



**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞYERİ YALNIZLIĞINA  
ETKİSİNDE İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ARACILIK ROLÜ:  
İNŞAAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**Şeyma Gül UYGUN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM**

**Erzurum – 2025**

**Her hakkı saklıdır.**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞYERİ YALNIZLIĞINA ETKİSİNDE İŞYERİ  
KAPSAYICILIĞININ ARACILIK ROLÜ: İNŞAAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**Şeyma Gül UYGUN**

**Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Erzurum – 2025**

**Her hakkı saklıdır.**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

**Şeyma Gül UYGUN** tarafından hazırlanan Örgütsel Adalet Algısının İşyeri Yalnızlığına Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolü: İnşaat Sektörü Örneği adlı bu çalışma 19.11.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☒ **oybirliği**/☐ **oyçokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **İşletme** Ana Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

|              |                                                             |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------|------|
| Jüri Başkanı | Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA<br>Erzurum Teknik Üniversitesi | İmza |
| Danışman     | Prof. Dr. Fatih YILDIRIM<br>Erzurum Teknik Üniversitesi     | İmza |
| Jüri Üyesi   | Doç. Dr. Murat KORUCUK<br>Kafkas Üniversitesi               | İmza |

**Şeyma Gül UYGUN** tarafından hazırlanan Örgütsel Adalet Algısının İşyeri Yalnızlığına Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolü: İnşaat Sektörü Örneği başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 19.11.2025

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

**Enstitü Müdürü**

\* Bu tez çalışması ..... tarafından ..... nolu proje ile desteklenmiştir.

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullandığım her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sorumluluğu ve tezin erişim sürecine ilişkin aşağıdaki beyanımı kabul ediyorum.

19.11.2025

**Şeyma Gül UYĞUN**

**Öğrenci**

## ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez içindeki tüm bilgilerin doğru ve tam olduğunu, bilgilerin üretilmesi aşamasında bilimsel etik ilkelere uygun davrandığımı ve tezin hazırlanması sürecinde üretken yapay zekâ programlarından, içeriğin ve sonuçların özgünlük sorumluluğunun tarafıma ait olması ve çalışmanın bilimsel niteliğini etkilemeyecek düzeyde, yalnızca yardımcı bir araç olarak sınırlı düzeyde destek alındığını beyan ederim. 19.11.2025

**Şeyma Gül UYGUN**  
**Öğrenci**

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması/patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

## İÇİNDEKİLER

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| ÖZET.....                          | VIII |
| ABSTRACT .....                     | X    |
| TABLO LİSTESİ .....                | XII  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                 | XIV  |
| SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... | XV   |
| ÖNSÖZ.....                         | XVI  |
| GİRİŞ .....                        | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞYERİ KAPSAYICILIĞI

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 1.1. KAPSAYICILIK VE İŞYERİ KAPSAYICILIĞI ..... | 5  |
| 1.1.1. Kapsayıcı Liderlik .....                 | 10 |
| 1.1.2. Kapsayıcı İklim.....                     | 14 |
| 1.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar.....               | 16 |
| 1.2. KAPSAYICI İŞYERİNİN ÖZELLİKLERİ.....       | 18 |
| 1.3. KAPSAYICI İŞYERİNİN FAYDALARI .....        | 19 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.1 ADALET .....                                         | 22 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET .....                               | 23 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ .....                     | 25 |
| 2.3.1. Dağıtımsal Adalet .....                           | 25 |
| 2.3.2. İşlemsel Adalet.....                              | 26 |
| 2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....                          | 28 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER.....            | 31 |
| 2.4.1. Reaktif – İçerik Boyutu ve Teorileri .....        | 32 |
| 2.4.2. Proaktif – İçerik Boyutu ve Teorileri .....       | 33 |
| 2.4.3. Reaktif – Süreç Boyutu ve Teorileri .....         | 35 |
| 2.4.4. Proaktif – Süreç Boyutu ve Teorileri .....        | 35 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER..... | 36 |
| 2.5.1. Bireysel Faktörler .....                          | 36 |
| 2.5.2. Örgütsel Faktörler.....                           | 39 |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI.....</b>                                     | <b>41</b>  |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>                                                              |            |
| <b>İŞYERİ YALNIZLIĞI</b>                                                         |            |
| <b>3.1. YALNIZLIK .....</b>                                                      | <b>42</b>  |
| 3.1.1. Yalnızlığın Türleri .....                                                 | 43         |
| 3.1.2. Yalnızlığın Nedenleri .....                                               | 44         |
| 3.1.3. Yalnızlığın Sonuçları.....                                                | 47         |
| <b>3.2. İŞYERİ YALNIZLIĞI.....</b>                                               | <b>48</b>  |
| 3.2.1. İşyeri Yalnızlığının Türleri.....                                         | 49         |
| 3.2.2. İşyeri Yalnızlığının Nedenleri.....                                       | 50         |
| 3.2.3. İşyeri Yalnızlığının Sonuçları .....                                      | 51         |
| 3.2.4. İşyeri Yalnızlığı: Mücadele Etmek İçin Pratik Yöntemler.....              | 52         |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>                                                            |            |
| <b>ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ</b>                                         |            |
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                           | <b>54</b>  |
| 4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....                                      | 54         |
| 4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....                               | 58         |
| 4.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı .....             | 58         |
| 4.1.4. Anakütle ve Örneklem .....                                                | 59         |
| 4.1.5. Genel İstatistikî Konular.....                                            | 59         |
| <b>4.2. BULGULAR .....</b>                                                       | <b>60</b>  |
| 4.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Bulgular .....      | 60         |
| 4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....              | 61         |
| 4.2.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi .....                     | 65         |
| 4.2.4. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri.....            | 68         |
| 4.2.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....             | 72         |
| 4.2.6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Etkilere Dair Bulgular .....            | 73         |
| 4.2.7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Aracılık İlişkisine Dair Bulgular ..... | 78         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                    | <b>83</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                            | <b>88</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                                | <b>117</b> |

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞYERİ YALNIZLIĞINA ETKİSİNDE İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ARACILIK ROLÜ: İNŞAAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Şeyma Gül UYGUN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

2025, 120 sayfa

**Jüri: Doç. Dr. Fatih YILDIRIM (Danışman)**

**Doç. Dr. Mehmet Emirhan KULA (Üye)**

**Doç. Dr. Murat KORUCUK (Üye)**

Modern iş dünyası, hızlı değişimlerin yaşandığı ve yoğun rekabetin hâkim olduğu dinamik bir yapıya sahiptir. Küreselleşme, dijitalleşme, toplumsal dönüşümler ve göç hareketleriyle birlikte işgücünün yapısı önemli ölçüde değişmiş ve çeşitlenmiştir. Artan bu çeşitlilik, örgütlerin yönetim süreçlerini ve bireylerin örgüt içindeki deneyimlerini derinden etkilemektedir. Çalışanlar kendilerini dışlanmış, değersiz veya yalnız hissedebilmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve çalışanların bilgi, beceri ve potansiyelinden en yüksek düzeyde yararlanabilmeleri için adil, destekleyici ve kapsayıcı çalışma ortamları oluşturmaları zorunlu hâle gelmiştir.

Bu araştırmada, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığına etkisinde işyeri kapsayıcılığının aracı rolü incelenmiştir; çalışanların bu kavramlara yönelik algılarının birbirini nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Araştırmada, nicel araştırma yaklaşımına uygun olarak anket yöntemi seçilmiş ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma, Mart 2025 – Nisan 2025 tarihleri arasında Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışan 418 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada betimleyici istatistiklerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiler basit regresyon ile incelenmiş ve aracılık etkileri ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, birinci değişken olan işyeri kapsayıcılığına dair algılar orta düzeydedir. İkinci değişken olan örgütsel adalette ise alt boyutlar arasında farklılıklar

gözlennmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında, dağıtımsal ve işlemsel adalete dair algıları orta düzeydedir. Ancak etkileşimsel adalete dair algılar diğer iki boyuta kıyasla düşük düzeydedir. Üçüncü değişken olan işyeri yalnızlığına dair algılar ise orta düzeydedir. Korelasyon analizlerine göre, işyeri kapsayıcılığı ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşyeri kapsayıcılığı ve örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Basit regresyon analizlerine göre, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. İşyeri kapsayıcılığının da örgütsel adalet ve işyeri yalnızlığı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizine göre, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığının kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Kapsayıcılığı, Örgütsel Adalet, İşyeri Yalnızlığı

**ABSTRACT**  
**MASTER'S THESIS**  
**THE MEDIATING ROLE OF WORKPLACE INCLUSIVENESS IN THE EFFECT**  
**OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORKPLACE LONELINESS:**  
**CONSTRUCTION INDUSTRY EXAMPLE**

**Şeyma Gül UYGUN**

**Advisor: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM**

**2025, 120 pages**

**Jury: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Advisör)**

**Assoc. Prof. Dr. Mehmet Emirhan Kula (Member)**

**Assoc. Prof. Dr. Murat KORUCUK (Member)**

The modern business world is characterized by rapid change and intense competition. Globalization, digitalization, social transformations, and migration have significantly altered and diversified the workforce. This increasing diversity profoundly affects organizational management processes and individuals' experiences within organizations. Employees may feel excluded, worthless or lonely. For organizations to sustain their existence, gain competitive advantage, and maximize the use of their employees' knowledge, skills, and potential, it has become imperative to create fair, supportive, and inclusive work environments.

This study examined the mediating role of workplace inclusiveness in the relationship between organizational justice and workplace loneliness; it revealed how employees' perceptions of these concepts influence each other. In line with the quantitative research approach, the survey method was chosen for this study, and a questionnaire was used as the data collection tool. The research was conducted with 418 participants working in construction and contracting companies operating in Ankara between March 2025 and April 2025. The data obtained were analyzed using the SPSS 25.0 program. In addition to descriptive statistics, correlation analysis was performed to evaluate the relationship between the variables. The effects between variables were examined using linear regression, and mediating effects were tested using hierarchical regression analysis.

According to the findings of the study, perceptions of the first variable, workplace inclusiveness, are moderate. Differences were observed among the sub-dimensions of the second variable, organizational justice. Perceptions of distributive and procedural justice within the sub-dimensions of organizational justice are at a moderate level. However, perceptions of interactional justice are low compared to the other two dimensions. Perceptions of workplace loneliness, the third variable, are also at a moderate level. According to correlation analyses, there is a positive relationship between workplace inclusiveness and organizational justice. There is a negative relationship between workplace inclusiveness and organizational justice and workplace loneliness. According to linear regression analyses, organizational justice has a significant effect on workplace loneliness. Workplace inclusiveness also has a significant effect on organizational justice and workplace loneliness. According to hierarchical regression analysis, workplace inclusiveness plays a partial mediating role in the effect of organizational justice on workplace loneliness.

**Keywords:** Workplace Inclusiveness, Organizational Justice, Workplace Loneliness

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Farklı Ortamlarda Etkinlik İçin Değerler, Bilgiler ve Beceriler .....                                                                               | 9  |
| 2.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Kategorilendirilmesi .....                                                                                             | 31 |
| 3.1. Yalnızlığın Nedenleri .....                                                                                                                         | 45 |
| 4.1. Çalışanların Demografik Segmentlere Göre Dağılımı .....                                                                                             | 60 |
| 4.2. İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                              | 61 |
| 4.3. Dağıtımsal Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                 | 62 |
| 4.4. İşlemsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                   | 62 |
| 4.5. Etkileşimsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                               | 63 |
| 4.6. Duygusal Yoksunluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                | 64 |
| 4.7. Sosyal Arkadaşlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                                                 | 64 |
| 4.8. İşyeri Kapsayıcılığına Ait Faktör Analizi .....                                                                                                     | 65 |
| 4.9. Örgütsel Adalet Ait Faktör Analizi .....                                                                                                            | 66 |
| 4.10. İşyeri Yalnızlığına Ait Faktör Analizi .....                                                                                                       | 67 |
| 4.11. Katılımcıların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri .....                                                                                      | 68 |
| 4.12. Katılımcıların Dağıtımsal Adalet Ait İlişkin Görüşleri .....                                                                                       | 69 |
| 4.13. Katılımcıların İşlemsel Adalet Ait İlişkin Görüşleri .....                                                                                         | 69 |
| 4.14. Katılımcıların Etkileşimsel Adalet Ait İlişkin Görüşleri .....                                                                                     | 70 |
| 4.15. Katılımcıların Duygusal Yoksunluğa İlişkin Görüşleri .....                                                                                         | 71 |
| 4.16. Katılımcıların Sosyal Arkadaşlığa İlişkin Görüşleri .....                                                                                          | 71 |
| 4.17. Korelasyon Analizi .....                                                                                                                           | 72 |
| 4.18. Dağıtımsal Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığının Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları .....         | 73 |
| 4.19. İşlemsel Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığı Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları .....              | 75 |
| 4.20. Etkileşimsel Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığı Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları .....          | 76 |
| 4.21. İşyeri Kapsayıcılığının İşyeri Yalnızlığının Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları .....                                     | 77 |
| 4.22. Dağıtımsal Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ..... | 78 |
| 4.23. Dağıtımsal Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi .....  | 79 |

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.24. İşlemsel Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi .....     | 79 |
| 4.25. İşlemsel Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi .....      | 80 |
| 4.26. Etkileşimsel Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi ..... | 80 |
| 4.27. Etkileşimsel Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi .....  | 81 |
| 4.28. Hipotez Testlerinin Sonuçları .....                                                                                                                  | 82 |



## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Genel Bir Örgütsel Adalet Süreci .....                           | 24 |
| 4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Kavramsal Model ..... | 54 |



## SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

| <b><u>Kısaltma</u></b> | <b><u>Açıklama</u></b> |
|------------------------|------------------------|
| <b>İK</b>              | : İşyeri Kapsayıcılığı |
| <b>DA</b>              | : Dağıtımsal Adalet    |
| <b>İA</b>              | : İşlemsel Adalet      |
| <b>EA</b>              | : Etkileşimsel Adalet  |
| <b>DY</b>              | : Duygusal Yoksunluk   |
| <b>SA</b>              | : Sosyal Arkadaşlık    |
| <b>TDK</b>             | : Türk Dil Kurumu      |
| <b>Haz.</b>            | : Hazırlayan           |
| <b>Ed.</b>             | : Editör               |
| <b>Akt.</b>            | : Aktaran              |
| <b>Çev.</b>            | : Çeviren              |
| <b>bk.</b>             | : Bakınız              |
| <b>s.</b>              | : Sayfa                |
| <b>vb.</b>             | : ve benzerleri        |
| <b>vd.</b>             | : ve diğerleri         |

## ÖNSÖZ

“Örgütsel Adalet Algısının İşyeri Yalnızlığına Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolü: İnşaat Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma, Erzurum Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans programı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın tüm süreçlerinde doğrudan veya dolaylı yoldan katkı sağlayan herkese teşekkür etmek isterim.

Çalışmanın oluşturulmasında ve tamamlanmasında, alanındaki bilgi birikiminden ve uzmanlığından faydalandığım; sürecin her aşamasında sabır ve anlayışla bana rehberlik eden, bilimsel düşünme becerilerimin gelişmesi için önemli katkılar sağlayan değerli danışmanım sayın Prof. Dr. Fatih Yıldırım’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Öğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum, yapıcı geri bildirimleri ve teşvik edici tavsiyeleriyle hem eğitim hayatıma hem de kişisel gelişimime büyük katkılarda bulunan değerli hocam sayın Doç. Dr. Fatma Yılmaz Kılıçkaya’ya çok teşekkür ederim.

Yaşamın her alanında karşılaştığım zorlukların üstesinden geleceğime gönülden inanan aile üyelerim Hüsnü Uygun ve Ülkü Melike Uygun’a, varlıklarıyla beni güçlendiren en yakın arkadaşlarım Nejla Nursena Kalkan, Azize Özdemir Sağlam ve Abdullah Aslan’a bu süreçte bana göstermiş oldukları sabır, anlayış ve destek için tüm kalbimle ayrı ayrı teşekkür ederim. Son olarak, bu yolculuğu benimle birlikte öğrenme ve keşfetme fırsatına dönüştüren değerli arkadaşlarım Kübra Çelik ve Hilal Bulan’a çok teşekkür ederim.

**Şeyma Gül UYGUN**

**Erzurum - 2025**

## GİRİŞ

### I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler, belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireylerin oluşturduğu, planlı iş birliği ve koordinasyonun esas alındığı sosyal mikro evrenlerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, büyük ölçüde sahip oldukları işgücüne bağlıdır. Örgütler için nitelikli ve yetkin bir işgücü, iş süreçlerinin kesintisiz ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar, yenilikçilik kapasitesini artırır ve değişen piyasa koşullarına hızlı adaptasyonunu mümkün kılar (Allen & Montgomery, 2001) Bu nedenle işgücü, örgütler için stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde gelişen teknolojinin, küreselleşme sürecinin ve artan göç hareketlerinin, işgücünün yapısını değiştirdiği ve önemli bir heterojenliğe yol açtığı bilinmektedir. Artık farklı kültürel, sosyodemografik özelliklere sahip bireyler aynı çalışma ortamında bir araya gelmektedir. Bu çeşitlilik, örgütlere farklı bakış açıları kazandırmakla birlikte, bireyler arasında zaman zaman fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıkların yaşanmasına da zemin hazırlamaktadır. Bireylerin beklentileri örgütte çalışan diğer bireylerin beklentileri ile ters düşebilmektedir. Bireyler, kendi yeteneklerini ve farklılıklarını diğer bireylerin veya grupların farklılıklarıyla karşılaştırabilmektedir (bk. Festinger, 1954). Benzer şekilde kendilerine uygulanan örgütsel işlemleri diğer bireylere uygulanan örgütsel işlemlerle karşılaştırabilmektedirler. Bu süreç, bireylerin iş ile ilgili davranışlarına, örgüte karşı tutum ve düşüncelerine, sosyal ilişkilerine ve yöneticilerle olan etkileşimlerine yansımaktadır.

İşyeri kapsayıcılığı, farklı geçmişlere, düşünme biçimlerine ve değer sistemlerine sahip bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için etkili biçimde birlikte çalışabildiği ve en yüksek performanslarını sergileyebildiği bir iş ortamını ifade etmektedir (Pless vd. 2004, s. 130). Bu kavram, bireylerin gereksinimlerini dikkate alan, farklılıkları birer kaynak olarak gören, eşitlik, aidiyet ve özgünlük kavramlarına vurgu yapan bir yapıya sahiptir. Her bireyin kendine özgü özellikleriyle ve bakış açılarıyla örgüte değer kattığını savunur. Kapsayıcı ortamlarda çalışanlar, kendilerini değerli hisseder, potansiyellerini tam olarak ortaya koyar ve örgütün misyonuna ait olduklarını düşünürler. Bu bağlamda literatürde örgütlerin farklılıklardan doğan çatışmaları ve sorunları etkili biçimde yönetebilmeleri için işyeri kapsayıcılığını benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütler ve bireyler arasındaki uygulamalara dair kuralları ve normları kapsayan bir kavramdır. Çalışanların eşitlik ve adalet konularındaki öznel değerlendirmelerini yansıtan bir yapıya sahiptir. Örgütsel adalet algılarının güçlü olduğu örgütlerde, bireylerin kapsayıcılık algılarının güçlenmesi beklenebilir. Çünkü temel olarak bu iki kavram, bireylerin adalet ve eşitlik algısını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında yapılan çalışmalar, bireylerin örgüt ortamında zaman zaman yalnızlık duygusu yaşadıklarını ortaya koymaktadır. İşyeri yalnızlığı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin eksik ve kalitesiz olarak algılanmasından kaynaklanan bir deneyimdir (Wright, 2009, s. 13). İş yaşamındaki yalnızlık deneyiminde kişisel etmenlerin yanı sıra örgütsel etmenlerde etkilidir. Çünkü bireyler içsel dinamiklerden ve örgütün genel atmosferinden etkilenebilmektedir. İlgili araştırmalarda işyeri yalnızlığının azaltılabilmesi için ilişki kurma fırsatlarının artırılması, adil, destekleyici ve kapsayıcı iş ortamlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Bu nedenle örgütsel adaletin ve işyeri kapsayıcılığının etkin olduğu örgütlerde bireylerin yalnızlık deneyimlerinin azalması beklenebilir.

