma sonucu adaletsizlik söz konusu ise kişi davranışlarında değişiklik olabilecektir (Mitchell, ve Holtom, 2001: 1112). Çaba ve kazanç oranı birbirine denk ise durum adil olarak algılanmaktadır (Aktuna,2020:21). Adams’ın da burada belirttiği gibi, aslında beklenen eşitliktir (Eren,2017:552). Eşitlik Teorisi, Walster ve arkadaşlarına göre dört temel faktör üzerine kuruludur. Bunlar (1973: 151-154);

- Çalışanlar her zaman maksimum kazanç için çabalarlar.
- Ödül ve kazançlar grup üyeleri arasında eşit şekilde paylaşılır. Eşitliğin sağlandığı durumlarda ödüllendirme yolu seçilirken, eşitsizliğin olduğu durumlarda da cezalandırılma yolu seçilmektedir.
- Çalışanlar eşitsizliğin yaşanması halinde strese girmektedir.
- Çalışanlar bozulan eşitsizliği sağlamak için çaba ve kazanç oranında değişikliğe gitmektedir.

Adams’ın eşitlik teorisine göre, birey kazanımlarını yaptıkları katkıları doğrultusunda elde etmeyi beklemekte ve buna göre kazanımlarının adillliğini değerlendirmektedir. Sonrasında ise katkı ve kazanımlarını oranlar dahilinde referans seçtiği kişi/kişilere göre karşılaştırmakta ve bunun sonucunda eşitlik olup olmadığına karar vermektedir. Teoriye göre Adams, en çok katkı sağlayanın en fazla kazanım elde etmesi olarak tanımlanan hakkaniyet (equity) kavramı üzerinde durmaktadır. Ancak daha sonrasında yapılan araştırmalar, hakkaniyetin kazanımların dağıtımının adillliğini sağlamada yalnızca tek kural olmadığını hakkaniyet dışında başka ilke ve kuralların da olduğunu

ileri sürmüştür. Burada bahsedilen dağıtım kuralları Leventhal’ın Adalet Yargı Modeli başlığı altında detaylıca açıklanmıştır (Çakmak,2005: 28).

4.3.1.3. Deutsch’un dağıtım kuramı

Deutsch’nin öne sürdüğü Dağıtım Teorisinde, kişinin fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumunu etkileyebilecek olan koşulların ve kazanımların bireyler arasında dağıtımı ile ilgilidir (Küçükeşmen,2015: 21). Bu teori, dağıtımı sağlayan davranışlara odaklanmıştır ve dağıtım temel amaçların gerçekleştirilmesine eşlik ediyorsa çıktılarının adaletli bir şekilde dağıtım söz konusudur.

Deutsch’a göre (1985), dağıtım adaletine ilişkin üç önemli kural söz konusudur. İlk kural “hakkaniyet ilkesidir (equity)”. Bu kural, her çalışanın katkısı oranında çıktılarından pay almasını belirtmektedir. İkinci kural “eşitlik ilkesidir (equality)”. Bu kural ise, çalışanların katkıları dikkate alınmadan çıktılarından her çalışanın eşit şekilde pay almasını belirtir. Son kural ise “ihtiyaç ilkesi(need)”dir. Bu kural, her çalışanın belirli bir refah seviyesine ulaşabilecek şekilde, katkıları dikkate alınmadan çıktılarından pay almasını ister (Beugre ve Baron, 2001: 327;Coşkun,2020: 14).

Araştırmacılar, görüşleri ve yaklaşımları ile dağıtımsal adalet kavramına yeni bir bakış açısı sağlamışlar ve yalnızca bir hakkaniyet normu üzerinden değil gerekirse farklı normlarında dağıtımsal adalet üzerinde etkin olabileceğini tespit etmişlerdir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelen, 2005: 19;akt.Yavuz,2013:15).

4.3.1.4. Levanthal’ın adalet yargı kuramı

Adalet yargı kuramından önceki araştırmalar çıktıların adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanırlarken, Leventhal bu karamda çıktıların nasıl dağıtılacağı konusuna odaklanmıştır. Bazı araştırmacılar, eşitlik kuralları ihlal edilse bile dağıtılan çıktıların çalışanların ihtiyacına göre dağıtıldığı için adil algılamanın olduğunu savunmaktadır. Bu tarz ihlallerin olmasını savunan Leventhal adalet yargı kuramını geliştirmiştir. Bu modelde çalışanlar karşılaştıkları farklı durumlara göre çeşitli dağıtım kuralları uygulayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse grup üyeleri arasında sosyal uyum sürdürmenin önemli olduğu koşullarda, dağıtılan ödüller kişilerin katkıları oranında değil eşit bir şekilde paylaşılarak dağıtılmalıdır (Greenberg,1987: 13). Kısacası adalet yargı kuramı kişilerin yaptıkları katkı kuralına göre değil, çıktılarına daha fazla ihtiyaç

duyan kişilerin daha yüksek oranda çıktılarına sahip olması gerektiğini varsaymaktadır (Leventhal, 1976: 3).

4.3.2. Prosedür Adaleti (Uygulama Adaleti, İşlem Adaleti)

Örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet boyutundan oluştuğu düşüncesi mevcuttu. Daha sonrasında yapılan çalışmalarda anlaşıldı ki çalışanların örgütsel adalet algılamalarına ilişkin elde ettikleri sonuçların tek başına yeterli olmadığı, adalet algılarını etkileyen prosedürel adalet etmeninin olduğu görülmüştür (Aktuna,2020: 33).

Çalışanların örgütte kolayca algılayabildikleri davranış ve tutum prosedür adaleti ile ilgilidir. Çünkü örgütler çeşitli amaçları bir araya getirebilmek için kurulmakta, farklı işlem ve yapıların yürütüldüğü yerler olduğundan çalışanlar sürekli olarak örgütsel eylem ve işlemler ile karşı karşıyadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve örgüt amaçlarına yönelik davranışlarda bulunmaları, örgütsel faaliyetlerdeki işlem ve eylemlerin prosedür adaletine uygun bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır (Tutar,2016:272).

Prosedür adaleti, örgütteki kaynakların dağıtım süreci, karar verme süreci ve çatışmaların çözülme süreci gibi süreçlerin yönetimi ile ilgilidir (Folger Ve Cropanzano,1998: 26-27). Bu adalet türü örgütlerde kurumsal kararlar olarak bu kararları uygulamak amacı ile kullanılan prosedürlere odaklanır (Greenberg, 1987:10).

Prosedür adaleti örgüt içindeki yasallık kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü örgütte meşruiyetin olması için işlemsel adaletin sağlanabilmesi gereklidir. İşlemler, adil kazanım sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987: 144). Bu kapsamda çalışanlar ile ilgili karar süreçlerinde çalışanların kazançları ön planda olmalıdır (Kara,2020: 74).

Dağıtımsal adalet kararların adillliğini konu alırken işlem adaleti, kararlara neden olan süreçler ile ilgilidir (Folger, 1987: 144). Kısacası prosedürel adalet, kaynak dağıtımında verilen kararların prosedürlerine odaklanır (Greenberg, 1987: 11).İşlemsel adalet prosedürlere yönelik planlama, karar alma ve uygulamada adil davranılıp davranılmadığına ilişkin süreçlerle ilişkilidir.

İşlem adaleti, örgüte ilişkin karar vericilerin işlemleri ile ilgili adalet türüdür. İşlem adaleti, tarafsızca doğru bilgi ile hareket etmeyi, gerektiğinde yapılan yanlışlardan dönebilmeyi ve kararı yeniden değerlendirebilme erdemidir. Çalışanların adalet

algılarını en çok etkileyen etmenlerden birisidir. Aynı zamanda işlem adaleti örgütsel faaliyetlere yönelik süreçlerle yada faaliyetlere ilişkin kullanılan yöntemler ile ilgili adalet algılamasıdır. Kısacası örgüte ilişkin imkan ve kaynaklara yönelik dağıtımsal kararların ne şekilde verildiği ile bağlantılıdır (Tutar,2016: 272-273).

Prosedürel adalet, performans değerlendirme ve yürütme, kariyer planlaması, kariyer yönetimine yönelik alınan kararlar ile çalışanların ödüllendirme ve terfilere ilişkin dürüstlük, hakkaniyet, adil uygulamalar ile hareket edildiğinin gösterilmesi açısından da çalışanları ilgilendiren konudur (Eren,2017:552). Terfi imkânlarının standart olması, performans değerlemesi, sosyal ve özlük haklarından yararlanma, çalışma şartları, ücret eşitliği çalışanların prosedürel adalet algılarını etkiler (Tutar, 2016:273).

Kazanımların adil dağıtımı için, adil biçimsel prosedürler gereklidir (Özen,2001: 25). Kişiler için adillik önemlidir. Çalışanlarına saygılı ve nazik davranan, karar vermede adil davranan yöneticiler çalışanlar için önemlidir (Lind ve Tyler, 1988: 28). Fakat prosedür adaleti ile dağıtım adaleti iç içe geçmiş haldedir. Örnek vermek gerekirse, örgütsel başarısı yüksek olan çalışana verilecek ödül dağıtım adaleti ile bağlantılı iken, örgütsel başarı etmenlerinin belirlenmesi de prosedür adaleti ilgilendirir. Bu noktada dağıtım adaleti sonuçlar ile ilgili iken, işlem adaleti süreçler ile ilgilidir (Tutar,2016:273).

Greenberg'e göre çalışanların işlemsel adalet algısını üç etmen etkilemektedir. Bunlar (Greenberg, 1990b: 410):

- Karar vericilere olan güven,
- Karar alma sürecin tarafsız olması,
- Güven, saygı, yardımlaşma ve iyi niyete dayalı örgüt iklimi etkilemektedir.

Karar alma sürecinde etkili olan yada alınan kararlara onay veren çalışanların işlemsel adalet algısının yüksek olması beklenmektedir (Yılmaz,2004:20). Çünkü çalışanlar kendilerinin etkileneceği kararlarda çalışanların düşünceleri alındığında, karar sonuçları olumsuz da bu durumdan tatminsizlik duymaz (Söyük,2007:16). Prosedür adaleti, kaynak dağıtım süreci, karar verme süreci ve çatışmanın çözülmesi gibi süreçlerin doğru yönetilmesi ile ilgilidir (Yılmaz,2004:20).

Prosedür adalet uygulamaları çoğunlukla liderlerin ve yöneticilerin uygulamalarına bağlıdır. Yapılan bir çalışmada prosedür adaleti, yönetime duyulan güvenle dağıtım

adaletine göre daha güçlü ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz,2004:20). Bos yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanların yöneticilerine güvenmediği ve yöneticiler hakkında bilgisi olmadığı durumlarda örgütsel adalet hakkında kararları örgüt içi prosedürlere bakarak karar verdiklerini tespit etmiştir (Bos,2001:257).

Prosedür adaletine katkı sağlayan birçok araştırmacı mevcut olmakla birlikte prosedür adaletinin temeli 1975 yılında Tribuat ve Walker tarafından İşlemsel adalet kuramı ile başladığı görülmektedir. Prosedürel adaletin başlangıcı ve beraberinde yaşanan gelişmeler ile birlikte yürütülen çalışmalar aşağıdaki Tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Teorisyenler	Tarihsel Dönem	Teorinin Adı	Açıklama
Tribuat ve Walker	1975	İşlemsel Adaletin Tanımlanması	Hukuksal süreçlerden yola çıkılarak anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alan yaklaşım
Tribuat ve Walker	1978	Süreç Karar Kavramları	Örgüt içerisinde çalışanların etkileneceği kararlar üzerinde çalışanlarında fikirlerinin alınması ve sürecin adil bir şekilde uygulandığına ilişkin algıları, adalet algılarını olumlu yönde etkiler
Leventhal	1980	İşlemsel Adaletin Altı Kuralı	Tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik kurallar
Tyler ve Caine	1981	İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet (Yönetici Davranışları Bağlamında)	Yöneticilerin davranışları ve aldıkları kararlar çalışanların adalet algılarını etkilemektedir
Greenberg ve Folger	1983	İşlemsel Adalet Kuramı	Çalışanların elde ettikleri kazanımların yanı sıra bu kazanımların dağıtım şekillerine de dikkat ederler.

Tablo 4.3. İşlemsel (Prosedür) adaletin gelişmesine katkı sağlayan teoriler

Folger ve Greenberg	1985	İşlemsel Adalet Kuramının Örgütsel Boyutta Kullanılması	Örgütlerde yapılan akademik araştırmalarda kullanılmıştır.
Greenberg	1986	Leventhal' ın Altı Kuralı İspatı ve Alan Çalışması	Kurallar alan çalışması yapılarak ispatlatılmıştır.
Greenberg	1987	İşlemsel ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlk Kanıtları	Dağıtım adaletinin algısının içeriğini, işlemsel adalet ise adaletin sürecini inceler.
Alexander ve Ruderman	1987	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Örgütlere İndirgenmesi	Örgüte güven, iş ayrılma niyeti, yöneticilerin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Lind ve Tyler	1988	İşlemsel Adaletin Öne Çıkarılması	Yöneticiye güven ve örgüte bağlılık konusunda işlemsel adaletin tek etken olduğu ifade edilmektedir.
Sweeney ve McFarlin	1993	İşlemsel ve Dağıtım Modellerinin Alternatiflerinin Denenmesi	İşlemsel ve Dağıtımsal adaletin farkları ortaya konmuştur.
Broncer ve Wiesenfeld	1996	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Tekrar Ele Alınması	İşlemsel ve dağıtımsal adalet algısı sürecindeki sosyal adalet kavramı işlemsel adalet üzerinde etkilidir

Tablo 4.3. (devam) İşlemsel (Prosedür) adaletin gelişmesine katkı sağlayan teoriler

Kaynak: Akt.Küçükeşmen,2015, Colquitt ve ark.,2005'dan alıntılanmıştır.

Yukarıda yer alan Tablo 4.3.'de prosedürel adaletin gelişmesine katkı sağlayan teorisyenler ile birlikte teoriler gösterilmiştir. Prosedürel adaletin kavramsallaşmasında süreç adaleti teorisi ile dağıtım tercihi teorisi temel etmen olarak görev almışlardır. Daha sonrasında ise değer açıklayıcı model ve grup değeri modeli prosedürel adaletin gelişmesinde önder rol oynamıştır. Bu teorilere ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki bölümlerde verilmiştir.

Aynı zamanda teoriler oluşturulurken yapılan araştırmalar örgüt dışında olmuş ve adalet ilkeleri toplumsal yapı içinde test edilmiştir. Temelinde ortaya çıkma sebepleri örgütsel adalet kavramı olmayıp teoriler sonradan örgütsel adalet kavramına uyarlanmıştır. Kuramlar incelenirken bu hususun göz ardı edilmemesi gerekir (Aktuna,2020:19).

4.3.2.1. İşlemsel adalet kuramı

İşlemsel adalet kuramı ile Thibaut ve Walker, prosedür adaletine yönelik çalışmalarını karar alma süreçlerinde, kontrole izin veren prosedürler üzerine oluşturmuşlardır (Tom vd.,2003:350). Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde yer alan tartışma ve çözüm süreçleri için yapmış olduğu çalışmada kişilerin, araştırmacılar tarafından hazırlanan yasal durumlara ne şekilde tepki verdiklerini, verdikleri tepkilerin karar ve süreç kontrolü olarak iki çeşit kontrole bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ifade etmektedir (Dirican,2015:25). Modelde Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde prosedür adaletine yönelik iki aşama ve üç ayrı taraf tanımlamışlardır. Bu taraflar, aracı (hakim),davalı (tartışmacı) ve davacıdır (tartışmacı). Anlaşmazlıkların çözümünde yararlanılan delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlıkların çözümünde delillerden yararlanılan “karar aşaması”dır. Delillerin seçilip geliştirilmesine ilişkin yapılan kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlıkların sonuçlarının belirlenmesine yönelik kontrol ise “karar kontrolü”dür (Thibaut ve Walker,1978:545-546).

Thibaut ve Walker’ın (1975) modeline göre, hukuk alanında prosedürlerin adaletine yönelik süreç kontrolü, davalı ve davacı arasındaki problemleri ortaya koymak için kullandıkları süreçlere yönelik kontrol ile bağlantılı iken, karar kontrolü ise tarafların sonuçları belirlemede sahip oldukları kontrol ile bağlantılıdır. Thibaut ve Walker (1975)’in bu çalışması prosedürel adaletine yönelik kararların içinde bulunan sürece yönelik değerlendirme ile ilgili bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Dirican,2015:25).

İşlemsel adalet teorisine göre, taraflara süreç kontrol imkanı sağlayan prosedürler, kontrol imkanı sağlamayan prosedürlere göre, sürecin tüm kesimlerini daha fazla tatmin etmektedir. Süreç kontrol imkanı sağlanan prosedürlere ilişkin alınan kararların daha adil olduğu ve sonuçların taraflar arasında daha kolay kabul edildiği görülmüştür (Thibaut ve Walker,1978:545-546).

Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet teorisi, örgüt içerisinde alınan kararların alınma biçimine (süreçlere) itiraz eden bireylerin, süreç kontrolü esnasında kontrolü ellerinde tuttukları sürece, karar alma sürecinde kontrolden vazgeçmeye hevesli olduklarını öne sürmüştür. Kısacası, duruma itiraz eden kişiler süreç kontrolüne sahip olduklarını algılamaları halinde süreçleri adil olarak görebilmektedir (Colquitt ve diğerleri,2001:426). Diğer bir ifade ile kişilerin adalet allıları yalnızca elde ettikleri kazanımlar değil, kazanımlar elde edilirken izlenilen süreçler de önemlidir (Berber,2010: 21). Thibaut ve Walker bu çalışması ile karar alma süreçlerine ve dağıtım adaletinde doğrudan elde edilen kazanımlar hakkında karar alma noktasına dikkatleri çekmiştir (Tom vd,2003: 350).

4.3.2.2. Dağıtım tercihi modeli

Prosedür Tercih Modeli Leventhal tarafından geliştirilmiştir. Prosedür adaletini açıklamayı amaçlayan modeldir (Greenberg:404). Bu teoriye göre dağıtım prosedürü, dağıtımı gerçekleştiren yöneticinin adaleti sağlamasına yardım edebildiği ölçüde o prosedür tercih edilmektedir (İçerli,2009: 59). Modele göre; bireyler dağıtım süreçlerinin adilliğini değerlendirmede arzu edilen sonuçlara ulaşmayı sağlayan prosedürleri tercih etmektedir (Greenberg, 1987: 15).

Leventhal'a göre prosedürlerin kişiler tarafından adil algılanabilmesi ve adil uygulamalara imkan verebilmesi için sekiz özellikten bahsedilmektedir. Bu özellikler; kişilere doğru ve eksik bilgiler verilmeli, kişilere kendileri hakkında karar verecek bireyleri seçebilme imkanı sunulmalıdır. Etiğe ve iş ahlakına uygun olan prosedürler olmalıdır. Çalışanlar ön yargılardan uzak tutulmalıdır. Bireylere bilgi alma hakkı verilmelidir. Çalışanlara prosedürlerin yapılarında değişiklik yapabilme imkanı sunulmalıdır. Prosedürler tutarlı kurallara dayanmalı ve karar alma gücünün şekli iyi tanımlanmalıdır (Greenberg,1990:404).

4.3.2.3. Değer açıklayıcı model

Tyler, Rasinski ve Spodick (1985) tarafından ortaya konan değer açıklayıcı model, süreç kontrolünün kazanımlar ile ilişkilendirilmeyen, değer açıklayan bir yönünün olduğunu ileri sürmüştür (Akt. Çakmak,2005: 34-35).

Modele göre, bireylere prosedürlerin uygulanmasında alınan karar ile ilgili kendilerini ifade etme imkanı tanınsa bile, bu durum kişilerin kazanımlarını etkilemediği halde,

bireylerin süreç adaletine ilişkin adalet algılarını artırmaktadır (Tyler, Rasinski ve Spodick, 1985;akt. Tyler ve Blader,2003:351).

4.3.2.4. Grup değeri modeli/ İlişkisel model

Lind ve Tyler örgütsel adaleti açıklamak amacıyla grup değeri modelini ortaya koymuş, bireylerin neden adalete değer verdikleri ile ilgili farklı bir teori ileri sürmüşlerdir (Lind ve Tyler,1988: 28-39).

Grup değeri modeli ile kişisel hesaplardan ziyade grup kavramı önem kazanmaktadır. Bu modelde amaç uzun vadeli ilişkilerdir (Folger ve Cropanzano, 1998: 71). Grup içinde adil davranış önemlidir çünkü, kişinin otorite ve grup üyeleri ile olan ilişkisi hakkında bilgi vermektedir (Lind ve Tyler,1988:231).

Grup-Değer Modelinde bireyler ait oldukları grubun dayanışmasını artıran prosedürlere önem vermektedir. Kişiler grup içerisinde kendilerine saygı, statü gibi ödül sağlayan grup potansiyelleri hakkında bilgi almak isterler (Gürbüz,2007: 93). Aynı zamanda çalışanlar, tarafsız karar alma yöntemlerinin kullanılmasını, fikirlerine değer verilmesini, kendilerine hak ettikleri biçimde davranılmasını, kendilerine saygı gösterilmesini beklerler (Greenberg,1990: 408). Grup değeri modelinde kişilerin kendileri hakkındaki fikirleri, bireyin ait olduğu grupta edindikleri tecrübelerle göre biçimlenmektedir (Akkaş,2020: 43).

4.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtımsal adalet elde edilen çıktıların ne kadar adil olduğuna yönelik değerlendirmeleri kapsarken, prosedürel adalet sonuçlara ulaşırken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğuna yönelik değerlendirmeleri içermektedir. Bu iki adalet türü birbiri ile ilişkili fakat ayrı yapılardır. Yapılan çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir boyutun olduğu keşfedilmiştir (Irak,2004: 33).

Bies ve Moag'a göre bireylerin etkileşim adaletini değerlendirmeleri iki unsura bağlıdır. Bunlar gerekli açıklama ve kişilerarası ilişkilerin niteliğidir. Otoriteler veya üçüncü kişilerin, prosedürlerin uygulanması aşamasında çalışanlara saygılı, nezaketli ve itibarlı davranışları kişilerarası ilişkilerin niteliğidir (Çakmak,2005: 39). Karar vericilerin çalışanlara duyarlı ve saygılı davranması halinde ve aynı zamanda da alınan kararların gerekçelerini detaylı bir biçimde açıklandığında etkileşim adaleti gelişmektedir (Colquitt, 2001: 386).