İnşaat sektörü, gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde kritik bir öneme sahiptir. Bu sektör, göç hareketleri ve farklı meslek gruplarının bir arada çalışması gibi çeşitli faktörler nedeniyle heterojen bir işgücüne sahiptir. Türkiye’deki inşaat sektörü de bünyesinde heterojen bir işgücü barındırmaktadır. Ancak sektörde ücret farklılıkları, zorlu çalışma koşulları ve sosyal izolasyon gibi sorunlar görülmektedir. Uygulanan ayrımcılıklar özellikle göçmen işçiler, azınlık gruplar ve kadın çalışanlar tarafından deneyimlenmektedir (Karakaş vd. 2021; Artekin, 2023). Bu unsurlar, sektörde bulunan bireylerin iş yaşamlarını olumsuz etkilemekte ve işgücü yönetimini sektörün karşılaştığı başlıca risk alanlarından biri olarak öne çıkarmaktadır. Bu nedenle, işyeri kapsayıcılığı, örgütsel adalet ve işyeri yalnızlığı gibi kavramların inşaat sektörü bağlamında araştırılması sektörün mevcut dinamiklerinin anlaşılması, işgücünün etkin yönetilmesi ve çalışan refahını artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

Bu tez çalışmasının temel amacı, örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide işyeri kapsayıcılığının aracı rolünü açıklamaktır. Literatürde örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki etkileşime dair yapılan araştırmalar oldukça azdır. İşyeri kapsayıcılığı ile adalet, bağlılık ve çalışan refahı gibi faktörler arasındaki ilişkiler ele alınmış olsa da, işyeri kapsayıcılığı ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada, söz konusu değişkenlerin bir arada ele alınması, örgütsel davranış literatürüne

kuramsal bir katkı sağlayacaktır. Buna ek olarak bu araştırmanın, Türkiye'deki iş ortamlarında kapsayıcılığın artırılması, adaletin sağlanması ve yalnızlık duygusunun azaltılması adına örgütlere pratik çözümler sunacağı düşünülmektedir.

## **II. ARAŞTIRMA SORULARI**

Örgütsel adalet algısının işyeri yalnızlığına etkisinde işyeri kapsayıcılığının aracılık rolünün incelenmesi amacı doğrultusunda yürütülen bu tez çalışmasının araştırma soruları şunlardır;

- Örgütsel adalet algısı işyeri kapsayıcılığını nasıl etkiler?
- Örgütsel adalet algısı işyeri yalnızlığı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- İşyeri kapsayıcılığı, işyeri yalnızlığı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- İşyeri kapsayıcılığı, örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan bir aracı faktör müdür?

## **III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ**

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın temel bileşenlerden biri olan işyeri kapsayıcılığı kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda, işyeri kapsayıcılığı; kapsayıcı liderlik, kapsayıcı uygulamalar ve kapsayıcı iklim olmak üzere alt başlıklarıyla birlikte incelenmiştir. İlgili bölümde ayrıca kapsayıcı işyerlerinin temel özelliklerine yer verilmiş ve bu yapının çalışanlar ve organizasyonlar açısından sağladığı çeşitli faydalar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, çalışmanın bir diğer temel bileşeni olan örgütsel adalet kavramına yer verilmiştir. Söz konusu bölümde, örgütsel adaletin türleri ve teorileri hakkında bilgi verilmiş; örgütsel adaleti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile örgütsel adaletin sonuçları da açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmanın son temel bileşeni olan işyeri yalnızlığına odaklanılmıştır. Bu bölümde, işyerindeki yalnızlığın daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla, önce yalnızlık kavramının tanımı, nedenleri ve sonuçları ele alınmış; ardından işyeri yalnızlığı, türleri, tetikleyen faktörler, ortaya çıkan sonuçlar ve son olarak bu yalnızlıkla başa çıkmak için uygulanan yöntemler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise çalışmanın uygulama süreci ve metodolojisi tartışılmıştır. Bu bağlamda; araştırmanın kuramsal modeli, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama ve ölçme

araçları, örneklem yapısı, veri analiz süreci, elde edilen bulgular, ulaşılan sonuçlar ve öneriler açıklanmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞYERİ KAPSAYICILIĞI**

#### **1.1. KAPSAYICILIK VE İŞYERİ KAPSAYICILIĞI**

21. yüzyılda gelişen teknoloji, küreselleşme kavramı ve artan göç hareketleri işletmeleri farklı kültürlerle ve özelliklere sahip kişilerin bulunduğu sistemlere dönüştürmüştür (Kevser, 2019, s. 87). Farklı yetenek, bilgi ve kültüre sahip çalışan sayısının artması, kadınların iş hayatına katılmalarının artması, yabancı uyruklu çalışan sayısının artması vb. gelişmeler sonucunda işgücü profilinin gün geçtikçe daha fazla çeşitlenmesi gelişen bir çalışma ortamı yaratma ihtiyacını zorunlu hale getirmiştir (Tozkoparan vd. 2011, s. 89). Bu durum işletmelerde çeşitlilik yönetiminin benimsenmesine yol açmıştır. Benimsenen çeşitlilik yönetiminin çeşitli işgücünün potansiyelinden ve getirdiği faydalardan yararlanılmasında yetersiz kalması zamanla kapsayıcılık yönetimine doğru bir kayma yaşanmasına neden olmuştur (Igboanugo vd. 2022, s. 1).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık sıklıkla birlikte kullanılan terimlerdir. Birbirleriyle ilişkili olmalarına karşın kavramsal olarak farklı yapılarıdır. Çeşitlilik, cinsiyet, yaş ve eğitim gibi demografik benzerlik ile farklılıkların kapsamını tanımlar. Kapsayıcılık ise bir örgütün çeşitliliğin potansiyelinden yararlanmak için etkileşimleri, iletişimi, bilgiyi, fırsat ve kararları yapılandırma yöntemini tanımlar. Kapsayıcılığı sağlamak, örgütsel ortamda birden fazla görüşü tanıyan ve farklılıkları öğrenmenin önemini bilen yapılar, uygulamalar ve politikalar oluşturmak anlamına gelir (Mazur, 2014, s. 171). Farklılıkların yönetimi literatüründe yer alan kapsayıcılık kavramı ile ilgili benzer temalar barındıran çok sayıda tanım bulunmaktadır.

Kapsayıcılık kavramını sistematik olarak araştıran ve tanımlayan ilk kişiler Mor Barak ve sosyal hizmet alanındaki meslektaşlarıdır (Shore vd. 2018, s. 177). Mor Barak (2000) kapsayıcılık kavramını, bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklara değer veren, farklı grupların ihtiyaçlarını karşılayan, toplumsal eşitliği teşvik eden, yerel ve küresel olarak birey, grup ve organizasyonlarla iş birliği yaparak toplumsal refahı artırmaya yönelik sosyal sorumluluk üstlenen bir iş ortamı olarak tanımlamıştır (s. 339).

Pelled vd. (1999) kapsayıcılık kavramını, bir bireyin bir iş ortamında başkaları tarafından içeriden öğrenen kişi olarak kabul edilmesi ve davranış görme derecesi olarak tanımlamıştır. Çalışmasında bireysel farklılık ve üç kapsayıcılık göstergesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Üç kapsayıcılık göstergesi karar verme etkisi, hassas iş bilgilerine erişim ve iş

güvenliğinden oluşmaktadır. Karar verme etkisi, bireyin doğrudan kendisini etkileyen kararlar ya da yaptığı iş üzerinde sahip olduğu etkidir. Hassas iş bilgilerine ulaşım, bir bireyin organizasyonun projeleri ve iş hedefleri hakkında bilgi sahibi olma düzeyidir. İş güvenliği ise bir bireyin işini devam ettirmesi ihtimalidir (s. 1015).

Shore vd. (2011) kapsayıcılık kavramını, çalışan bir bireyin özgün olma ve ait olma gereksinimlerini karşılayan bir muamele deneyimleyerek kendisini grubunun saygı gören bir üyesi olarak algılama aşaması olarak tanımlamıştır. Shore vd. bu tanım ile çalışanların bir grubun üyesi olarak kabul edilme isteğinin ve benzersiz olma ihtiyacının kapsayıcılık kavramı ile giderilebileceğine vurgu yapmaktadır (s. 1262).

Mor Barak kapsayıcılık kavramını 2014 yılında yeniden ele almış ve kavramı çalışanların karar verme ve bilgiye erişim gibi resmi süreçler dışında sosyal toplantılar gibi yarı resmi süreçlerde de kendisini sistemin bir parçası gibi hissetmesi olarak kavramsallaştırmıştır (s. 155). Bir çalışanın bir sisteme dahil olduğunu hissetmesi önemlidir. Bunun için öncelikle çalışanların benzersiz olma ve aidiyet ihtiyaçları karşılanmalıdır. Çalışanlar benzersiz özelliklere sahip olmaları nedeniyle değerli hissettiklerinde ve aidiyet duygusunu deneyimlediklerinde daha olumlu davranışlar sergilerler (Shore vd. 2011, s. 1265). Yaratıcılıkları artar. Karar alma sürecinde aktif rol almaya ve yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Örgütün başarısını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Bu da örgütte hem verimliliğin hem de başarının artmasına katkı sağlamaktadır (bk. Öztop, 2014, s. 305).

Kapsayıcılık bambaşka geçmişe, zihniyete ve düşünme biçimine sahip bireylerin, kurumsal amaçlara ulaşmak için beraber etkili bir şekilde çalıştıkları ve en yüksek performanslarını göstermelerine olanak sağlayan bir iş ortamıdır. Kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışanların örgütte kendilerini önemli hissetmeleri ve farklılıklara odaklanmadan bir takım çalışması gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir (Pless vd. 2004: 130).

Kapsayıcılık, bireylerin organizasyonlara katkısının ve katılımının önündeki engellerin ortadan kaldırılmasıdır. Çalışanların katılımı artırmak ve çeşitlilik etkilerinden yararlanmak için tüm farklılıkların kabul edildiği ve çalışanlara aynı şekilde aynı davranışların gösterildiği bir örgütsel ortam yaratılmalıdır. Çünkü kapsayıcılık, temel iş süreçlerinin olumlu değişimini büyük ölçüde etkiler ve bu etkinin başka kişiler tarafından analiz edilmesine, farklı çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına ve rekabet üstünlüğü kazanmalarına olanak sağlar (Roberson, 2006, s. 212; 2022, s. 1).

Kapsayıcılık, bireylerin potansiyellerine ulaşabilmeleri ve örgütlerin başarı yakalayabilmeleri için farklı bakış açılarını, yaklaşımları ve tecrübeleri kabul eden, menuniyetle karşılayan bir iş ortamı yaratmaktır (Winters, 2014, s. 1). Kapsayıcı bir işyerinde bireylerin bakış açıları, tecrübeleri, stilleri olumlu karşılanmalı ve benzersiz özellikleri takdir edilmelidir. Kapsayıcı bir çalışma ortamında bireylerin fikirlerini, gerçek benliklerini paylaşma konusunda rahat hissetmeleri benzersiz özelliklerinden dolayı takdir edilmelerine bağlıdır (Washington & Patrick, 2018, s. 1).

Kapsayıcılık, “bireylerin, grupların, kuruluş ve toplumların homojenliğini teşvik etmek yerine çeşitliliğin değerli bir kaynak olarak görüldüğü aktif bir süreç” olarak tanımlanabilir (Ferdman, 2017, s. 238). Kapsayıcı bir işyerinde farklılıklar değerli birer kaynak olarak görüldüğünde, kişisel ya da grupsal farklılıkların gizlenmesine gerek yoktur. Tek kültürlü yönetime adapte olamayan bireyler enerjilerini yapamayacakları kişi olmaya çalışarak tüketmek durumunda kalmazlar. Bu durumda organizasyonun kullanabileceği toplam insan enerjisi artar ve dolayısıyla daha iyi performans gösteren çalışanlara sahip olan başarılı bir örgüt gözlemlenir (Miller, 1998, s. 157).

Kapsayıcılık, katılımda fırsat eşitliği olarak da tanımlanmaktadır (Thompson, 2017, s. 2). Örgüt terfi, maaş zammı, işe alım vb. faaliyetlerinde grup kimliklerine bakılmaksızın tüm bireylere eşit davranılmalıdır. Eşitliğe değer veren kapsayıcı bir işyerinin mevcut çalışanlarını elde tutma ve benzersiz özelliklere sahip çalışanları elde etme olasılığı daha yüksek olacaktır (Högemark, 2018, s. 259). Dolayısıyla kapsayıcı işyerleri yaratma çabaları çalışanların eşit davranış gördükleri sistemler ve ortamlar yaratmak şeklinde olmalıdır (Çalık, 2023, s. 72).

Kapsayıcılık aynı zamanda çeşitlilik yönetimine dair uygulamaların bir çıktısını ifade eder. Çalışanların çeşitliliğini en üst noktaya çıkarır ve bu çeşitlilikten yararlanılmasını sağlar (Janakiraman, 2011, s. 1). Kapsayıcılık, toplumda benzersiz olarak kabul edilen ve ayrımcılığa uğrayan insanlara, kendileri olmaları desteklenerek örgütün tüm faaliyetlerine katılma ve katkıda bulunma imkân veren bir iş ortamı yaratmayı amaçlar (Ferdman, 2014; Bell vd. 2011; Shore vd. 2018).

Kapsayıcı bir işyeri, köklü bir değişimi ima eden ve oluşturulması kolay olmayan bir ortamdır. Organizasyonlarda kapsayıcı bir ortam oluşturmak için alışkanlıkları, zihniyetleri yeniden değerlendirmek, etkileşim ve davranış biçimlerini değiştirmek ve kültür değişikliğine gitmek gerekir (Pless vd. 2004, s. 130-135). Mor Barak ve Travis çeşitli ve kapsayıcı bir işyeri oluşturmanın iki aşamadan oluşan bir sürece dayandığını belirtmişlerdir. İlk aşamada

çeşitli bir işgücü istihdam edilir. İkinci aşamada hem kapsayıcılık duygusunu artırmak hem de farklılıkları kabul eden ve değer veren bir kültür oluşturmak için belirli yatırımlar yapılır. Bu aşamada aynı zamanda örgütün politikaları değerlendirilir, örgüt kültürünün kapsayıcı olarak yetkinliği ile çalışanların karar verme süreçlerine aktif katılımı sorgulanır (Barak & Travis, 2010, s. 35).

Kapsayıcı işyeri, üst yöneticiden yerel yöneticiye ve en yeni çalışana kadar uzanmaktadır (Royal vd. 2022, s. 41). Tüm çalışanların bakış açıları ve algıları kapsayıcı bir iş yeri oluşturmak için gerekli olan şartları ve elde edilecek fırsatları tespit etmede önemlidir (Li vd. 2021). Bu nedenle çalışanların hem bakış açılarını hem de kapsayıcılığı nasıl algıladıklarının saptanması gerekmektedir. Çalışanlar kapsayıcılık olarak tecrübe edilen temaları aynı şekilde ve yoğunlukta algılamayabilir. Belirli bir kural yoktur. Bir çalışan katılım ihtiyacını karşılamak için sosyal bağlantılara gereksinim duyulabilir. Başka bir çalışan grubun bir parçası olduğunu hissetmek için daha geniş sosyal gruplarla etkileşime girmek zorunda kalabilir. Bir çalışanın yönetime saygı duymasıyla sonuçlanan bir olay diğer çalışanların tepkisiz kalması ile sonuçlanabilir. Bu durum kapsayıcılığın hem bireysel hem de örgütsel olarak iki farklı düzeyde gerçekleştiğine işaret etmektedir (Ferdman & Davidson, 2002, s. 81).

Kapsayıcı bir iş yeri oluşturmak için yöneticilerin ve çalışanların bakış açıları ile algılama düzeyleri kadar kişilik özellikleri de önem arz etmektedir. Kapsayıcılık çalışanın kendisi ile başlar. Her çalışanın grubun bir parçası olmaya istekli olmasıyla gelişir (Warrick, 2022, s. 3). Tüm çalışanlarda empati, aktif dinleme ve öz farkındalık özelliklerinin bulunması gerekir. Bir çalışanın farklılıklara empati besleyebilmesi, iletişim kurduğu bireyleri dikkatle dinleyebilmesi, kendini bütünüyle anlayarak kabul etmesi ve ifade etmesi işyerinde kapsayıcılığı memnuniyetle karşılaması için bir alan oluşturur. Bireyler bu özellikleri basitleştirilmiş birer terim olarak gördüklerinde kapsayıcılık oluşmayacaktır veya zarar görecektir (Ferdman & Roberts, 2013, s. 1).

Hays-Thomas ve meslektaşları 2012 yılında çeşitliliği daha iyi yönetmek ve kapsayıcılığı sağlamak amacıyla bir organizasyonda bulunan tüm bireylerin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve değerleri içeren bir model hazırlamışlardır (s. 137). Bu model, 'Farklı Ortamlarda Etkinlik İçin Değerler, Bilgiler ve Beceriler' olarak adlandırılmıştır ve Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1. Farklı Ortamlarda Etkinlik İçin Değerler, Bilgiler ve Beceriler**

|            | <b>Hat / Personel<br/>(Kişiler arası)</b>                                                                                                                                               | <b>Orta Düzey Yöneticiler<br/>(Denetleyici)</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Yöneticiler ve Ceo'lar<br/>(Stratejik)</b>                                                                                                                                                                                                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Değerler   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çeşitlilik</li><li>• Olumlu görünüm</li><li>• Yeni fikirlere açıklık</li></ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çeşitlilik</li><li>• Tevazu</li><li>• Esneklik</li></ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çeşitlilik</li><li>• Tevazu</li><li>• Yeni şeyler denemeye açıklık</li></ul>                                                                                                                           |
| Bilgi      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Öz farkındalık</li><li>• Politika ve hukukun yapıcı kullanımı</li><li>• Sağlıklı koalisyon kurmak</li><li>• Güç dinamiklerini anlamak</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Öz farkındalık</li><li>• Çeşitliliği yönetme teknikleri</li><li>• Makro bakış açısı</li><li>• Örgütsel yapı</li><li>• Organizasyon politikaları</li><li>• İlgili kanunlar</li></ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Öz farkındalık</li><li>• Çeşitliliğin faydaları</li><li>• Çeşitlilik planı</li><li>• Makro bakış açısı</li><li>• Örgütsel yapı</li><li>• Organizasyon politikaları</li><li>• İlgili kanunlar</li></ul> |
| Yetenekler | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktif dinleme</li><li>• Empati</li><li>• Yetki hattının doğru kullanımı</li><li>• Uygun iletişim</li><li>• Kendi kendini izleme</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktif dinleme</li><li>• Empati</li><li>• Araştırma becerileri</li><li>• Uygun iletişim</li><li>• Düzeltici eylemin uygulanması</li><li>• İletişim kurma</li><li>• Öğrenme çıktıları oluşturma</li><li>• İkna</li><li>• Çatışma çözümü</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktif dinleme</li><li>• Empati</li><li>• Çeşitlilik davranışlarını modelleme</li><li>• İncelik</li><li>• Sorunları öngörme</li></ul>                                                                   |

**Kaynak:** Hays-Thomas vd. 2012, s. 138

Kapsayıcı bir işyeri karşılıklı anlayış, güven, saygı ve dürüstlük gibi ahlaki temel değerler ile inşa edilir (Plees & Maak, 2004, s. 129). Çoğulcu bir değer çerçevesine dayalı kültürler ve yapılar ile de karakterize edilir (Cox, 2001, s. 80). Farklı veya yeni çalışanların kapsayıcılığı hissetmeleri için işyerinin kapsayıcılık konusunda net olması ve kapsayıcılığı tekrar tekrar tanımlaması gerekmektedir (Ferdman, 2017, s. 253). Bu nedenle kapsayıcı bir işyeri değerleri ve normları sürekli olarak değiştirmeye ve iyileştirmeye çalışır (Findler vd. 2007, s. 86).

Kapsayıcılık bir organizasyonda iyi yönetimin bir özelliği olarak kabul edilir. Gerçekten kapsayıcılığa değer veren organizasyonların farklı çalışanların etkili yönetildiği, heterojenliğin sağlandığı, zayıflıklar ile hataların kabul edildiği, yeteneklerin tanındığı ya da kullanıldığı, çalışanların güçlendirildiği, esnek ve öğrenmeyi teşvik eden ortamlara sahip olduğu gözlemlenir. Bu gözlem çalışanların farklı özelliklerinin organizasyonun yapısına entegre edilerek kapsayıcılığın organizasyonun gerekli bir parçası haline getirildiğini göstermektedir (Holvino vd. 2004, s. 245-276).

Bir organizasyondaki adalet sistemleri, çeşitlilik iklimi, yönetim felsefesi, stratejiler, uygulamalar ve kararlar kapsayıcılığa katkıda bulunan önemli bileşenlerdir. Kapsayıcı bir işyeri oluşturmak için tüm bu sistemlerin kapsayıcılık esas alınarak yeniden düzenlenmesi veya tamamen değiştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yönetimin desteklediği kapsayıcılığa değer veren bir lidere, örgüt iklimine ve uygulamalara ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır (Shore vd. 2011, s. 1275). Aralarında ortak bir katılım anlayışı olan bu faktörler kapsayıcı liderlik, kapsayıcı iklim ve kapsayıcı uygulamalar olarak isimlendirilmiştir (Thomas & Ely, 2011; Shore vd. 2011, s. 1275). Aşağıda bu faktörler sırasıyla açıklanmaktadır.

### **1.1.1. Kapsayıcı Liderlik**

Kapsayıcı liderlik kavramı ilk kez Edmondson ve Nembhard tarafından ele alınmıştır. Edmondson ile Nembhard bu kavramı çalışanları katkı yapmaya davet eden ve çalışanların katkılarını takdir eden liderin cümleleri, eylemleri olarak açıklamışlardır. Kapsayıcı bir lider statü ve güç farklılıklarına aldırmadan tüm çalışanlara değer verir. Kişisel farklılıkları memnuniyetle karşılayarak takdir eder. Çalışanları bireysel bir katkı sağlamaları için davet eder. Böylece hem bireyler için aidiyet kolaylaşır hem de bireylere benzersiz özelliklerin organizasyonda memnuniyetle karşılandığı ve değer verildiği gösterilir (bk. Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947).

Carmeli vd. (2010) kapsayıcı liderliği çalışanlarına karşı her zaman açık, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik sergileyen lider olarak tanımlamışlardır. Tanımda bahsedilen açıklık özelliği, liderlerin çalışanlarını aktif olarak dinlemesi ve farklı fikirleri duymaya açık olması, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara odaklanması ve örgütün amaçlarına ulaşmak için yeni yollar aramaya istekli olmasıdır. Ulaşılabilirlik özelliği, liderin her zaman ekipte bulunduğunu ve sorunlar, mesleki meseleler ya da farklı istekler karşısında istişare için daima hazır olduğu anlamına gelir. Son olarak erişilebilirlik özelliği, liderin ortaya çıkan sorunları kendisine rahatlıkla anlatmaları için tüm çalışanları teşvik etmesi ve bu sorunların tartışılması

için kolaylıkla erişilen biri olmasını ifade etmektedir. Carmeli vd. göre kapsayıcı liderlik çalışanların lider tarafından dinlenmesine ve çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edilmesine odaklanır. Bu bakımdan kapsayıcı liderlik ilişkisel liderlik modellerinden biri olarak görülmektedir (Hollander, 2009, s. 4).

Kapsayıcı liderlik, ilişkisel liderlik modeli olarak ele alındığında liderin çalışanların beklentilerini aktarmasına ve geri bildirimleri almasına olanak tanımaktadır. Böylece çalışanlar yeni fikir üretmenin ve geleceğe dair risk almanın güvenli olduğunu keşfederler (Carmeli vd. 2010, s. 252). Kapsayıcı bir lider üretilen fikirler başarısızlıkla sonuçlandığında çalışanları suçlamaz. Çalışanları koruyarak bu başarısızlığın sorumluluğunu üstlenir. Hata yapan çalışanlara başarısızlıklarını giderebilmeleri için yardımcı olur. Bu durum kapsayıcı liderlerin çalışanlara duygusal destek sunma yollarından biridir (Javed vd. 2019, s. 120).

Gallegos (2013) kapsayıcı liderliği, zor kararlar almak için cesareti modelleyen, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve insanlık duygusunu derinden kucaklamak için şefkat gibi becerileri geliştiren kişi olarak tanımlamaktadır (s. 178). Kapsayıcı bir lider çalışanlara sorumluluk almaları ve çevreye uyum sağlamaları için yardım eder. Çalışanları hiyerarşik düzenden korkmadan fikir paylaşımları için teşvik eder (Zhao vd. 2020, s. 3). Kapsayıcı liderler bulundukları çevre için rol model olmaya değer kişilerdir. Çalışanlara koçluk yaparlar ve olumlu davranışlarının çalışanlar arasında pekiştirilmesini sağlarlar (Randel, 2018, s. 192).

Booyesen (2014), kapsayıcı liderliğin örgüt içindeki bireylerin ve toplumdaki diğer kişilerin özgünlüklerini koruyan, onları ortak yararları için ortak bir sonuca yönlendiren, bir bütüne ait hissetmelerini sağlayan ilişkisel bir uygulama olduğunu savunmuştur. Boysen'e (2014) göre kapsayıcı liderler örgüt kültüründeki değişim süreçlerine öncülük ederler (s. 297-322). Çalışanların değişim direnciyle karşı karşıya kaldıklarında kapsayıcılığı benimsetmek için yeni bir değişim süreci başlatırlar (Santos vd. 2022, s. 7). Kapsayıcı liderler çeşitliliğe sahip takımlar oluştururlar, krizleri tedavi ederler, eşitsizlikleri ve baskıları ele alırlar (Kuknor & Bhattacharya, 2022, s. 774). Kapsayıcı liderler çalışanları adaletli, şeffaf ve hesap verebilen bireyler olabilmeleri için isteklendirirler (Andleeb & Usman, 2023, s. 511). Sözler ve eylemler arasında tutarlılık göstererek, çalışanların normalde tehdit edici olmayan bir ortamda duyulmayabilecek seslerini ifade etmelerini kolaylaştırırlar (Younas vd. 2023, s. 174-190). Kapsayıcı liderler dışlanmaya neden olan düşünceleri ortadan kaldırırlar. Çünkü bir iş ortamında liderin veya çalışanın dışlanması benzersiz olma ihtiyacının değerini azaltır ve kapsayıcılık algısına verir (Shore & Chung, 2023, s. 3).

Randel vd. 'ne (2018) göre kapsayıcı liderlik, liderlerin çabalarıdır. Liderler özellikle ekip üyelerinin kendilerini ekibin benzersiz bir üyesi olarak hissedebilmeleri için onların aidiyet ve değer algılarını geliştirmeye odaklanmalıdırlar. Aynı zamanda liderler kapsayıcı davranışları tüm ekip üyelerine uygulamalıdırlar çünkü ekip üyelerinin bir liderin kapsayıcılığına ilişkin algıları yalnızca bir ekip üyesine nasıl davranıldığına değil aynı zamanda tüm ekip üyelerine nasıl davranıldığına ilişkin gözlemlere de bağlıdır. Randel vd. (2018) kapsayıcı liderlik kavramını olumlu davranışlardan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak sunmuşlardır ve çalışanların kapsayıcılığı lider davranışları aracılığıyla algılayacaklarını savunmuşlardır. Randel vd.'ne (2018) göre kapsayıcı liderlik davranışları aidiyet ve benzersizlik olmak üzere iki farklı kategoriden oluşmaktadır. Aidiyet kategorisinde rahat bir ortam oluşturarak çalışanları destekleme, eşitlik ile adaleti sağlama ve çalışanlarla ortak karar alma davranışları yer alırken benzersizlik kategorisinde çeşitli katkıları teşvik etme ve çalışanların tam katılımına yardımcı olma davranışları yer almaktadır (s. 190 – 203).

Kapsayıcı liderler, bireylere özerkliğe yönelik temel insani ihtiyaçlarını karşılamaları için psikolojik beslenme sağlar ve çalışanları proaktif olarak değişim odaklı davranışlara katılmaya teşvik eder (Li vd. 2019, s. 2). Böylece çalışanlar düşüncelerini ya da endişelerini dile getirmelerine olanak sağlayan ve kaderlerini istedikleri yönde tayin etmeleri için gerekli olan şeyleri gerçekleştirmek için bir özerkliğe sahip olurlar (Younas vd. 2023, s. 174-190). Kapsayıcı liderler, çalışanların iş ya da görevleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduklarını hissettikleri ve çalışanların kendilerine olan inançlarını güçlendirdikleri destekleyici bir iş ortamı yaratırlar. Çalışanların yaratıcı çalışmalara katılım sağlamaları için onları motive eden bilişsel ve duygusal kaynaklar oluştururlar (Choi vd. 2016, s. 6). Kapsayıcı liderler çalışanları eğitmeyi, eleştirel bir bilinç geliştirmeyi, diyalogları beslemeyi ve kapsayıcı politikalar oluşturma stratejilerini uygulamayı bilmelidirler (Ryan, 2006, s. 10).

Kapsayıcılığın her türdeki ilişkide yeniden oluşturulması gerekir çünkü kişi merkezlidir. Bu nedenle kapsayıcı liderler uyumlu ve esnek olmalıdırlar. Kapsayıcılık ekonomik ve sayısal konulara belirli sistemlerin çerçevesinden bakan, çok katmanlı ve paradoksal bir uygulamadır dolayısıyla kapsayıcı liderlerin tüm analiz düzeylerini kapsayan bir dizi yetenek ve özel farkındalık gerektiren içsel ya da yüz yüze faktörleri bilmesi gerekmektedir. Kapsayıcı bir lider olmak için karmaşıklık ya da ‘hem/hem’ zihniyetine karşı pratik bir kapasiteye sahip olunması gerekmektedir (Prime vd. 2020. s. 1).

Tüm liderlik türlerinde her liderin kendine özgü farklı özellikleri vardır. Juliet Bourke ve Andrea Espedido 2019 yılında yaptıkları araştırmada kapsayıcı liderleri diğer liderlerden ayıran 6 karakteristik özellikten bahsetmişlerdir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (s. 3):

- **Görünür bağlılık:** Çeşitliliği ve katılımı kişisel bir öncelik haline getirerek örgüt içindeki çeşitliliğe olan gerçek bağlılıklarını dile getirirler.
- **Alçakgönüllülük:** Yeteneklerinden bahsederken alçakgönüllü davranırlar. Yaptıkları hataları inkâr etmezler ve diğer çalışanlarında katkı sağlaması için alan yaratırlar.
- **Önyargı farkındalığı:** Sistemin kusurlarının yanı sıra kişisel kör noktaları da tanırlar ve örgütün tüm faaliyetlerinde yalnızca yetenek ve çabanın değerli olduğu bir ortam oluşturmak için çalışırlar.
- **Merak etme:** Başkalarına karşı açık bir zihne ve derin bir meraka sahip olduklarından, yargılamadan dinlerler ve etraflarındakileri empati kurarak anlamaya çalışırlar.
- **Kültürel zeka:** Çeşitli kültürlerle karşı duyarlıdırlar ve gerekli durumlarda farklı kültürlerle uyum sağlayabilirler.
- **Etkin iş birliği:** Çalışanları güçlendirirler. Farklı düşüncelere ve psikolojik güvenliğe değer verirler. Grupların uyumuna odaklanırlar.

Kapsayıcı liderlik kişiler arası ilişkilerde, çalışma ekiplerinde, örgütsel sistemlerde veya topluluklarda kapsayıcılığı hayata geçirmek anlamına gelir (Ferdman, 2020, s. 42). Kapsayıcı lider, bir örgütü daha ileriye taşımak için çalışanların çeşitli yeteneklerinden ve tecrübelerinden yararlanır. Güç ve statü farklılıklarını azaltarak astları ile kaliteli ilişkiler kurar. Böylece çeşitli iş gücüne sahip çalışma gruplarında ortaya çıkan işten ayrılma maliyetini azaltır (Nishii & Mayer, 2009, s. 1415). Kapsayıcı lider farklı kimlikler arasında eşitliği ve adaleti teşvik eder. Çalışanların aidiyetini engelleyebilecek tüm olumsuz faktörleri ortadan kaldırır, önyargı ve tutumlardan kaçınır, tüm çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissetmelerini sağlar. Kişinin gerçek benliğini keşfetmesini ve işe getirmesini sağlar. Direnci anlar, vizyon ve misyonun kapsayıcılıkla nasıl ilişkili olabileceğini çalışanlarına iletir (Ferdman, 2014, s. 42). Kapsayıcı lider, organizasyon içindeki grupların zayıflıklarını kabul eder ve en iyi işyeri ortamını yaratmak için gruplarının dışındaki diğer kişilerle birlikte çalışır (Ekşi, 2023, s. 38).

Kapsayıcı liderlik, benzersizliğe ve aidiyete odaklanan, organizasyonda etkili ilişkiler oluşturan ve uzun vadeli amaçlara ulaşmayı hedefleyen, örgütlerde ve toplumlarda

kapsayıcılık uygulamalarını kolay hale getiren, olumlu ve güçlü yönlere dayalı yaklaşım içeren bir liderlik tarzıdır (Sugiyama vd. 2016; Ferdman, 2014, s. 19). Geleneksel liderlik türleri, liderin becerilerine, karakterine ve karizmasına vurgu yaparken genellikle çalışanlarla etkili ilişkilerin kurulduğu ve sürdürüldüğü bir çerçeveden yoksundurlar. Kapsayıcı liderlik bu nedenle geleneksel liderlik çerçevelerinin sınırlarını zorlamaktadır. Çalışanların katılımını sağlayarak ve herkese fayda sağlayan mekanizmalar yaratarak liderlik kavramını bir sonraki seviyeye taşımaktadır (Adapa & Sheridan, 2018, s. 68).

Kapsayıcı liderlik dinamiktir, değişim odaklıdır, kültürler arası iletişimi mümkün kılar. Farklı durumlara geniş ölçüde uygulanabilir, açık, etik ve erdemli konumları destekler. Ayrıca kapsayıcı liderlik, bireyci bir kültürden kolektivist bir kültüre, izolasyon kültüründen iş birliği kültürüne ve rekabet kültüründen karşılıklılık kültürüne önemli bir geçişi gerektirir ve böylece ilişki kurmayı, anlamlandırmayı ve yaratıcılığı teşvik eder (Wuffli, 2016, s. 3).

### **1.1.2. Kapsayıcı İklim**

Shore vd. (2010) kapsayıcı iklimi, örgütün prosedürlerini, politika ve eylemlerini sosyal gruplara özellikle yaşadıkları toplumlarda daha az fırsatlar elde edebilen damgalanmış gruplara adil muamele gösterecek şekilde düzenlediği bir çalışma ortamı olarak ifade etmişlerdir (s. 16). Nishii (2013) ise kapsayıcı iklimi, heterojen bireylerin kişiselleştirilmiş bir bağ kurabilmeleri için beklentiler ve fırsatlar yaratan ve ortak problemleri çözmede farklı fikirleri entegre ederek ilişkili önyargıları ortadan kaldıran bir yaklaşım olarak açıklamıştır (s. 1754). Çalışanların resmi ve resmi olmayan örgütsel politikalar ve uygulamalar hakkındaki ortak algıları örgütün kapsayıcı ikliminin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle kapsayıcı iklim çalışanların bir örgütte değer verilen ve ödüllendirilen şeylere ilişkin algılarını şekillendiren uygulamalara, çalışanlar arasında iş yeri ortamı ile ilgili çeşitli algılara yol açan etkileşimlere ve davranışları kısıtlayan ya da karar almayı sınırlandıran normlara odaklanır (Nishii & Rich, 2013, s. 331-332).

Mor Barak vd. (1998) kapsayıcı iklimi, örgütteki tüm üyelerin örgütün önemli bir üyesi olarak değerli hissetmesine ne oranda yardımcı olduğuna ilişkin çalışan algıları olarak tanımlamışlardır. Kapsayıcı bir iklim çalışanların bütün yeteneklerini kullandığı ve tüm özellikleriyle kabul edildiğini algıladığı bir ortam sağlamaktadır. Böylece çalışanların benzersiz özelliklerine değer verildiğini hissettikleri koşullar yaratılır aynı zamanda işyerinde aidiyet duygusunu da teşvik edilir (Barak vd. 2016, s. 309). Aidiyet ve benzersizlik duyguları

karşılandığında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı gibi organizasyonel sonuçlar etkilenir (Findler vd. 2007, s. 68).

Kapsayıcı iklim, çalışanların grup içinde diğer çalışanlara karşı nasıl davrandığına ilişkin normlar veya algılardır. Bireyler grup oluşturduğunda, bireylerin davranışlarını yönlendirecek grup normları yaratılır. Grup normları, çalışanların sosyal çalışma ortamında davranışlarını düzenleyebilmesi için bir kılavuz olarak kullanılır. Kapsayıcılık grup içinde standart bir norm haline geldiğinde, çalışanlar kendileri hakkındaki olumlu görüşü korumak ve sosyal açıdan tutarlı davranmak için bu norma uymaya çalışacaklardır. Bu durum çalışanların bireysel zihniyetlerinin değişmesini ve grup içinde kapsayıcı bir iklimin teşvik edilmesini sağlayacaktır (bk. Nelissen vd. 2017, s. 469). Kapsayıcı iklim, örgüt içindeki grupların ilişkilerini yönetmek için önemli bir stratejidir. Örgütün politikalarına olan bağlılığını gruplara ileterek daha kapsayıcı bir kültürün teşvik edilmesini sağlamaktadır (Men vd. 2023, s. 455). Kültürel yönden çeşitlilik gösteren gruplar ve üyeleri arasında bir bilgi paylaşımı gerçekleşmez. Bu durum, çalışanların bireysel yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir. Kapsayıcı iklim, grup içindeki bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yeni bakış açılarının keşfedilmesini sağlamakta ve çeşitliliğin bireysel yaratıcılık gibi faydalarından yararlanılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Li vd. 2019, s. 2-16).

Kapsayıcı iklim, örgütlerde farklı geçmiş yaşamlara bakılmaksızın tüm çalışanların tanınmasını ve dikkate alınmasını sağlar (Nishii, 2013, s. 1754). Çalışanlar arasındaki kötü davranışları önler, entegrasyonu ve sinerjiyi teşvik eder (Perry vd. 2021, s. 163). Kapsayıcı iklim, bir uyum ve katılım duygusu oluşturarak çalışanların sosyal etkileşimlerinde bir değer yaratmayı kolaylaştırır. Ortak amaçlara ulaşmak için iletişimi ve psikolojik anlayışı güçlendirir (bk. Bodla vd. 2023, s. 162). Kapsayıcı iklim, ön yargı ve ayrımcılık ile mücadele eder. Çalışanların ayrımcılık hakkında konuşmak istememeleri ve düşmanca beslenen duyguları tespit edememeleri örgütün ayrımcılığa ilişkin politikalarının başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu noktada örgüt içinde yüzleşmelerin gerçekleşmesi, ayrımcılığa uğramayan çalışanların eğitilmesi ve çatışma aracılığıyla mağdur çalışanların güçlendirilmesi kapsayıcı bir iklimin oluşturulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olacaktır (Ashburn-Nardo vd. 2008, s. 332-339).

Kapsayıcı iklim, çalışanlar arasındaki bireysel sınırları azaltır. Bireylerin örgüt içinde birbirleri ile ilişki kurma becerilerini geliştirirebilir ve ortaklıklarını artırabilir. Kapsayıcı iklimin hâkim olmadığı örgütlerde çalışanlar arasındaki sınırlar daha belirgin hale gelebilir.

Bu sınırlar bireyleri birbirinden ayırarak güvensizliği ve iletişimsizliği artırır. Bu durum çatışmaların artmasına ve işten ayrılmalara yol açar (Mor Barak vd. 2016, s. 309).

Kapsayıcı iklim, aynı ve farklı özelliklere karşı tutumların kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları ile dengelenmesi ya da karakterize edilmesi sonucunda gözlemlenmektedir. Örneğin yaş çeşitliliğinin belirgin olduğu bir iş ortamında kapsayıcı iklimden söz edebilmek için organizasyonun kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları oluşturması gerekmektedir. Yaş ayrımı yapmayan işe alım süreçleri, terfi fırsatları vb. insan kaynakları uygulamaları çalışanların yaş gruplarına göre muamele yapılmadığını ve herkesin eşit duygusal destek aldığını deneyimlemelerini sağlayacaktır. Böylece hem kapsayıcı bir iklim oluşturulacaktır hem de çalışanların kapsayıcı iklim algıları güçlendirilecektir (Boehm vd. 2014, s. 668-693).

Kapsayıcı iklim, örgütün yapısının, politikalarının ve süreçlerinin ne kadar kapsayıcı olduğunu göstermektedir. Organizasyonel düzeyde liderlik, örgüt yapısı ve süreçleri ile oluşturulan kapsayıcı bir iklim kurumsal, kişisel ve kişilerarası olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Kurumsal bölümde liderlik, iklim ve işe alım süreçleri gibi bileşenler yer alırken kişiler arası bölümde çalışanların saygı, kabul görme, karar verme, güven, tanınma, vizyon ve değerler gibi bileşenlere olan algıları yer alır. Kişisel düzeyde ise çalışanın organizasyona dair algılarını etkileyen karakter, özgüven, özsaygı ve güç kullanımı özellikleri yer almaktadır (Daya, 2014, s. 299).