Moorman'a (1991: 853) göre etkileşimsel adalet, örgütte bir karar alındığında bu kararın çalışanlara nasıl söyleneceği veya söylendiği ile ilgili adalet algısıdır. Etkileşim adaleti, çalışanlar ile karar alıcılar arasında iletişime odaklanmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010:187). Kişinin kendisini etkileyen ve ilgilendiren süreçler ile ilgili kişiye bilgi verilmesi olası belirsizlikleri azaltacağından bireyin adalet algısını artırmaktadır. Aynı zamanda kişilerin adalet algısı kararların yazılı olarak değil sözlü olarak yapıldığı durumlarda daha yüksektir. Çünkü birey kendisine değer verildiğini düşünmekte ve bu durumda yöneticisine hak vermektedir (Yavuz,2013: 53-54). Çalışanlara saygılı, itibarlı ve nezaketli davranıldığında etkileşim adalet algıları artmaktadır (Çakmak,2005: 39).

Örgütlerde çalışanlara saygılı davranmak, etkileşim ve iletişim kurarken çalışanlar arası fark görmemek, onlara değer vermek, etkileşim adaletinin bir gereğidir. Etkileşim adaleti nezaket, dürüstlük, çalışan haklarına saygı gösterilmesi, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi gibi kişilerarası davranışları kapsamaktadır. Etkileşim adaleti gereği uyulması gereken dört temel ilke mevcuttur. Bunlar (Tutar,2016: 273):

- Saygı: Örgütteki tüm çalışanlar birbirlerini önemli ve değerli görmelidir.
- Kurallara uygunluk: Önyargılı yorumlardan uzak durmak ve uygun olmayan sorular sormaktan kaçınılmalıdır.
- Dürüstlük: Hakaniyet kuralına göre davranıldığı, kimsenin kimseyi aldatmadığı davranışların temsidir.
- Doğruluk: Örgütteki her karar, denetim ve uygulama dürüstlük ve doğruluk ilkesine uygun olmalıdır.

Dört temel ilke ayrı ve kurallara uygunluk olarak bir gruba, dürüstlük ve doğruluk bir gruba ayrılmış ve temelde iki farklı grup oluşmuştur. İlk grup kişiler arası adalet, ikinci grup ise bilgisel adalet olarak ifade edilmektedir (Tutar,2016:273).

Kişilerarası etkileşim adaleti, örgütsel ortamdaki kişilerin birbiri ile sosyal etkileşimidir. Örgütsel kaynakların dağıtılmasından sorumlu kişinin içten ve samimi olması anlamına gelmektedir (Beugre, 1998:3, Aktaran Yılmaz, 2004:27-28). Kişiler arası adalet algısının oluşmasında zamanında geri bildirim, doğruluk, saygı, kişiler arası iletişim, nezaket, haklara saygı ve dürüstlük çerçevesinde şekillenmektedir (Jawahar, 2007:739).

Moorman çalışmalarında, çalışanların etkileşim adalet algıları, yöneticilerinin adilliği konusunda net bilgiler verdiğini tespit etmiştir. Çünkü, çıktıların dağıtımı bazen yöneticilerin kontrolü dışında olabilmektedir. Eğer çalışan yöneticilerini adil buluyorsa prosedürler ile ilgilenmeyecektir ve bu yüzden etkileşim adalet algısı yüksek olacaktır (Moorman,1991:847). Yöneticiler çalışanlarına saygılı ve nazik davrandıkları sonuçlar olumsuz bile olsa, kişilerin kızgınlıkları ve olumsuz tepki verme olasılıkları azalacaktır (Yürür,2005:109). Çalışanlar örgütün genelini dağıtım ve prosedürel adalet ile ilgili değerlendirirken, örgüt içerisindeki adalet uygulamasını etkileşim adaleti ile değerlendirmektedir (İçerli,2009:155).

Prosedürlerin uygulanmasında kişilerin karşılaştıkları kişilerarası ilişkilerin algıları etkileşim adaletini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2004:27). Aynı zamanda bir işlemin etkileşimsel olarak adil olduğunun değerlendirilebilmesi için, yeterli ve doğru bilgiye dayanmalı, yanlılıktan uzak olmalı, ahlaki ilkelere dayanmalı, tarafların düşünceleri dikkate almalı, tutarlı bir paylaşım sağlaması gereklidir (Greenberg, 1990b: 403).

4.4. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Örgütsel yapıların devamlılığında sosyal ilişkiler kilit rol oynar. Bu sosyal ilişkilerin sağlam bir zemine oturtulmasında örgütsel adalet önemlidir. Örgütler yalnızca üretim yaparak sürdürülebilirlik sağlayan kurumlar, yapısal olarak bütünlük arz eden veya formal ilişkilerin yürütüldüğü bir yer değildir. Aksine örgütler, sosyal ilişkilerin farklı değer ve normlar üzerinden yürütüldüğü mekanizmalardır. Çalışanlar güven, adalet, etik gibi değerlerin görev yaptıkları örgütlerde var olmasını isterler (Küçükaltan, Tükeltürk, Gürkan, 2015:155).

Örgütler sosyal bir sistem olduğunda, sistemin her bileşeni birbirini etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde yaşanan adaletsizlik algısı, adaletin sağlanamadığı durumlar çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz davranışların sergilenmesine neden olabilecektir. Böyle bir durum ile karşı karşıya kalan çalışanlar örgüt içerisinde yer alan kurallara, prosedürlere, uygulamalara, sosyal ilişkilere ve hatta kendine bile yabancılaşma duygusu ile karşı karşıya kalabilir.

Örgüt kültürünün çalışanlar ile uyuşmaması, çalışma saatlerinin prosedürlere uygun olmayışı, adaletsiz ve kayırmacı yönetim tarzı, çıktıların adil dağıtılmaması, performans değerlendirme sisteminde adil olunmaması, ön yargılı insan ilişkileri, terfi imkanlarının liyakatsiz olması, işe ilişkin bilgilerin doğru ve tam verilmemesi, iş

bölümünde ve ücretlerde yaşanan haksızlıklar gibi örgütsel faktörler çalışanların örgüte yabancılaşmasında önemli etmenlerdendir.

Çalışanlar yöneticileri tarafından kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığını, kendilerine değer verilip verilmediğini, girdi ve çıktıları arasında dengenin örgüt tarafından sağlanıp sağlanmadığını bilmek isterler. Bu koşulların sağlanmaması halinde çalışan örgüte karşı yabancılaşma davranışı sergilemeye eğilimine gidecektir. Bu olumsuz örgütsel davranış tutumu literatürde birçok yazar tarafından ortaya konmuştur. Yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel yabancılaşma değerlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ceylan ve Sulu (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmasında örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Günsal (2010) ise çalışmasını banka çalışanları üzerinde yapmış ve çalışma sonunda bankacıların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel yabancılaşma seviyeleri arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğunu saptamıştır. Zengin ve Kaygın (2016) yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Zengin ve Kaygın, 2016). Moç (2018) üniversitelerde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiş; İrdem (2020) idari ve akademik personel üzerine yaptığı çalışmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel yabancılaşma arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür.

Sookoo (2014) kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Amazue vd. (2016) Nijerya’da bir üniversitede yer alan idari ve akademik personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olduğunu keşfetmiştir. Dilixiati’nin (2017) İstanbul’da faaliyet gösteren bir otelde yer alan 133 otel çalışanı ile yapmış olduğu bir araştırmasında örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaletine ilişkin çalışan algılarının artması ile çalışanların yabancılaşma düzeylerinin azaldığını saptamıştır.

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere, örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi söz konusudur. Bu nedenle örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilecek etmenler ortadan kaldırılmalıdır.

4.5. Örgütsel Adalet Davranışı ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde katı kurallar ve hiyerarşik yönetim anlayışı hakim iken, güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde demokratik uygulamaların hakim olduğu yönetim tarzı söz konusudur (Ulus ve Kanbur,2020:3461). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, verilen emirleri eksiksiz bir şekilde uygular. Bu tarz örgütlerde çalışanlar karar süreçlerine katılmaz, işlere ilişkin süreçleri bilmedikleri gibi fikirlerini açıkça ifade edemediklerinden kişiler arası yanlış algılamalar ve iletişim kopukları görülebilmektedir.

Bireysel anlamda kişiler yüksek güç mesafesini benimseyebilirler ve mesafenin gerektirdiği şekilde davranışlarını yönlendirebilir. Eşitsiz güç dağılımını kabul etme istekleri yüksek olabilmektedir. Hiyerarşik yapıda üstlerinin kararlarına itaat edebilir, kendisinin ast olduğunu kabul edebilir. Güce sahip kişinin ayrıcalıklara sahip olmasını ve gücün merkezileşmesine itiraz etmeyebilir. Fakat böyle bir durumda çalışanların bu tabloyu adil kabul ettiği anlamına gelmez. Hâlbuki yapılan araştırmaların birçoğunda güç mesafesinin örgütsel adalet ile ilişkisinin negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısacası bu sonuç yüksek güç mesafesi çalışanların adalete ilişkin algılarında düşüşe neden olmaktadır (Mamacı vd,2020: 34-35).

Güç mesafesinin düzeyi çalışanların tutum ve davranışlarını, algılarını farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Alanyazın taramalarında yapılan araştırmalarda çalışanların kültürel eğilimleri adalet algılamalarını farklı şekillerde etkileyebileceği görülmüştür (Gudykunst ve TingToomey, 1988).

Lee ve arkadaşları (2000) Hong Kong’da yer alan bir üniversitede çalışanların dağıtım ve işlem adaleti ile güç mesafesi arasındaki ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda dağıtım ve işlem adaleti ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Blader vd. (2001) yapmış oldukları araştırmasında güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde güç sahipleri ile astlar arasında statü ve hiyerarşik yapılanma farklılıklarının çalışanların adil işleme yönelik beklentilerini azaltabileceğini ileri sürmüştür.

Fischer ve Smith (2006) güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar adaletsizlikleri ve eşitsizlikleri kabul ettikleri için haksızlık muameleden etkilenme ihtimallerinin düşük olacağını belirtmiştir. Aynı zamanda güç mesafesinin yüksek

olduğu örgütlerde çalışanların otoriteyi sorgulama imkânlarının düşük olabileceğinden, adalet algılaması ile adaletin sonuçları arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu belirtmektedir (Daniels ve Greguras, 2014).

Köksal (2018) örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerine çalışma yapmış ve çalışma sonucunda iki kavram arasında ilişki olduğu tespit etmiştir. Aynı zamanda Ertaş ve Unur (2018) kültürel değerler ile örgütsel adalet arasında ilişki olduğunu saptamıştır. Acaray (2019) yapmış olduğu bir çalışmada güç mesafesinin düşük olduğunda örgütlerde etkileşimsel adalet algısının arttığını belirtmiştir.

4.6. Örgütsel Adalet Davranışına İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Farklı sektörlerde birçok araştırma mevcudiyetini sürdürmektedir ancak bu tezin konusu gereği, bu bölümde sağlık sektöründe örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Orpen (1994) bir hastanede görev alan 135 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmış ve prosedürel, dağıtımsal ve örgütsel bağlılık arasında orta derecede ilişkili olduğunu saptamıştır.

Elovainio vd.(2002) kadın sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında prosedürel ve kişilerarası adalet algılarının bireylerin psikososyal sağlıkları ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda düşük adalet algısına sahip çalışanların işe devamsızlık oranlarının yüksek adalet algısına sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Elovainio vd.(2003) Finlandiya’da sağlık çalışanlarının uyku sorunları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda işyerinde algılanan düşük örgütsel adaletin olumsuz sağlık sonuçlarına neden olduğunu belirtmiştir.

Rilley (2006) Yeni Zelanda’nın Waikato İl Sağlık Kurulunda görev yapan 114 yardımcı sağlık personeli ile yürütmüş olduğu bir çalışmada örgütsel adaletin bütün boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği belirtmiştir.

Söyük (2007) yüksek lisans araştırmasında özel hastanelerde sağlık memurları ve hemşirelerin adalete ilişkin algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile iş tatmini

arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, örgütsel adaletin iş tatminini etkilediğini tespit etmiştir.

Öztürk (2008) İstanbul'da devlete bağlı bir hastanede çalışan 131 hekim ile gerçekleştirdiği çalışmada, hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca hekimlerin örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılığın alt boyutlarında devam bağlılığı ile ilişkisinin pozitif yönde anlamlı düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Taşkaya (2009) Adana ilinde yer alan bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile örgüte bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışanların; işlemsel ve etkileşim adalet algıları ile normatif ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim, meslek ve pozisyona göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir.

Yavuzdemir (2013) Zonguldakta ilinde görev yapan 200 sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların kamu düzenlemeleri öncesi ve sonrasında örgütsel adalet algılarını incelemiştir. Araştırma sonucunda düzenleme öncesi ve sonrasında sağlık çalışanlarının adalet algıları görev yapılan kurum, unvan, tayin isteme durumu, eşlerin çalışma durumu, gelir durumu, cinsiyet ve sendikaya üyelik gibi değişkenliklere göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Keklik ve Coşkun Us (2013) hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel adaleti dağıtım, işlemsel ve etkileşime boyutlarının iş tatminine etkisi olduğu tespit etmiştir.

Chen vd. (2015) Taiwan' da yer alan bir hastanede hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırmada, çalışan kimliği, örgütsel adalet, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Köse vd.'nin (2017) hemşire ve hekimler üzerine yapmış olduğu bir araştırmasında; çalışanların yaşlarının ilerlemesi ve çalışma sürelerinin artması ile beraber örgütsel adalet algılarında arttığını belirtmiştir.

Özkan (2017) bir çalışmada hemşire ve doktorların iş doyumu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel

bağlılık ile örgütsel adalet arasında zayıf ve pozitif yönlü; iş doyumu ile örgütsel adalet arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Uyanık (2019) Sağlık Bakanlığına bağlı merkez teşkilatında gören alan 274 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında var olan anlamlı ilişkide örgütsel adaletin aracı rol aldığını ifade etmiştir.

Hashish (2020) Mısır'da yer alan özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında iş yeri sapkınlığı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mohammadi vd. (2020) hemşirelerin algılanan örgütsel adalet algıları ile iş bilinci ve sosyal sorumluluk ile ilişkisini incelemek amacı ile keşitsel tip bir araştırma yapmıştır. Çalışmayı İran'ın Zanzan eyaletinde gerçekleştirilmiş ve en az bir yıl iş tecrübesine sahip 380 hemşire üzerinde uygulamıştır. Çalışma sonucunda hemşirelerin iş bilinci ve sosyal sorumluluk bilinçleri örgütsel adaletten etkilendiği tespit edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama yöntemi ve ölçekleri, araştırmanın veri analiz yöntemleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik değerleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi ve son olarakta araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

Çalışmada katılımcıların görevlerine bakılmaksızın tüm katılımcılar sağlık çalışanı olarak ifade edilmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1998 yılında yayınladığı rapora göre eczane, hastane, sosyal hizmet birimlerinde çalışan personel, sağlık sektöründe yer alan idare çalışanları, teknik ekipmanların bakımı, onarımı ile ilgilenen personel, ilaç ve tıbbi malzeme üretiminde çalışan yer alan fabrika çalışanları ile eğitim ve araştırma personeli geniş anlamda sağlık personeli olarak adlandırılabilir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Ankara ilinde yer alan hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü tespit etmek, bu bağlamda güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma davranışı ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiyi sorgulamaktır. Ayrıca güç mesafesi, örgütsel yabancılaşmanın ve örgütsel adalet davranışının demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma biçimi, çalışma alanı ve mesleki kıdem süreleri) göre aralarında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını belirlemektir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Geçmişten bugüne bakıldığında sosyal hayatta ve iş hayatında güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma; güç mesafesi ile örgütsel adalet; örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet kavramlarının oldukça fazla tanımlarının olması nedeniyle kavramlar birbirileri ile ilişkili şekilde açıklanmış ve tartışılmıştır.

Jahangirov (2012) tez çalışmasında cam tavan engeli ve güç mesafesi algısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iki kavram arasında cinsiyete göre aralarında anlamlı farklılık

olduğunu, kadın çalışanların cam tavan algıları ile güç mesafesi arasındaki ilişkinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uslu ve Ardiç (2013) güç mesafesini örgütsel güveni etkileyip etkilemediğini belirlemek amacı ile üniversitelerde çalışma yapmış ve çalışma sonucunda güç mesafesi yüksek olanların yüksek düzeyde güvene sahip olduğunu ifade etmiştir. Brockner vd.(2001) Çin ve Kolombiya’da yer alan üniversitelerde bulunan toplam 136 öğrenci üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada güç mesafesinin işlem adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öz (2020) araştırmasında sağlık sektöründe örgüt yapısının, çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerine ve örgütsel sinizm algılarına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgüt yapısı ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Mekanik örgüt yapılarında örgüt çalışanlarının sinik tutum sergilemelerinin daha fazla olduğunu ve sinik tutuma sahip çalışanlarında daha fazla örgütsel yabancılaşma yaşadıklarını, örgütsel sinizmin aracılık rolü olduğunu ifade etmiştir. Vanderstucken ve Caniels (2021) çalışmada 294 Alman hemşire üzerinde uygulamış ve araştırmasında örgütsel ve bireysel özelliklerin işe yabancılaşma ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların özerklikleri ile işe yabancılaşmaları arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada işe yabancılaşmayı en çok etkileyen faktörün ise özerklik olduğu saptanmıştır. Türe ve Akkoç (2021) Eskişehir’de bir üniversitenin Sağlık, Uygulama ve Araştırma hastanesinde 342 hemşire ile yapmış olduğu çalışmada algılanan lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde yabancılaşmanın aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışma sonucunda yabancılaşmanın kısmı aracılık etkisi olduğunu saptamıştır. Ertekin ve Özmen (2017) Manisa’da bir kamu hastanesinde 327 hemşire işe yabancılaşmaya ilişkin yaptığı araştırmasında iş bölümünün en düşük, kararlara katılım faktörünün ise en yüksek şekilde işe yabancılaşmayı yordadığını ifade etmiştir.

Uyanık (2019) Sağlık Bakanlığına bağlı merkez teşkilatında gören alan 274 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında var olan anlamlı ilişkide örgütsel adaletin aracı rol aldığını ifade etmiştir. Hashish (2020) Mısır’da yer alan özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında iş yeri sapkınlığı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönde

bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lee vd.(2000) Hong Kong’da yer alan bir üniversitede çalışanların yöneticiye güven ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda dağıtım ve işlem adaletinin güç mesafesi ile arasında anlamlı ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Begley vd. (2002) güç mesafesinin dağıtımsal ve prosedürel adalet ile olumlu davranışlar (duygusal güven, iş tatmini, işten çıkma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiyi 440 çalışan üzerinde incelemiştir. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten çıkarma niyeti gibi davranışlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde dağıtımsal adalet ile duygusal güven, iş tatmini, işten çıkma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalardan bazılarına yukarıda yer verilmiştir. Belirtilen bu çalışmalar güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet kavramlarının diğer kavramlarla ve birbirleri ile ilişkisini ortaya koyan araştırmalardır. Çalışmalar farklı örneklem gruplarında uygulanmış, ancak her üç kavramında sağlık sektöründe birbiri ile ilişkisini belirleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Bu doğrultuda bu çalışma, sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü tespit etmek açısından önem taşımaktadır. Literatürde farklı sektörlerde güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet alanlarında çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Ancak gerek sağlık sektöründe güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin olsun gerekse bu üç kavramın birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bakımdan bu araştırma ileride yapılacak diğer çalışmalara veri teşkil edeceğinden önem arz etmektedir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada zaman ve maliyet unsuru dikkate alındığından, Ankara ilinde yer alan kamu hastanelerinde görev yapan farklı pozisyonlardaki sağlık çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma çalışanlarının görüşlerinin alınmasında kullanılan kişisel bilgi formu, güç mesafesi, örgütsel adalet ve yabancılaşma ölçekleri ile sınırlıdır. Sağlık çalışanlarının araştırma sorularına içten ve samimi bir şekilde yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırma uygulaması Nisan-Kasım 2021 tarihleri ile sınırlandırılmıştır. Bu tarihler arasında tüm dünyada yaygın bir şekilde etkisini sürdüren Covid-19 pandemi sürecinden dolayı sağlık çalışanlarının iş yüklerinin fazla olması, çalışan sayısının (izolasyon, fiyasyon gibi nedenler ile) sınırlı olması çalışmanın yürütülmesinde bir sınırlılık oluşturmuştur.

5.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, anket yöntemi kullanılmış ve sağlık çalışanlarının güç mesafesinin yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracı rolü saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli betimsel ilişkisel tarama modelidir. Araştırma modelinde bağımsız değişken güç mesafesi, bağımlı değişken örgütsel yabancılaşma, aracı değişken ise örgütsel adalettir.

Aracılık modellerinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkileşim, üçüncü bir varsayımsal değişken aracılığıyla incelenir ve ortaya çıkan sonuç kısmen veya tam aracılık ile tanımlanır. Aracılık değişken modellerinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişki yerine bağımsız değişkenin aracı değişken ile; aracı değişkenin de bağımlı değişken ile olan ilişkisi incelenir. Söz konusu bu ilişkilerden bağımsız değişkenin aracı değişken ile ilişkili değilse aracılıktan söz edilemez. Diğer bir ifade ile bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide göze ilk bakışta çarpmayan etkiler incelenir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 518). Aracı değişkeni değerlendirebilmek için Baron ve Kenny'in (1986) ölçütleri dikkate alınmıştır. Baron ve Kenny'e göre, aracılık modellerinde temel şart bağımsız değişkenden yola çıkarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesi ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olmasıdır. Aracılık testlerinin doğru şekilde uygulanabilmesi için gerekli üç adım aşağıda gösterilmiştir (Baron ve Kenny, 1986:1176; Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 519):

1. Adım

$$YO = \gamma_1 + \tau X_1 + \varepsilon_1$$

Adım 1'de yer alan eşitlikte; YO bağımlı değişkeni, γ_1 sabit terimi, τ önemli bir regresyon katsayısını (bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi), X_1 bağımsız değişkeni, ε_1 hata terimini ifade etmektedir.

2. Adım

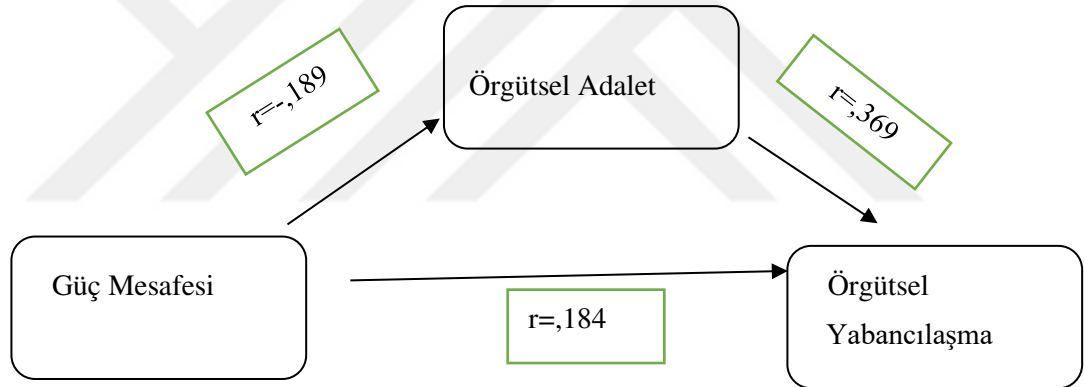
$$XM = \gamma_2 + \alpha X_1 + \varepsilon_2$$

Adım 1’de yer alan eşitlikte; XM aracı değişkeni, γ_2 sabit terimi, α önemli bir regresyon katsayısını (bağımsız ve aracı değişken arasındaki ilişkiyi), X_1 bağımsız değişkeni, ε_2 hata terimidir.

3. Adım

$$YO = \gamma_3 + \tau' X_1 + \beta XM + \varepsilon_3$$

Adım 1’de yer alan eşitlikte; YO bağımlı değişkeni, γ_3 sabit terimi, τ' aracı değişken etkisinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi, X_1 bağımsız değişkeni, β önemli bir regresyon katsayısını (aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi), ε_3 hata terimini göstermektedir. Bu adımda bağımlı değişken bağımsız değişken tarafından açıklanan aracı değişken vasıtası ile tahmin edilir. İlgili araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde kamu kurumlarında farklı pozisyonlarda görev yapan sağlık çalışanları ile idari pozisyonlarda görev alan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın uygulanabilmesi için Ankara İl Sağlık Müdürlüğünden ve ilgili kamu hastanelerinden gerekli izinler alınmıştır (bakınız Ek 3). Evren 14 kamu hastanesinden oluşmaktadır. Çalışma Mart-Kasım 2021 tarihleri arasında yürütülmüştür. Bu tarihler arasında görev yapan çalışanlar evreni oluşturmuştur.

Evreni oluşturan kamu hastanelerinin her birinde çalışan sayıları birbirinden farklıdır. Aynı zamanda evreni çeşitli branşlarda görev yapan çalışanlar oluşturduğundan tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi evrenin

bütününden değil, evren altkümelerine ayrılarak her bir alt kümeden uygun sayıda örneklem seçilerek yapılmaktadır (Baltacı,2018:241).

İlgili hastanelerin çalışan sayılarına ilişkin verilere başhekimlik yada kurumların personel şube birimlerinden ulaşılmıştır. Araştırmanın evreni 4974 (1472 hekim, 74 yönetici, 1716 hemşire, 413 teknisyen, 339 idari personel, 331 tekniker, 322 ebe, 128 diğer(fizyoterapist,eczacı,psikolog..), 179 Tıbbi Sekreter) çalışandan oluşmuştur. Hedef kitlenin sayısının bilinmesi durumunda ulaşılması gereken örneklemi hesaplayabilmek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 96):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n_0 = (t^2 PQ)/d^2$$

N : İncelenen olayda evren büyüklüğü

n₀: İncelemeye alınacak örneklem büyüklüğü

p: Olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: Olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirlenmiş anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: İncelenen olayın evren tahini için standart sapma miktarıdır.

Araştırmada örnek çapının en büyük olabilmesi için p+q=1 şartını sağlamak koşuluyla p=q=0.5 alınmıştır. Yukarıdaki formülde ilgili değerler yerine konduğunda toplamda 4974 çalışan için örneklem büyüklüğü 357 bulunmuştur.

Ana kütlenin büyüklüğü dikkate alındığında evreni oluşturan kurumlarda çalışan sayılarının birbirinden farklı olması, çeşitli branşlarda görev yapan çalışanların bulunmasından dolayı tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Örneklem için 357 katılımcı yeterli olmasına rağmen evreni daha güçlü temsil edebilmesi amacı ile araştırmada 491 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmada online ve yüzyüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni ve örneklemi aşağıda gösterilmiştir.

Branş	Evren	Çalışan Grubunun Ağırlığı	Örnekleme Girecek Çalışan Sayısı	Örnekleme Alınan Çalışan Sayısı
Hekim	1472	0,295	106	137
Yönetici	74	0,014	5	14
Hemşire	1716	0,34	123	134
Teknisyen	413	0,083	30	38
İdari Personel	339	0,068	24	27
Tekniker	331	0,066	24	40
Ebe	322	0,064	23	25
Tıbbi Sekreter	179	0,04	13	15
Diğer	128	0,03	9	61

Tablo 5.1. Örneklem Büyüklüğü

5.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmada verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin çeşitli sorular sorulmuştur. İkinci bölümde güç mesafesini ölçebilmek için 22 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde de örgütsel yabancılaşmayı ölçebilmek amacı ile 21 soru yer almaktadır. Son bölümde ise örgütsel adaleti ölçebilmek için de 17 soru bulunmaktadır.

Anket formunda yer alan ifadeler için, 1 puan “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 puan “Katılmıyorum”, 3 puan “Kararsızım”, 4 puan “Katılıyorum”, 5 puan “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde hazırlanan 5’li Likert tipindeki ölçekten yararlanılmıştır.

Güç Mesafesi Ölçeği: Çalışanların algıladıkları güç mesafesini ölçmek için Yorulmaz vd.(2018) tarafından yapıları geliştirilmiş 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte 2, 4 ve 15 numaralı maddeler ters puanlanmıştır. Güç mesafesi ölçeği “Gücü Kabullenme”, “Gücü Araçsal Kullanma”, “Gücü Meşrulaştırma” ve “Güce Razi Olma” üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

1. Alt faktör Gücü Kabullenme 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, maddelerden,
2. Alt faktör Gücü Araçsal Kullanma, ölçeğin 8, 9, 11,12 ve 13. maddelerden,
3. Alt faktör Gücü Meşrulaştırma 14, 15 ve 16. maddelerden,
4. Alt faktör Güce Razi Olma, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22. maddelerden oluşmaktadır.

Gücü kabullenme örgüt içerisinde eşit olmayan güç dağılımının kabul edilmesi ile ilgilidir. Alt kademe çalışanlarının üst kademe çalışanlarının düşüncelerine ve görüşlerine saygı duyması ve önem vermesini ifade etmektedir. Gücü araçsal kullanma, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için etik ilkelerin ihlal edilmesidir. Aynı zamanda çalışanların yöneticilerine yakın olmaları hakkında çıkar elde edebileceklerini düşünceleridir. Gücü meşrulaştırma, çalışanlar tarafından örgüt içerisinde eşitsiz olan güç dağılımının yasal bir temele dayandırma çabası ve bu durumun ussallaştırılmasıdır. Gücü meşrulaştırma doğası gereği yapıların eşitsizlikten oluştuğuna dair inançtan beslenir. Aynı zamanda yöneticiler tarafından kullanılan gücün resmi olarak kabul edilen düzenleme ve kurallar aracılığı ile yasallaştırılmasıdır. Gücü araçsal kullanma korku kültürünün bir göstergesidir. Çalışanlar tarafından yönetim uygulamalarının değiştirilebileceğine olan inancın düşük olmasıdır (Giddens ve Sutton, 2016; Tsahuridu, 2007;akt. Yorulmaz vd.,2018:681). Güçle baş edemeyen birey,baskıya razı olur ve zamanla kabullenir ve hatta ritüele dönüştürerek gücü meşrulaştırır.

Güç mesafesi ölçeğinde yer alan 6 numaralı “Çalışanların yönetim kararlarına katılması gerekmez.” ifadesi Dorfman ve Howel (1988) ‘ın geliştirmiş olduğu Bolat (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Günaydın (2017)’ın tezinde kullandığı ölçekten yararlanılarak kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda bu madde güç mesafesinin gücü kabullenme boyutu altında yer almıştır. Ölçekte 10 numaralı madde ”Çalışanların kararlara katılmasına izin veren yöneticiler güç kaybeder.” ifadesidir. Bu ifade gerekli literatür taramaları sonucunda tarafımızca ölçeğe eklenmiştir. Faktör analizi sonucunda güç mesafesinin gücü kabullenme boyutu altında yer aldığı görülmüştür.

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği: Çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarını ölçmek amacı ile Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Uysaler

(2010) tarafından yapılan “örgütsel yabancılaşma ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Güçsüzleşme (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. madde) , anlamsızlaşma (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14. maddeler) ve kendine yabancılaşma (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. maddeler) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 3, 5, 6, 9, 11, 12, 15, 18, 20 numaralı maddeler ters puanlanmıştır. Örgütsel yabancılaşma boyutlarında yer alan yalıtılmışlık ve kuralsızlık boyutu ölçeğe dahil edilmemiştir. Çünkü Mottaz(1981) bu iki boyutun etkenlerinin örgüt dışından olduğunu düşündüğünden ölçeğe dahil edilmemiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacı ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen vd.(2005) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan, Cihangiroğlu (2009)’nun doktora tez çalışmasında kullanmış olduğu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dağıtımsal adalet (1, 2, 3, 4 ve 5. maddeler), prosedürel /işlemsel adalet (6, 7, 8, ve 9. maddeler) ve etkileşimsel adalet (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 ve 17. maddeler) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

5.7. Veri Analiz Yöntemleri

Güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adaleti ölçebilmek adına elde edilen verilerin güvenilirliklerine Cronbach Alpha yöntemi ile bakılmıştır. Ölçeklerin uygunluğu için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi ölçeklerin boyutlanabilirliğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett’s test sonuçlarına yer verilmiştir.

Sıklık dağılımları ile sağlık çalışanlarının sosyo-demografik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir. Betimsel istatistikler kullanılarak standart sapma değerleri ve betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Çalışmada sağlık çalışanlarının güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet düzeylerinin ikili gruptan oluşan sosyo-demografik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Benzer şekilde ikiden fazla oluşan değişkenler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans (anova) analizinden yararlanılmıştır. Test sonuçlarının anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde $p < 0,05$ değeri baz alınmıştır.

Araştırmada sağlık çalışanlarının güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Aynı zamanda çalışmada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmada, güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün test edilmesinde aracılık testi kullanılmıştır. Söz konusu aracılık testinin gerçekleşmesinde SPSS 26 paket programı process eklentisi ve sobel testi kullanılmıştır.

5.8. Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacı ile birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan biride Cronbach's Alpha katsayısıdır. Likert tipli ölçeklerde güvenilirlik hesaplamalarında sıklıkla başvuru olan bir yöntemdir. Cronbach Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği aşağıda verilmiştir (Alpar, 2014: 483):

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

Araştırmada kullanılan anketlere ilişkin elde edilen verilerin güvenilirlik test sonuçları aşağıdaki Tablo 5.2.'de verilmiştir.

Ölçekler	Boyutlar	İfade sayıları	Cronbach's Alpha (α)Katsayısı	Cronbach's Alpha (α)Katsayısı	Güvenirlik Seviyesi
Güç Mesafesi	Gücü Kabullenme	8	0,64	0,87	Yüksek Güvenirlik
	Gücü Araçsal Kullanma	5	0,76		
	Gücü Meşrulaştırma	3	0,57		
	Güce Razi Olma	6	0,80		
Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzleşme	7	0,80	0,85	Yüksek Güvenirlik
	Anlamsızlaşma	7	0,77		
	Kendine yabancılaşma	7	0,70		
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal adalet	5	0,88	0,95	Yüksek Güvenirlik
	Prosedürel /İşlemsel adalet	4	0,89		
	Etkileşimsel adalet	8	0,94		

Tablo 5.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Tablo 5.2’de yer alan güç mesafesi ölçeğe ilişkin maddelerin güvenilirliği 0,87; örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin maddelerin güvenilirliği 0,85; örgütsel adalet ölçeğine ilişkin maddelerin güvenilirliği ise 0,95’tir. Tablo 5.2’de Cronbach’s Alpha değerlerine bakıldığında, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

5.9. Faktör Analizi

Faktör analizi, araştırılan bir konunun boyutlarının tespit edilebilmesi ve boyutlara ilişkin değişkenlerin sayıca azaltılmasında kullanılan yöntemdir (Sipahi vd., 2010: 73). Amaç, araştırılan konunun ölçülmesine yarayan çok sayıdaki değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerin incenerek gruplar halinde bir araya getirilmesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 203).

Faktör analizine geçilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapılmasının uygun olup olmadığının değerlendirilmesi gereklidir. Bunu belirleyebilmek içinse Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testinin (Barlett’s test of sphericity) testinin yapılması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011: 239)

Bu kapsamda bu bölümde “ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)” ve “Barlett küresellik testi (Barlett’s test of sphericity)” testleri uygulanmıştır. Barlett’s küresellik değeri, değişken setleri arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını ortaya koymak amacı ile yapılırken; KMO değeri, gözlenen korelasyon katsayısı ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklük oranlarını karşılaştırmayı esas alır (Patır, 2009: 72-73).

Çalışmalarda KMO değerinin 0,50’den büyük olması ve Barlett’s değerini ortaya koyan p değerinin ise 0,05’ten küçük olması kabul edilmektedir (Seçer, 2013: 119; Bayram, 2009: 137). Teste ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 5.3’ de verilmiştir.

KMO ve Bartlett's Test Sonuçları				
		Güç Mesafesi	Örgütsel Yabancılaşma	Örgütsel Adalet
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği		,872	,859	,951
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (χ^2)	3441,000	3219,197	6577,523
	df	231	210	136
	p	,000*	,000*	,000*

Tablo 5.3. Temel Bileşen Analizine Uygunluk Test Sonucu

*p<0,05

Tablo 5.3.'de görüldüğü gibi, Barlett küresellik test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır (Güç Mesafesi: $X^2=3441,000$, $p<,05$; Örgütsel Yabancılaşma: $X^2=3219,197$, $p<,05$; Örgütsel Adalet: $X^2=6577,523$, $p<,05$). Test sonucuna göre, araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ise güç mesafesi için 0,872; örgütsel yabancılaşma için 0,859 ve örgütsel adalet için 0,951 olarak bulunmuştur. KMO değeri (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012):

0.5 – 0.6 arasında kötü

0.6 – 0.7 arasında zayıf

0.7 – 0.8 arasında orta

0.8 – 0.9 arasında iyi

> 0.9 ise mükemmel olduğu kabul edilir.

Analiz için örneklem yeterli düzeyde olduğundan ölçeklere ait değişkenler faktör analizine uygundur.

Araştırmada yer alan ölçeklere ait değişkenlerin faktör analizine uygunluğu tespit edildikten sonra, ölçek maddeleri için açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu yöntem ile çok değişkenli normallik varsayımı ve doğrusallık varsayımı olmak üzere AFA' nın tüm varsayımları kontrol edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ile sınanması yapılmıştır. Ölçek maddelerinin yük değerlerine ilişkin faktör alt sınırı 0,30 değeri kabul edilmiştir (Seçer, 2013: 129-130). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait maddelerin faktör yük değerleri ve ait oldukları ölçek boyutları aşağıda verilmiştir.

5.9.1. Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Güç mesafesi ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri Tablo 5.4'de gösterilmiştir.

Faktörler				
İfadeler	Gücü Kabullenme	Gücü Araçsal Kullanma	Gücü Meşrulaştırma	Güce Razi Olma
GM1	,485			
GM2	,724			
GM3	,411			
GM4	,535			
GM5	,501			
GM6	,377			
GM7	,638			
GM8		,612		
GM9		,615		
GM10		,581		
GM11		,665		
GM12		,518		
GM13		,628		
GM14			,609	
GM15			,505	
GM16			,620	
GM17				,605
GM18				,553
GM19				,536
GM20				,650
GM21				,646
GM22				,567
Açıklanan Varyans	28,439	8,426	7,690	6,502

GM: Güç mesafesi

Tablo 5.4. Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinde toplam varyansı açıklayan dört faktör bulunmuştur. Gücü kabullenme boyutu toplam açıklanan varyansın %28,439'u, gücü araçsal kullanma boyutu toplam açıklanan varyansın %8,426'sı, gücü meşrulaştırma boyutu toplam açıklanan varyansın %7,690'ı ve güce razı olma boyutu toplam açıklanan varyansın %6,502'si olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise %51,057 olduğu görülmektedir.

5.9.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel yabancılaşma ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri Tablo5.5'de gösterilmiştir.

Faktörler			
	Güçsüzleşme	Anlamsızlaşma	Yabancılaşma
ÖY1	,545		
ÖY2	,608		
ÖY3	,544		
ÖY4	,448		
ÖY5	,544		
ÖY6	,597		
ÖY7	,538		
ÖY8		,452	
ÖY9		,587	
ÖY10		,540	
ÖY11		,561	
ÖY12		,563	
ÖY13		,530	
ÖY14		,491	
ÖY15			,572
ÖY16			,433
ÖY17			,565
ÖY18			,533
ÖY19			,500
ÖY20			,529
ÖY21			,585
Açıklanan Varyans	27,944	9,658	7,869

ÖY:Örgütsel Yabancılaşma

Tablo 5.5. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinde toplam varyansı açıklayan üç faktör bulunmuştur. Güçsüzleşme boyutu toplam açıklanan varyansın %27,944'ü, anlamsızlaşma boyutu toplam açıklanan varyansın %9,658'i, kendine yabancılaşma boyutu toplam açıklanan varyansın %7,869'u olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise %45,471 olduğu görülmektedir.

5.9.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Faktörler			
	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
ÖA1	,716		
ÖA2	,656		
ÖA3	,752		
ÖA4	,573		
ÖA5	,701		

Tablo 5.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

ÖA6		,690	
ÖA7		,776	
ÖA8		,805	
ÖA9		,844	
ÖA10			,785
ÖA11			,790
ÖA12			,763
ÖA13			,767
ÖA14			,765
ÖA15			,784
ÖA16			,783
ÖA17			,811
Açıklanan Varyans	56,764	10,385	4,957

ÖA: Örgütsel Adalet

Tablo 5.6. (devam) Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinde toplam varyansı açıklayan üç faktör bulunmuştur. Dağıtımsal adalet boyutu toplam açıklanan varyansın %56,764'ü, işlemsel adalet boyutu toplam açıklanan varyansın %10,385'i, etkileşimsel adalet boyutu toplam açıklanan varyansın %4,957'si olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise %72,106 olduğu görülmektedir.

5.10. Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2f}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2h}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3h}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1i}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2i}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3i}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1j}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2j}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3j}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Güç mesafesi örgütsel adaleti anlamlı olarak etkilemektedir.

H8: Güç mesafesi örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir.

H9: Güç mesafesi ve örgütsel adalet örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir.

H10: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracılık rolü vardır.

H11: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

H12: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

H13: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde; çalışanların tanımlayıcı ve betimsel bulgularına ve sosyo-demografik değişkenlerine göre karşılaştırmalı analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalete ilişkin ilgili korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına değinilmiştir. Son olarak aracı değişkene ilişkin test sonuçlarına yer verilmiş araştırmaya ilişkin hipotezler test edilmiştir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki Tablo 6.1.'de katılımcıların sosyodemografik değişkenlerine ait yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Özellikler		Örneklem	
		N	%
Çalışılan Hastanenin İşlevi	Dal Hastanesi	180	36,7
	Genel Hastane	311	63,3
Cinsiyet	Kadın	341	69,5
	Erkek	150	30,5
Yaş	25'den az	24	4,9
	25-30 yaş	118	24,0
	31-35 yaş	97	19,8
	36-40 yaş	81	16,5
	41-45 yaş	105	21,4
	46-50 yaş	49	10,0
	51 yaş ve üzeri	17	3,5
Eğitim Düzeyi	Lise	32	6,5
	Ön Lisans	49	10,0
	Lisans	254	51,7
	Lisansüstü	156	31,8
Görev	Hekim	137	27,9
	Yönetici	14	2,9
	Hemşire	134	27,3
	Teknisyen	38	7,7
	İdari Personel	27	5,5
	Tekniker	40	8,1
	Ebe	25	5,1
	Tıbbi Sekreter	15	3,1
	Diğer	61	12,4
Çalışılan Bölüm	Laboratuvar	47	9,6
	Poliklinik	153	31,2
	Klinik	142	28,9
	Acil	41	8,4
	Ameliyathane	11	2,2
	İdari ve Teknik Hizmetler	69	14,1
	Yoğun Bakım	28	5,7

Tablo 6.1. Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine ilişkin dağılımları

Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	341	69,5
	Vardiya değişimi	150	30,5
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	13,2
	1-5 yıl	227	46,2
	6-10 yıl	116	23,6
	11-15 yıl	69	14,1
	16-20 yıl	11	2,2
	21 yıl ve üzeri	3	,6
	Toplam		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	16	3,3
	1-5 yıl	110	22,4
	6-10 yıl	90	18,3
	11-15 yıl	95	19,3
	16-20 yıl	63	12,8
	21 yıl ve üzeri	117	23,8
	Toplam		
Çalışma Statüsü	Kadrolu	417	84,9
	Sözleşmeli	74	15,1
Toplam		491	100

Tablo 6.1. (devam) Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine ilişkin dağılımları

Çalışmaya katılan 491 kişinin %36,7'si (n=180) dal hastanesinde görev yaparken, %63,3'ü (n=311) de genel hastanede görev yapmaktadır. Katılımcıların %69,5'i (n=341) kadın, %30,5'i (n=150) de erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında %4,9'u (n=24) 25 yaşından az, %24'ü (n=118) 25-30 yaş, %19,8'i (n=97) 31-35 yaş, %16,5'i (n=81) 36-40 yaş, %21,4'ü (n=105) 41-45 yaş, %10'u (n=49) 46-50 yaş ve %3,5'i (n=17) de 51 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %6,5'i (n=32) lise, %10'u (n=49) ön lisans, %51,7'si (n=254) lisans, %31,8'i (n=156) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Çalışanların %27,9'u (n=137) hekim, %2,9'u (n=14) yönetici, %27,3'ü (n=134) hemşire, %7,7'si (n=38) teknisyen, %5,5'i (n=27) idari personel, %8,1'i (n=40) tekniker, %5,1'i (n=25) ebe, %3,1'i (n=15) tıbbi sekreter, %12,4'ü (n=61) diğer branş (fizyoterapist, psikolog, eczacı vb..) çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların %9,6'sı (n=47) laboratuvarında, %31,2'si (n=153) poliklinikte, %28,9'u (n=142) klinikte, %8,4'ü (n=41) acilde, %2,2'si (n=11) ameliyathanede, %14,1'i (n=69) idari ve teknik hizmetlerde ve %5,7'i (n=28) yoğun bakım birimlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu %69,5'i (n=341) gündüz mesaisi yaparak görevlerine devam etmektedir. Çalışanların neredeyse yarısına yakını (n=227) 1-5 yıl arasında bulundukları kurumda görev yapmaktadır. Katılımcıların meslekte toplam geçirdikleri sürelerle bakıldığında %3,3'ü (n=16) 1 yıldan az, %22,4'ü (n=110) 1-5 yıl arasında, %18,3'ü (n=90) 6-10 yıl arasında, %19,3'ü (n=95) 11-15 yıl arasında, %12,8'i (n=63) 16-20 yıl arasında, %23,8'i

(n=117) 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların büyük çoğunluğu (n=417) kadrolu bir şekilde görevlerine devam etmektedir.