Kapsayıcı bir iklimin üç boyutu vardır. Birinci boyut, örgütsel süreçlerde ve insan kaynakları uygulamalarında grup kimliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlar için adalet duygusunun ön planda tutulmasını sağlayan adil istihdam uygulamalarıdır. Bu boyutta çalışanlara şikayetlerini dile getirebilecekleri güvenli bir ortam yaratılmaktadır. İkinci boyut, çalışanların gerçek benlikleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini ifade eden farklılıkların entegrasyonudur. Bu boyut, çalışanların düşüncelerini çoğunluğu sağlayan grupların değer ve beklentilerine benzetmeden kendi grup kimlikleri ile ne ölçüde gerçekleştirebildiklerine odaklanmaktadır. Üçüncü boyut ise karar alma süreçlerinde çalışan görüşlerinin aktif olarak aranmasıdır. Bu boyutta çalışanların görüşleri statükoyu etkileyecek olsa bile dikkate alınır ve sürece dahil edilir (Mor Barak vd. 1998; Nishii, 2013, s. 1756).

### **1.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar**

Kapsayıcı uygulamalar, farklılıkların örgüt ve çalışanlar tarafından kabul edildiği hissini güçlendiren çeşitli uygulamaları ifade eder. Bu uygulamalar kapsayıcılığın teşvik edilmesine ve kapsayıcılık algısının artırılmasına rehberlik etmesi bakımından önem arz

etmektedir (Barak & Cherin, 1998; Nishii 2010; Sabharwal, 2014). Literatüre bakıldığında araştırmacıların kapsayıcılığı teşvik etmek için önerdiği kapsayıcı uygulamalar şunlardır (Mor Barak vd. 2000; Roberson, 2006; Shore vd. 2010; Pless & Maak, 2004);

- Tüm çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak.
- Hassas bilgilere erişimi kolaylaştırmak ve eşit bilgi paylaşımı sağlamak.
- Benzersiz özelliklerin değerli olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak.
- Gruplar arasındaki çatışmalara iş birliğine dayanan çözüm yöntemleri uygulamak.
- Çalışanların yaptıkları veya yapacakları katkıları takdir etmek.
- Sabit düşünceleri ve önyargıları ortadan kaldırmak.
- Ayrımcılığın olmadığı eşit, güvenli iş ortamları oluşturmak.
- İşe alım, terfi, maaş zammı vb. iş süreçlerine adil yaklaşan bir kurum kültürü oluşturmak.
- Kültür, din, ırk, cinsiyet, yaş, fikir gibi bireysel farklılıkların tümüne saygı duyulmasını sağlamak.
- Farklı fikirlerin keşfedilmesi için tüm fikirlerin dinlenildiği ve takdir edildiği bir ortam oluşturmak.

Kapsayıcı uygulamalar bireysel ve grupsal düzeyde kapsayıcılığı ön plana çıkaran çalışmalar olarak da tanımlanabilir. Bir örgüt kapsayıcılık algısını artırmak amacıyla farklı gruplar için sosyal entegrasyon, etkileşim yapılandırması, optimum iletişim vb. uygulamaları tasarlayabilir. Bu uygulamalar grup üyeleri arasında pozitif ilişkiler kurulması için planlanan eylemleri ifade etmektedir. Bu tür eylemlerde farklı çalışanlar birbirleriyle etkileşime girerler. Böylece grup içi iletişim kolaylaşır. Bilgi paylaşımı artar. Çalışanlar grup başarısına öncelik verir. Grup içinde ortak bir hedefin oluşturulması, yeni katılan üyelere mentorluk sağlanması ve eğlenceli sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi örnek verilebilir (Bernstein vd. 2021, s. 224-246).

Kapsayıcı uygulamalar farklı statülerde, uzmanlık alanlarında veya sektörlerde çalışan insanları bir araya getirerek problem çözen ve değişime açık olan bir topluluk yaratır. Farklı bakış açıları arasında bu tür bir bağlantı kurması çalışan çeşitliliğinin kullanılmasına imkân tanır. Kapsayıcı uygulamalar çalışanların karar alma sürecini ve içeriğini birlikte üretmelerini ve belirli amaçları gerçekleştirme başarısını deneyimlemelerini sağlar. Kapsayıcı uygulamalar zamansal açıklık özelliğine sahiptir. Bu özelliği sayesinde kapsayıcı süreçler devam eder ve

yeni çalışanlara ya da yeni konulara göre kapsayıcı uygulamalar tekrar tekrar düzenlenir (Quick & Feldman, 2011, s. 272-290).

Kapsayıcı bir örgüt çalışanlarına karşı duyarlıdır. Bu nedenle kapsayıcı uygulamalar esneklik sağlayacak şekilde uyarlanabilir. Örneğin işyeri dışında sorumluluğu olan bireylere yarı zamanlı çalışma fırsatı sunulabilir. Tüm çalışanların toplantıya katılabilmesi için toplantı saati değiştirilebilir. Yazılı çalışmalarda kullanılan sözcüklerin çalışanları etkilememesi için daha kapsayıcı bir dilin kullanılmasına özen gösterilebilir. Çalışanların düşüncelerini veya şikayetlerini paylaşabilecekleri güvenli bir iletişim kanalı oluşturulabilir (Buchanan, 2001, s. 7). Kapsayıcı uygulamalar tüm çalışanlar için şefkatli, destekleyici ve sıcak bir çalışma ortamı oluşturur (Simmons & Yawson, 2022, s. 242-262). Kapsayıcı uygulamalar çalışanların gelişimlerini destekler. Akran ilişkilerini ve etkili denetimi şekillendirerek çalışanların çeşitliliğe değer veren dost canlısı bir örgütte bulunduklarını algılamalarına yol açar (Nishii, 2013; Shore vd. 2017, s. 186).

Kapsayıcı uygulamalar deneyimi ve kolektif bilgiyi en üst düzeye çıkaran stratejilerdir. Yeni fikir ve farklı yaklaşımları içerir. Bu nedenle deneyim ve kolektif bilgi edinmek isteyen örgütler özellikle kapsayıcı uygulamalara yatırım yapmaktadırlar. Örneğin dini çeşitliliğe sahip örgütler çalışanların dini uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri için özel alanlar oluştururlar. Çeşitliliğe sahip örgütlerde her çalışanın beklentisi farklı olabilmektedir. Kapsayıcı uygulamalar beklentileri karşılamak, etkili iletişim sağlamak, güven oluşturmak ve grup çalışmalarını kolaylaştırmak için bir uyum kültürü oluşturur (bk. Ainapur vd. 2018, s. 893-903).

## **1.2. KAPSAYICI İŞYERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kapsayıcı işyerleri ekonomik açıdan kârlı, çevresel ve sosyal açıdan sorumlu girişimci organizasyonlardır. Toplumdaki tüm bireylerin farklılıklarını kabul eder, bakış açılarına ve katkılarına değer verir. Karşılıklı değer yaratma politikasıyla düşük gelirli toplulukları iş değer zincirine entegre ederek yaşam kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlar (Golja & Pozega, 2012, s. 23).

Kapsayıcı bir işyerinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mor Barak vd. 2000; Pless & Maak, 2004; Roberson, 2006; Shore vd. 2010; Pease vd. 2005):

- İşgücündeki bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer verir ve farklılıklardan yararlanır.

- İçinde bulunduğu toplumla iş birliği yapar ve o topluma katkıda bulunur.
- evresindeki savunmasız insanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.
- Ulusal ve kültürel sınırların ötesindeki bireyler, gruplar ve kuruluşlarla çalışır.
- Kültürel farklılıkların farkındadır. Bu farkındalığı politikaları planlamak ve uygulamak için kullanır.
- Herkesin bilgiye aynı şekilde yanıt vermediğini ve kültürel açıdan uygun ve duyarlı bir şekilde iletişim kurmanın öneminin farkındadır.
- Çalışanlar arasında köprüler kurmaya yardımcı olacak sistemler geliştirir.
- Çalışanların sosyal hayatlarındaki tercih ve taleplerine saygı duyar. Tüm alışanların katılımını teşvik eder.
- Çalışanların hassas iş bilgilerine erişmeleri için imkân sunar.
- Adil ve eşit fırsatlar sağlar. İşe alım, terfi ve geliştirme süreçlerinde adil yönetim uygulamalarına sahiptir.
- Eğitim ve kişisel gelişim faaliyetlerine yatırım yapar.
- Çalışanların kendileri olabildikleri ve yaratıcılıklarını açığa çıkarabildikleri bir kültüre ve iklime sahiptir.
- Aidiyet duygusunu artırır. Çalışanların iş tatmini yaşamalarını ve yüksek performans sergilemelerini sağlar.
- Aynı kaynakları kullanarak rakiplerine göre daha fazla çıktı elde eder.
- Tüm alışanların haklarını korur.
- Yetenekleri keşfeder.
- Değişime ve yeniliklere açıktır.
- Farklı fikirleri dinleyen, değerli hissettiren, güven veren kapsayıcı bir lidere sahiptir.

### **1.3. KAPSAYICI İşYERİNİN FAYDALARI**

Son yıllarda akademisyenler, kapsayıcı bir işyeri oluşturmanın kurumsal başarının ve toplumsal ilerlemenin en önemli bileşenlerinden biri olduğunu belirterek çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Ele alınan literatür özellikle çeşitli örgütsel gruplar arasında kapsayıcı bir işyeri oluşturmanın, artan iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, refah, yaratıcılık gibi olumlu çıktılarla sonuçlandığını göstermektedir (Mor Barak vd. 2006; Shore Vd. 2011; Nishii, 2013; Brimhall vd. 2014; Li vd. 2015).

Kültürel açıdan çeşitliliğe sahip kapsayıcı bir işyeri yeniliği, uyum sağlamayı ve kültürel yetkinliği teşvik eder bunun yanı sıra çalışanlar arasında daha büyük bir topluluk ve

aidiyet duygusu yaratır. Aidiyet, bireylerin diğer insanlarla ya da gruplarla olumlu ilişkiler kurabilmesini sağlayan güçlü, istikrarlı ve evrensel insan güdüsünü ifade etmektedir (Leary & Baumeister, 1995, s. 497). Aynı zamanda bireylerin öz-yeterliliklerini ve benlik duygularını etkilediği için temel bir ihtiyaçtır. İlgili araştırmalar aidiyet ihtiyacının olumlu psikolojik sonuçlar ürettiğini öne sürmektedir. Örneğin bireylerin aidiyet ihtiyacı karşılandığında yaratıcılıkları artar. İnovasyon süreçlerinde daha özgün fikirler sunarlar. Bu da kişilerin performansını ve örgütün başarısını etkiler (Waller, 2020; Deloitte, 2012).

Kapsayıcı bir işyerinde farklı yetenekleri ve düşünceleri olan bireylerin iş ile ilgili sosyal faaliyetlere katılımı sağlanır (Miller, 1998, s. 151). Katılım özellikle azınlık grupların daha yüksek iş tatmini yaşamalarına yol açar. Kapsayıcı bir işyerinde problem çözümü iyileştirilir. Çatışmalar azalır. Organizasyonel esneklik artar (Pease vd. 2005, s. 17). Kapsayıcı işyerleri, farklı insan gruplarının bakış açılarını ve ihtiyaçlarını anlayıp bunlara değer vererek daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap eden ürün veya hizmet geliştirebilirler. Kapsayıcı uygulamalar ve çeşitli temsiller aynı zamanda marka itibarını artırabilir ve daha çeşitli bir müşteri tabanını çekebilir (Maroof & Kapate, 2023, s. 247).

Kapsayıcı bir işyeri sosyal uyum sağlar ve önyargıları azaltır. Çeşitliliği ve eşitliği benimseyen işyerleri kapsayıcı alanlar oluşturarak, farklı geçmişlere ve kültürlere sahip insanların birbirleriyle etkileşime girmesine olanak sağlar. Böylece çalışanlar birbirlerinden öğrenebilirler, kalıplaşmış yargıları yıkabilirler ve anlayışı artırabilirler. Bu da daha uyumlu ve eşit bir toplum oluşmasına, üretkenliğin, çalışan memnuniyetinin ve çalışan sadakatinin artmasına yardımcı olur (Maroof & Kapate, 2023, s. 247).

Kapsayıcı bir işyeri, grup içinde uyum ve ahenk sağlayan iş uygulamalarının oluşturulmasına yardımcı olur. Hedeflenen politikalar, oluşturulan planlar ve uygulamalar etkili bir biçimde yürütülür (bk. Smith, 2020).

Kapsayıcılık ile ilgili uygulamaların çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri işten ayrılımları azaltır (Brimhall vd. 2014, s. 79). İşten ayrılımların azalması daha düşük personel devri ve devamsızlık oranları ile sonuçlanır. Bu bağlamda kapsayıcı işyerlerinin finansal maliyetlerinde azalma gözlemlenir (Scott vd. 2011, s. 746).

İşyerlerinde algılanan kapsayıcılık, çalışanları kapsayıcı uygulamalara yanıt vermeye motive eden güven duygusunun korunmasına yardımcı olur. Kapsayıcı iş yeri güven duygusunun gelişimini kolaylaştırdığında çalışma grubunu yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini şeklinde karşılık vermesi için teşvik eder (Shore vd. 2010).

Kapsayıcı işyerleri aynı zamanda toplumun tüm üyeleri için eşit fırsatları teşvik ederek ve genellikle kalkınma süreçlerinden dışlanan yoksul, savunmasız ve dezavantajlı gruplara odaklanarak insanların refahını artıran kapsayıcı kalkınmayı da destekler. Bu durumda bireyleri önemseyen, koruyan, sosyal sorumluluğa değer veren saygın bir kurum imajı kazanır (Pham, & Saner, 2021, s. 12).

Literatürde ilgili çalışmalara bakıldığında kapsayıcı işyerlerinin diğer faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Mor Barak vd. 2000; Buchanan, 2001; Shore vd. 2010; Kuknor, & Bhattacharya, 2022; Yawson & Lewis, 2023);

- Bireylerin moralini yükseltir, üretkenliğini artırır.
- Bireylere işyerinde kendileri olabilme fırsatını verir.
- Bireylere enerji verir ve zihinsel dayanıklılık kazandırır.
- Aidiyet ve benzersizlik ihtiyacını karşılayarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır.
- Çalışanların benlik saygısını artırır.
- Çalışanların iletişim ve ilişki kurma becerilerini güçlendirir.
- Çalışanlar arasındaki ayrımcılığın önlenmesine yardımcı olur.
- İşten ayrılma oranını azaltır. Daha düşük iş gücü devir hızı gözlemlenir.
- Yenilikçi fikirleri teşvik eder.
- Ast ve üst arasındaki ilişkileri düzenler.
- Çalışan çeşitliliğinin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlar.
- İşyerinin nitelikli adaylara çeşitli iş teklifleri sunduğunda yüksek iş kabul oranına sahip olmasını sağlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 2.1. ADALET

Eski çağlardan beri insanlar topluluk halinde yaşayan sosyal varlıklar olarak kabul edilmektedirler. İnsanların sosyal bir varlık olması; toplum içinde yaşaması ve diğer insanlar ile bir ilişki kurması dünya kaynaklarının paylaşılması gibi çeşitli ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ihtiyaçların hak ve adil olarak doğru biçimde dağıtılması adalet kavramının araştırılmasına ve tartışılmasına yol açmıştır (Gürcü, 2012, s. 2).

Doğası gereği birden fazla tanıma sahip olan adalet kavramı, Türk Dil Kurumu'nun sözlüklerinde ‘‘hak ile hukuka uygunluk ve hakkı gözetmek’’ şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bu tanım adalet kavramının daha çok yetkili mercilerce oluşturulan kurallara bağlı olduğuna işaret etmektedir. Kavramın etimolojik analizi yapıldığında arapça ‘düz, dürüst, doğru ve dengeli’ anlamlarını içeren ‘adl’ kökünden türediği ve dilimize geçtiği görülmektedir (Güriz, 2001, s. 322). Bu kök batı dillerinde ‘var olan sistemin düzgün çalışması için yapılması gereken şeyler’ anlamına gelen ‘‘just’’ kelimesine karşılık gelmektedir (Kaya, 2008, s. 232).

Adalet, hakkaniyet olarak tanımlanan sosyal bir erdemdir. Bu erdem insanların sahip olduğu bir duygudur. Sadece ahlaki duygularla değil şefkat ve karşılıklı güven gibi doğal davranışlarla da doğrudan bağlantılı olan adalet erdemi insanların yaşadıkları koşullarda ihtiyaç duydukları düzen ve güvenliğin sağlanması için gereklidir. Bakıldığında adaletin iki temel ögesi vardır. Birincisi; toplumda bulunan her birey daima eşit haklara sahip olmak durumundadır. İkincisi ise; bireyler arasında fırsat eşitliği bulunmalıdır. Bireylerin yaşamları boyunca eşit haklara ve fırsatlara sahip olmaları normatif bir anlayışa vurgu yapılmasına ve toplumun adil bir iş birliği sistemi olarak düşünülmesine olanak sağlamaktadır. Adil bir iş birliği sistemi olarak düşünülen toplum aynı zamanda her bireyin karşılıklı anlayış kapasitesi ile etkili şekilde düzenlenen adalet ilkelerini kabul ettiği iyi düzenlenmiş toplum olarak kabul edilmektedir (Rawls, 1999, s. 3).

Adalet, hukukun temelini oluşturan ve toplumda uzlaşma, uyum, eşitlik ve haklılık düzenini sağlama amacı taşıyan unsurlardan biridir. Bu kavram, insanların onurlu bir yaşam sürmelerine katkı sağlar. Adaletin gerçekleşmesi, yasalara bağlılıkla mümkündür. Dolayısıyla, adaletin anlamı ve etkisi, kanunların belirlenmesi ve adil bir şekilde uygulanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Çeçen, 2020, s. 23). Adalet kavramı, diğer birçok kavram gibi insanların değer

yargılarına dayanmaktadır. Bireyler arasındaki adalet anlayışı, kişisel deneyimlere, kültürel farklılıklara ve değer sistemlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, adalet kavramı göreceli ve subjektif bir nitelik taşımaktadır. Hukuki pozitivizm akımında, adalet kavramının bu subjektif doğası nedeniyle hukuki olarak değerlendirilemeyeceği öne sürülmüştür. Zira hukuki pozitivistler, hukukun objektif ve akla dayalı normlara dayandığını savunmaktadırlar. Sonuç olarak, adalet hukuk içi ve hukuk dışı bir değerdir. Tamamen objektif ve evrensel bir standartla tanımlanması ve değerlendirilmesi oldukça zordur (Çakar, 2013, s. 267).

## 2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

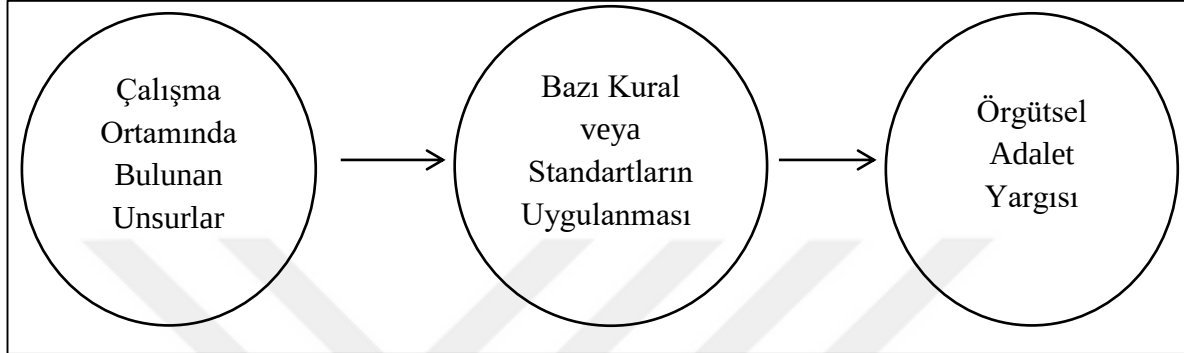
Bir organizasyonda işi gerçekleştiren, nihai şeklini veren ve işin başarısını belirleyen en önemli unsur insan kaynağıdır. Dolayısıyla insan kaynakları organizasyon içinde tüm endişelerin odak noktasıdır ve her zaman öncelikli bir konumda bulunmaktadır. Bir organizasyonda her pozisyonadaki çalışanın belirli bir rolü vardır. Çalışan bu rol doğrultusunda organizasyona hizmet eder ve sonuç üretir (Choudhary vd. 2011, s. 18). Bilim insanları, organizasyonların istihdam ettiği bireylerin hizmet ve sonuç üretirken birçok faktörden etkilendiğini ve en kritik faktöründe adalet olduğunu vurgulamışlardır (Greenberg, 1990, s. 399).

Adalet faktörünün çalışma ortamında etkili olması örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel adalet, genel tanımıyla çalışanların örgüt içindeki rollerini doğrudan etkileyen ücret, ödül, terfi, ceza vb. yönetsel uygulamaların adaletli oluşuna ilişkin algıları ile bu algılara dayanarak gösterdikleri olumlu duygusal ve davranışsal tepkilerdir (Greenberg, 1987; Johnson vd. 2006). İlgili literatüre bakıldığında örgütsel adaletin, bir örgütteki tüm çalışanlara maddi ve manevi açıdan adil davranılmasını, herkesin eşit muamele görmesini ve hak ettiklerinin adil bir şekilde kendilerine verilmesi olarak da açıklandığı görülmektedir (Şahin & Kavas, 2016, s. 121).

Örgütsel adalet, örgütün tüm değer ve ilkelerin temelidir. Örgütler ve bireyler arasındaki uygulamalar ile ilgili kuralları ve adalet normlarını kapsamaktadır. Bu kurallar ve normlar, ödüllerin ve cezaların bireyler arasında nasıl dağıtılacağını ve belirli kararların nasıl alınacağını gösterir (Folger & Cropanzano, 1998, s. 10-11). Kural ve normların tüm çalışanlar için aynı olması, denk olan işlerin eşit ücretlendirilmesi, terfilerde adil davranılması, izinlerde eşit haklar sunulması, sosyal haklardan eşit derecede yararlanılması gibi etmenler çalışanların adalet algılarını şekillendirirken örgütte adaletli bir düzenin kurulmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 78).

Örgütsel adalet, genellikle üç adımdan oluşan bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte ilk olarak, bir olay veya durum meydana gelmektedir. Ardından bu olay belirli bir standart veya kurala göre değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda olayın veya durumun adil olup olmadığı belirlenmektedir (Cropanzano vd. 2001, s.3). Derin ve karmaşık bir kavramsal çerçevenin temelini oluşturan bu süreç şekil 1’de gösterilmektedir.

**Sekil 2. 1. Genel Bir Örgütsel Adalet Süreci**



**Kaynak:** Cropanzano vd. 2001, s. 4

Örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil davranılıp davranılmadığını değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerin işle ilgili diğer faktörleri nasıl etkilediğine dair bir perspektif sunmaktadır (Moorman, 1991, s. 845). Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir. Bir iş yerinde örgütsel adaletin sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin derinleşmesine, iletişimin artmasına, kaynakların verimli bir şekilde paylaşılmasına, görevlerin ve sorumlulukların etkili bir biçimde yerine getirilmesine, karşılıklı güvenin oluşmasına, çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine daha bağlı hissetmelerine, stratejik karar alma süreçlerinin gelişmesine ve en önemlisi, çalışma ortamının daha verimli hale gelmesine büyük katkı sağlamaktadır (Demirel, 2009, s. 138).

Örgütsel adaletin öne çıkan üç temel türü olduğu görülmektedir. Bu türler, bölüşümsel (dağıtımsal) adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel (ilişkisel) adalet olarak adlandırılmaktadır. Literatürde çeşitli değişkenler üzerindeki benzersiz etkilerinin incelenmesiyle karakterize edilen bu türler örgüt içindeki farklı yönleri ve ilişkileri ele alarak örgüt içi dinamiklerin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Cropanzano vd. 2005, s. 63-87). Her bir tür aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

## 2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ

### 2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgüt içinde ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adillğini ifade etmektedir. Çalışanların örgüte verdikleri değere bağı olarak bekledikleri maddi kazanç ve ideal ödöl miktarını algılama derecelerinin önemli bir göstergesidir. Dağıtımsal adaletin gerçekleşebilmesi için çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri ile örgüte kattıkları değere karşılık yöneticilerin sunacakları eşdeğer uyumlu olmalıdır. Bu bağlamda, eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme ve ödöllelerin adil dağıtımını gibi unsurların adil olması gerekmektedir (Yeniçeri vd. 2009, s. 85).

Dağıtımsal adalet, çalışanların bireysel niteliklerinin ön planda olduğı bir algılama sürecidir. Bu sebeple, dağıtımsal adalet örgütsel sonuçlar yerine kişisel çıktıları ele almaktadır. Çünkü çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik özellikleri ile kişilik yapıları birbirinden farklıdır, dolayısıyla dağıtım adaletine dair algılamalar değişkenlik göstermektedir (Yüksel, 2017, s. 431). Bireyler, dağıtımsal adaleti değerlendirirken doğruluk ve ahlaki açıdan uygunluğu göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak, doğruluk kavramı da kişiden kişiye değişebilmektedir, bu da adalet konusunda ortak bir anlayışın oluşturulmasını zorlaştırabilmektedir (Karademir & Çoban, 2010, s. 55).

Greenberg'e göre dağıtımsal adalet kavramı, çalışanlar arasında ödöl ve terfi gibi kazanımlardan ceza ve statölere kadar değişen sonuçların nasıl paylaşıldığına ve bu paylaşımın çalışanlar tarafından ne kadar adil bulunduğuna dair algıları ifade eder (Özçınar vd. 2016, s. 155). Dağıtımsal adaletin üç ana kuralı vardır: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç. Hakkaniyet kuralı, ödölün çalışanın katkısıyla orantılı olması gerektiğini belirtmektedir. Eşitlik kuralı, herkesin ödöl alma şansının eşit olması gerektiğini savunmaktadır. İhtiyaç kuralı ise ödöllelerin bireylerin ihtiyaçlarına göre verilmesini önermektedir (Karademir & Çoban, 2010, s. 55). Deutsch, bireylerin tercih ettiğı dağıtım kurallarının, dağıtımcının amacına göre değiştiğini öne sürmektedir. Deutsch, ekonomik üretkenliğin öncelikli amaç olduğı işbirlikçi ilişkilerde, dağıtım adaletinin ana ilkesinin hakkaniyet olduğunu belirtir; çünkü burada eşitlik veya ihtiyaçtan ziyade adil bir denge sağlanması önemlidir. Diğer yandan, keyifli sosyal ilişkilerin geliştirilmesi veya sürdürülmesinin ortak hedef olduğı işbirlikçi ilişkilerde, dağıtım adaletinin temel ilkesi genellikle eşitliktir. Ancak, kişisel gelişim ve refahın teşvik edildiğı işbirlikçi ilişkilerde ise ihtiyaç, dağıtım adaletinin önde gelen ilkesidir (akt. Beugre & Baron, 2001, s. 327).

Çeşitli araştırmalar, dağıtımsal adalet ile tutum ve davranışlar arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt vd. 2001). Örneğin, dağıtımsal adalet iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki bu ilişkinin üç açıklaması bulunmaktadır. İlk olarak, bu ilişki araçsaldır; yani adil kaynak tahsisi, çalışanın beklentileriyle uyumlu olduğunda ve gelecekte de bu dengeyi sürdürdüğünde memnuniyet sağlar. İkinci açıklama ilişkiyel bir boyuta sahiptir; çünkü adalet, bireyin grup içindeki statüsünü korurken, kişinin kendine saygı ve sosyal kimlik duygusunu destekler. Son açıklama ise deontiktir; yani bireyler, örgütlerinin eylemlerinin ahlaki veya ahlak dışı niteliğini önemserler. Dolayısıyla, örgütlerin ahlaki davranışlarına karşılık olarak çalışanlar memnuniyet hissederler (Ohana, 2012, s. 1064).

Örgütsel literatür zenginleştikçe, adalet algısıyla ilgili araştırmalarda yeni boyutlar keşfedilmiştir. Araştırmacılar, kazanımların dağıtımıyla algılanan adillığe odaklanmanın yanı sıra kazanımların dağıtım süreçlerini de analiz etmişlerdir. Bu çalışmalar, sonuçların belirlenme sürecinin çalışanlar için sonuçlar kadar önemli olduğunu göstermiş ve işlemsel (prosedürel) adalet kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Williams, 1999, s. 184).

### **2.3.2. İşlemsel Adalet**

Prosedürler, belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan temel araçlardır ve örgütler, iş süreçlerini bu prosedürler aracılığıyla yönetmektedirler. Ancak, prosedürler her zaman kusursuz değildir. Bir örgütün prosedürleri, adil sonuçların sağlanmasına olanak tanıdığı sürece kabul edilebilir sayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin prosedürlerinin adil bir şekilde oluşturulması ve uygulanması, örgüt içinde adaletin sağlanmasına önemli bir katkı sağlamaktadır (İşbaşı, 2000, s. 52). Prosedürel adalet olarak da adlandırılan işlemsel adalet, örgütlerde çeşitli kazanımların belirlenmesi ve dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınması veya uygulanması sürecinde kullanılan prosedürlerin adillliğini ifade etmektedir (Greenberg, 1987, s. 10). Başka bir ifadeyle, işlemsel adalet sonuçların adillliği yerine sonuçlara ulaştıran araçların adillliğini açıklamaktadır (Johnson vd. 2014, s. 2). Kavram genel olarak işgörenlere söz hakkı tanınması, tarafsız değerlendirme kriterleri ve karar verme aşamasında doğru verilerin kullanılması gibi karar verme süreçlerinin yapısal niteliklerini kapsamaktadır (Cropanzano vd. 2002, s. 325).

İşlemsel adalet, çalışanların prosedürlerin adil olup olmadığına dair subjektif değerlendirmelerini incelerken adil karar alma süreçlerinin standartlarını belirlemeye, kişiler arası kazanım süreçlerini yönetmeye ve çatışmaların çözümünü ele almaya

odaklanmaktadır. Temel amacı, karar verme süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Tyler, 2012, s. 346). Bir örgütte işlemsel adaletin uygulanabilmesi için çalışanların kendilerini etkileyebilecek tüm karar süreçlerine katılımı sağlanmalı, çalışanların belirli kararlara itiraz etme ve geri bildirim alma hakkı tanınmalıdır (bk. Binay & Yıldız, 2017, s. 106).

Çalışanlar, organizasyonun karar süreçlerinde söz hakkı aldığında, kararlara götüren prosedürlerin doğru, esnek, tutarlı, tarafsız ve etik olduğunu anladığında ve bu konuda endişeleri dikkate alındığında işlemsel adaletin var olduğunu deneyimlerler. Bu nedenle adil süreçler, ilgili paydaşları temsil eden, önyargısız, düzeltilebilir ve etik normlara uygun olan bir süreçtir (Gaudet vd. 2014, s. 100; Cropanzano vd. 2007, s. 24).

İşlemsel adalet, organizasyon içindeki çeşitli sonuçlarla güçlü ilişkisi olan bir karar verme yaklaşımıdır (Ngodo, 2008, s. 86). Kendi çerçevesinde iki boyutu bulunmaktadır: Birinci boyut, örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili karar alma süreçlerinde kullanılan yöntemlerde ve uygulamalarda çalışanlara karşı adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir. İkincisi ise, karar alma süreçlerinde izlenen aşamaların ve kullanılan uygulamaların örgüt tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Bu boyutlar, hem çalışanların karar alma sürecindeki haklarına ve adalet beklentilerine uygun davranılıp davranılmadığını hem de karar alıcıların bu politika ve uygulamaları ne derece dürüst, tutarlı ve şeffaf bir şekilde uyguladığını değerlendirmektedir (Greenberg, 1993; Colquit vd. 2001).

İşlemsel adalet, insanların zaman zaman otorite kararlarına veya kurallarına karşı gelme eğilimlerini anlamak için önemli bir perspektif sunar. Bu perspektifte, insanların karar alma süreçlerindeki deneyimlerine odaklanılır ve bu deneyimlerdeki ilişkisel unsurların, tarafsızlık, önyargısızlık, dürüstlük, adil olma çabaları, nezaket ve vatandaşların haklarına saygı gibi değerlerin önemi vurgulanır. Tyler ve Lind'e göre, prosedür adaleti, kişinin grup yetkililerinden gördüğü muameleyle ilgilidir ve bu muamele kişinin grubun içindeki değerini belirleyebilir. Adil prosedürler, saygı ve değeri yansıtırken, adil olmayan prosedürler kişiyi saygısızlıkla, marjinallikle ve değerli bir gruptan dışlanmış hissi ile karşı karşıya bırakabilir (bk. Murphy & Tyler, 2008, s. 653).

İşlemsel adalet, çalışanlar için önemli bir faktördür çünkü bu adalet türü, yönetimin karar alma süreçlerinde şeffaf, açık ve kuralcı olması gerektiğini ifade eder. Çalışanlar işlemsel adaletin sağlandığı bir ortamda yönetimin kendilerinin refahını düşündüğünü ve haklarına saygı gösterdiğini algırlar. Araştırmalar, işlemsel adaletin çalışanlarda uzun vadeli

adil muamele beklentisi yarattığını ve bu durumun çalışanların örgüte ve liderlerine yönelik olumlu duygularını ve güvenlerini artırdığını göstermektedir (Bayramlık vd. 2015, s. 162). Bu bağlamda işlemsel adalet algısının, çalışanların örgütle olan ilişkisini ekonomik ilişkilerden sosyal ilişkilere dönüştürebileceği belirtilmektedir. Ekonomik ilişkiler, doğaları gereği kısa vadeli etkileşimlere ve karşılıklı bedel değişimlerine dayanmaktadır. Buna karşın sosyal ilişkiler, çalışanlar arasında paylaşılan kimlik, sadakat, duygusal bağlar, süreklilik ve karşılıklı destek gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Sosyal ilişkilerin varlığı, çalışanların daha etkili iş davranışları sergilemelerine olanak tanımaktadır. İşlemsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak sosyal ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunabilir, bu da örgüt içinde iş birliği ve performansın artmasıyla sonuçlanabilir. Ayrıca işlemsel adaletin güçlendirilmesi etkili bir iş ortamının oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır (Kalay, 2016, s. 153).

### 2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulandığı durumlarda çalışanların karşılaştığı kişilerarası davranışların veya karar vericinin etkilediği kişilerarası davranışların niteliğini ve kalitesini ifade eder (Ülker, 2008, s. 198). Etkileşimsel adalet kavramı ilk olarak 1986 yılında Robert Bies ve Thomas Moag tarafından ortaya atılmıştır. Bies ve Moag, önceki araştırmalara dayanarak, çalışanların prosedür yürütme sürecindeki adalet algısının uygulayıcıların tutumlarına ve onlara karşı sergiledikleri davranışlara bağlı olarak şekillendiğini vurgulamışlardır (Dai & Xie, 2016, s. 56). Ayrıca, etkileşimsel adalet için dört temel kriter belirlemişlerdir:

- **Gerekçe:** Kararların temelini açıklamak ve işlemlerin nedenlerini anlatmak. Bu, kararların adil olup olmadığını anlamada önemli bir faktördür.
- **Doğruluk:** Otorite figürlerinin samimi olması ve aldatıcı davranışlardan kaçınması. Bu, karar süreçlerinde ve iletişimde doğruluğun sağlanmasını ifade eder.
- **Saygı:** Kişilerin birbirlerine karşı kibar ve saygılı olmaları. Bu, etkileşimlerin adil bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur.
- **Görgü Kuralları:** Uygun sözcükler ve önyargısız ifadeler kullanmak. Bu, iletişimin ve etkileşimlerin düzgün ve adil bir ortamda gerçekleşmesini sağlar (Colquitt, 2001, s. 390).

Etkileşimsel adalet genellikle bireysel çalışma ekibi düzeyinde uygulanmakta ve bireylerin yönetici ile olan etkileşimlerini kapsamaktadır (Cropanzano vd. 2002, s. 327). Bu

bağlamda, yöneticilerin kişilerarası davranışları etkileşimsel adaletin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışma ortamında bireyler adaletsizlik algıladıklarında prosedürün kendisinden ziyade prosedürü uygulayan yöneticilere karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler geliştirebilmektedirler (Cohen-Charash & Spector, 2001, s. 281). Bu nedenle adil bir etkileşimin gerçekleşebilmesi için yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve değer veren bir tutum sergilemeleri gerekmektedir (Poyraz & Kara, 2009, s. 78).

Etkileşimsel adalet, örgütsel bağlamda dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden ayrı bir adalet boyutu olarak öne sürülmüş olsa da bazı araştırmalarda prosedür adaletinin bir unsuru olarak değerlendirilmiştir. Jerald Greenberg, bu konudaki kavramsal belirsizliği çözmek için etkileşimsel adaleti iki boyutta incelemiştir: birinci boyut "kişiler arası duyarlılık", ikinci boyut ise "açıklamalar" ya da "sosyal sorumluluk" olarak tanımlanmıştır (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 207). Kişilerarası duyarlılık, diğer bir adıyla kişilerarası adalet, uygulayıcıların çalışanlarına prosedürleri yürütürken ve sonuçlara karar verirken nezaket ve saygıyla yaklaşma biçimini ifade eder. Açıklamalar, diğer bir adıyla bilgisel adalet ise uygulayıcıların çalışanlara prosedürler hakkında yeterli bilgi sağlayıp sağlamadığını ve verilen bilginin miktarını ifade eder (Greenberg, 1993; Robinson, 2004, s. 11). Bu boyutlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **a) Kişilerarası adalet**

Kişilerarası adalet, yöneticilerin dağıtımsal ve prosedürel kararları uygularken çalışanların deneyimlediği tutum ve davranışların niteliğini belirten bir kavramdır (Liao & Tai, 2006, s. 548). Başka bir ifadeyle, kişilerarası adalet yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri hassasiyet, nezaket, saygı ve değer gösterme derecesini ifade eder (Poyraz & Kara, 2009, s. 78). Bu adalet türü hem dağıtımsal adaletin hem de işlemsel adaletin sosyal yönlerini içermektedir ve yöneticilerin tüm karar süreçlerinde çalışanlara karşı sosyal açıdan duyarlı bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Potipiroon & Faerman, 2016, s. 9).

Coulguitt'e (2001) göre, kişilerarası adalet, yöneticilerin çalışanlarla doğru ve şeffaf bir iletişim kurmasını, onları incitmeyecek şekilde davranmasını, saygılı bir şekilde yönlendirmesini, önyargılı ve kişisel sorulardan kaçınmasını içermektedir (Şahin & Taşkaya, 2010, s. 89). Çalışanların yöneticileriyle sık sık etkileşimde bulunduğu durumlarda kişilerarası adalet diğer adalet türlerinden daha belirgin hale gelir. Yöneticilerin bu etkileşimlerde söylem ve eylemlerinin birbiri ile tutarlı olması kişilerarası adaleti ihlal

edebilecek durumları önler. Yöneticilerin çalışanlar ile nasıl iletişim kurduğu ve olumsuz haberleri çalışanlara nasıl ilettiği konusunda yapılan değerlendirmeler örgüt içinde kişilerarası adalet algısının şekillenmesi açısından önemlidir (Potipiroon & Faerman, 2016, s. 9).

Kişilerarası adalet, yöneticileri de etkileyen önemli bir unsurdur. Yöneticiler, çalışanlarla etkileşimlerinde adaletli davrandıklarında, bu hem çalışanların hem de yöneticilerin etkileşimlerinin kalitesini olumlu yönde artırır. Kişilerarası adalet, çalışanların olumsuz sonuçlarla başa çıkmalarına yardımcı olurken aynı zamanda olumlu ve örgüt yanlısı davranışları teşvik eder. Özellikle sosyal duyarlılıkla davranmanın, çalışanların olumsuz sonuçları daha kolay kabul etmelerini sağladığı araştırmalarla gösterilmiştir. Kişilerarası adalet, çalışanların motivasyonu ile iş performansını artırır. Yöneticilerinden doğruluk ve saygı gören çalışanlar, iş beklentilerini aşan daha olumlu davranışlar sergilerler (Wiseman & Stillwell 2022, s. 1290).

#### **b) Bilgisel adalet**

Bilgisel adalet, karar alma süreçlerinde kullanılan bilgilerin kalitesini ve açıklamaların yeterliliğini ifade eder. Bir yöneticinin bilgi adaletine yönelik algısı, bilgilerin doğruluğu, zamanında sunulması ve bireylerin ihtiyaçlarına uygunluğu konusundaki inançlarını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, bilginin yeterince açık ve kapsamlı bir şekilde iletilip iletilmediği de bu algının önemli bir parçasıdır (Greenberg vd. 2004, s. 9). Yöneticilerin gerekçe ve doğruluk gibi adalet kurallarına bağlı olmaları organizasyon içinde bilgisel adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yöneticilerin astlarına olumlu duygularla yaklaşmaya motive olmaları, bilgi paylaşımı için daha fazla fırsat elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Bu durum, kurum içinde bilgisel adalet algısının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Scott vd. 2007, s. 1600).