6.2. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

Bu bölümde anket içerisinde yer alan ölçekler ve ölçeklerin alt boyutlarına yönelik elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Boyutların ortalama değer aralıklarının yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır (Kaplıanoğlu, 2014):

1,00-1,80	Çok düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok yüksek

Tablo 6.2. Aritmetik ortalamaları değerlendirme aralığı

Tablo 6.3’de görüldüğü gibi 1,00-1,80 puan aralığı çok düşük olarak ifade edilirken; 1,81-2,60 puan aralığı düşük; 2,61-3,40 puan aralığı orta; 3,41-4,20 puan aralığı yüksek ve 4,21-5,00 puan aralığı ise çok yüksek olarak ifade edilmektedir.

	$\bar{X}$	SS.
Güç Mesafesi	2,44	,561
Güce Razi Olma	2,63	,758
Gücü Meşrulaştırma	1,98	,776
Gücü Araçsal Kullanma	2,39	,806
Gücü Kabullenme	2,50	,567
Örgütsel Yabancılaşma	3,17	,561
Güçsüzleşme	2,93	,731
Anlamsızlaşma	3,67	,720
Kendine Yabancılaşma	2,90	,696
Örgütsel Adalet	2,63	,821
Dağıtimsal Adalet	2,37	,877
İşlemsel Adalet	2,42	,932
Etkileşimsel Adalet	2,89	,935

Tablo 6.3. Ölçekler ve ölçek alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bulgular

Tablo 6.3’de anket içerisinde yer alan güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet ölçekleri ve değişkenlerin alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre;

Katılımcıların güç mesafesi ölçeği içerisinde yer alan ifadelerle düşük düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Güç mesafesi ölçeğinde yer alan alt boyutlara bakıldığında ise katılımcıların güce razı olma boyutunda yer alan ifadelerle orta düzeyde, gücü

meşrulaştırma, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma alt boyutlarında yer alan ifadeler ise düşük düzeyde katılım sağladıkları tespit edilmiştir. Güç mesafesi ölçeğinin alt boyutları içinde en yüksek ortalama güce razı olma ($\bar{X}=2,63\pm0,75$) boyutunda en düşük ortalama ise gücü meşrulaştırma boyutundadır ($\bar{X}=1,98 \pm0,77$). Güce razı olma alt boyutunun güç mesafesinin diğer boyutlarına göre yüksek çıkması, yönetim tarafından onaylanmayan uygulamaların çalışanlarca kabul edilebileceği, yönetimin etik, doğru olmayan uygulama ve kararlarında yasal yada üst mercilere başvurmadan kaçınmaları yada çalışanların mevcut uygulamada var olan güç eşitsizliklerinin değiştirilebileceğine ilişkin inançlarının düşük olması sonucun bu şekilde çıkmasına neden olduğunu düşündürebilmektedir.

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma ölçeği içerisinde yer alan ifadeler orta düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Örgütsel yabancılaşma ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlara bakıldığında ise güçsüzleşme ve kendine yabancılaşma alt boyutlarındaki ifadeler orta düzeyde, anlamsızlaşma alt boyutunda yer alan ifadeler ise yüksek düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin alt boyutları içinde en yüksek ortalama anlamsızlaşma alt boyutu ($\bar{X}=3,67\pm0,72$), en düşük ortalama ise kendine yabancılaşma alt boyutu ($\bar{X}=2,90 \pm0,69$) sahiptir. Anlamsızlık alt boyutunun örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına göre ortalamasının yüksek çıkması, çalışanın yaptığı işe anlam verememesi, yalnızca iş için örgütte bulunduğu düşüncesi katılımcıların anlamsızlık duygusuna neden olduğunu düşündürmektedir. Aynı zamanda uzmanlaşmanın yüksek olduğu yerlerde çalışanların yalnızca kendi işine odaklanarak çalışması, çalışma arkadaşlarının yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaması, bireyin işinin bütüne yaptığı katkıyı anlayamaması, bilgi kaynaklarına ulaşamaması çalışanın anlamsızlık duygusu yaşamasına neden olabilmektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan ifadeler orta düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Katılımcıların dağıtımsal ve işlemsel adalet alt boyutlarında yer alan ifadeler düşük düzeyde, etkileşimsel adalet içerisinde yer alan ifadeler ise orta düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları içinde en yüksek ortalama etkileşimsel adalet ($\bar{X}=2,89 \pm0,93$), en düşük ortalama ise dağıtımsal adalettir ($2,37\pm0,87$). Dağıtımsal adaletin düşük ortalama sahip olması çalışanların, terfi, maaş, ödül gibi kazanımlardan memnun olmadıklarını

gösterebilmektedir. Böyle durumlarda yöneticiler çalışanlarına örgütlere sağladıkları katkıları oranında ödül, plaket verebilmeli yada bulundukları birimde şeflik gibi çalışanları takdir edici ödüller sağlayabilmelerinde yarar vardır.

6.3. Araştırmaya İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmiştir.

H₁: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

DEğişkenler	Çalışılan Hastanenin İşlevi	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Güç Mesafesi	Dal Hastanesi	180	2,46	,590	,435	,66
	Genel Hastane	311	2,43	,544		
Güce Razi Olma	Dal Hastanesi	180	2,68	,796	1,134	,26
	Genel Hastane	311	2,60	,735		
Gücü Meşrulaştırma	Dal Hastanesi	180	1,98	,824	-,023	,98
	Genel Hastane	311	1,98	,748		
Gücü Araçsal Kullanma	Dal Hastanesi	180	2,43	,789	,845	,40
	Genel Hastane	311	2,37	,815		
Gücü Kabullenme	Dal Hastanesi	180	2,48	,613	-,689	,49
	Genel Hastane	311	2,51	,538		
Yabancılaşma	Dal Hastanesi	180	3,17	,595	-,011	,99
	Genel Hastane	311	3,17	,541		
Güçsüzleşme	Dal Hastanesi	180	2,95	,745	,367	,71
	Genel Hastane	311	2,92	,724		
Anlamsızlaşma	Dal Hastanesi	180	3,69	,745	,631	,53
	Genel Hastane	311	3,65	,705		

Kendine Yabancılaşma	Dal Hastanesi	180	2,85	,736	-1,065	,29
	Genel Hastane	311	2,92	,672		
Örgütsel Adalet	Dal Hastanesi	180	2,58	,861	-,904	,37
	Genel Hastane	311	2,65	,797		
Dağıtımsal Adalet	Dal Hastanesi	180	2,40	,896	,628	,53
	Genel Hastane	311	2,35	,867		
İşlemsel Adalet	Dal Hastanesi	180	2,34	,969	-1,398	,16
	Genel Hastane	311	2,46	,909		
Etkileşimsel Adalet	Dal Hastanesi	180	2,82	,976	-1,359	,18
	Genel Hastane	311	2,93	,910		

*p<0,05

Tablo 6.4. Çalışılan hastanenin işlevi ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-testi sonuçları

Yapılan analiz sonuçların göre güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin çalışılan hastanenin işlevine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H1a, H2a ve H3a hipotezleri reddedilmiştir.

H_{1b}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS.	t	p
Güç Mesafesi	Kadın	341	2,43	,514	-,719	,47
	Erkek	150	2,47	,657		
Güce Razı Olma	Kadın	341	2,62	,726	-,686	,49
	Erkek	150	2,67	,827		
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	341	1,93	,714	-2,155	,03*
	Erkek	150	2,10	,894		
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	341	2,38	,770	-,489	,63
	Erkek	150	2,42	,884		
Gücü Kabullenme	Kadın	341	2,50	,535	,266	,79
	Erkek	150	2,49	,634		
Yabancılaşma	Kadın	341	3,18	,547	,816	,42
	Erkek	150	3,13	,591		
Güçsüzleşme	Kadın	341	2,96	,728	1,229	,22
	Erkek	150	2,87	,736		

Tablo 6.4. Cinsiyet ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-testi sonuçları

Anlamsızlaşma	Kadın	341	3,68	,685	,610	,54
	Erkek	150	3,64	,795		
Kendine Yabancılaşma	Kadın	341	2,90	,689	,054	,96
	Erkek	150	2,90	,715		
Örgütsel Adalet	Kadın	341	2,60	,787	-,999	,32
	Erkek	150	2,68	,893		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	341	2,34	,844	-1,170	,24
	Erkek	150	2,44	,946		
İşlemsel Adalet	Kadın	341	2,39	,911	-1,064	,29
	Erkek	150	2,49	,978		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	341	2,87	,901	-,647	,52
	Erkek	150	2,93	1,010		

*p<0.05

Tablo 6.5. (devam) Cinsiyet ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-testi sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle, H_{2b} ve H_{3b} hipotezleri reddedilmiştir. Cinsiyete göre yapılan karşılaştırma sonucunda güç mesafesinin gücü meşrulaştırma alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve bu farklılıkta erkek katılımcıların algılarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. H_{1c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{1c} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3c} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Güç Mesafesi	30 yaş ve altı	142	2,50	,541	4,053	,00*
	31-35 yaş	97	2,54	,561		
	36-40 yaş	81	2,47	,439		
	41-45 yaş	105	2,39	,562		
	46 yaş ve üzeri	66	2,22	,673		

Tablo 6.5. Yaş ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Gücü Kabullenme	30 yaş ve altı	142	2,54	,543	3,631	,01*
	31-35 yaş	97	2,59	,577		
	36-40 yaş	81	2,56	,495		
	41-45 yaş	105	2,45	,557		
	46 yaş ve üzeri	66	2,29	,648		
Gücü Araçsal Kullanma	30 yaş ve altı	142	2,59	,732	5,812	,00*
	31-35 yaş	97	2,48	,787		
	36-40 yaş	81	2,31	,672		
	41-45 yaş	105	2,30	,858		
	46 yaş ve üzeri	66	2,08	,925		
Gücü Meşrulaştırma	30 yaş ve altı	142	2,00	,788	,484	,75
	31-35 yaş	97	2,03	,903		
	36-40 yaş	81	2,03	,618		
	41-45 yaş	105	1,94	,747		
	46 yaş ve üzeri	66	1,89	,778		
Güce Razi Olma	30 yaş ve altı	142	2,63	,750	2,268	,06
	31-35 yaş	97	2,77	,777		
	36-40 yaş	81	2,69	,656		
	41-45 yaş	105	2,60	,753		
	46 yaş ve üzeri	66	2,42	,837		
Örgütsel Yabancılaşma	30 yaş ve altı	142	3,12	,569	,839	,50
	31-35 yaş	97	3,16	,612		
	36-40 yaş	81	3,17	,566		
	41-45 yaş	105	3,25	,560		
	46 yaş ve üzeri	66	3,15	,453		
Güçsüzleşme	30 yaş ve altı	142	2,87	,730	,378	,82
	31-35 yaş	97	2,97	,761		
	36-40 yaş	81	2,96	,776		
	41-45 yaş	105	2,96	,755		
	46 yaş ve üzeri	66	2,92	,591		
Anlamsızlaşma	30 yaş ve altı	142	3,59	,746	1,045	,38
	31-35 yaş	97	3,67	,744		
	36-40 yaş	81	3,65	,731		
	41-45 yaş	105	3,78	,667		
	46 yaş ve üzeri	66	3,66	,691		

Tablo 6.6. (devam) Yaş ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Kendine Yabancılaşma	30 yaş ve altı	142	2,89	,723	,743	,56
	31-35 yaş	97	2,85	,676		
	36-40 yaş	81	2,89	,708		
	41-45 yaş	105	3,00	,701		
	46 yaş ve üzeri	66	2,85	,646		
Örgütsel Adalet	30 yaş ve altı	142	2,59	,878	1,216	,30
	31-35 yaş	97	2,49	,876		
	36-40 yaş	81	2,73	,791		
	41-45 yaş	105	2,70	,752		
	46 yaş ve üzeri	66	2,64	,740		
Dağıtımsal Adalet	30 yaş ve altı	142	2,37	,945	,309	,87
	31-35 yaş	97	2,28	,855		
	36-40 yaş	81	2,42	,814		
	41-45 yaş	105	2,39	,835		
	46 yaş ve üzeri	66	2,37	,914		
İşlemsel Adalet	30 yaş ve altı	142	2,35	,997	1,183	,32
	31-35 yaş	97	2,30	,914		
	36-40 yaş	81	2,51	,833		
	41-45 yaş	105	2,54	,915		
	46 yaş ve üzeri	66	2,42	,950		
Etkileşimsel Adalet	30 yaş ve altı	142	2,85	,941	1,558	,18
	31-35 yaş	97	2,72	1,011		
	36-40 yaş	81	3,03	,948		
	41-45 yaş	105	2,98	,840		
	46 yaş ve üzeri	66	2,93	,919		

*p<0,05

Tablo 6.6. (devam) Yaş ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle, H_{2c} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Yaşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenler	Yaş	Alt Gruplar	Ort. Farkı	p
Güç Mesafesi	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	-,280*	,007*
		31-35 yaş	-,316*	,004*
Gücü Kabullenme	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	-,253*	,021*
	46 yaş ve üzeri	31-35 yaş	-,301*	,007*
		36-40 yaş	-,274*	,028*
Gücü Araçsal Kullanma	41-45 yaş	30 yaş ve altı	-,298*	,029*
	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	-,514*	,000*
		31-35 yaş	-,404*	,013*

*p<0,05

Tablo 6.6. Yaş ile güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma arasındaki test sonuçları

Yaşa göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre, güç mesafesinde 46 yaş ve üzerinde olanlar ile 30 yaş ve altı ile 31-35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gücü kabullenme alt boyutunda 46 yaş ve üzerinde olanlar ile 30 yaş ve altında olanlar ile, 31-35 yaş aralığında ve 36-40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gücü araçsal kullanma alt boyutunda 41-45 yaş aralığında ve 30 yaşın altında olanlar ile; 46 yaş ve üzerinde olanlar ile 30 yaşın altı ve 31-35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H_{1d}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	Eğitim seviyesi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Güç Mesafesi	Ön lisans ve altı	81	2,55	,636	2,522	,08*
	Lisans	254	2,40	,534		
	Lisansüstü	156	2,46	,557		
Gücü Kabullenme	Ön lisans ve altı	81	2,70	,625	6,439	,00*
	Lisans	254	2,45	,537		
	Lisansüstü	156	2,48	,563		
Gücü Araçsal Kullanma	Ön lisans ve altı	81	2,36	,853	,734	,48
	Lisans	254	2,36	,797		
	Lisansüstü	156	2,46	,796		
Gücü Meşrulaştırma	Ön lisans ve altı	81	2,20	,914	4,016	,02*
	Lisans	254	1,97	,696		
	Lisansüstü	156	1,90	,807		
Güce Razı Olma	Ön lisans ve altı	81	2,70	,830	,817	,16
	Lisans	254	2,57	,740		
	Lisansüstü	156	2,70	,743		
Örgütsel Yabancılaşma	Ön lisans ve altı	81	3,15	,452	,425	,65
	Lisans	254	3,19	,517		
	Lisansüstü	156	3,14	,672		
Güçsüzleşme	Ön lisans ve altı	81	2,80	,596	2,084	,13
	Lisans	254	2,94	,699		
	Lisansüstü	156	3,00	,833		
Anlamsızlaşma	Ön lisans ve altı	81	3,64	,758	1,088	,34
	Lisans	254	3,71	,643		
	Lisansüstü	156	3,61	,812		
Kendine Yabancılaşma	Ön lisans ve altı	81	3,01	,629	2,377	,09
	Lisans	254	2,92	,674		
	Lisansüstü	156	2,81	,755		
Örgütsel Adalet	Ön lisans ve altı	81	2,52	,905	1,279	,28
	Lisans	254	2,61	,827		
	Lisansüstü	156	2,70	,760		
Dağıtımsal Adalet	Ön lisans ve altı	81	2,28	,985	1,667	,19
	Lisans	254	2,33	,877		
	Lisansüstü	156	2,47	,811		
İşlemsel Adalet	Ön lisans ve altı	81	2,44	,923	,086	,92
	Lisans	254	2,43	,974		
	Lisansüstü	156	2,39	,869		
Etkileşimsel Adalet	Ön lisans ve altı	81	2,71	1,021	2,384	,09*
	Lisans	254	2,89	,915		
	Lisansüstü	156	2,99	,913		

*p<0,05

Tablo 6.7. Eğitim düzeyleri ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarının göre örgütsel yabancılaşma davranışında katılımcıların eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle, H_{2d} hipotezi reddedilmiştir. Eğitim seviyesine göre yapılan karşılaştırma sonucunda güç mesafesi, gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma alt boyutlarında; örgütsel adalet algısının etkileşimsel adalet alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. H_{1d} hipotezi kabul, H_{3d} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bağımlı Değişken	Eğitim Seviyesi	Alt Gruplar	Ort. farkı	P
Güç mesafesi	Ön lisans ve altı	Lisans	,184*	,040*
Gücü Kabullenme	Ön lisans ve altı	Lisans	,253*	,001*
		Lisansüstü	,223*	,011*
Gücü Meşrulaştırma	Ön lisans ve altı	Lisans	,232*	,050*
		Lisansüstü	,294*	,016*
Etkileşimsel adalet	Ön lisans ve altı	Lisans	,214*	,010*
		Lisansüstü	,210*	,004*

*p<0,05

Tablo 6.8. Eğitim seviyeleri ile güç mesafesi, gücü kabullenme, gücü meşrulaştırma ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Eğitim seviyesine göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarında, güç mesafesinde ön lisans ve altında eğitim düzeyine sahip kişiler ile lisans eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gücü kabullenme alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gücü meşrulaştırma alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H_{1e}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	Görevler	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Güç Mesafesi	Hekim	137	2,44	,674	2,561	,07
	Yönetici	14	2,25	,755		
	Hemşire	134	2,44	,845		
	Teknisyen	38	2,48	,755		
	İdari Personel	27	2,50	,805		
	Tekniker	40	2,57	,827		
	Ebe	25	2,52	,745		
	Tıbbi Sekreter	15	2,50	,821		
	Diğer	61	2,48	,732		
Gücü Kabullenme	Hekim	137	2,48	,731	3,447	,19
	Yönetici	14	2,50	,720		
	Hemşire	134	2,49	,696		
	Teknisyen	38	2,45	,731		
	İdari Personel	27	2,51	,695		
	Tekniker	40	2,54	,697		
	Ebe	25	2,45	,785		
	Tıbbi Sekreter	15	2,52	,695		
	Diğer	61	2,44	,834		
Gücü Araçsal Kullanma	Hekim	137	2,56	,671	3,047	,06
	Yönetici	14	2,54	,560		
	Hemşire	134	2,52	,558		
	Teknisyen	38	2,57	,759		
	İdari Personel	27	2,55	,842		
	Tekniker	40	2,52	,890		
	Ebe	25	2,58	,648		
	Tıbbi Sekreter	15	2,50	,572		
	Diğer	61	2,55	,483		
Gücü Meşrulaştırma	Hekim	137	2,39	,736	2,729	,09
	Yönetici	14	2,28	,572		
	Hemşire	134	2,47	,731		
	Teknisyen	38	2,50	,744		
	İdari Personel	27	2,55	,719		
	Tekniker	40	2,51	,568		
	Ebe	25	2,65	,552		
	Tıbbi Sekreter	15	2,45	,750		
	Diğer	61	2,51	,567		

Tablo 6.9. Görevler ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Güce Razı Olma	Hekim	137	2,52	,594	2,834	,07
	Yönetici	14	2,49	,580		
	Hemşire	134	2,46	,696		
	Teknisyen	38	2,53	,755		
	İdari Personel	27	2,59	,744		
	Tekniker	40	2,50	,576		
	Ebe	25	2,58	,542		
	Tıbbi Sekreter	15	2,54	,724		
	Diğer	61	2,56	,814		
Örgütsel Yabancılaşma	Hekim	137	2,99	,551	1,618	,25
	Yönetici	14	2,90	,755		
	Hemşire	134	2,83	,569		
	Teknisyen	38	2,89	,433		
	İdari Personel	27	2,92	,565		
	Tekniker	40	2,89	,533		
	Ebe	25	2,85	,714		
	Tıbbi Sekreter	15	2,89	,626		
	Diğer	61	2,87	,920		
Güçsüzleşme	Hekim	137	2,73	,546	2,383	,22
	Yönetici	14	2,70	,731		
	Hemşire	134	2,73	,725		
	Teknisyen	38	2,75	,956		
	İdari Personel	27	2,77	,888		
	Tekniker	40	2,76	,842		
	Ebe	25	2,70	,765		
	Tıbbi Sekreter	15	2,72	,879		
	Diğer	61	2,74	,812		
Anlamsızlaşma	Hekim	137	2,59	,718	1,916	,40
	Yönetici	14	2,58	,576		
	Hemşire	134	2,61	,501		
	Teknisyen	38	2,57	,769		
	İdari Personel	27	2,59	,693		
	Tekniker	40	2,58	,544		
	Ebe	25	2,64	,448		
	Tıbbi Sekreter	15	2,58	,544		
	Diğer	61	2,65	,728		

Tablo 6.10. (devam) Görevler ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Kendine Yabancılaşma	Hekim	137	2,40	,664	3,291	,32
	Yönetici	14	2,35	,587		
	Hemşire	134	2,34	,540		
	Teknisyen	38	2,41	,920		
	İdari Personel	27	2,32	,975		
	Tekniker	40	2,33	,843		
	Ebe	25	2,37	,612		
	Tıbbi Sekreter	15	2,39	,615		
	Diğer	61	2,35	,536		
Örgütsel Adalet	Hekim	137	2,72	,650	1,874	,41
	Yönetici	14	2,75	,646		
	Hemşire	134	2,76	,544		
	Teknisyen	38	2,77	,448		
	İdari Personel	27	2,68	,544		
	Tekniker	40	2,68	,644		
	Ebe	25	2,70	,540		
	Tıbbi Sekreter	15	2,69	,561		
	Diğer	61	2,73	,563		
Dağıtım Adaleti	Hekim	137	2,87	,565	3,291	,27
	Yönetici	14	2,90	,533		
	Hemşire	134	2,91	,585		
	Teknisyen	38	2,93	,411		
	İdari Personel	27	2,87	,535		
	Tekniker	40	2,86	,501		
	Ebe	25	2,96	,612		
	Tıbbi Sekreter	15	2,84	,615		
	Diğer	61	2,85	,609		
Prosedür Adaleti	Hekim	137	2,90	,505	2,747	,36
	Yönetici	14	2,93	,620		
	Hemşire	134	2,97	,605		
	Teknisyen	38	2,92	,553		
	İdari Personel	27	2,89	,536		
	Tekniker	40	2,94	,615		
	Ebe	25	2,99	,544		
	Tıbbi Sekreter	15	2,93	,448		
	Diğer	61	2,98	,544		

Tablo 6.10. (devam) Görevler ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Etkileşimsel Adalet	Hekim	137	2,89	,716	2,012	,18
	Yönetici	14	2,92	,656		
	Hemşire	134	2,90	,752		
	Teknisyen	38	2,83	,776		
	İdari Personel	27	2,87	,805		
	Tekniker	40	2,85	,844		
	Ebe	25	2,89	,763		
	Tıbbi Sekreter	15	2,85	,767		
	Diğer	61	2,91	,765		

*p<0,05

Tablo 6.10. (devam) Görevler ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin katılımcıların görevlerine anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H_{1e} , H_{2e} ve H_{3e} hipotezleri reddedilmiştir.