Bilgisel adalet, yönetim kararlarının gerekçelendirilmesi ile ilgilidir. Temelinde gerekçelerin ve mazeretlerin adaletsizlik kaygılarını nasıl hafiflettiğine odaklanmaktadır. Gerekçeler, kararları meşrulaştıran açıklamalar olarak değerlendirilirken, mazeretler dışsal nedenler öne sürerek sorumluluğu reddetmeyi hedefleyen açıklamalar olarak algılanmaktadır. Çalışanların sunulan gerekçeleri makul, kapsamlı, zamanında ve doğru bulup bulmadıkları büyük önem taşımaktadır (Kurdoğlu, 2020, s. 499). Çünkü çalışanlar, örgüt yetkililerinin verdikleri kararları doğru ve eksiksiz bilgiler sunarak açıklaması durumunda adil davrandıklarını düşünmektedir. Araştırmalar, çalışanların bilgiye erişiminin artmasıyla iş tatmini ve adalet algısının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda,

işgörenler ile üst yönetim arasındaki iletişim, sadece bilgi paylaşımı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda iş motivasyonunun, iş tatmininin ve adalet hissinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 208).

Bilgisel adalet, çalışanların olumsuz bilgi veya kararlarla başa çıkma yeteneklerini geliştirebilir ve işyerindeki uygunsuz davranışları azaltabilir. Çünkü bilgi adaletinin sağlanması, çalışanların olumsuz durumlara karşı daha hoşgörülü ve uyumlu olmalarını sağlar. Geçici ücret kesintileri gibi zorunlu değişiklikler açık ve saygılı bir şekilde açıklandığında, bu durumun yol açabileceği kurumsal hırsızlık veya yüksek personel değişimi gibi olumsuz davranışlar azalır. Ayrıca, taraflar birbirlerinin yeteneklerine ve katkılarına saygı duyduklarında, iş birliği ve uyumlu ilişkiler güçlenir. Bilgi adaleti taraflar arasında karşılıklı saygıyı teşvik ettiği için işbirlikçi davranışların artmasına katkıda bulunur. Bu, işyerinde verimliliği artırabilmektedir (Anthony, 2024, s. 10).

## 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel adalet ile ilgili teoriler, kavramsal olarak "reaktif-proaktif" ve "süreç-içerik" olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, bu iki boyut birleştirildiğinde dört ayrı kategori ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan dört kategorinin her birinde çeşitli teoriler tanımlanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 10).

**Tablo 2.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Kategorilendirilmesi**

| Reaktif Proaktif Boyutları | İçerik – Süreç Boyutları                                    |                                                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                            | İçerik                                                      | Süreç                                                                        |
| Reaktif                    | Reaktif İçerik<br>Eşitlik Teorisi<br>(Adams, 1965)          | Reaktif Süreç<br>Prosedürel Adalet Teorisi<br>(Thibaut & Walker, 1975)       |
| Proaktif                   | Proaktif İçerik<br>Adalet Yargı Modeli<br>(Leventhal, 1976) | Proaktif Süreç<br>Dağıtım Tercihi Teorisi<br>(Leventhal, Karuza & Fry, 1980) |

**Kaynak:** Greenberg, 1987, s. 11

### 2.4.1. Reaktif – İçerik Boyutu ve Teorileri

"Reaktif-içerik" boyutunda, işgörenlerin kaynakların ve ödüllerin dağılımına nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanılmaktadır. Bu perspektifteki teoriler, adaletsiz durumlar karşısında işgörenlerin genellikle olumsuz duygular geliştirdiğini ifade ederek ortak bir tutum sergilemektedirler. Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bu kategoride yer alan başlıca teorilerdir (İyigün, 2012, s. 55). Örgütsel davranış araştırmacıları organizasyondaki adaletin temel ilkelerini anlamak ve uygulamak için en çok bu teorilerden etkilenmişlerdir (Greenberg, 1987, s. 10).

"Dağıtımsal Adalet Teorisi" sosyal psikolog George C. Homans tarafından geliştirilmiştir. Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil, adaletsizlik yarattığını belirtmiştir. Ona göre, gerçek adalet ancak dağıtımda denklik sağlandığında mümkün olabilmektedir. Dağıtım denkliği, çalışanların yatırımları, kazançları ve kârları arasındaki orantının hesaplanarak karşılaştırılması yoluyla sağlanmalıdır (Çakır, 2006, s. 35). Homans'ın dağıtımsal adalet teorisi üç temel tarafı içerir: ödülü dağıtan, ödülün dağıtımını karşılaştıran ve karşılaştırılan. Bu teoriye göre, çalışanlar örgüt ile bir alışveriş ilişkisi içindedir. Çalışanlar, yaptıkları yatırımların (zaman, emek, bilgi) karşılığında ödül (ücret, prim, terfi) beklemektedirler. Bu ödüller çalışanların yatırımlarıyla uyumlu ve adil bir şekilde dağıtıldığında, çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşmaktadır. Aksi takdirde çalışanlar örgütte adil olmayan durumlara ve süreçlere odaklanmaktadırlar (Tokmak, 2018, s. 38).

Bu boyutta dikkat çeken en önemli teori Adams'ın "Eşitlik Teorisi"dir. Dağıtım adaleti eşitlik teorisine benzetilmektedir; çünkü her iki kavram da sonuçların adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilenmektedir. Eşitlik teorisi, bir çalışanın katkılarının, diğer çalışanların katkılarıyla karşılaştırılmasında adil bir denge sağlanırsa çalışanların eşitlik hissiyatına sahip olacağını öne sürmektedir. Ancak, algılanan bir eşitsizlik durumu, adil bir denge sağlamaya odaklanan çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Efeoğlu & İplik, 2011, s. 346). Bu bağlamda, Adams, eşitlik teorisi ile "kazanımların adaletsizliğine dair algıların neden ve nasıl oluştuğunu" ile "bu algılara sahip bireylerin davranışlarını nasıl şekillendirdiğini" incelemiştir. Ayrıca, adalet kavramını açıklamak için "eşitlik denklemi" olarak adlandırdığı bir formül geliştirmiştir. Formül aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Çökük, 2013, s. 7):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin katkıları}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkıları}}$$

Formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik adil olmayan durumları ifade etmektedir ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı olduğunu göstermektedir. Örneğin, eğer bir kişinin kazanımları ile katkısı, diğer kişinin kazanımları ile katkısına göre daha düşükse, bu durum adaletsizliği işaret etmektedir. Benzer şekilde, bir kişinin kazanımları ile katkısı, diğer kişinin kazanımları ile katkısından daha yüksekse, bu da adaletsizliği ifade etmektedir (Günsal, 2010, s. 14).

Eşitlik Teorisi'nin en önemli katkılarından biri, algılanan eşitsizliğe verilen tepkilerin kapsamlı bir şekilde ele alınmasıdır. Teori, eşitsizliğin bireylerde psikolojik gerilim ve rahatsızlık yarattığını belirtmektedir. Bu durum da bireyleri dengeyi yeniden sağlama konusunda motive etmektedir. Bireyler, kendi girdilerinde ve çıktılarında değişiklik yaparak, ilişkiden geri çekilerek veya referans aldıkları kişiyi değiştirerek dengeyi bilişsel olarak yeniden sağlayabilmektedirler (Lather & Kaur, 2015, s. 10).

"Reaktif-içerik" boyutunda bulunan bir diğer teori, Stouffer ve meslektaşlarının "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir. 1949'da Stouffer tarafından ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen teori, örgütlerde alt kademedeki çalışanların kazanımlarını üst kademelerdekilerle kıyasladıklarını vurgulamaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre, bireyler yaşadıkları adaletsizlikleri karşılaştırmalar yaparak ifade etmektedirler. Dezavantajlı durumda olan bireyler kendilerini üst düzeydeki kişilerle kıyaslamaktadırlar. Sınıf farklarına dayalı olan bu kıyaslamalar, bireylerde bir tür yoksunluk hissi yaratmaktadır. Ortaya çıkan yoksunluk hissi kişilerin adalet algısının şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Douglas & Levine, 1992; Yürük & Bal, 2019, s. 1295).

#### **2.4.2. Proaktif – İçerik Boyutu ve Teorileri**

"Proaktif – içerik" boyutu, çalışanların sonuç dağılımları yaratma çabalarına ve bu çabaların dinamiklerine odaklanmaktadır. "Proaktif – içerik" boyutunda yer alan teoriler, işgörenlerin adil sonuçlar elde etmek için aktif olarak neler yaptıklarına ve hangi stratejileri benimsediklerine odaklanmaktadır. Bu boyutta öne çıkan ve etkili görüşler sunan en önemli teori, Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeli"dir (Greenberg, 1987, s. 15).

Çok boyutlu bir adalet anlayışını benimseyen Adalet Yargı Modeli, bireylerin adalet algısının belirli adalet kurallarına göre şekillendiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, bireyler farklı zamanlarda farklı dağıtım kurallarını uygulayabilmektedirler. Yani, bireylerin adalet algıları ve tercih ettikleri adalet kuralları karşılaştıkları durumlara bağlı olarak

değişebilmektedir. Teori, bireylerin adil karar verme sürecinin dört aşamalı bir sıralama ile gerçekleştiğini öngörmektedir (Leventhal, 1980, s. 4-9):

- **Ağırlıklandırma:** Birey, hangi dağıtım kurallarının geçerli olduğuna karar verir ve bu kuralların önem derecelerini belirler.
- **Ön Tahmin:** Birey, alıcıların hak ettiği çıktıların miktarını ve türünü tahmin eder.
- **Kural Kombinasyonu:** Birey, uygun kuralları bir araya getirerek alıcının hak ettiğine dair nihai bir yargıya varır.
- **Sonuç Değerlendirmesi:** Birey, elde edilen sonuçların adilliğini değerlendirir ve nihai adalet yargısını oluşturur.

Leventhal'ın adalet yargı modeli, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılması için çaba gösterdiklerini ve bu çabaların dağıtım sürecinin adil olmasında kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Teoriye göre, çalışanların gösterdiği çaba oranında adil bir dağıtım gerçekleşmekte ve bu durum uzun vadede onların daha avantajlı bir duruma gelmelerini sağlamaktadır (Balık, 2013, s. 19).

“Proaktif – içerik” boyutu ile ilgili olarak öne çıkan bir diğer teori, Lerner'in ‘Adalet Güdüsü Teorisi’dir. Lerner’a (1977) göre, bireylerin adalet ve hak etme kavramlarını yorumlama şekilleri değişkenlik gösterebilmektedir. Bu çerçevede, bireylerin kişisel sözleşmelerinin geçerliliğini korumak ve adalet taleplerini karşılamak için sosyal ve fiziksel çevrelerini nasıl yapılandırdıkları önem kazanmaktadır (s. 48-49). Adalet Güdüsü Teorisi, dağıtım kararlarında uygulanan adalet biçiminin taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine göre değiştiğini vurgulamaktadır. Bir çalışanın elde ettiği sonuçlar, onun hak etme çabası ile diğer bireylerin hak ettikleri sonuçları ne ölçüde elde ettikleri arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Teoride dağıtım kararlarında yaygın olarak uygulanabilecek dört temel ilke önerilmiştir (İyigün, 2012, s. 56);

- **Rekabetçi adalet ilkesi:** Dağıtımlar, performans değerlendirilmesine göre gerçekleştirilmelidir.
- **Eşit paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, tüm çalışanlar arasında eşit bir şekilde yapılmalıdır.
- **Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, çalışanların katkılarına dayalı olarak belirlenmelidir.
- **Gerçek adalet ilkesi:** Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarını gözetenek yapılmalıdır.

### 2.4.3. Reaktif – Süreç Boyutu ve Teorileri

İçerik teorileri ile süreç teorileri arasında önemli farklar bulunmaktadır. İçerik teorileri, dağıtım kararlarının adaletine odaklanarak kararların içeriğini ve etkilerini incelemektedir. Süreç teorileri ise, dağıtım kararları alma sürecinin adaletine odaklanarak karar alma yöntemlerini ele almaktadır (Er, 2019, s. 8). ‘‘Reaktif-süreç’’ boyutunun temeli, Thibaut ve Walker’ın mahkemelerdeki karar süreçlerine dair yaptıkları değerlendirmeler sonucu geliştirdikleri ‘‘Prosedürel Adalet Teorisi’’ne dayanmaktadır. Thibaut ve Walker (1975), yöneticilerin prosedürel adalet konusundaki kararlarını iki temel algı üzerinden şekillendirdiklerini belirtmişlerdir: süreç kontrolü ve karar kontrolü. Süreç kontrolü, bir bireyin karar alma süreçlerine ne kadar katılım izni aldığını ifade ederken, karar kontrolü bireyin bu kararların gerçek sonuçları üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirtmektedir. Thibaut ve Walker'a göre, örgütsel kararların uygulanması ve yönetilmesi sürecinde bir miktar kontrol hissine sahip olan çalışanlar, bu kontrolün farkında olmayanlara göre prosedürleri daha adil olarak değerlendirme eğilimindedirler (Vermeulen, 2005, s. 41).

### 2.4.4. Proaktif – Süreç Boyutu ve Teorileri

Proaktif süreç boyutu, dağıtım odaklı bir yaklaşım sergileyerek adil bir dağıtımın sağlanabilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğini incelemektedir. Bu alandaki en öne çıkan teorilerden biri, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) geliştirdikleri "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Leventhal’ın teorisi, (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980) iki analizde sunulmuştur. Bu çalışmalarda, Leventhal, ilk olarak dağıtım ve prosedürel adalet faktörlerini, genel bir adalet duygusunun tahsis durumlarındaki belirleyicileri olarak kabul etmektedir. Daha sonra Leventhal ve araştırmacı arkadaşları, bir prosedürel adalet teorisi geliştirerek prosedürlerin adil olup olmadığını belirleyen bilişsel süreçlere odaklanmışlardır. Bu süreçlerde, prosedürler belirli bir adalet standardıyla karşılaştırılmıştır. Leventhal, Karuza ve Fry genel prosedürel adalet kuralları belirleyerek her bir kuralın farklı prosedürel durumlarda çeşitli yansımaları olabileceğini vurgulamışlardır. Bu kurallar genellikle, bir prosedürün adil olup olmadığına dair sezgi ve spekülasyonlara dayanmaktadır ve çoğunlukla tahsis tercihlerini ve adalet kararlarını etkilemektedir (Lind & Tyler, 1988, s. 136-137). Leventhal ve arkadaşlarının belirlediği genel prosedürel adalet kuralları aşağıda açıklamaları ile yer almaktadır (Eren, 2010, s. 553; Tanrıverdi & Paşaglu, 2014, s. 276):

- **Doğruluk ve dürüstlük:** Örgüt içinde açık iletişim ve dürüst davranışlar teşvik edilmelidir.

- **Meslek Ahlakına Uygunluk:** Yöneticilerin etik standartlara uyması ve mesleki ahlaki prensiplere saygı gösterilmesi önemlidir.
- **Tutarlılık:** Örgütün kararları ve uygulamaları tutarlı olmalıdır, çelişkili davranışlardan kaçınılmalıdır.
- **Önyargısızlık:** Her çalışana eşit muamele edilmeli ve ayrımcılık yapılmamalıdır.
- **İtirazları Dikkate Alma:** Çalışanların görüşleri ve şikayetleri önemsenmeli ve adil bir şekilde ele alınmalıdır.
- **Esneklik:** Örgüt, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalı ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelidir.
- **Karar Alma Süreçlerine Katılımı:** Çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları teşvik edilmeli ve onların fikirleri dikkate alınmalıdır.

## 2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet, örgütler ile çalışanlar arasındaki sorunları çözmede ve iş ortamındaki sosyal ilişkileri sağlıklı bir şekilde sürdürmede kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet kavramının kapsamı birçok araştırmanın odağı olmuştur (Şahin & Taşkaya, 2010, s. 90). Mevcut araştırmalara göre, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana grupta incelenmektedir. Bireysel faktörler, çalışanların kişilik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim seviyesi gibi değişkenleri içerirken; örgütsel faktörler ise örgüt yapısı, ücret sistemleri, ödül sistemleri ve liderlik davranışları gibi unsurları içermektedir (Engin, 2022; Sinmez, 2023; Bayram, 2023; Yıldırım, 2024).

### 2.5.1. Bireysel Faktörler

#### Kişilik

Kişilik, bireylerin özgün ve nispeten sabit davranışları ile duygu ve düşünce kalıplarını ifade etmektedir. Her birey, kendini farklı kılan belirli düşünce ve duygu kalıplarına sahiptir, bu da onların davranışlarının genellikle tutarlı olmasını sağlamaktadır. Kişiliğin tutarlılığı, bireylerin davranışlarının ve özelliklerinin sıkça değişmemesi anlamına gelmektedir. Örneğin, bir birey nazik ve dışa dönükse, bu kişinin geçmişte de benzer davranışlar sergilemiş olduğunu ve gelecekte de bu davranışları sürdürme eğiliminde olacağını göstermektedir (Özsoy & Yıldız, 2013, s. 3). Bireysel kişilik özellikleri, kişinin çevresiyle etkileşim biçimini, iş yapma şeklini ve adalet algısını önemli ölçüde

etkilemektedir. Bu perspektifte hangi kişilik özelliklerinin adalet algıları ile ilişkili olduğunu anlamak, yöneticilere çalışanları işe alırken rehberlik etmekte ve adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilecek kişilik özellikleriyle başa çıkmak için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Lilly & Virick, 2006, s. 452).

### **Yaş**

Ortalama yaşam süresinin uzaması ve emekliliğin geciktirilmesi, farklı yaş gruplarındaki (örneğin, genç yetişkinlik ve orta yetişkinlik) ve çeşitli kuşaklardaki (örneğin, X ve Y) çalışanların aynı işyerinde bir arada çalışmalarına olanak tanımaktadır (Muthui & Karimi, 2023, s. 173). Bu tür iş ortamlarında farklı yaş gruplarındaki bireylerin olayları algılama biçimleri, benimsedikleri tutumlar ve sergiledikleri davranışlar birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Mamacı, Şişlioğlu & Altun, 2020, s. 36). Yaş çeşitliliği örgütsel adalet türleri ile etkileşim halindedir ve yaş ilerledikçe örgütsel adalet algısı artabilmektedir (Eker, 2006; Cihangiroğlu vd. 2010; Arı vd. 2017; Alparslan & Erbaşı, 2022). Ek olarak, çalışanların yaşları benzer olduğunda adalet algıları daha tutarlı bir şekilde seyrederken; yaşları farklı olduğunda ise adalet algılarında belirgin farklılıklar yaşanmaktadır (Caldwell vd. 2009, 450).

### **Cinsiyet**

Günümüzde işletmelerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, çalışanların tüm süreçleri adil bir şekilde deneyimledikleri bir iş ortamı oluşturabilmektir. Bu hedefe ulaşmak için işletmeler, çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü farklı cinsiyet kimliklerine sahip çalışanlar, iş yerindeki durumlara ve uygulamalara farklı bakış açıları geliştirebilmektedirler (İşcan, 2005, s. 168).

Cinsiyet farklılıklarının etkisi, kadınların erkeklere veya erkeklerin kadınlara göre daha az memnuniyet hissetme eğiliminde olmaları ile görülmektedir. Örneğin, ücret adaletinin algılanması ücretten duyulan memnuniyetle güçlü bir ilişki içindedir ve kadınların eşit olmayan ücretler karşısında erkeklere göre daha az memnuniyetsizlik hissetme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Jepsen & Rodwell, 2007, s. 3). Bunun yanı sıra, ödüllerin paylaşımı söz konusu olduğunda da kadınlar ve erkekler arasında tutarlı farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar, kendileriyle diğer çalışanlar arasında ödülleri paylaştırırken genellikle eşit bir şekilde dağıtma eğilimindedir. Erkekler ise ödülleri eşit dağıtmaktan ziyade, girdilere veya performansa dayalı olarak paylaştırmayı tercih etmektedirler (Major & Adams, 1983, s. 598).

## **Medeni Durum**

Sosyal hayatta evli çalışanların, evli olmayanlara kıyasla daha fazla sorumluluğa sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu ek sorumluluklar, evli çalışanların örgütlerinden beklentilerini artırmakta ve dolayısıyla çalışanlar arasında örgütsel adalet algılarının da farklılaşmasına yol açmaktadır (Yıldırım, 2024, s. 82). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu konuda farklı farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Yavuz (2010), yaptığı çalışmada özel sektörde istihdam edilen evli çalışanların örgütsel adalet algılarının bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Titrek (2009) Türk okullarında görev yapan öğretmenlerin adalet algılarını incelediği çalışmasında, evli öğretmenlerin adalet algılarının bekâr öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, Akduman ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmada bekârların örgütsel adalet algılarının evli bireylere göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

## **Eğitim**

İnsanların iş yaşamlarına bakış açılarını ve beklentilerini şekillendiren faktörlerden biri eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi arttıkça, işe ve iş yaşamına atfedilen anlam derinleşmekte ve beklentiler daha da çeşitlenmektedir. Yüksek eğitim almış bireylerin bakış açıları, daha düşük eğitim düzeyine sahip bireyler ile kıyaslandığında belirgin farklılıklar göstermektedir (Çökük, 2013, s. 35). Eğitim düzeyi yüksek çalışanların işlerine dair alınan kararlara katılma istekleri yüksektir ve örgütlerinden beklentileri de fazladır (Atalay, 2007, s. 34). Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütten örgüte değişiklik gösteren ücret politikaları sebebi ile daha fazla kazanım elde edebilmektedirler. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olması beklenmektedir (Yürür, 2008, s. 303). Bunu destekleyen pek çok çalışma literatürde mevcuttur; örneğin, Şahin ve Taşkaya (2010), gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel adalet algılarının diğer çalışanlara göre daha pozitif bir biçimde şekillendiğini tespit etmişlerdir. Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013), yaptıkları araştırmada lisans ve lisansüstü mezunlarının, ilkokul ve lise mezunu olan bireylere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, ilkokul ve lise mezunlarının yükseköğretim mezunlarına kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, San ve Yalçıntaş (2017) yüksek lisans ve üstü öğrenim durumuna sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının, ön lisans, lisans ve lise altı öğrenim durumundakilerden daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

## **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

### **Örgüt Yapısı**

Örgütler, belirlenen hedeflere ulaşmak için vardır. Bu hedefler, belirli görevlere dönüştürülerek departmanlar halinde düzenlenmektedir. Pazarlama, satış, reklam ve üretim gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren departmanlar, görevlerin, sorumlulukların ve yetkinin bireyler ve gruplar arasında nasıl dağıtıldığını belirleyebilmek için birbirleriyle etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşim sonucunda oluşan resmi çerçeve, örgütsel yapı olarak adlandırılır (Lunenburg, 2012, s. 1).

Örgütsel yapı, örgütsel adalet araştırmalarında çalışanların örgütsel adalet algısını şekillendiren temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, Sheppard, Lewicki ve Minton (1993), gerçekleştirdikleri çalışmada, dağıtım kararlarının farklı örgütsel yapılara entegre olarak gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Sheppard, Lewicki ve Minton'a (1993) göre, örgütlerin yapısal farklılıkları, adaletin sistematik olarak farklılık göstermesine yol açmaktadır. Paralel olarak, Greenberg (1993) yürütmüş olduğu çalışmada adaletin genellikle örgütün resmi yapısından kaynaklandığını gözlemlemiştir (Schminke vd. 2000, s. 295). Benzer şekilde, İçerli (2009), gerçekleştirdiği araştırmada örgüt yapısı ile örgütsel adalet ilişkisinin Türk kültüründeki geçerliliğini inceleyerek, bu kavramların iyi bir uyum sağladığını ve ilişkilerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu saptamıştır.

### **Ücret Sistemleri**

Örgütlerde uygulanan ücret sistemleri, çalışanların adalet algılarını etkileyen önemli bir unsurdur (Kılıçaslan, 2010, s. 67). Bu nedenle, ücret sistemlerinin adil bir biçimde oluşturulması ve yönetilmesi önem arz etmektedir. Adil ve tatmin edici bir ücret sistemi oluşturmak, ücretin yeterli, dengeli ve motive edici olmasına bağlıdır. Aksi takdirde, çalışanların bakış açıları ve tutumları olumsuz yönde etkilenir. Ücret konusunda yaşanan bir tatminsizlik, bireylerin iş tatminini azaltır ayrıca motivasyon ve performans kaybına yol açar. Bu da, işyeri devamsızlıklarını artırır ve çalışanların işten ayrılma oranlarını yükseltir. Bu bağlamda örgütlere, adil bir ücret sistemi oluştururken iç eşitliği sağlamak amacıyla objektif iş değerlendirme yöntemleri kullanmaları, dış eşitliği gözetmek için piyasa ücret araştırmalarından faydalanmaları ve performans ile ücret arasındaki ilişkiyi kurarak bireysel eşitliği temin etmeleri önerilmektedir (Gürbüz, 2007; Karakuş, 2011; Aksu, 202; Demir & Acar, 2014).

## **Ödül sistemleri**

Ödüllendirme sistemleri, örgütlerde doğru çalışanları çekmek, onları motive etmek ve elde tutmak amacıyla uygulanan, çalışanların kazançlarını etkileyen politikaları ve süreçleri içermektedir. Bu sistemler, örgütsel adaletin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Yürür, 2005, s. 202). Bir örgütte uygulanan ödüllendirme sistemi, grupları bir arada tutarak örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların katılımını sağlamalı, örgütsel bağlılığı güçlendirmelidir. Ayrıca ödüller, benzer işler için eşit, adil ve motive edici olmalı ve tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanmalıdır (Gökbayrak, 2020, s. 5). Çünkü bireyler veya gruplar arasında farklı ödüllendirme sisteminin uygulanması bazı zorluklar oluşturmakta ve örgüt içi çatışmalara neden olmaktadır (Toytok & Açıkgoz, 2013, s. 2).

## **Liderlik Davranışları**

Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için bir grubu veya topluluğu etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Hughes, 2009, s. 1029). Liderlerin özelliklerine bağlı olarak farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu tarzlar, örgütün yapısına, hedeflerine ve işgörenlerin özelliklerine göre uygulanmaktadır. Mevcut durum çerçevesinde yönetici tarafından benimsenen bir liderlik tarzı, liderlik ve yöneticilik etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, doğru liderlik tarzının benimsenmesi ve ek olarak etkili motivasyon tekniklerinin kullanılması, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada başarının temelini oluşturmaktadır (Kazancı, 2010, s. 23).

Örgütsel adaleti şekillendiren en önemli unsurlardan biri, yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik tarzıdır (Oğuz, 2011, s. 49). Adaleti ön planda tutan liderlik tarzları, çalışanların davranışlarını ve algılarını adaletin etkisiyle şekillendirip güçlendirirken, adalet konularına ilgisiz kalan liderlik tarzları bu etkinin zayıflamasına yol açabilmektedir (Strom vd. 2014, s. 72). Bu duruma, etik liderlik ve otokratik liderlik örnek olarak verilebilir. Etik liderlik, liderlik davranışlarında adalet kavramını ön planda tutan bir modeldir. Etik liderliği benimsemiş bir yönetici, adaleti davranışlarında modellemek için çalışanlarını dinler, onlarla açık ve dürüst iletişim kurar, kararlarında adalet ilkesini esas alır. Dürüstlük, adalet ve güvenilirlik gibi nitelikleri liderliklerine dahil ederek, çalışanların kendilerini adil bir örgütün parçası olarak hissetmelerini sağlar (Yıldırım, 2021, s. 139). Öte yandan, otokratik liderlik benimsemiş bir yöneticinin, çalışanlar üzerinde adil bir algı yaratması güçtür (Bayram, 2023, s. 215) Çünkü bu liderlik tarzında çalışanlara söz hakkı tanınmaz, kararlar genellikle lider tarafından alınır ve tüm yetkiler liderdedir. Otokratik liderlikte, örgütün politikaları ve

kuralları lider tarafından belirlenir ve bu kuralları değiştirme yetkisi de yalnızca liderde bulunur. Otokratik liderler, izleyenlerinden mutlak itaat bekler ve örgüt içindeki tüm karar alma süreçleri üzerinde tam kontrol sahibi olurlar (Arabacı, 2019, s. 22-23).

## **2.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI**

İşgörenler, çalıştıkları örgütte görevlerin, ödüllerin ve cezaların adil bir şekilde dağıtılmasına, prosedürlerin eşit uygulanıp uygulanmadığına ve alınan kararların gerekçelerine dair sürekli olarak bir farkındalık geliştirirler ve bu farkındalığa göre tutum sergilerler (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 210). Örneğin, adaletsizlikle karşılaştıklarında ya fiilen müdahalede bulunur ya sözlü olarak itiraz eder ya da tepkisiz kalıp rahatsızlıklarını içsel olarak yaşarlar. Bu tür durumların her birinde, çalışanların iş tatminleri azalır ve örgütsel bağlılıkları zayıflar. Adaletsizlik algısı ortaya çıktığında, bu algının şiddetine göre çalışanlar işlerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumsuz tepkiler verebilirler (Tutar, 2007, s. 98). Öte yandan adil bir ortamda çalıştıklarını algıladıklarında pozitif davranışlar sergilerler. Özellikle yöneticilerini adil olarak algıladıklarında, iş birliği yapar, tüm kararlara katılır ve yöneticileri yokken alınan kararlara da destek verirler (Söyük, 2018, s. 437). Bu nedenlerle, örgütsel adaletin en kritik yönü, örgütteki işgörenlerin mevcut çalışma ortamını adil olarak algılamalarıdır. Çünkü adil olarak algılanan bir örgüt ortamı pek çok olumlu sonuç doğurur ve bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Kaneshiro, 2008, s. 17-19, akt. Tanrıverdi & Paşağlu, 2014, s. 277);

- İşgörenlerin iş tatmini düzeyini artırır.
- Çalışma ortamında iş birliğini teşvik eder ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- Örgütsel verimliliği yükseltir.
- İşgörenlerin örgüte duyduğu güven ve bağlılık artar.
- Örgütsel vatandaşlık bilinci güçlenir.
- İşgörenler arasındaki sosyal bağlar kuvvetlenir.
- İşten ayrılma oranlarını azaltır.
- İşgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkiler.
- İş yaşamındaki kalite düzeyini artırır.
- Stratejik karar verme yeteneğini geliştirir.
- Yönetici ve işgörenler arasındaki iş birliğine olumlu katkı sağlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ YALNIZLIĞI

#### 3.1. YALNIZLIK

Yalnızlık, ilk çağlardan beri, her kültürden ve her düzeyden insanın paylaştığı ortak bir yaşam deneyimi olarak dikkat çekmiştir (Çetin & Alacalar, 2016, s. 194). Bu deneyim tarihsel süreçte çeşitli disiplinler tarafından işlenmiş ve incelenmiştir. Daha çok edebiyat ve felsefe bilimlerinde işlenen kavram, psikoloji bilimi tarafından ancak 1900'lü yıllarda ele alınmaya başlanmış ve sistematik araştırmalar yalnızca 1950'lerden sonra yapılabilmektedir. Bu nedenle, literatürde yalnızlıkla ilgili birden fazla tanım bulunmaktadır (Duy, 2003, s. 15).

Sullivan (1953) yalnızlığı, bir çocuğun bir yetişkinle etkileşim kurma çabasının engellenmesi sonucunda ortaya çıkan dayanılmaz bir duygu olarak tanımlamaktadır. Sullivan'a göre etkileşim kurma girişimleri kayıtsızlık ya da cezayla karşılandığında çocuk kendini başarısız ve iletişimden yoksun hissetmektedir; bu da anlam ve gerçekliği başkasıyla doğrulama isteğini engellemektedir. Böylece yalnızlık anlamı doğrulama başarısızlığından kaynaklanan ve tekrarlayan sosyal ya da duygusal krizlere bir yanıt haline gelmektedir (akt. Rosedale, 2007, s. 204).

Perlman ve Peplau'ya (1981) göre yalnızlık, kişinin arzu ettiği sosyal ilişkiler ile mevcut ilişkileri arasındaki fark nedeniyle ortaya çıkan ve rahatsız eden bir deneyimdir (s. 32). Peplau ve Perlman, yalnızlığın, bireyin sosyal ilişkilerindeki niteliksel ve niceliksel eksikliklerle tanımlandığını; ayrıca bu deneyimin öznel bir algı olduğunu ve nesnel faktörlerle açıklanamayacağını belirtmişlerdir (Koçak & Yener, 2019, s. 942). Rook'a (1984) göre ise yalnızlık, kişinin anlaşılmadığı, başkalarına yabancılaştığı veya başkaları tarafından dışlandığı durumlarda yaşadığı duygusal zorlanmadır. Ayrıca Rook, duygusal yakınlık kurma ve sosyalleşme fırsatları sunan etkinliklerde gerekli sosyal bağları kuracak arkadaşlardan yoksun kalma halini de yalnızlık olarak tanımlamaktadır (akt. Akyol, 2019, s. 26).

Yalnızlık kavramı ile ilgili bir başka tanım Ernst ve Cacioppo tarafından yapılmıştır. Ernst ve Cacioppo'ya (1999) göre yalnızlık, bireylerin sosyal bağlarındaki eksikliklere ve yetersizliklere karşı verdikleri tepkileri kapsayan karmaşık bir duygu kümesidir (s.1). Bu duygu kümesi, bireyin sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir dizi psikolojik ve biyolojik süreçleri içermektedir (Karaoğlu vd. 2009. s. 20).

Yalnızlık, kişilik bozukluklarına zemin hazırlayan ve ruhsal bunalımlara sebep olan bir gerçektir. Söz konusu kavram, toplumda fiziksel olarak insanlardan uzaklaşma ve tek başına kalma durumu olarak algılanmaktadır. Ancak yalnızlık, fiziksel olarak tek başına kalmaktan kaynaklanan bir deneyim değildir. Kişi, diğer kişilerle etkileşimde olduğu ânlarda bile yalnızlık deneyimini yaşabilmektedir (Buluş, 1997, s. 83). Bilim insanları yalnızlıkla ilgili tanım yaparken, bu durumu göz önünde bulundurmışlar ve üç ortak görüşte hemfikir olmuşlardır. İlk görüş, yalnızlığın kişinin sosyal ilişkilerindeki eksiklikten kaynaklandığı yönündedir. Bu, kişinin ilişki sayısının yetersiz olduğu ve mevcut ilişkilerinde tatmin eksikliği yaşadığı anlamına gelmektedir. İkinci görüş, yalnızlığın birey için öznel bir deneyim olduğudur; yani yalnızlık, kişinin fiziksel olarak tek başına kalmasından bağımsızdır. Üçüncü görüş ise, yalnızlığın tatsız ve üzüntü veren bir deneyim olmasıdır (Perlman vd. 1984, s. 15).

### 3.1.1. Yalnızlığın Türleri

Yalnızlık kavramını ele alan sosyal bilimciler, yalnızlığın türlerini çeşitli sınıflandırmalar yaparak belirlemişlerdir. Weiss (1973), yalnızlığın duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki farklı şekilde deneyimlendiğini öne sürmüştür (Kalkan, 2018, s. 11):

- **Duygusal Yalnızlık:** Bireyin yakın ilişkilerinde (örneğin, aile, sevgili) gerekli derinliği ve samimiyeti bulamamasından ötürü hissettiği bir duygu durumudur. Bu yalnızlık türü, bağlanma stilleri ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, daha çok sevgilisinden ayrılan, evliliğini sonlandıran veya sevdiği bir yakını kaybeden kişilerde görüldüğü vurgulanmaktadır.
- **Sosyal Yalnızlık:** Bireyin sosyal ilişkilerinin eksik ve yetersiz olması nedeni ile deneyimlediği bir duygu durumudur. Sosyal yalnızlık, duygusal zorluklarla (örneğin, sıkıntı, depresyon) birlikte ortaya çıkmaktadır.

Sadler (1978), yalnızlık kavramının çeşitli tanımlarından yola çıkarak beş temel yalnızlık türü tanımlamıştır. Bu türler şunlardır (s. 168 – 174):

- **Kişilerarası Yalnızlık:** Bireyin kendisini diğer bireylerden farklı ve ayrı hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır.
- **Sosyal Yalnızlık:** Bireyin kendisini bir grubun parçası olarak görmemesi ve gruptan ayrılmasıyla gelişmektedir.

- **Kültürel Yalnızlık:** Bireyin kültürel eksiklikler veya toplumsal değişimler nedeniyle diğer bireylerden uzaklaşması sonucu yaşanmaktadır.
- **Kozmik Yalnızlık:** Bireyin Tanrı veya evrenle olan bağını kaybettiğini hissetmesiyle meydana gelmektedir.
- **Psikolojik Yalnızlık:** Bireyin içsel benliği ile farklı yönleri arasında bir uyumsuzluk hissetmesiyle oluşmaktadır.

Yalnızlığın süresi, deneyimin yoğunluğunu ve uzun vadeli etkilerini belirleyen kritik bir faktördür. Bu bağlamda, Young (1982), yalnızlık kavramını kronik yalnızlık, durumsal yalnızlık ve geçici yalnızlık olmak üzere üç farklı kategoride sınıflandırmıştır (Perlman vd. 1984 s. 17):

- **Geçici Yalnızlık:** Belirli aralıklarla yaşanan ve kısa süren bir yalnızlık türüdür.
- **Durumsal yalnızlık:** Bireyin kişisel yaşamındaki değişiklikler veya çevresel faktörler nedeniyle ortaya çıkan bir yalnızlık türüdür. Müdahale edilmediğinde kronik yalnızlığa evrilebilmektedir.
- **Kronik yalnızlık:** Bireyin iki yıl veya daha uzun bir süre boyunca sağlıklı ve anlamlı sosyal ilişkilerden uzak kalması ile gelişen bir yalnızlık türüdür.

### 3.1.2. Yalnızlığın Nedenleri

Yalnızlıkla ilgili pek çok araştırma kavramsal olarak farklılık gösteren kuramlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Tortumlu, 2022, s.9). Her kuramda, yalnızlığın nedenleri klinik gözlemlerden ve şahsi deneyimlerden hareketle farklı biçimlerde açıklamıştır (Kızılgeçit, 2021, s. 26). Geniş bir perspektiften bakıldığında, yalnızlığın nedenleri kişisel gelişim faktörlerine ve sosyal etkileşimlere dayanmaktadır (Erözkan, 2009, s. 810).

Weiss (1973), yalnızlık duygusunun, kişinin ihtiyaç duyduğu ilişkilerin eksikliğinden ya da ilişkilerin oluşması için gerekli olan etkenlerin eksikliğinden kaynaklandığını vurgulamıştır. Weiss (1973)'e göre, yalnızlık duygusu, bir kişinin sosyal bir grupta yer almasına rağmen, grup içinde derin ve samimi ilişkiler kuramaması, kendisini gruba ait hissetmemesi ve grup üyeleriyle duygusal ihtiyaçlarını karşılayamaması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2011, s. 14).