H_{1f} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2f} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3f} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

		N	$\bar{X}$	SS	F	p
Güç Mesafesi	Poliklinik	153	2,42	,477	2,312	,10
	Klinik	142	2,38	,567		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,50	,611		
Gücü Kabullenme	Poliklinik	153	2,44	,478	1,684	,19
	Klinik	142	2,50	,577		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,55	,618		
Gücü Araçsal Kullanma	Poliklinik	153	2,39	,771	2,309	,10
	Klinik	142	2,28	,760		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,47	,857		
Gücü Meşrulaştırma	Poliklinik	153	1,95	,720	2,680	,07
	Klinik	142	1,89	,688		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,08	,867		

Tablo 6.10. Çalışılan bölüm ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova sonuçları

Güce Razı Olma	Poliklinik	153	2,67	,700	1,995	,14
	Klinik	142	2,53	,800		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,68	,766		
Örgütsel Yabancılaşma	Poliklinik	153	3,23	,594	1,890	,15
	Klinik	142	3,16	,580		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	3,12	,516		
Güçsüzleşme	Poliklinik	153	3,01	,764	1,385	,25
	Klinik	142	2,92	,703		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,88	,723		
Anlamsızlaşma	Poliklinik	153	3,76	,737	3,484	,03*
	Klinik	142	3,70	,741		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	3,56	,680		
Kendine Yabancılaşma	Poliklinik	153	2,93	,748	,622	,54
	Klinik	142	2,85	,726		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,91	,630		
Örgütsel Adalet	Poliklinik	153	2,65	,755	3,615	,03*
	Klinik	142	2,75	,859		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,51	,831		
Dağıtımsal Adalet	Poliklinik	153	2,35	,775	2,628	,07
	Klinik	142	2,50	,895		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,28	,930		
İşlemsel Adalet	Poliklinik	153	2,42	,896	,731	,48
	Klinik	142	2,49	1,010		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,36	,902		
Etkileşimsel Adalet	Poliklinik	153	2,96	,915	5,089	,01*
	Klinik	142	3,04	,974		
	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	196	2,73	,903		

*p<0,05

Tablo 6.11. (devam) Çalışılan bölüm ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova sonuçları

Çalışılan bölüme göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, güç mesafesi ile görev yapılan yer arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H_{1f} hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel yabancılaşma alt boyutlarından anlamsızlaşma ile görev yapılan yer arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş, H_{2f} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile görev yapılan yer arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{3f} hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüm	Alt Gruplar	Ort. farkı	P
Anlamsızlaşma	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	Poliklinik	-,196	,031*
Örgütsel Adalet	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	Klinik	-,237	,023*
Etkileşimsel Adalet	Diğer (Acil, ameliyathane, idari ve teknik hizmetler gibi)	Klinik	-,305	,008*

*p<0,05

Tablo 6.11. Çalışılan bölüm ile anlamsızlaşma, örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yukarıdaki Tablo 6.13’de, çalışılan bölüme göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçları yer almaktadır. Buna göre;

Anlamsızlaşma boyutunda, diğer birimlerde çalışanlarla polikliniklerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutunda, diğer birimlerde çalışanlarla kliniklerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H_{1g}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	SS	t	P
Güç Mesafesi	Sürekli Gündüz	341	2,48	,560	2,170	,03*
	Vardiya Değişimli	150	2,36	,558		
Gücü Kabullenme	Sürekli Gündüz	341	2,53	,576	1,478	,14
	Vardiya Değişimli	150	2,44	,542		

Tablo 6.12. Çalışma şekli ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-test sonuçları

Gücü Araçsal Kullanma	Sürekli Gündüz	341	2,46	,824	2,740	,01*
	Vardiya Değişimli	150	2,24	,744		
Gücü Meşrulaştırma	Sürekli Gündüz	341	2,01	,768	1,051	,29
	Vardiya Değişimli	150	1,93	,794		
Güce Razi Olma	Sürekli Gündüz	341	2,67	,759	1,449	,15
	Vardiya Değişimli	150	2,56	,753		
Örgütsel Yabancılaşma	Sürekli Gündüz	341	3,18	,567	1,050	,29
	Vardiya Değişimli	150	3,13	,546		
Güçsüzleşme	Sürekli Gündüz	341	2,97	,731	1,788	,07*
	Vardiya Değişimli	150	2,84	,725		
Anlamsızlaşma	Sürekli Gündüz	341	3,67	,732	,318	,75
	Vardiya Değişimli	150	3,65	,693		
Kendine Yabancılaşma	Sürekli Gündüz	341	2,91	,704	,335	,74
	Vardiya Değişimli	150	2,88	,680		
Örgütsel Adalet	Sürekli Gündüz	341	2,67	,842	1,630	,10
	Vardiya Değişimli	150	2,53	,765		
Dağıtımsal Adalet	Sürekli Gündüz	341	2,45	,879	3,240	,00*
	Vardiya Değişimli	150	2,17	,845		
İşlemsel Adalet	Sürekli Gündüz	341	2,45	,960	1,249	,21
	Vardiya Değişimli	150	2,34	,863		
Etkileşimsel Adalet	Sürekli Gündüz	341	2,91	,956	,531	,60
	Vardiya Değişimli	150	2,86	,888		

*p<0,05

Tablo 6.13. (devam) Çalışma şekli ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların çalışma şekline göre güç mesafesi, gücü araçsal kullanma alt boyutu, güçsüzleşme altboyu ve dağıtımsal adalet alt boyutları

arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu nedenle H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir. H_{2g} , H_{3g} hipotezleri de kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre gündüz vardiyasında çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

H_{1h} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2h} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3h} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	Mevcut işyerindeki çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS	f	p
Güç Mesafesi	1 yıldan az	65	2,35	,536	2,309	,10
	1-5 yıl	227	2,30	,650		
	6-10 yıl	116	2,31	,646		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,34	,567		
Gücü Kabullenme	1 yıldan az	65	2,56	,587	2,53	,43
	1-5 yıl	227	2,61	,540		
	6-10 yıl	116	2,63	,561		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,60	,563		
Gücü Araçsal Kullanma	1 yıldan az	65	2,59	,500	1,142	,15
	1-5 yıl	227	2,62	,529		
	6-10 yıl	116	2,60	,585		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,61	,547		
Gücü Meşrulaştırma	1 yıldan az	65	2,63	,854	,853	,82
	1-5 yıl	227	2,64	,367		
	6-10 yıl	116	2,59	,633		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,60	,790		
Güce Razi Olma	1 yıldan az	65	2,68	,763	1,345	,78
	1-5 yıl	227	2,64	,767		
	6-10 yıl	116	2,64	,180		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,69	,311		
Örgütsel Yabancılaşma	1 yıldan az	65	2,45	,690	,964	,62
	1-5 yıl	227	2,38	,776		
	6-10 yıl	116	2,42	,805		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,40	,240		

Tablo 6.13. Mevcut işyerindeki çalışma süresi ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Güçsüzleşme	1 yıldan az	65	2,49	,198	2,263	,71
	1-5 yıl	227	2,50	,740		
	6-10 yıl	116	2,53	,874		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,47	,852		
Anlamsızlaşma	1 yıldan az	65	2,42	,953	2,624	,14
	1-5 yıl	227	2,39	,758		
	6-10 yıl	116	2,40	,776		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,38	,806		
Kendine Yabancılaşma	1 yıldan az	65	2,50	,758	2,508	,42
	1-5 yıl	227	2,49	,776		
	6-10 yıl	116	2,41	,806		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,45	,567		
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	65	2,43	,561	1,995	,54
	1-5 yıl	227	2,37	,798		
	6-10 yıl	116	2,42	,706		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,39	,514		
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	65	2,48	,657	3,041	,07
	1-5 yıl	227	2,43	,726		
	6-10 yıl	116	2,47	,596		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,52	,770		
Prosedür Adaleti	1 yıldan az	65	2,39	,884	,680	,60
	1-5 yıl	227	2,40	,535		
	6-10 yıl	116	2,38	,634		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,43	,547		
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	65	2,67	,790	1,890	,58
	1-5 yıl	227	2,62	,715		
	6-10 yıl	116	2,63	,787		
	11-15 yıl ve üzeri	89	2,65	,893		

*p<0,05

Tablo 6.14. (devam) Mevcut işyerindeki çalışma süresi ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin katılımcıların mevcut işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H_{1h} , H_{2h} ve H_{3h} hipotezleri reddedilmiştir.

H_{11} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Değişkenler	mesleki toplam deneyim	N	$\bar{X}$	SS	f	p
Güç Mesafesi	5 yıldan az	136	2,45	,783	2,44	,54
	6-10 yıl	90	2,39	,156		
	11-15 yıl	95	2,40	,721		
	16-20 yıl	63	2,43	,588		
	21 yıl ve üzeri	117	2,42	,357		
Gücü Kabullenme	5 yıldan az	136	2,64	,445	,353	,08
	6-10 yıl	90	2,60	,578		
	11-15 yıl	95	2,66	,369		
	16-20 yıl	63	2,67	,557		
	21 yıl ve üzeri	117	2,57	,467		
Gücü Araçsal Kullanma	5 yıldan az	136	2,84	,431	,132	,15
	6-10 yıl	90	2,83	,319		
	11-15 yıl	95	2,90	,685		
	16-20 yıl	63	2,85	,973		
	21 yıl ve üzeri	117	2,86	,958		
Gücü Meşrulaştırma	5 yıldan az	136	2,13	,542	,354	,08
	6-10 yıl	90	2,18			
	11-15 yıl	95	2,14	,467		
	16-20 yıl	63	2,22	,243		
	21 yıl ve üzeri	117	2,12	,418		
Güce Razı Olma	5 yıldan az	136	2,50	,633	3,342	,58
	6-10 yıl	90	2,53	,853		
	11-15 yıl	95	2,44	,643		
	16-20 yıl	63	2,53	,853		
	21 yıl ve üzeri	117	2,48	,960		
Örgütsel Yabancılaşma	5 yıldan az	136	2,69	,531	,246	,09
	6-10 yıl	90	2,79	,317		
	11-15 yıl	95	2,76	,298		
	16-20 yıl	63	2,74	,133		
	21 yıl ve üzeri	117	2,75	,245		

Tablo 6.14. Mesleki toplam deneyim ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Güçsüzleşme	5 yıldan az	136	2,58	,885	2,673	,11
	6-10 yıl	90	2,62	,990		
	11-15 yıl	95	2,52	,163		
	16-20 yıl	63	2,54	,182		
	21 yıl ve üzeri	117	2,59	,234		
Anlamsızlaşma	5 yıldan az	136	2,29	,619	,524	,34
	6-10 yıl	90	2,31	,834		
	11-15 yıl	95	2,34	,384		
	16-20 yıl	63	2,25	,269		
	21 yıl ve üzeri	117	2,30	,844		
Kendine Yabancılaşma	5 yıldan az	136	2,54	,549	1,328	,12
	6-10 yıl	90	2,62	,812		
	11-15 yıl	95	2,60	,682		
	16-20 yıl	63	2,64	,866		
	21 yıl ve üzeri	117	2,59	,461		
Örgütsel Adalet	5 yıldan az	136	2,43	,415	1,358	,07
	6-10 yıl	90	2,42	,444		
	11-15 yıl	95	2,54	,747		
	16-20 yıl	63	2,50	,275		
	21 yıl ve üzeri	117	2,56	,540		
Dağıtım Adaleti	5 yıldan az	136	2,39	,620	2,543	,54
	6-10 yıl	90	2,41	,275		
	11-15 yıl	95	2,48	,549		
	16-20 yıl	63	2,44	,518		
	21 yıl ve üzeri	117	2,40	,723		
Prosedür Adaleti	5 yıldan az	136	2,65	,924	3,439	,43
	6-10 yıl	90	2,54	,673		
	11-15 yıl	95	2,62	,636		
	16-20 yıl	63	2,57	,136		
	21 yıl ve üzeri	117	2,62	,426		
Etkileşim Adaleti	5 yıldan az	136	2,89	,505	2,673	,08
	6-10 yıl	90	2,92	,571		
	11-15 yıl	95	2,90	,355		
	16-20 yıl	63	2,83	,865		
	21 yıl ve üzeri	117	2,88	,723		

*p<0,05

Tablo 6.15. (devam) Mesleki toplam deneyim ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki anova test sonuçları

Yapılan analiz sonuçlarına göre güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin katılımcıların mesleki toplam deneyime göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu nedenle H_{11} , H_{21} ve H_{31} hipotezleri reddedilmiştir.

H_{1i}: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma statüsüne göre *istatistiksel olarak* anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2i}: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma statüsüne göre *istatistiksel olarak* anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{3i}: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma statüsüne göre *istatistiksel olarak* anlamlı bir farklılık göstermektedir.

	Çalışma Statüsü	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Güç Mesafesi	Kadrolu	417	2,43	,573	-1,387	,17
	Sözleşmeli	74	2,52	,482		
Gücü Kabullenme	Kadrolu	417	2,48	,576	-1,893	,06*
	Sözleşmeli	74	2,61	,501		
Gücü Araçsal Kullanma	Kadrolu	417	2,35	,814	-2,711	,01*
	Sözleşmeli	74	2,62	,718		
Gücü Meşrulaştırma	Kadrolu	417	1,98	,782	-,296	,77
	Sözleşmeli	74	2,01	,746		
Güce Razı Olma	Kadrolu	417	2,64	,769	,659	,51
	Sözleşmeli	74	2,58	,693		
Örgütsel Yabancılaşma	Kadrolu	417	3,14	,572	-1,943	,05*
	Sözleşmeli	74	3,28	,483		
Güçsüzleşme	Kadrolu	417	2,91	,736	-1,555	,12
	Sözleşmeli	74	3,05	,691		
Anlamsızlaşma	Kadrolu	417	3,65	,728	-1,415	,16
	Sözleşmeli	74	3,77	,664		
Kendine Yabancılaşma	Kadrolu	417	2,88	,695	-1,593	,11
	Sözleşmeli	74	3,02	,697		
Örgütsel Adalet	Kadrolu	417	2,59	,785	-2,548	,01*
	Sözleşmeli	74	2,85	,975		
Dağıtımsal Adalet	Kadrolu	417	2,32	,843	-2,766	,01*
	Sözleşmeli	74	2,62	1,019		
İşlemsel Adalet	Kadrolu	417	2,37	,886	-2,947	,00*
	Sözleşmeli	74	2,71	1,120		
Etkileşimsel Adalet	Kadrolu	417	2,86	,920	-1,661	,10*
	Sözleşmeli	74	3,06	1,008		

*p<0,05

Tablo 6.15. Çalışma statüsü ile güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet algısı arasındaki t-test sonuçları

Çalışma statüsüne göre yapılan karşılaştırma analizi sonucunda, gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta sözleşmeli olarak çalışanların daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. H_{1i} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel yabancılaşma değişkeninde de benzer şekilde anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta sözleşmeli olarak çalışanların daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. H_{2i} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutunda çalışma statüsüne göre anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta sözleşmeli olarak çalışanların daha yüksek bir ortalamaya sahip tespit edilmiştir. H_{3i} hipotezi kabul edilmiştir.

6.4. Korelasyon Analizi

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişki ve ilişkinin durumunu incelemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 6.17’de yer verilmiştir.

H_4 : Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

	Güç Mesafesi	Güçü Kabullenme	Güçü Araçsal Kullanma	Güçü Meşrulaştırma	Güce Razi Olma
Örgütsel Yabancılaşma	,184**	,090*	,124**	,150**	,223**
Güçsüzleşme	,350**	,350**	,184**	,228**	,158**
Anlamsızlaşma	,101*	-,064	-,044	-,060	-,288**
Kendine Yabancılaşma	-,031	,049	-,035	-,017	-,094*

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.16. Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi

Örgütsel yabancılaşma ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,184$, $p<01$). H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel yabancılaşma ile gücü kabullenme ($r=,090$, $p<,05$), gücü araçsal kullanma ($r=,124$, $p<,01$), gücü meşrulaştırma ($r=,150$, $p<,01$), güce razı olma ($r=,223$, $p<,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,088$).

Örgütsel yabancılaşmanın güçsüzleşme alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,290$, $p<01$). Güçsüzleşme alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=,350$, $p<,01$), gücü araçsal

kullanma ($r=,184$, $p<,01$), gücü meşrulaştırma ($r=,228$, $p<,01$), güce razı olma ($r=,158$, $p<,01$) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlaşma alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=,101$, $p<,05$). Anlamsızlaşma alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=,064$), gücü araçsal kullanma ($r=,044$), gücü meşrulaştırma ($r=,060$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşın anlamsızlaşma alt boyutu ile güce razı olma ($r=,288$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=,031$). Kendine Yabancılaşma alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=,049$), gücü araçsal kullanma ($r=,035$), gücü meşrulaştırma ($r=,017$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşın kendine yabancılaşma ile güce razı olma ($r=,094$, $p<,05$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güç mesafesi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 6.18’de yer verilmiştir.

H₅: Güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

	Güç Mesafesi	Gücü Kabullenme	Gücü Araçsal Kullanma	Gücü Meşrulaştırma	Güce Razi Olma
Örgütsel Adalet	-,189**	-,261**	,088	-,143**	-,101*
Dağıtımsal Adalet	-,290**	-,350**	-,184**	-,228**	-,158**
İşlemsel Adalet	-,157**	-,232**	-,059	,133**	,075
Etkileşimsel Adalet	-,104*	-,166**	,028	,066	,057

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.17. Güç mesafesi ile örgütsel adalet ilişkisi

Örgütsel adalet ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=,189$, $p<,01$). H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ile gücü kabullenme ($r=,261$, $p<,01$), gücü meşrulaştırma ($r=,143$, $p<,01$) ve güce razı olma ($r=,101$, $p<,05$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu

buna karşın gücü araçsal kullanma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($r=,088$).

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,290$, $p<01$). Dağıtımsal adalet alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=-,350$, $p<,01$), gücü araçsal kullanma ($r=-,184$, $p<,01$), gücü meşrulaştırma ($r=-,228$, $p<,01$) ve güce razı olma ($r=-,158$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,157$, $p<01$). İşlemsel adalet alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=-,232$, $p<,01$) ve gücü meşrulaştırma ($r=-,133$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu; gücü araçsal kullanma ($r=,059$) ve güce razı olma ($r=,075$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutu ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,104$, $p<05$). Etkileşimsel adalet alt boyutu ile gücü kabullenme ($r=-,166$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu; gücü araçsal kullanma ($r=,028$), gücü meşrulaştırma ($r=,066$) ve güce razı olma ($r=,057$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 6.19'da yer verilmiştir.

H₆: Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

	Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzleşme	Anlamsızlaşma	Kendine Yabancılaşma
Örgütsel Adalet	-,369**	-,185**	-,341**	-,410**
Dağıtımsal Adalet	-,337**	-,202**	-,292**	-,365**
İşlemsel Adalet	-,197**	,007	-,181**	-,272**
Etkileşimsel Adalet	-,335**	-,227**	-,330**	-,327**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.18. Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet ilişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,369$, $p<,01$). H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ile güçsüzleşme ($r=-,185$, $p<,01$), anlamsızlaşma ($r=-,341$, $p<,01$) ve kendine yabancılaşma ($r=-,410$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,337$, $p<,01$). Dağıtımsal adalet ile güçsüzleşme ($r=-,202$, $p<,01$), anlamsızlaşma ($r=-,292$, $p<,01$) ve kendine yabancılaşma ($r=-,365$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşlemsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,197$, $p<,01$). İşlemsel adalet ile anlamsızlaşma ($r=-,181$, $p<,01$) ve kendine yabancılaşma ($r=-,272$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu buna karşın işlemsel adalet ile güçsüzleşme ($r=,007$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Etkileşimsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-,335$, $p<,01$). Etkileşimsel adalet ile güçsüzleşme ($r=-,227$, $p<,01$), anlamsızlaşma ($r=-,330$, $p<,01$) ve kendine yabancılaşma ($r=-,327$, $p<,01$) arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.5. Regresyon Analizi

Bu bölümde katılımcıların güç mesafesinin örgütsel adalet üzerindeki etkisini ölçebilmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Güç mesafesinin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçlarına Tablo 6.20’de yer verilmiştir.

H_7 : Güç mesafesi örgütsel adaleti anlamlı olarak etkilemektedir.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	R	R ²	Düz. r ²	F	p
Güç Mesafesi	Örgütsel Adalet	-,189	-4,247	,189	,036	,034	18,035	,00*
Güç Mesafesi	Dağıtımsal Adalet	-,290	-6,690	,290	,084	,082	44,750	,00*
Güç Mesafesi	İşlemsel Adalet	-,157	-3,520	,157	,025	,023	12,391	,00*
Güç Mesafesi	Etkileşimsel Adalet	-,104	-2,305	,104	,011	,009	4,313	,02*

*p<0,05

Tablo 6.19. Güç mesafesinin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları

Tablo 6.20’de katılımcıların güç mesafesinin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik elde edilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre;

Güç mesafesinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu görülmüştür (t=-4,247, p<,01). H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

Güç mesafesinin dağıtımsal adalet algısı üzerine etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu görülmüştür (t=-6,690, p<,01).

Güç mesafesinin işlemsel adalet algısı üzerine etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (t=-3,520, p<,01).

Güç mesafesinin etkileşimsel adalet algısı üzerine etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu görülmüştür (t=-2,305, p<,05).

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçlarına Tablo 6.21’ de yer verilmiştir.

H₈: Güç mesafesi örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	R	R ²	Düz. r ²	F	p
Güç Mesafesi	Örgütsel Yabancılaşma	,184	4,136	,184	,034	,032	17,110	,00*
Güç Mesafesi	Güçsüzleşme	,101	2,248	,101	,010	,008	5,052	,03*
Güç Mesafesi	Anlamsızlaşma	,297	6,877	,297	,088	,086	47,297	,00*
Güç Mesafesi	Kendine Yabancılaşma	,031	-,692	,031	,001	-,001	,478	,49

*p<0,05

Tablo 6.20. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları

Tablo 6.21’de güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik elde edilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=4,136$, $p<,01$).

Güç mesafesinin güçsüzleşme üzerine etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=2,248$, $p<,01$).

Güç mesafesinin anlamsızlaşma üzerine etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t=6,877$, $p<,01$).

Güç mesafesinin kendine yabancılaşma üzerine etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t=-,692$, $p=,49$).

Güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçlarına Tablo 6.22’ de yer verilmiştir.

H_9 : Güç mesafesi ve örgütsel adalet örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	R	R^2	Düz. r^2	F	p
Örgütsel Yabancılaşma	Güç Mesafesi	,263	6,387	,450	,203	,200	62,124	,00*
	Örgütsel Adalet	-,419	-10,176					
Örgütsel Yabancılaşma	Güç Mesafesi	,259	5,761	,309	,096	,092	25,816	,00*
	Dağıtım Adalet	-,260	-5,778					
Örgütsel Yabancılaşma	Güç Mesafesi	,243	5,844	,417	,174	,171	51,383	,00*
	İşlemsel Adalet	-,379	-9,099					
Örgütsel Yabancılaşma	Güç Mesafesi	,229	5,695	,469	,200	,217	68,906	,00*
	Etkileşimsel Adalet	-,434	-10,801					

* $p<0,05$

Tablo 6.21. Güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin regresyon analizi sonuçları

Tabloda 6.22’de güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik elde edilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre;

Güç mesafesi ve örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin pozitif ($t=6,387$), örgütsel

adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ise negatif yönde ($t=-10,176$) olduğu görülmektedir. H_9 hipotezi kabul edilmiştir.

Güç mesafesi ve dağıtımsal adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin pozitif yönde ($t=5,761$), dağıtımsal adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ise negatif yönde ($t=-5,778$) olduğu görülmektedir.

Güç mesafesi ve işlemsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin pozitif yönde ($t=5,844$), işlemsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ise negatif yönde ($t=-9,099$) olduğu görülmektedir.

Güç mesafesi etkileşimsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin pozitif yönde ($t=5,69$), etkileşimsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi ise negatif yönde ($t=-10,801$) olduğu görülmektedir.

6.6. Aracı Değişken Sonuçları

Bu bölümde aracı değişkenin rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Aracılık değişkeninin anlamlı olup olmadığını yorumlarken BootLLCI ve BootULCI test sonuçları dikkate alınmalıdır. Çünkü “BootLLCI ve BootULCI arasında “0” değeri var ise aracı etkiden söz edilememektedir” (Adıgüzel ve Küçükoğlu,2020:10). BootLLCI ve BootULCI arasında “0” değeri yoksa aracılığın anlamlı bir etkisi söz konusudur.

H_{10} : Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracılık rolü vardır.

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki	,079	,022	,038	,126
Kısmi Standardize Edilmiş Dolaylı Etki	,141	,041	,067	,227
Tamamen Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,079	,022	,038	,124

* Örgütsel Adalet

Tablo 6.22. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün %7,9'luk düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür

(BootLLCI=.038, BootULCI=.126). H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında örgütsel adalet değişkeni, güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolüne ilişkin etkisine bakıldığında %14,1 olduğu görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel adalet algısının tam aracılık rolüne ilişkin etkisinin de %7,9 olduğu saptanmıştır.

H_{11} : Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki	,075	,019	,041	,117
Kısmi Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,134	,034	,073	,207
Tamamen Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,075	,019	,041	,115

* Dağıtımsal Adalet

Tablo 6.23. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde dağıtımsal adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinde dağıtımsal adalet algısının aracılık rolünün %7,5'lik düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (BootLLCI=.041, BootULCI=.117). H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında dağıtımsal adalet değişkeni, güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısının kısmi aracılık rolüne ilişkin etkisine bakıldığında %13,4 olduğu görülmüştür. Aynı zamanda dağıtımsal adalet algısının tam aracılık rolüne ilişkin etkisinin de %7,5 olduğu saptanmıştır.

H_{12} : Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki	,060	,021	,020	,103
Kısmi Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,106	,039	,036	,185
Tamamen Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,060	,021	,020	,101

* İşlemsel Adalet

Tablo 6.24. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde işlemsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinde işlemsel adalet algısının aracılık rolünün %6'lık düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (BootLLCI=,020, BootULCI=,103). H_{12} hipotezi kabul edilmiştir

İşlemsel adalet değişkeni, güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. İşlemsel adalet algısının kısmi aracılık rolüne ilişkin etkisine bakıldığında %10,6 olduğu görülmüştür. Aynı zamanda işlemsel adalet algısının tam aracılık rolüne ilişkin etkisinin ise %6 olduğu saptanmıştır.

H_{13} : Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki	,045	,024	-,002	,092
Kısmi Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,080	,043	-,003	,166
Tamamen Standardize Edilmiş Dolaylı Etki*	,045	,023	-,002	,091

* Etkileşimsel Adalet

Tablo 6.25. Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin aracı rolüne ilişkin sonuçlar

Güç mesafesinin yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinde etkileşimsel adaletin aracılık rolünün %4,5'lik düzeyde olduğu ancak bunun anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (BootLLCI=-,002, BootULCI=,092). H_{13} hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmaya ilişkin tüm hipotezlere yönelik sonuçlar Çizelge 7.1'de gösterilmiştir.

Hipotezler	Sonuç
H_1: Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H_2: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H_3: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H_{1a} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{2a} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{3a} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışılan hastanenin işlevine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H_{1b} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul

H _{2b} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3b} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{1c} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{2c} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3c} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{1d} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2d} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3d} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{1e} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{2e} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3e} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{1f} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{2f} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{3f} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalıştıkları bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{1g} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H _{2g} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{3g} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H _{1h} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{2h} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3h} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{1i} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{2i} : Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{3i} : Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri mesleki toplam deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H _{1i} : Katılımcıların güç mesafesi düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul

H2i: Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H3i: Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeyleri çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<i>H₄: Güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H₅: Güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H₆: Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H₇: Güç mesafesi örgütsel adaleti anlamlı olarak etkilemektedir.</i>	Kabul
<i>H₈: Güç mesafesi örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir.</i>	Kabul
<i>H₉: Güç mesafesi ve örgütsel adalet örgütsel yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilemektedir.</i>	Kabul
<i>H₁₀: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracılık rolü vardır.</i>	Kısmen Kabul
<i>H₁₁: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₂: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin işlemsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₃: Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt boyutunun anlamlı bir aracılık rolü vardır.</i>	Red



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemek amacı ile yapılmıştır. Bu bölümde elde edilen verilere ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Çalışma Ankara ilinde yer alan 14 kamu hastanelerinde görev yapan 491 sağlık çalışanlarından elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. Elde edilen verilere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 491 kişinin %36,7'si (n=180) dal hastanesinde görev yaparken, %63,3'ü (n=311) de genel hastanede görev yapmaktadır. Araştırmaya izin veren hastanelerin sayıca üstünlüğü genel hastanelerde olduğundan, örnekleme alınan katılımcılarda da genel hastanede çalışanların daha yüksek orana sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda araştırmanın yapıldığı Nisan-Kasım 2021 tarihleri arasında Covid-19 pandemi sürecinin yoğun bir şekilde devam etmesinden dolayı özellikle araştırmaya izin veren dal hastanelerinde (diş hastaneleri) görev yapan çalışanların filyasyonda görevli olmaları, hastanelerde aktif olarak bulunamamalarına neden olmuştur. Bu durum dal ve genel hastanede çalışan kişi sayılarında farklılığa neden olmuştur.

Katılımcıların %69,5'i (n=341) kadın, %30,5'i (n=150) de erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında %4,9'u (n=24) 25 yaşından az, %24'ü (n=118) 25-30 yaş, %19,8'i (n=97) 31-35 yaş, %16,5'i (n=81) 36-40 yaş, %21,4'ü (n=105) 41-45 yaş, %10'u (n=49) 46-50 yaş ve %3,5'i (n=17) de 51 yaş ve üzerindedir. Araştırmanın yapıldığı dönem boyunca Covid-19 pandemi sürecinde alınan tedbirler kapsamında 65 yaş ve üzerinde olan çalışanların idari izinli sayılmaları örnekleme yer alan 51 yaş ve üzerindeki bireylerin sayıca oranlarının azalmasında etkili olduğu söylenebilir.

Çalışanların %6,5'i (n=32) lise, %10'u (n=49) ön lisans, %51,7'si (n=254) lisans, %31,8'i (n=156) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Hastanelerde branşlaşmanın ve uzmanlaşmanın yüksek olmasından dolayı örnekleme dahil olan katılımcıların oranlarının bu şekilde çıkması normal karşılanmaktadır.

Çalışanların % 27,9'u (n=137) hekim, % 2,9'u (n=14) yönetici, % 27,3'ü (n=134) hemşire, % 7,7'si (n=38) teknisyen, % 5,5'i (n=27) idari personel, % 8,1'i (n=40) tekniker, % 5,1'i (n=25) ebe, % 3,1'i (n=15) tıbbi sekreter, % 12,4'ü (n=61) diğer branş (fizyoterapist, psikolog, eczacı vb.) çalışanlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların %9,6'sı (n=47) laboratuvarında, %31,2'si (n=153) poliklinikte, %28,9'u (n=142) klinikte, %8,4'ü (n=41) acilde, %2,2'si (n=11) ameliyathanede, %14,1'i (n=69) idari ve teknik hizmetlerde ve %5,7'i (n=28) yoğun bakım birimlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu %69,5'i (n=341) gündüz mesaisi yaparak görevlerine devam etmektedir. Çalışanların neredeyse yarısına yakını (n=227) 1-5 yıl arasında bulundukları kurumda görev yapmaktadır. Katılımcıların meslekte toplam geçirdikleri süreler bakımıldığında %3,3'ü (n=16) 1 yıldan az, %22,4'ü (n=110) 1-5 yıl arasında, %18,3'ü (n=90) 6-10 yıl arasında, %19,3'ü (n=95) 11-15 yıl arasında, %12,8'i (n=63) 16-20 yıl arasında, %23,8'i (n=117) 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların büyük çoğunluğu (n=417) kadrolu bir şekilde görevlerine devam etmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların güç mesafesi düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın güce razı olma boyutunda olduğu görülmüştür. Güce razı olma alt boyutunun güç mesafesinin diğer boyutlarına göre yüksek çıkması, yönetim tarafından onaylanmayan uygulamaların çalışanlarca kabul edilebileceği, yönetimin etik, doğru olmayan uygulama ve kararlarında yasal yada üst mercilere başvurmadan kaçınmaları yada çalışanların mevcut uygulamaya yönelik inançlarının düşük olması sonucun bu şekilde çıkmasına neden olduğunu düşündürebilmektedir. Güce razı olma boyutunu sırası ile gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutları takip etmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışına yönelik ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama anlamsızlaşma boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Anlamsızlık alt boyutunun örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına göre ortalamasının yüksek çıkması, çalışanın yaptığı işe anlam verememesi, yalnızca iş için örgütte bulunduğu düşüncesi katılımcılarda anlamsızlık duygusuna neden olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda uzmanlaşmanın yüksek olduğu yerlerde çalışanların yalnızca kendi işine odaklanarak çalışması, çalışma arkadaşlarının yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaması, bireyin işinin bütüne yaptığı katkıyı anlayamaması, bilgi kaynaklarına ulaşamaması çalışanın anlamsızlık duygusu yaşamasına neden olduğu düşünülebilir. Anlamsızlaşma boyutunu sırası ile güçsüzleşme ve kendine yabancılaşma boyutları takip etmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet boyutlarına yönelik algıları incelendiğinde etkileşimsel adalet algısının en yüksek olduğu görülmüş, bu boyutu sırası ile işlemsel ve dağıtımsal adalet algıları takip etmiştir. Etkileşimsel adalet kişilerarası adaleti konu alır. Yöneticilerin çalışanlara göstermiş olduğu muamelelerin nasıl algılandığını ilgilendirdiği için üstler tarafından uygulanan adalete ilişkin algılamalarda diğer boyutlara göre ilk olarak göze çarpmaktadır. Dağıtımsal adaletin düşük ortalamaya sahip olması çalışanların, terfi, maaş, ödül gibi kazanımlardan memnun olmadıklarını göstermektedir. Böyle durumlarda yöneticiler çalışanlarına örgütlere sağladıkları katkıları oranında ödül, plaket verebilmeli yada bulundukları birimde şeflik gibi çalışanları takdir edici ödüller sağlayabilmelerinde yarar vardır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre güç mesafesi, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin çalışılan hastanenin işlevine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırma sonucunda örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken; güç mesafesinin gücü meşrulaştırma alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve bu farklılıkta erkek katılımcıların algılarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Gerek sosyal hayatta gerekse çalışma hayatında Türk toplumunun ata-erkil yapısına sahip olmaları erkeklerin güce verdiği değerin önemini vurgulayabilir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel yabancılaşma ve örgütsel adalet değişkenlerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken; güç mesafesi, güç mesafesinin gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yaşa göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre, güç mesafesinde 46 yaş ve üzerinde olanlar ile 30 yaş ve altı ile 31-35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesinin gücü kabullenme alt boyutunda 46 yaş ve üzerinde olanların 30 yaş ve altında olanlar, 31-35 yaş aralığında ve 36-40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesinin gücü araçsal kullanma alt boyutunda 41-45 yaş aralığında ve 30 yaşın altında olanlar ile; 46 yaş ve üzerinde olanlar ile 30 yaşın altı ve 31-35 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa göre farklılıklara bakıldığında katılımcıların yaşları arttıkça güç mesafesi ve alt boyutlarına yönelik ortalamalarının azaldığı

görülmüştür. Katılımcıların yönetim ve idari görevlerde yer almaları, var olan güce alışmaları, böyle gelmiş böyle gider düşüncesi ile hareket etmeleri sonuçların bu şekilde çıkmasında değerlendirilebilir. Yaşı ilerlemiş çalışanların işe hakim olması, daha tecrübeli olması bir gösterge olabilir. Tecrübenin yalnızca yaş ile ilgili olmadığı elde edilen yetkinlik ile ilgili olduğu çalışanlara anlatılmasında yarar sağlayabilir. Ayrıca çalışanların yaş aralıklarına uygun örgütsel stratejiler geliştirebilir.

Eğitim seviyesine göre yapılan çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre, güç mesafesinde ön lisans ve altında eğitim düzeyine sahip kişiler ile lisans eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu; güç mesafesinin gücü kabullenme alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu; güç mesafesinin gücü meşrulaştırma alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklara bakıldığında eğitim seviyesinin düşmesi ile güç mesafesi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaların arttığı görülmüştür. Bu durum çalışanların eğitim seviyesine bağlı olarak yönetim kademlerinde daha az yer almaları ve yönetim kararlarına daha az katılmalarının sebep olduğu düşünülebilir. Daha düşük eğitim seviyelerine sahip çalışanların belirli görevler ile sınırlı tutulmaları güç mesafesinin yüksek algılanmasında rol oynayabilmektedir. Etkileşimsel adalet alt boyutunda ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip bireyler ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bu farklılıkta da ön lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesinin artması etkileşimsel adalet algı ortalamasının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çalışma yaşamında sadece maddi kazançlarının olmadığı, maddiyatın dışında iyi insan ilişkileri, zamanında ve doğru bilgi aktarımı, nezakat, dürüstlük ve saygıya önem verildiği görülmüştür. Çalışanlar yöneticilerin kendilerine kibar, saygılı ve dürüst davranması halinde örgüte ilişkin prosedürlerin ve kaynakların dağıtımını adil olmasa bile, çalışanların olumsuz sonuçlara daha az tepki gösterebilmesi muhtemeldir. Ayrıca çalışanların istenmeyen fikirlerinin dikkate alınması, onlara söz hakkı verilmesi, örgütsel kararlarda yada çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda sürece dahil olmaları sağlanabilir. Çalışanlara belirli periyot aralıkları ile örgüt içi uygulamalara ve görevlerine yönelik eğitimler verilmelidir.

Çalışılan bölüme göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, örgütsel yabancılaşma alt boyutlarından anlamsızlaşma ile diğer birimlerde çalışanlarla polikliniklerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Polikliniklerde çalışan kişilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hastanelerde iş yüklerinin diğer bölümlere göre polikliniklerde daha fazla olması ve buna bağlı olarak çalışanların rol çatışması yaşaması anlamsızlaşmaya neden olabilmektedir. Poliklinikler hasta ile birebir iletişime geçilen hizmetin doğrudan verildiği yerler olmasından dolayı çalışanların strese maruz kalma ihtimalleri daha yüksektir. Aynı zamanda yaratıcılıktan uzak, tekdüze halindeki işler de çalışanların anlamsızlaşmasına neden olabilmektedir. Uzmanlaşmanın fazla olması çalışanların yalnızca kendi sorumluluğundaki işi bilerek takip etmesi ve diğer çalışma arkadaşlarının yaptıkları iş hakkında bir fikre sahip olmaması anlamsızlığa yol açabilmektedir. Bu şekildeki çalışma koşullarının çalışanların kendilerini anlamsız hissetmelerinde etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü her çalışan örgütün işleyişine, yönetim tarzına, örgüt yapısına uyum sağlayamayabilir. Örgütsel yabancılaşmayı yok edebilecek yöntemlerin kullanılması çalışanlar açısından önemlidir. Bu kapsamda çalışanlara istekleri doğrultusunda daha fazla sorumluluk verilmeli, yönetim kararlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla gerekirse yöneticilere eğitim verilmelidir. Çalışanların işlerine ilişkin kararlarda inisiyatif alabilmesi sağlanmalı ve bu doğrultuda çalışanlar için güçlendirme politikaları yürütülmelidir. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan verilmelidir.

Örgütsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutu ile kliniklerde görev yapan çalışanlar ile diğer bölümlerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Klinikler uzmanlaşmanın daha fazla görüldüğü birimler olduğundan birim yöneticileri tarafından çalışanlara duyarlı ve saygılı davranılması, kişilerarası iletişimin daha samimi olması, birimi ilgilendiren kararların gerekçeleri detaylı bir biçimde açıklanması, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi gibi nedenler çalışanların etkileşim adalet algılarını etkileyebilmektedir

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların çalışma şekline göre güç mesafesi, güç mesafesinin gücü araçsal kullanma alt boyutu, güçsüzleşme alt boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre gündüz vardiyasında çalışanların ortalamasının

daha yüksek olduğu görölmüştür. Elde edilen veriler doğrultusunda sağlık kurumlarında gündüz mesaisinin daha yoğun olması çalışanların üstleri ile daha fazla etkileşimde olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanlar ile yöneticiler arasında statüler arası mesafenin uzaklığı ve otorite varlığı kendini daha çok belli edebilmektedir. Örgütte üst ve alt kademe arasındaki ayrımlar (otopark, tuvalet, yemekhane) çalışanların daha yoğun olarak bulunduğu gündüz mesaisinde göze daha çok görünebilmektedir. Bu durum gündüz vardiyasında çalışanların ortalamalarını yükseltebilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin çoğunlukla gündüz mesaisinde olması çalışanlarına sürekli olarak ne yapacaklarının söylenmesi, buna bağılı olarak denetimin daha fazla olması sonucun bu şekilde çıkmasına etki ettiğı düşünülebilir. Bu sonuçlar ile paralel gündüz vardiyasında çalışanlar hastalar ile daha çok etkileşim halinde olabilmekte ve buna bağılı olarak da daha çok performans sergilemek, emek sarf etmek durumunda kalabilmektedirler. Çalışanların örgüte sağladıkları bu katkıların karşılığını daha fazla iş tatmini, deneyim gibi çıktılar ile elde edebildikleri düşünülmektedir.

Örgütsel yabancılaşma ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve aynı zamanda güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi arttıkça örgütsel yabancılaşmanın da arttığı; güç mesafesinin örgütsel yabancılaşmayı etkilediğı tespit edilmiştir. Güç mesafesi, astlar ile üstler arasındaki ilişkiyi belirlemede, örgütün işleyişinde, iletişim ve etkileşimde önemli bir role sahiptir. Çalışanlar örgüt tarafından kendilerine değeri verildiğini bilmek isterler bu nedenle örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki mesafe biraz olsun azalıp yöneticiler çalışanlarına değeri verdiklerini onlara hissettirebilirse örgütsel yabancılaşma sorununun da ortadan kalkabileceğı düşünülmektedir. Güç mesafesini azaltabilmek adına çalışanlar ile yöneticiler arası iletişimi kuvvetlendirecek faaliyetler ve etkinlikler yapılarak sosyal ortamlar oluşturulabilir. Bunun için bürokratik engeller azaltılmalı, çalışanlara görevlerine yönelik inisiyatif alabilmelerini sağlayacak sorumluluklar verilmelidir. Örgütlerin açık ve paylaşımcı yapıda olmaları tavsiye edilmektedir. Yöneticilerin ön yargılı insan ilişkileri ile hareket etmemeleri, liyakate göre terfilerin yapılması önemli olabilmektedir.

Örgütsel adalet ile güç mesafesi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu; güç mesafesinin örgütsel adalet algısı anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek güç mesafesi çalışanların adaletle ilişkin algılarında düşüşe neden olabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, verilen emirleri eksiksiz bir şekilde uygular ve çalışanlar karar süreçlerine katılmaz, işlere ilişkin süreçleri bilmedikleri gibi fikirlerini açıkça ifade edemediklerinden kişiler arası yanlış algılamalar ve iletişim kopukları görülebilmektedir. Çalışanlar güce sahip kişinin ayrıcalıklara sahip olmasını ve gücün merkezileşmesine itiraz etmeyebilir. Bu nedenle güç mesafesini azaltabilmek adına bürokratik engeller azaltılmalı, çalışanlar ile yöneticiler arası iletişimi kuvvetlendirecek faaliyetler ve etkinliklerin yapılması tavsiye edilmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönde bir ilişki olduğu; aynı zamanda örgütsel adaletin, örgütsel yabancılaşma üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin sağlandığı bir örgütte çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışlarının azalması muhtemeldir. Çalışma saatlerinin prosedürlere uygun olmayışı, adaletsiz ve kayırmacı yönetim tarzı, çıktıların adil dağıtılmaması, performans değerlendirme sisteminde adil olunmaması, ön yargılı insan ilişkileri, terfi imkanlarının liyakatsiz olması, işe ilişkin bilgilerin doğru ve tam verilmemesi, iş bölümünde ve ücretlerde yaşanan haksızlıklar gibi örgütsel faktörler çalışanların örgüte yabancılaşmasında önemli etmenlerdendir. Varsa bu etmenleri düzeltme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanların örgütsel uygulamalar ve kazanımları adil olarak değerlendirmesi örgütsel adaletin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel adaletin kalıcı olarak sağlanabilmesi adına standart bir sistem ve prosedürler oluşturulmalı herkes için eşit kurallar sağlanmalıdır. İşe yönelik yapılan iyileştirmelerde ve bilgilendirmeler de çalışanlar ile sürekli paylaşımlarda bulunulmalıdır. Bu konuda devamlılık sağlanmalıdır. Çalışanlara yönetim kararlarında söz hakkı verilmesi örgütsel yabancılaşma davranışını azaltmada olumlu etki yaratabilir. Yanlış uygulamalar yanlış prosedürler tekrar gözden geçirilerek düzeltilmelidir. Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için çalışanların katkıları doğrultusunda örgütsel kaynakların adil dağıtımı sağlanarak, örgüt içindeki prosedür ve süreçlerde çalışanların fikirlerine başvurulması, bu süreçlerde onları göz önüne alarak değerlendirilme yapılması yararlı olacaktır.

Güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu analizler sonucunda tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet alt boyutlarında aracılık rolünün olduğu, etkileşimsel adaletin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel yabancılaşmanın kaçınılmaz olması beklenmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini üstlerinden daha alt seviyelerde görerek, gücü kabul etmektedir. Üstler tarafından verilen emirler çalışanlar tarafından sorgusuz yerine getirilir. Bu durum da örgüt içerisinde adaletsiz uygulamalar varsa bile sıradan kabul edilebilir. Çünkü çalışanlar adaletsiz uygulamaları güç mesafesinin bir parçası olarak algılayabilir. Bu koşullarda çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışında bulunması olasıdır. Bu nedenle güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgütsel adalet aracılık rolü üstlenebilmektedir. Bu sebeple yukarıda da belirtilen öneriler burada da geçerli olacaktır. Çünkü değişkenler birbirini etkilediğinden her bir değişkende yapılacak iyileştirme çalışması örgütler açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2019). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 24. 197-214.
- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Adams, J. G. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2 , 267-299.
- Adıgüzel, Z. ve Küçükoğlu İ. (2020). Çalışma Ortamında Algılanan İş Stresinin İşgörenler Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Aiken, M. and Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akat, İ. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*. Ankara:TOBB.
- Akça Ürtürk, E. (2020). *Bir Özel Hastanede Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akhmetshin, E. M., Mullakhmetov, K. S., and Sadriev, R. D. (2018). Corporate Culture İn Management Systems. *European Research Studies Journal*, 21(1), 519-528.
- Akıncı Vural, B. A. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul:İletişim Yayınları,87.
- Akkaş, H. (2020). *Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Aktuna, H. C. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Ve Liderlik İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The Role Of Procedural And Distributive Justice İn Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Ali, Q. and Rehman, M. U. (2011). Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry Of Pakistan. *Asian Journal Of Business Management*, 3(4), 278-286.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik: Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle* (3. bs). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. New York: Plenum Pres, 28-39.

- Amarat, M., Ay, F., Ünal, Ö. ve Hekim, S. (2018). İstihdam Şekillerine Göre Örgütsel Adalet Algılaması: Üniversite Hastanesi Örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 33-46.
- Amazue, L. O., Nwatu, O. H., Ome, B. N. and Uzuegbu, C. N. (2016). Relationship Between Perceived Leadership Style, Organizational Justice And Work Alienation Among Nigerian University Employees. *IOSR Journal of Mathematics (IOSR-JM)*, 137-146.
- Anaş, K. (2016). *Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arı, M., Gülova, A. A., ve Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Asamoah, E. S., & Chovancová, M. (2011, November). A proposed Managerial Framework For International Marketing Operations In The Fast Food Industry. In *WASET: International Conference on Business, Economics, Management and Marketing*, 5(11),1622-1628.
- Aslan, Ş. ve Güzel, Ş. (2016). Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri Ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14(27), 81-109.
- Atan A. (2011). *Sağlık Sektöründe Yabancılaşma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin Kişilik Tipleri İle Mesleğe Yabancılaşma Arasındaki İlişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 491-506.
- Aygün, Ş. (2020). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Azambuja, R., and İslam, G. (2019). Working at the Boundaries: Middle Managerial Work As A Source Of Emancipation And Alienation. *Human Relations*, 72(3). 534-564.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi . İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Bahri Ammari, N. and Bilgihan, A. (2017). The Effects Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice On Customer Retention: An Empirical Investigation In The Mobile Telecom Industry In Tunisia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 89- 100.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori Ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın. 88-89.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1),1, 231-274.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the Study Of Occupational And Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 393-413.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York,225.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* ,6(1), 23-42.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,6(1),23-42.
- Bayram , N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. Ezgi Kİtabevi. Bursa,137.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. and J. Li (2002). Power Distance As A Moderator Of The Relationship Between Justice And Employee Outcomes İn A Sample Of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 1, 692-711.
- Berber,A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugre C. D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Beugre, C. D., and Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bhaskaran, S., and Gligorovska, E. (2009). Influence Of National Culture On Trans-National Alliance Relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 1, 16,1.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence On Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31(3), 676-685.

- Bilir, P., ve Ay, Ü. (2007). Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma Ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği, *Spormetre. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4, 143-149.
- Bingöl, A. (2012). *Toplam Üretken Bakım (TPM) Yönetim Sisteminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri Ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Blader, S. L., Chang, C. C., and Tyler, T. R. (2001). Procedural Justice And Retaliation In Organizations: Comparing Across Nationally The Importance Of Fair Group Processes. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295-311.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. and Tax, S. S. (1997). The Effects Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice On Post Complaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185– 210.
- Bolat, O. İ. (2011). *Öz yeterlilik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık. .
- Bos, K. V. D. (2001). Fundamental Research By Means Of Laboratory Experiments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.
- Botero, I. C. and Dyne, L. V. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*. Vol. 23, No. 1, 84-104.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L. and Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence Of Power Distance On Reactions To Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- Bussmann, K. D., and Niemeczek, A. (2019). Compliance Through Company Culture And Values: An International Study Based On The Example Of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*, 157, 797–811.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 96-124.
- Büyükyılmaz, O. ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Camerino, D., Conway, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Pokorski, J., Estryn-Behar, M., and NEXT Group. (2005, June). The Role of Job Alienation In Work Ability Deterioration And Unhealthy Ageing. In *International congress series* (Vol. 1280, pp. 61-66). Elsevier.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Can Koyuncu, S. (2013). *Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Caudill, W. A., and Weinstein, H. (1969). Maternal Care And Infant And Behavior In Japan and America. *Psychiatry* 32, 12-43.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., and Lee, S. I. (2015). Organizational Justice, Trust, And Identification And Their Effects On Organizational Commitment In Hospital Nursing Staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17.

- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., and Wang, J. (2014). Alienation and Its Correlates: A Meta-Analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Chovancová, M. and Asamoah, E. S. (2011). A Proposed Managerial Framework for International Marketing Operations in the Fast Food Industry. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 5(11), 1622-1628.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., and Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Clark, J. P. (1959). Measuring Alienation within A Social System. *American Sociological Review*, 24 (6), 849-852.
- Clark, H., Chandler, J. and Barry, J. (1994). *Organisation and Identities: Text and Readings in organizational behaviour*. London: Chapman & Hall.
- Coburn, D. (1979). Job Alienation and Well-being. *International Journal of Health Services*, 9(1), 41-59.
- Cohen-Charash, Y., and Paul E. S. (2001). The role of Justice In Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s. 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*, 3-56.
- Coşkun, Ö. F. (2020). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Cowherd, D. M., and Levine, D. I. (1992). Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees And Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cowherd, M. D. and Levine I. D (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lover-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cremer, D. D. (2005). Procedurel and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Indefitication. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-88.
- Crowne, D. P. and Marlowe, D. (1960). A New Scale Of Social Desirability Independent Of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354.

- Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olaya Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, S. (2015). (Ed.: Küçükaltan, D., Tükel Türk, Ş. A., Gürkan, G. Ç.). *Örgütsel davranışta güncel konular*. (4. baskı). Detay Yayıncılık. ISBN:978-605-333-841-3.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir’deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, Ş. *örgütlerde* Çetin, Ş. (2013). *Örgütlerde Güç Ve Politika*. Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları, 431-481.
- Çınar, S. (2007). Talcott Parsons Ve İşlevselci Kuramı. *Sosyoloji Notları Dergisi*, Ankara: İdeal s. 35-43.
- Çiçek-Sağlam, A., Yorulmaz, Y. İ., Türkkas-Anasız, B., Çolak, İ. ve Dumlu, N. N. (2018). Prediction of Academic Staffs Organizational Silence Through Their Power Distance Perceptions. *Üniversitepark Bülten*, 7(2), 143-166.
- Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 96.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daniels, M. A. and Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro-and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu Ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- De Mooij, M. (2005), *Global Marketing And Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, Second Edition.
- De Vries, M. F. K., and Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning and Measurement. *American Sociological Review*, 26 (5), 753-758.
- Demir, C. ve Öztürk, C. U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkii Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture To The Bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. and Neal, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*, Published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., and Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model And Method. *Documento De Trabajo. Denison Consulting Group*, 1-39.

- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 15-30.
- Dilixiati, N. (2017). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dorfman, P. W. and Howel, J. P. (1988). Dimensions Of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dönmez, (2015). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşmayı Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Dungan, J. A., Young, L. and Waytz, A. (2019). The Power Of Moral Concerns In Predicting Whistleblowing Decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103848.
- Durcan, N. M. (2007). *Yabancılaşmanın insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Efraty, D. Sirgy, M. J. and Claiborne, C. B. (1991). The Effects Of Personal Alienation On Organizational Identification: A Quality Of Work Life Model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması- Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., and Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence Of A New Psychosocial Predictor Of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., and Virtanen, M. (2003). Sleeping Problems And Health Behaviors As Mediators Between Organizational Justice And Health. *Health psychology*, 22(3), 287.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. (16. Baskı). İstanbul: Beta.135-552.
- Ergil, D. (1994). *Toplum ve İnsan toplum biliminin temelleri*. İstanbul: Hayat akademi.
- Erkenekli (2017). M. *Toplumsal Kültür*” . (ed. Ü. Sıgı ve S. Gürbüz) (4. baskı). Ankara: Beta Basım.570-584.
- Erkılıç, E. (2012). *Örgütsel stresin örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel Ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık

- Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Ertaş, Ç., ve Unur, K. (2018). Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Otel Çalışanları Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), s. 206-239.
- Ertekin, P. ve Özmen, D. (2017). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşmayı Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(1):25-30.
- Ertürk, A. ve Bedük, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Eryılmaz, İ. (2019). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 373-393.
- Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Fischer, C. S. (1976). Alienation: Trying To Bridge The Chasm. *The British Journal Of Sociology*, 27(1), 35-49.
- Fischer, R. and Smith, P. B. (2006). Who Cares About Justice? The Moderating Effect of Values on the Link Between Organizational Justice and Work Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 541-562.
- Folger, R. (1986). *Rethinking Equity Theory*. In *Justice in Social Relations*. Springer US.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice In The Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R., and Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice As Accountability. *Advances in Organizational Justice*, 1, 1-55.
- French, J. R. P. and B. Raven (1959). *The Bases of Social Power*. D. Cartwright (Eds.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Mich. University of Michigan Press. 150167.
- Fromm, E. (1955). *The sane society*. London: Routledge.117.
- Ghosh, A. (2011). Power Distance in Organizational Contexts-A Review of Collectivist Cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1),89-101.
- Goldman, B. M. (2001). Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming, an Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories, *Personnel Psychology*, 54, 361-386.
- Goldsby, G. M. (1998). *New organization forms: An examination of alienation and ideology in the postindustrial workplace*. Dissertation Doctor of Philosophy In Management. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.15.
- Gökalp, Z. (1994). *Türkçülüğün Esasları*,İstanbul:İnkılap Yayınları.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of applied Psychology*, 73(4), 606.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-438.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güler, A. (2013). *Organizasyon Kültürü* (ed. S. Gültekin). Ankara: Seçkin Yayıncılık. 93-414.
- Gülova, A. A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma/The relationship between organizational culture and organizational commitment: An empirical research on employees of service sector. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49.
- Günaydın, E. (2017). *Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesi İlişkisi Ve Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. 3. Basım. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt Sosyolojisi (Kavramlar, Süreçler Ve Açıklamalar Ankara: Pegem Akademi*. 43-86.
- Gürsoy, F. (2014). *Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul, 91.
- Halo, L. M. (2015). *Cam Tavan Sendromu Ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses' Perception Of Organizational Justice And Its Relationship To Their Workplace Deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288.
- Hatch, M. J. (1997a). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press. 204.
- Hatch, M. J., and Schultz, M. (1997b). Relations Between Organizational Culture, Identity And Image. *European Journal Of Marketing*, 31(5/6), 357.
- Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H., ve Taşlıyan, M. (2018). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 22(2), 245-267.
- Hofstede, G. (1976). *The Construct Validity of Attitude Survey Questions Dealing with Work Goal*. European Institute For Advanced Studies in Management, Belgium. 45.
- Hofstede, G. (1980a). Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

- Hofstede,G. (1980b). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values,Cross Cultural Research Methodology Series, April Volume 5.
- Hofstede, G., Neuijen,B.,Ohayv, D. and Sanders,G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science Quarterly*,35(2),286-316.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 96-229.
- Hofstede,G., Hofstede G. J., and Minkov,M. (2010a). Cultures and Organizations Software Of The Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Mc Graw Hill. United States. ISBN: 978-0-07-166418-9, MHID: 0-07-166418-1. 5-232.
- Hofstede G. ve Mooij M. (2010b). The Hofstede Model Applications To Global Branding And Advertising Strategy And Research. *International Journal of Advertising*, 29, 85- 110.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model İn Context. *Online Readings İn Psychology And Culture*, 2(1), 8.
- Hoy, W. K. (1972). Alienation And Characteristics Of Public High School. *Interchange*, 3(4), 38-52
- Huang, X., Vliert, E. V. and Vegt G. V. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Igo, T., and Skitmore, M. (2006). Diagnosing The Organizational Culture Of An Australian Engineering Consultancy Using The Competing Values Framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.
- ILO (1998). *Terms of Employment and Working Conditions in Health Sector Reform*. Geneva.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli,L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,5(1) . 67-92.
- İnternet: <https://clearwater-uk.com/five-monkeys-a-banana-and-corporate-culture/> Erişim Tarihi:09. 09. 2020
- İnternet: <http://uregina.ca/~gingrich/n2202.htm>, 03/11/2020. "Functionalism and Parsons", Sociology , November 15-22, 2002, Erişim tarihi: 19. 01. 2020.
- İnternet: www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi:08. 06. 2020
- İnternet: www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi:08. 11. 2021
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- İslamoğlu, G. ve D. Börü (2005). Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı. *Öneri*, 6(24), 71-87.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216 .

- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence Of Perceptions Of Fairness On Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754.
- Jermier, J. M., Slocum Jr, J. W., Fry, L. W., and Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures In A Soft Bureaucracy: Resistance Behind The Myth And Facade Of An Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.
- Joiner, T. A. (2001). The Influence Of National Culture And Organizational Culture Alignment On Job Stress And Performance: Evidence From Greece. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242
- Kahveci, G. (2015). *Kullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kanungo, R. N. (1990). Culture And Work Alienation: Western Models And Eastern Realities. *International Journal of Psychology*, 25, 795-812.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation And Empowerment: Some Ethical Imperatives In Business. *Journal of Business Ethics*, 11, 5-6.
- Kaplanoglu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki Smmm'ler Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1, 131-150.
- Karaçelebi, F. G. (2016). Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi . Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kartarı, A. (2001). *Farklılıklarla Yaşamak Kültürlerarası İletişim*. Ankara: Ürün Yayınlar. 58-88.
- Kasapoğlu, S. (2015). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans Ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keklik, B., ve Us, U. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Khatib, T. (1996). *Organizational Culture, Subcultures, And Organizational Commitment*. Doctor of Philosophy. Iowa State University, Iowa
- Kılıç, İ., Saraçlı, S., Doğan, İ., ve Pelit, E. (2017). Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9(4):734-747.
- Kıraç E (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H., ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.

- Kinter, O. (2016). *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi. Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne. *FLSF-Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12,147-169.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., and Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation And Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy Of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Knox, D. M. (1986). *The Relationship of Risk-Propensity, Organizational Climate and Alienation of Nurses in Urban Hospitals*. Doctoral Dissertation, The University of Tulsa, Oklahoma.
- Kopuz, K., ve İşçi, E. (2020). Hastanelerde Kurumsallaşmanın Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(4), 1013-1028.
- Korkmazer, F., ve Ekingen, E. (2017). Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 63, 459-470.
- Kozhina, A. A., Vinokurov, L. V. (2020). Work Alienation During COVID-19: Main Factors and Conditions (An Example of University Professors). *Psychology in Russia: State of the Art*, 13(4), 106-118.
- Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 479-504.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing The Political Landscape: Structure, Cognition, And Power In Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Kutunis, R. Ö., Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 186-195.
- Küçükkeşmen, E. (2015). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Isparta.
- Lambert, E. (2003). The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff. *Journal Of Criminal Justice*, 5(31), 155-168.
- Lee, C., Pillutla, M., and Law, K. S. (2000). Power-distance, Gender And Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
- Lee, H. H. C., and Chen, L. Y. (2019). Learning Culture in Business Chinese Curriculum: Business Professionals' Perspectives. In *Chinese for Specific and Professional Purposes*. Springer, Singapore.157-166.
- Levental, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K. J. Gerjen, M. S. Greenberg, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, 27-55.
- Lind,E. A. and Tyler, T.R.(1988).*The Social Psychology of Procedural Justice*.New York,NY:Plenum Press.

- Lorcu, G. (2019). *Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin. 172-317.
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M. H., ve Altun, S. (2020). Perakende Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet Ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9), 20-41.
- Marenco, C. (1972). Information Systems and Power: Power in the Firm and Power of the Firm. *International Studies of Management & Organization*, 2(4), 378-398.
- Mazlum, M. M. (2014). *OKUL Müdürlerinin Ahlaki (MORAL) Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin CHAID Analizi İle İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Van.
- McDonald, P., and Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant To Business Research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Michelman, P. (2007). *Is Corporate Culture Still Important*. Harvard Business Review Online.
- Middleton. R. (1963). Alienation, Race, and Education. *American Sociological Review*, 28 (6), 973-977.
- Miller, J. (1975). Isolation In Organizations: Alienation from Authority, Control, and Expressive Relations, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 260-271.
- Millman, J., Taylor, S. and Czaplewski, A. (2002). Cross-cultural Performance Feedback In Multinational Enterprises. *Human Resource Planning*, 25, 29-43.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin Ve Presenteizmin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Mohammadi, A., Hanifi, N., and Varjoshani, N. J. (2020). The Relationship Amongst Nurses' Perceived Organizational Justice, Work Consciousness, And Responsibility. *Nursing Ethics*, 27(3), 701-713.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-855.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants Of Work Alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Murat, G., ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Nair, N., and Vohra, N. (2009). Developing a New Measure Of Work Alienation. *Journal Of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.

- Naktiyok, S., ve Yıldırım, F. (2018). Etik İklimin İş Tatmini Ve İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.
- Nettler, G. W. (1957). A Measure of Alienation. *American Sociological Review*, 22 (6), 670-677.
- Oğuzhan, Y. (2006). *Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi Ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Orpen, C. (1994). The Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Procedural And Distributive Justice. *Journal Soc Psychol*, 134, 134-136.
- Otaki, M., Durreit, M. E., Richards, P., Nyquist, L., and Pennebaker, J. W. (1986). Maternal and infant behavior in Japan and America: A partial replication. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(3), 251-268.
- Örücü, E., Akgül, V., ve Şeker, C. (2019). Personel Güçlendirme Ve Güç Mesafesinin, İş Yerinde Yalnızlık Duygusu İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Gönen Termal Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 882-901.
- Öz, E. (2020). *Örgüt Yapısının, Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarına Ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özgüleş, B., Sevim, Ş., ve Urgan, S. (2019). Organizasyonlarda Görülen Değişime Direnç, Yabancılaşma ve Değersizlik Hissi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. (6. baskı). İstanbul: Ekin Basım Yayın. 165-569.
- Özkan, N. (2017). *İstanbul çekmece bölgesi genel sekreterliğine bağlı hastanelerde çalışan doktorlarda Ve Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, N. D. E., ve Dirican, M. Ö. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39).
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 83-98.
- Öztürk, P. (2008). *An Empirical Study Of Relationships Between Organizational Justice And Organizational Commitment In Public Health Care Companies In Istanbul*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Parsak, G. (2010). *Örgütlerde Yabancılaşma Ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyelerini Değerleme Çalışması. *Erzurum:*

- Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Payli, M. (2017). *Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Pyszka, A., and Piłat, M. (2011). Applying Trompenaars Typology Of Organizational Culture To Implementation Of Csr Strategy. *Journal of Intercultural Management*, 3(2), 113-125.
- Quinn, R. E., and Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Riley, D. (2007). *Turnover Intentions: The Mediation Effects Of Job Satisfaction, Affective Commitment And Continuance Commitment*. (Unpublished Master Thesis), Waikato: University of Waikato.
- Ritzer, G. (1992). *Sociological Theory*. (3. baskı), New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel* (14. basım). İstanbul: Nobel Yayın
- Salerno, R. A. (2003). *"Landscapes of Abandonment Capitalism"*, *Modernity and Estrangement*. New York: State University of New York Press.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. (4. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarioğlu, M. K. (2014). *Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli İle Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Saruhan, Ş. C., ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe Ve Metodoloji* (3. Baskı) İstanbul: Beta Yayınevi.203.
- Scalera, F., ve Talpová, S. Ž. (2013). Towards an Efficient Level Of Centralization in MNEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 112-118.
- Schacht, R. (1970). *Alienation*. New York: Anchor Bok.
- Schafer, R. and Klonglan, G. (1974). Application of the Rules Of Distributive Justice In A Normative Organization. *Pacific Sociological Review*, 17(2), 199-213.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Pub, 14-51.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık. 119-130.
- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences Of Alienation In Work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Seeman, M. (1983). Alienation Motifs In Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity Of The Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Semiz, E. (2019). *İşe Yabancılaşma İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanlarına İlişkin Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, O., ve Sezgin, A. S. (2011). Psiko-sosyal Açıdan Küreselleşme, Empoze Kültür Ve Davranışa Yansıması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 91-122.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a Process: Work as a Case In Point. *Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Sıdika Ateş, A. (2016). *Örgütsel Stresin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi Kocaeli'nde Özel Bir Hastanede, Hastane Çalışanları Üzerine Yapılan Bir*

- Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Sıgır, Ü., ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin " Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Singh, A., Eng, P., and Asce, F. (2009). *Organizational Power In Perspectivte. Leadership And Managament In Engineering*, 165-176.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Soeters, J. (2018). Organizational Cultures İn The Military. In *Handbook Of The Sociology Of The Military* (pp. 251-272). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2_13 Online ISBN 978-3-319-71602-2.
- Solak, Ö. (2014). *Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sookoo, N. (2014). Perceptions of Injustice And Alienation Dynamics Within The Workplace. *Journal Of The Department of Behavioural Sciences*, 3(1), 81–99.
- Soydaş, A. U. (2010). *Kültürlerarası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma Ve İletişim* İstanbul: Parşömen Yayıncılık. 55-88.
- Sönmez, B. (2016). *Çalışanın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılımının Örgütsel Yabancılaşma Düzeyine Etkisi: Yeşim Tekstil Sanayi Ve Ticaret A. Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi . Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 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.
- Stern, P.C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G.A., ve Kalof, L. (1999). A Value-Belief-Norm Theory Of Support For Social Movements The Case Of Environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 83
- Sulu, S., Ceylan, A., ve Kaynak, R. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Injustice And Organizational Commitment: Implications For Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin Dean B. (1992). Distrubutive And Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, E. (2019). *Güç Mesafesi Ve İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişkide Yönetici Cinsiyetinin Ve Katılımcıların Psikolojik Sağlamlıklarının Düzenleyici Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeyda, A. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Ve Liderlik İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, H., Balay, R., ve Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 53-72.

- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569- 587.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Girişi Ve Örgütsel Davranış*. (8. baskı). Konya: Eğitim Yayınevi. 254-574.
- Taras, V., Rowney, J., and Steel, P. (2009). Half a Century Of Measuring Culture: Review Of Approaches, Challenges, And Limitations Based On The Analysis Of 121 Instruments For Quantifying Culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373.
- Taşkaya S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara.
- Taştan, S., İşçi, E., ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tekingunduz S, Kurtuldu A, Egilmez C. (2016). The Analysis Of The Effects Of Social Support, Job Alienation And Job Stress On Labour Performance. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978) A Theory Of Procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tokmak, M. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-439.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *FLSF Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 27-46.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Kavramlar-Teoriler-Yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials. *Academy Of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Irvin Publishing, Burr Ridge IL.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(13), 181-202.
- Tutar, H. (2016a). *Davranış Bilimleri Kavramlar Ve Kuramlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. 140-367.
- Tutar, H. (2016b). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri Ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısında)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık. 289.
- Türe, A. ve Akkoç, İ. (2021). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Lider Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 93-108.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara. 50.
- Tyler, T. R., and Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

- Tyler, T. R., Rasinski, K. and Spodick, N. (1985). The Influence Of Voice On Satisfaction With Leaders: Exploring The Meaning Of Process Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72–81.
- Ulus, A.B. ve Kanbur, A. (2020). Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.
- Uslu, O. ve Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Usul, H, ve Atan, A. (2014). Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 1-10.
- Uyanık, S. (2019). *İşgörenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uysaler Alper L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı Ve Yabancılaşma Yönetim*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Uzkurt, C., ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.29.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. Botero (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. In *Journal of Management Studies*, 40(6),1359-1392.
- Van Hoorn, A. (2019). Generational Shifts In Managerial Values And The Coming Of A Unified Business Culture: A Cross-National Analysis Using European Social Survey Data. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 547-566.
- Vanderstucken, A. and Caniels, M. C. J. (2021). *Predictors of Work Alienation: Differences Between Hierarchical Levels*. Career Development International. ISSN: 1362-0436.
- Varela, O. E., and Premeaux, S. F. (2008). Do Cross-Cultural Values Affect Multisource Feedback Dynamics? The Case Of High Power Distance And Collectivism In Two Latin American Countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 134-142.
- Vural Minası, A. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Walster, E., Berscheid, E., and Walster, G. W. (1973). New Directions In Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151.
- Ward, E. A. (2001). Social Power Bases Of Managers: Emergence Of A New factor. *The Journal of Social Psychology*, 141(1), 144-147.
- Wegner, E. L. (1975). The Concept Of Alienation: A Critique And Some Suggestions For A Context Specific Approach. *The Pacific Sociological Review*. 18 (2),171-193.

- Xue, L., Manuel-Navarrete, D., and Buzinde, C. N. (2014). Theorizing the Concept Of Alienation İn Tourism Studies. *Annals of Tourism Research*, 44, 186-199.
- Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 1, 1-34.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yavuz, H. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven düzeyleri arasındaki ilişki: Isparta ilinde görevli hemşireler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yavuzdemir, T. (2013). *Kamu Mevzuatındaki Yeni Düzenlemelerin Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yayık, F. (2017). *Güç Mesafesinin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Yetiş, Z. (2013). *Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yeygel Çakır, S. ve Temel Eğinli, A. (2010). Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonun Önemi (Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin İçeriklerine Yönelik Kültürel Analiz), *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 1(2), 178-204.
- Yıldırım, F. (2019). *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme Ve Yenilik*. Ankara: Gece Akademi. 5-30. ISBN:978-605-7885-72-2.
- Yıldız, S. ve Arısoy, A. A. (2018). Otantik Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580.
- Yılmaz G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışlarına Etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yılmaz, S. S. (2001). *Kültür ve Bilincin Türdeşleşmesi Açısından Televizyon*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma Ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 315-333.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2) , 517-534.
- Yücel, E. B. ve Koparan, E. (2010). Güç Mesafesi Ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1), 11-18.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, Ö., ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.

- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(56), 391-415.
- Zuschin, A.P. (2003). *Alienation Among Female Senior Student Affairs Officers: Correlation Between Gender Traits*. Doctoral Thesis, Organizational Culture and Alienation. The Kent State University, Ohio.





EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK' ün akademik danışmanlığında ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi doktora programı çerçevesinde, doktora tez çalışmasının araştırma bölümünün önemli bir parçasıdır.

Bu çalışmada, hastanelerde sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel adaletin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmadan elde edilecek bulgular ve sonuçların alan yazına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Tüm ifadelerle ilişkin görüşlerinizin samimi bir biçimde belirtilmesi beklenmektedir. Anket formunda yer alan önermelere vereceğiniz cevaplar üçüncü şahıs ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Katılımda gönüllülük esastır. Anketler tamamen bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, isim ve kurum belirtmenize gerek yoktur. Zaman ayırdığınız ve nitelikli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

G.Gülcan ŞEREMET

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Sağlık Kurumları Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi

Çalıştığınız Hastanenin

İşlevi: Dal Hastanesi () Genel Hastane ()

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız: 25'den az () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51+()

Eğitim Durumunuz: Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()

Göreviniz (Birden Fazla işaretleyebilirsiniz):

Hekim () Yönetici () Hemşire () Teknisyen () İdari Personel () Tekniker ()

Ebe () Tıbbi Sekreter () Fizyoterapist () Psikolog () Diyetisyen ()

Çocuk Gelişim Uzmanı () Ergoterapist () İşitme ve Konuşma Terapisti () Eczacı ()

Diğer () (belirtiniz)

Çalıştığınız Bölüm: Laboratuvar () Poliklinik () Klinik () Acil ()

Ameliyathane () İdari ve Teknik Hizmetler () Yoğun Bakım ()

Çalışma Şekliniz: Sürekli gündüz () Vardiya değişimli ()

Bu işyerindeki çalışma süreniz: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21+ ()

Toplam Mesleki Deneyiminiz: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21+ ()

Çalışma Statüsü: Kadrolu () Sözleşmeli ()

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

EK-1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2.Yöneticilerin aldıkları <u>kararları sorgularım</u> . *					
3.Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4.Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde <u>karşı çıkarım</u> . *					
5.Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6.Çalışanların yönetim kararlarına katılması gerekmez.					
7.Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
8.İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
9.Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
10.Çalışanların kararlara katılmasına izin veren yöneticiler güç kaybeder.					
11. Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
12. Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
13. Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					
14. Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.					
15. Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına <u>karşı tepki gösteririm</u> .*					
16. Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım					
17. Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					
18. Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
19. İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					
20. Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
21. Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					
22. Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmadan kaçınırım.					

Lütfen yan sayfaya geçiniz...

EK-1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşimle ilgili görevleri yerine getirirken oldukça serbestim.					
2.İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım var.					
3.İşimi nasıl yaptığımla ilgili <u>çok az yetkim var</u> .*					
4.İşimle ilgili kararlarımın çoğunluğunu üstlerime danışmadan alırım.					
5. İşimle ilgili konularda değişiklik yapma <u>imkanına sahip değilim</u> .*					
6.İşte yaptıklarımın <u>çoğuna başka kişilerce karar veriliyor</u> .*					
7.İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.					
8.Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir.					
9.Yaptığım işin amacının ne olduğunu <u>tam olarak anlayamadığım</u> zamanlar oluyor.*					
10.Benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gerekli.					
11.Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.*					
12.Sık sık benim işimin kurum için çok da <u>önemi olmadığını</u> hissediyorum.*					
13.Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum.					
14.İşimin, iş arkadaşlarımla işleri ile nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum.					
15.Yaptığım işte herhangi bir başarı <u>hissi duymuyorum</u> .*					
16.İşimin en tatmin edici özelliği maaşım.					
17.İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.					
18.Yaptığım işte gerçek <u>yeteneklerimin çok azını</u> kullanma fırsatım oluyor.*					
19.Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.					
20.İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı <u>kullanma fırsatım</u> olmuyor.*					
21. İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

EK-1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.					
2.Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.					
3.Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.					
4. Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir.					
5. Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.					
6.Bu kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.					
7.Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.					
8.Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.					
9.Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.					
10.Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır.					
11.Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.					
12.Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.					
13.Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.					
14.Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.					
15.İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.					
16.İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.					
17.İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.					

Katkılarımız için teşekkür ederim...

EK-2. Etik Komisyon Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.03.2021-16440



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı : E-11054618-302.08.01-16440
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.02.2021 tarih ve E.7581 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı **Doktora öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK**'ün danışmanlığında yürüttüğü *"Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeleri Örneği"* adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 24.03.2021 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No:2021/62

Prof. Dr. İlhan ÜZÜLMEZ
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma

EK-3. Ankara İl Sağlık Müdürlüğü İzin Talep Yazısı



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-90739940-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü'nün 06/04/2021 tarih ve 138181997 barkodlu yazısı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasının Ankara iline bağlı tüm kamu hastaneleri ve ADSm ve ADSH'leri ve Ankara Şehir Hastanesi'nde yapılmasına yönelik gerekli izin talebi yazısı yazımız ekinde gönderilmektedir.

Söz konusu talebin Hastane Yöneticiliğinizce değerlendirilmesi ve sonucundan tarafımıza bilgi verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Ömer YILDIZ
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

EK: Yazı (17 sayfa)

DAĞITIM:

Ankara Şehir Hastanesi (olumlu)
Ankara İli Tüm EAH'leri
Ankara İli Tüm Devlet Hastaneleri
Ankara İli Tüm ADSM ve ADSH'leri

EK-4. Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : E-33373887-771
Konu : GÜLİZAR GÜLCAN ŞEREMET
(TEZ ÇALIŞMASI)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : a) Ankara İl Sağlık Müdürlüğü'nün 08.04.2021 tarihli ve 00138352137 barkod nolu yazısı.
b) Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü'nün 06.04.2021 tarih ve 138181997 barkod nolu yazısı.

İlgili yazılar ile anılan çalışmanın, hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET tarafından yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun başka bir amaçla kullanılmaması ve başka makam, kişilere verilmemesi kaydıyla, kurumumuzda yapılması hastane başhekimliği tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Muhammed AKSOY
Başhekim Yardımcısı

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
GÜDÜL KAYMAKAMLIĞI
İlçe Devlet Hastanesi

Sayı : E-33605130-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 141980792 barkot numaralı yazınız.

İlgi tarihli yazınıza istanaden Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasının yapılması Kurumumuzca uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi arz ederim.

Dr. Müge YÜKSEL GÜNER
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Kızılcahamam Devlet Hastanesi

Sayı : E-94868096-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA EĞİTİM VE TESCİL BİRİMİ

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasına yönelik anket uygulamasını hastanemiz bünyesinde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Uzm. Dr. Mehmet ÖZTÜRK
Başhekim V.

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : E-93471371-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET (Tez
Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI
(Eğitim ve Tescil Birimine)

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazınız.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasının Ankara iline bağlı tüm kamu hastaneleri ve ADSm ve ADSH'leri ve Ankara Şehir Hastanesi'nde yapılmasına yönelik yazınız incelenmiş olup Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.
Gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Rahmi KILIÇ
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Gaziler Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : E-34215015-771
Konu : TUEK Kararı Hk.

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Personel Hizmetleri Başkanlığı
(Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

" Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasının Etik Kurul onayı almak şartı ile Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulunun 13.07.2021 tarih ve 042/005 protokol nolu kararı ile hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç. Dr. Engin KOYUNCU
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Akyurt Devlet Hastanesi

Sayı : E-89403826-779
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA EĞİTİM VE TESCİL BİRİMİ

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

İlgide bahsi geçen tez çalışmasının hastanemizde yapılması, hastanemiz yönetimi tarafından uygun görülmüştür.

Bilginize arz ederiz.

e-imzalıdır.
Uzm.Dr. Adem YALÇINKAYA
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara 75.Yıl Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi

Sayı : 55639122 / 799

Konu: Gülizar Gülcan ŞEREMET (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Ankara Eğitim ve Tescil Birimine)

İlgi: 15.06.2021 tarih ve E-90739940-799-1081 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı tarih ve sayılı yazınıza istinaden Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Dt.Aytaç BACINOĞLU
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sincan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi

Sayı : E-93195985-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Ankara Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasına ilişkin ilgi yazınız ve ekleri incelenmiş olup, adı geçen talebi Merkezimiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Dt. Hikmet ERTUGAY
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ceza İnfaz Kurumları Kampüs Devlet Hastanesi



Sayı : 86957222-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Sağlık Hizmetleri Başkanlığı - Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazınız.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasını hastanemizde yapması Başhekimliğimiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Dr. Hasan BAŞKAYA
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Karapürçek Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi



Sayı : E-83047726-799
Konu : Gülizar Gülcen ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Eğitim ve Tescil Biriminin 15/06/2021 tarih 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı ve 141980792 barkod numaralı yazısı.

İlgi yazınızda Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET' in Prof.Dr.Sezai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasına ilişkin yazısı incelenmiş olup, adı geçenin ilgili talebi Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Dt. Melek DEMİREL
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Gölbaşı Ülkü Ulusoy Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi



Sayı : E-27199219-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Ankara Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÖRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışma talebi, Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Dt. Ali AĞIR
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlık Bakanlığı Duatepe Devlet Hastanesi



Sayı : E-39668018-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : 15/06/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-1081 sayılı yazı.

Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışması, tez öğrencisinin kontrolü dahilinde hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Uzm. Dr. Reyhan ÖZTÜRK
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Dr. Hulusi Alataş Devlet Hastanesi



Sayı : E-75863711-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
Eğitim ve Tescil Birimi

İlgi : 15/06/2021 tarih ve E-90739940-799-1081 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda belirtilen Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasını hastanemizde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Op.Dr Yusuf ASLANTÜRK
Başhekim

EK-4. (devam) Hastane İzin Belgeleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Beypazarı Devlet Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI BEYPAZARI DEVLET
HASTANESİ - T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI BEYPAZARI
DEVLET HASTANESİ
28.06.2021 11:14 - E-8888061 - 799 - 949
00142134702

Sayı : E-8888061-799
Konu : Gülizar Gülcan ŞEREMET
(Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
(Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Eğitim ve Tescil Birimi)

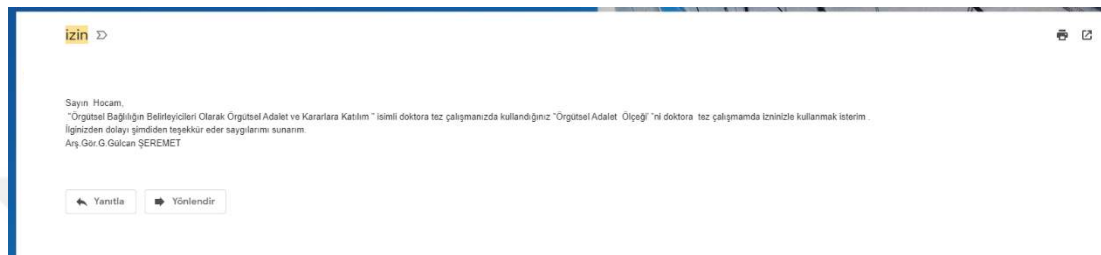
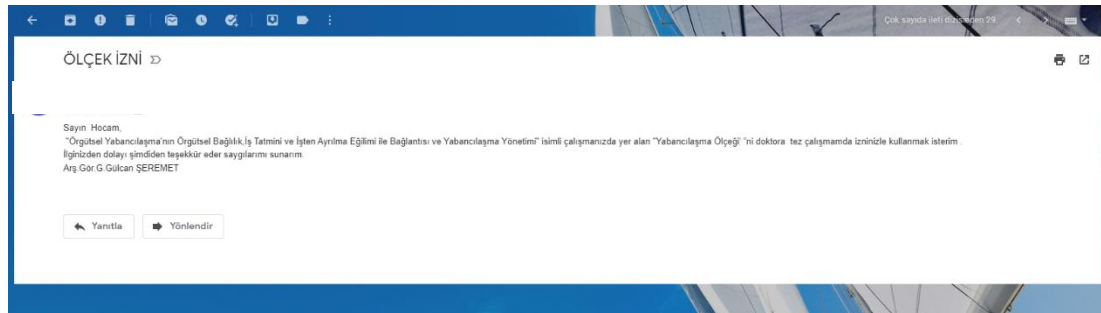
İlgi: 15.06.2021 tarih, 1081 sayı ve 141980792 barkod numaralı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda bahsi geçen Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Kurumları Yönetimi doktora tez öğrencisi Gülizar GÜLCAN ŞEREMET'in, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında "Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Merkez İlçeler Örneği" konulu doktora tez çalışmasını Hastanemizde yapması uygun görülmektedir.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Op.Dr.Yavuz YAVAŞ
Başhekim

EK-5. Ölçek Kullanım İzni



Sayın Hocam,
"Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" isimli çalışmamda yer alan "Güç Mesafesi Ölçeği" ni doktora tez çalışmamda izninizle kullanmak isterim .
İlgizden dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımla sunarım.
Arş.Gör.G. Gülcan ŞEREMET

Sayın Gülcan Şişman,

Tarafımızdan geliştirilen "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" ni araştırmanızda veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz. Ölçeğe, ölçeğin geçerlik ve güvenirlik bilgilerine ilgili makaleden ulaşabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Not: Ölçek için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, Ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı

: Gülizar Gülcan ŞEREMET

Eserler

- Öztürk Z. ve Şeremet, G.G. (2021). Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 1805- 1829., Doi: 10.21547/Jss.889413.
- Korkmaz S., Birsen K., Kurumlu Y., Şeremet G.G., Kahraman N. ve Afşar, F. İ. (2021). Planned Behavior Theory: A Study On Healthcare Professionals'behavior Of Donating Blood. *International Journal Of Health Management And Tourism*, 6(2), 526-549., Doi: 10.31201/Ijhmt.961939.
- Şeremet, G.G. ve Ekinci N. (2021). Sağlık Çalışanlarında Merhamet Yorgunluğu, Merhamet Memnuniyeti Ve Merhamet Korkusu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(29), 330-344., Doi: 10.21076/Vizyoner.722874.
- Uslu D. ve Şeremet G.G. (2020). Bireylerin E-Sağlık Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 386-394.
- Ekiyor A. ve Şeremet, G.G. (2016). A Renewal Within The Scope Of Transformation İn Health Central Hospital Appointment System Chas. *International Journal Of Business And Management Invention* , 5(11), 143-148.
- Şeremet G.G., Uçakkuş P. ve Arslan Çilhoroz İ. (2020). Alternatif , Geleneksel Ve Tamamlayıcı Tıp Konulu Çalışmaların Görsel Haritalama Tekniğine Göre Analizi. *Uluslararası Genç Bilim Ve Sanat İnsanları Sempozyumu (Gebsis) (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)*
- Uçakkuş P. ve Şeremet G.G. (2019). Sağlık İşletmelerinde Tıbbi Malzeme Talep Tahmininde Örnek Bir Uygulama. 3rd International Management And Social Research Conference November 2-4, 2019 İstanbul / Turkey (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum).

- Şeremet G.G. ve Uçakkuş P. (2019). Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Holokrasi. 3rd International Management And Social Research Conference November 2-4, 2019 İstanbul / Turkey (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
- Uslu D. ve Şeremet G.G. (2019). Bireylerin E-Sağlık Okuryazarlık Düzeyinin Belirlenmesi. Eğitimde Ve Sosyal Bilimlerde Yenilikler Sanal Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Öztürk Z. ve Şeremet G.G. (2018). Rol Belirsizliğinin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). Business Organization Research (Bor) Conference (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
- Çil Koçyiğit S., Şeremet G.G. ve Altunay R. (2018). Sağlık Yönetimi Bölümü Ve İşletme Bölümü Öğrencilerinin Ekonomik Okuryazarlığı Üzerine Bir Araştırma: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Örneği. 5th International Symposium On Multidisciplinary Studies 16-17 November 2018 Ankara/ Turkey Osium On Multidisciplinary Studies 16-17 November 2018 Ankara/ Turkey, 1141-1141. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
- Öztürk Z. ve Şeremet G.G. (2018). Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). Business Organization Research (Bor) Conference (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).
- Şeremet G.G. (2017). Akılcı İlaç Kullanımı İle İlgili Tutum Ve Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma Örneği. 3rd International Conference On Social Sciences And Education Research (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum).
- Uçakkuş,P. ve Şeremet G.G. (2021). Sağlık ve Hastalık. Uyar,S. ve Kırac, R.(Ed.) Davranışsal Boyutları İle Sağlık, Nobel Bilimsel.Ankara. ISBN:978-625-7492-94-2.
- Şeremet G.G. (2019). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi. Öztürk,Z. (Ed.). Sağlık Kurumlarında Yönetim. Siyasal Kitabevi.Ankara. ISBN:978- 605-9221-96-6.
- Çil Koçyiğit S.,Şeremet G.G. ve Altunay R. (2018). Sağlık Yönetimi Bölümü Ve İşletme Bölümü Öğrencilerinin Finansal Okuryazarlık Düzeylerinin Belirlenmesi: Gazi Üniversitesi Örneği. Gülcan,B. ve Sağlam Arı G. (Ed.). Prof. Dr. Erkan Öngel'e Armağan – Çok Disiplinli Çalışmalar. Detay Yayıncılık.Ankara.ISBN:978-605-254-064-0

Çil Koçyiğit S.,Şeremet G.G. ve Altunay R. (2018). Sağlık Yönetimi Bölümü Ve İşletme Bölümü Öğrencilerinin Ekonomi Okuryazarlığı Üzerine Bir Araştırma: Hacı Bayramı Veli Üniversitesi Örneği.Unvan,Y.A. (Ed.). Ekonomi Bilimlerinde Güncel Akademik Çalışmalar. Gece Kitaplığı. ISBN:978-605-288-455-3.