Michela, Peplau ve Weeks (1982), Weiner'ın 1979 yılında geliştirdiği 'Nedensel Atıflar Modeli'nden yola çıkarak yalnızlığın nedenlerini açıklamışlardır (s. 931). Bu maddeler, açıklamalarıyla birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.1. Yalnızlığın Nedenleri**

| <b>Faktör</b>                                 | <b>Açıklama</b>                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Kötümserlik                                   | Kişinin gelecekte sosyal ilişkiler kurma konusunda şanssız olduğuna inanması.   |
| Reddedilme Korkusu                            | Kişinin arkadaşlık ya da ilişki kurarken reddedilmekten korkması.               |
| Yeterince Çaba Göstermeme                     | Kişinin biriyle tanışmak için yeterince çaba göstermemesi, pasif kalması.       |
| Şanssızlık                                    | Kişinin biriyle tanışma konusunda şanssız olması.                               |
| Bilgi Eksikliği                               | Kişinin sosyal ilişki kurma becerisinin zayıf olması.                           |
| Utangaçlık                                    | Kişinin utangaçlık davranışına sahip olması.                                    |
| Fiziksel Olarak Çekici Olmama                 | Kişinin fiziksel olarak çekici hissetmemesi.                                    |
| Diğer Bireylerin Kendi Grupları/İlişkileri    | Diğer kişilerin kendi gruplarının olması.                                       |
| Diğer Bireylerin Arkadaş Edinme/Kurma Korkusu | Kişinin diğer kişiler ile bir ilişki kurmaktan korkması.                        |
| Kişisel Olmayan Durumlar                      | Kişinin derin ve anlamlı etkileşimlerin mümkün olmadığı kişilerle karşılaşması. |
| Fırsat Eksikliği                              | Diğer kişilerle tanışmak için fırsat olmaması.                                  |
| Diğerlerinin Çaba Göstermemesi                | Diğer kişilerin sosyal bağ kurmaya yönelik çaba göstermemesi.                   |
| Hoş Olmayan Kişilik                           | Kişinin antipatik bir kişiliğinin bulunması.                                    |

**Kaynak:** Michela vd. 1982, s. 931.

Peplau ve Perlman (1984), yalnızlık deneyiminin nedenlerini hazırlayıcı faktörler, tetikleyici olaylar ve bilişsel süreçler üzerinden açıklamışlardır. Hazırlayıcı faktörler, kişinin bireysel özellikleri (örneğin, utangaçlık, sosyal beceri eksikliği), durumun özellikleri (örneğin, sosyal izolasyon) ve kültürel değerler (örneğin, bireysellik) gibi unsurları içermektedir. Bu faktörler kişiyi yalnızlık deneyimine karşı savunmasız bırakmaktadır. Tetikleyici olaylar, bir aşk ilişkisinin bitmesi veya yerleşim yeri değiştirmek gibi sosyal yaşamda önemli değişiklikler yaratan durumları içermektedir. Bu olaylar, kişinin sosyal ilişkileri ile ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğu ortaya çıkararak yalnızlık hissine neden

olmaktadır. Bilişsel süreçler ise, kişinin yalnız kalmasına yol açan faktörlere dair düşüncelerini içermektedir. Bu süreçte, kişi yalnızlığının nedenini anlamlandırmaya çalışır ve bulunduğu ilişki üzerinde kontrol sahibi olduğuna dair bir algı geliştirir. Ayrıca, ilişkilerindeki yetersizlikleri değerlendirebilmek için benzer ilişkilerle karşılaştırmalar yapar (s. 23 - 28).

Rokach ve Brock (1996), yalnızlığın nedenlerini beş faktörden oluşan genel bir model ile açıklamışlardır. Bu model, yalnızlığın kişisel, gelişimsel, ilişkisel ve sosyal boyutlarda nasıl şekillendiğini ve farklı özelliklere sahip bireyler için hangi faktörlerin önemli birer etken olduğunu açıklamaktadır. Aşağıda, bu modelin faktörleri ve açıklamaları maddeler halinde verilmiştir (Rokach, 1997, s. 1068):

- **Kişisel Yetersizlikler:** Düşük öz saygı, güvensizlik, yakınlık korkusu ve sosyal olarak rahat hissetmeme gibi kalıcı kişisel özelliklerin ve önceki olumsuz deneyimlerin yalnızlık üzerindeki etkisini açıklamaktadır.
- **Gelişimsel Eksiklikler:** Mesafeli veya reddedici ebeveynler, psikolojik ya da fiziksel istismar gibi gelişimsel ve ailevi faktörlerin, yetişkin yalnızlığı üzerindeki etkisini tanımlamaktadır.
- **Karşılanmayan Yakın İlişkiler:** Hayal kırıklığına uğratan veya duygusal olarak rahatsız eden yakın arkadaşlıkların yalnızlık üzerindeki etkisini açıklamaktadır.
- **Yer Değiştirme ve Ayrılıklar:** Yerleşim yeri değiştirme ve taşınma gibi nedenlerle önemli ilişkilerin kaybedilmesinin yalnızlık üzerindeki etkisini tanımlamaktadır.
- **Sosyal Marjinallik:** Suçluların, işsizlerin ve kronik hastaların deneyimlediği mesafeyi ve sosyal reddedilme açıklamaktadır.

Günümüz toplumunun şekillenmesiyle birlikte, yalnızlığa neden olan faktörler daha fazla çeşitlenmiş ve artmıştır. Bu bağlamda, yalnızlıkla ilişkilendirilen nedenlere, fiziksel etkileşimleri azaltarak yüzeysel ve sanal ilişkilerin artmasına yol açan teknolojik gelişmeler, aile yapısında veya yaşam koşullarında gerçekleşen değişiklikler, artan göç, kentleşme, küreselleşme ve dijital bağımlılıklar gibi yeni etmenler de dahil olmuştur (Deniz, 2019, s. 214; Karaman vd. 2021, s. 11).

### 3.1.3. Yalnızlığın Sonuçları

Yalnızlık, süresi, sıklığı ve etkisi bakımından değerlendirilen bir kavramdır. Kişi, içsel çatışmalarını çözme ve potansiyelini keşfetme amacıyla zaman zaman yalnız kalmayı tercih etse de yalnızlığın süresi, sıklığı ve kişiye etkisi mutlaka dikkate alınmalıdır. Çünkü yalnızlığın süresinin uzaması ve kişinin kendini çevresinden soyutlaması durumlarında yalnızlık, sağlıksız bir olgu olarak kabul edilmektedir. Yalnızlık yaşayan kişiler, bazen bu durumun üstesinden gelirken bazen de baş etmekte zorlanabilmektedir. Baş etmekte zorluk çeken kişiler, zamanla çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir (Engin vd. 2016, s. 1104).

Rokach (2004), yalnızlığın bireyler üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir (s. 32 – 35):

- Yalnızlık, aşırı sahipleniciliğe, aşırı kıskançlığa ve gerçekçi olmayan beklentilere yol açarak insan ilişkilerini zedeler.
- Yalnızlık, insanların yaratıcı yönlerini ve enerjilerini etkili bir şekilde kullanmalarını engeller, aynı zamanda içsel derinliklerini keşfetmelerini de zorlaştırır.
- Yalnızlık, insanların yanlış kararlar almasına ve sağlıksız ilişkiler kurmasına yol açar. Bireylerin evlilik ve cinsel yaşamlarını olumsuz yönde etkiler.
- Yalnızlık, anlamlı bir şekilde ele alınmadığında duygusal izler bırakır. Bireyleri sert, duygusuz ve duyarsız hale getirir.
- Yalnızlık, fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratarak yaşam kalitesinin düşmesine yol açar.

Nöropsikiyatri alanındaki araştırmalar, yalnızlığı obsesif-kompulsif bozukluk, sosyal kaygı ve paranoya gibi psikolojik sorunlara neden olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, yalnızlık, uyku bozuklukları ve zararlı alışkanlıklar (örneğin, alkol, sigara) ile ilişkilidir. Yalnızlığın en yıkıcı etkisi, özellikle ergenler ve yaşlı yetişkinler gibi daha hassas gruplarda intihar riski oluşturmaktır. İntihar genellikle yalnızlık ve yardım alamama duygusuyla ilişkilendirilir. Araştırmalar, intihar düşünceleri ve başarısız intihar girişimlerinin, yalnız ve tek başına olma durumu ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Önemli bir diğer nokta ise, intihar düşüncelerinin ve girişimlerinin artışıyla yalnızlık düzeyinin paralel bir şekilde yükselmesidir (Morese & Palermo, 2022, s. 4).

### 3.2. İŞYERİ YALNIZLIĞI

Çalışan bireyler, günlerinin büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla birlikte iş yerlerinde geçirmektedirler. Öyle ki iş arkadaşlarıyla geçirdikleri süre, aile bireyleriyle geçirdikleri süreden daha fazla olabilmektedir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010 s. 147). Bu bağlamda örgütler kişilerarası ilişkileri geliştiren sosyal ortamlar olarak nitelendirilse de çalışma ortamında daima iyi ilişkiler ve dostluklar kurulamamaktadır (Çetin & Alacalar, 2016, s.196). Çünkü sosyal hayatında yalnızlık yaşamayan ve oldukça sağlıklı ilişkilere sahip olan bir birey, iş hayatında çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişki kurma ve destek alma konularında zorluklar yaşabilmektedir. Bu durum, bireyin dışlanmış hissetmesine ve işyeri yalnızlığı yaşamasına yol açabilmektedir (Doğan vd. 2009, s. 272).

İşyeri yalnızlığı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin eksik ve kalitesiz olarak algılanmasından kaynaklanan bir sıkıntıdır (Wright, 2009, s. 13). Bir başka ifadeyle, işyeri yalnızlığı, bir bireyin çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinin niceliksel veya niteliksel olarak yetersiz olması ile ortaya çıkan ve rahatsız eden bir deneyimdir (Dussault & Frenette, 2014, s. 95). Yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, işyeri yalnızlığı, bireylerin çalışma ortamlarındaki sosyal etkileşimlerine ilişkin algılarından, düşüncelerinden ve değerlendirmelerinden kaynaklanan yalnızlık hissidir (Wright & Silard, 2021, s. 15).

İşyeri yalnızlığı, sosyal hayatta deneyimlenen yalnızlıkla doğrudan benzerlik gösterse de farklı yönleri sahiptir. Örneğin, iş yaşamındaki yalnızlık duygusunda kişisel etmenlerin yanı sıra örgütsel etmenlerde etkilidir. Hatta örgütsel etmenler, kişisel etmenlerden daha fazla etkili ve belirleyicidir (Kayıkçı & Özyıldırım, 2019, s. 1502). İşyerindeki her bir sosyal ilişki, rekabet, belirsizlik gibi içsel dinamikler ile kurumun genel atmosferinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, bazı organizasyonlarda sosyal ilişkiler, resmi politikalar, organizasyon yapısı ya da hiyerarşik düzen aracılığıyla kontrol edilmektedir (Wright, 2005, s. 127).

İşyerinde deneyimlenen yalnızlık hem çalışanlar hem de örgütler için istenmeyen olumsuz bir durumdur. Bu yalnızlık, yalnızca alt düzey çalışanları değil, aynı zamanda üst düzey yöneticileri de etkileyebilmektedir. Ancak, yalnızlığın hangi düzeyde görüldüğü veya yaygın olduğundan ziyade, farklı düzeylerde yaygınlaşması, yayılmaya başlaması ve tüm örgüte bulaşarak kronikleşmesi önem teşkil etmektedir (Çetin & Çakır, 2018, s. 363).

Bilim insanlarına göre, çalışma ortamında yalnız hisseden bireyler, meslektaşları veya yöneticilerinden yeterince saygı görmediklerini düşünerek kendilerini izole ederler ve

kendileriyle ilgili olumsuz değerlendirmelerde bulunurlar. Ayrıca yalnızlık deneyiminin neden olduğu sosyal beceri eksiklikleri ve düşük sosyal risk algısı bireylerin olumsuz sosyal etkileşimlere odaklanmalarına neden olur. Bu durum, fırsatlar yerine tehditleri daha fazla farketme eğiliminde olmalarına yol açarak iş yerindeki sosyal izolasyonu pekiştirir (Güleryüz vd. 2024, s. 238).

### **3.2.1. İşyeri Yalnızlığının Türleri**

İşyeri ortamında yaşanan yalnızlık, literatürde sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olarak iki farklı türde ele alınmaktadır (Örücü, 2024, s. 146). Bu türler aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

#### **3.2.1.1. Sosyal Arkadaşlık**

Sosyal arkadaşlık, işyerindeki kişilerarası ilişkilerin nicelik bakımından değerlendirilmesi ile ortaya çıkan bir yalnızlık türüdür. Bu yalnızlık türünde bireyler, kendilerini sosyal ortamın bir parçası olarak göremez. Sosyal etkinliklere, partilere, düğünlere, yemeklere ve pikniklere katılmaktan kaçınır, iletişim kurmakta zorlanır ve yeni arkadaşlar edinemezler (Tortumlu & Taş, 2020, s. 709). Kendilerini iş yerlerindeki arkadaş gruplarının bir üyesi olarak görmezler; işleriyle ilgili sorunlarını veya fikirlerini paylaşmakta ve dinlenme aralarında birlikte zaman geçirebilecekleri birini bulmakta zorlanırlar (Mercan vd. 2012, s. 217). Bu nedenle birlikte çalıştığı kişilerle arkadaşlık ilişkileri ya yoktur ya da oldukça zayıftır (Tabancalı, 2016, s. 265).

Sosyal arkadaşlık türünün temelinde, sosyal yalnızlık bulunmaktadır (Demir & Gürkan, 2021, s. 3). Sosyal yalnızlık, bireyler arasında yakın sosyal ilişkilerin bulunmaması veya bireyin kendisini kabul edecek bir toplulukta yer bulamamasıdır. Bu tür bir yalnızlık yaşayan birey, sıkılganlık, arkadaşları tarafından reddedilme hissi ve marjinalleşme gibi duygular yaşamaktadır (Karakaya vd. 2015, s. 82). Araştırmalara göre, her bireyin ihtiyaç duyduğu altı farklı ilişki türü vardır. Bu ilişki türlerinden herhangi birinin eksikliği, sosyal yalnızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu ilişkiler, bağlanma, toplumsal bütünleşme, takdir görme, güvenilir dostluklar, himaye etme ve edilme ile rehberliktir (Şişman & Turan, 2004, s. 120).

#### **3.2.1.2. Duygusal Yoksunluk**

Duygusal yoksunluk, işyerindeki kişilerarası ilişkilerin nitelik bakımından değerlendirilmesi ile ortaya çıkan bir yalnızlık türüdür (Tortumlu & Taş, 2020, s. 709). Bu tür bir yalnızlık, bireyin çalışma ortamında arzu ettiği sosyal bağları veya kişisel ilişkileri

kuramaması nedeniyle hissettiği eksiklik duygusunu ifade etmektedir (Wright, 2005, s. 76). Bu bağlamda, duygusal yoksunlukta bireyin etrafındaki insan sayısı değil, onlarla kurduğu iletişimin derinliği ve kalitesi önemlidir (Koçer vd. 2018, s. 565).

Duygusal yoksunluk algısına sahip olan bir birey kendini izole ederek içine kapanır, çevresiyle duygu veya düşüncelerini paylaşmaktan kaçınır ve kimsenin onu anlamayacağına inanır. Çalışma ortamında oluşan stres, iletişim eksiklikleri ve dışlanmışlık duyguları, duygusal yoksunluğun başlıca nedenleri arasında yer almaktadır (Tortumlu & Taş, 2020, s. 709).

İşyeri yalnızlığının bir diğer türü olan duygusal yoksunluk kavramı, yalnızlığın türlerinden biri olan duygusal yalnızlıktan türetilmiştir. Duygusal yalnızlık, derin ve yakın ilişkilerin eksikliği nedeniyle kişide içsel bir boşluk ile kaygı hissi yaratan bir deneyimdir (Choudhary vd. 2024, s. 80). Weiss (1973), duygusal yalnızlığın, yakın ilişkilerdeki duygusal bağların kaybolmasıyla ortaya çıktığını ifade etmiştir. Duygusal yalnızlık yaşayan bireylerde görülen belirtiler şunlardır (Demirbaş & Haşit, 2016, s.139):

- Endişe
- Aşırı uyarılmışlık
- Küçük olaylara bile yoğun duygusal tepkiler verme
- Tehditlere ve tehlikelere karşı uyanık olma
- Tanımlanamayan korkular
- Diğer bireylerin davranışlarını yanlış değerlendirme

Duygusal yalnızlık, sosyal yalnızlığa kıyasla daha acı verici bir deneyimdir. Duygusal yalnızlık, yalnızca aile ve arkadaşlardan alınan sosyal destekle değil, daha çok yeni ve yakın bir ilişki kurularak aşılabılır. İnsanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayacak sağlıklı bağlar kurması, duygusal yalnızlık hissinin giderilmesinde önemli bir rol oynar (Okun & Arun, 2020, s. 4).

### **3.2.2. İşyeri Yalnızlığının Nedenleri**

İşyeri yalnızlığını azaltmaya yönelik etkili çözümler belirlemek ve geliştirebilmek, onun neden ortaya çıktığını anlamakla mümkün olmaktadır (Wright & Silard, 2021, s. 3). İlgili teorik ve ampirik literatürde, yalnızlığı etkileyen pek çok unsurun bulunduğu belirtilmiştir. Bu unsurların işyeri yalnızlığı üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir (Karaduman, 2013, s. 20).

Wright (2005), işyeri yalnızlığının, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluştuğunu belirtmektedir. Bu faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Bireysel faktörler karakteristik özellikler, utangaçlık, düşük özgüven, karamsarlık ve içe dönüklük gibi unsurları içerirken; örgütsel faktörler iş yükü, örgütsel iletişim, örgüt kültürü, yönetici ve iş arkadaşı desteği gibi unsurları kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise aile desteği, sosyal destek ve kültür gibi unsurlardan oluşmaktadır (Çetin & Alacalar, 2016, s. 194).

Modern toplumlarda, örgütlerin normları, bireyleri rekabet ve bağımsızlık duygusuyla bireysel başarıya yönlendirdiği için yalnızlaştırıcı bir etki yaratabilmektedir. Bireyler, aidiyet, sosyal bağlanma gibi psikolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadıklarında, yalnızlık duygusu hissedebilmektedirler (Koçak & Yener, 2019, s. 943). Normların yanı sıra örgüt içindeki politik faaliyetler de çalışanlar arasında güvensizliği ve şüpheciliği tetiklediği veya iletişimi olumsuz yönde etkilediği için çalışanların yalnızlık hissetmesine neden olabilmektedir (Seçkin, 2017, s. 4).

Örgütsel dedikodu gibi örgütsel olumsuzluklar da işyerinde yalnızlık duygusuna yol açabilmektedir. Bu tür olgulara maruz kalmak istemeyen çalışanlar, kendilerini iletişim ağından soyutlayarak işyeri yalnızlığı ve duygusal yalnızlık yaşayabilmektedir (Akduru & Semerciöz, 2017, s. 108). İş hayatında yalnızlık duygusunun oluşmasına yol açan bir diğer önemli faktör ise strestir (Kılıç, 2018, s. 18). Stres, yalnızlık hissini tetiklerken, yalnızlık hissi de stresin artmasına neden olmaktadır. İş yaşamında strese yol açabilen pek çok etmen bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, ağır sorumluluklar, rol belirsizliği ve çatışmaları yoğun iş yükü, kararlara katılım eksikliği, işten çıkarılma korkusu, kariyer engelleri, düşük ücret, örgüt yapısı ve iş-aile çatışması gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca çalışma arkadaşlarından veya üstlerinden yeterli destek alamamak birçok çalışan için önemli bir stres kaynağıdır (Demirbaş & Haşit, 2016, s. 140).

### **3.2.3. İşyeri Yalnızlığının Sonuçları**

İşyeri yalnızlığının bireyler ve örgütler üzerinde çoğunlukla olumsuz sonuçlar yarattığı bilinmektedir. (Erdirencelebi vd. 2020, s. 35) Bu olumsuz sonuçlar, aşağıda bireysel ve örgütsel düzeyde kategorize edilerek özetlenmiştir.

### **İşyeri Yalnızlığının Bireysel Sonuçları**

İlgili alanyazında, işyeri yalnızlığının bireysel sonuçları kapsamında fiziksel, ruhsal ve mesleki birçok olumsuz etki öne çıkmaktadır. Fiziksel etkiler arasında kötü beslenme alışkanlıkları, zayıf bağışıklık, sindirim sorunları, kalp yetmezliği, uyku bozuklukları, yorgunlukta artış, uyuşukluk, madde bağımlılıkları, kanser, yüksek tansiyon ve atalet gibi sağlık sorunları bulunmaktadır. Ruhsal etkiler arasında zihinsel bozukluk, öfke, kaygı, güçsüzlük, güvensizlik, kararsızlık, mutsuzluk, memnuniyetsizlik, kötümser ruh hali, klinik depresyon ve intihar düşüncelerinin artması, yüksek düzeyde stres, sarsıcı güven kaybı ve geri çekilme yer almaktadır. Mesleki etkiler ise düşük iş tatmini, düşük iş performansı, düşük iş verimi, düşük moral ve motivasyon, düşük yenilikçilik ve problem çözme yeteneği gibi durumları kapsamaktadır (Lam & Lau, 2012, s. 4265; Bakioglu & Korumaz, 2014, s. 29; Erdirencelebi vd. 2020, s. 35).

### **İşyeri Yalnızlığının Örgütsel Sonuçları**

İşyeri yalnızlığı örgütlerde ciddi kayıplara yol açabilmektedir. Yalnızlık, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duymasına sebep olur. Çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını azaltır. Örgütsel aidiyeti ve örgütsel güveni zayıflatır. Örgütte işe geç gelme, mazeret uydurarak işe gelmeme ya da fazla izin kullanma gibi davranışlarını artırır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirir. Yalnızlık sonucunda örgüt kültürünün benimsenmemesi veya mevcut kültürün zayıflaması gibi durumlar ortaya çıkar. Verimlilikte bir azalma yaşanır ve örgüt içi iletişimde aksaklıklar meydana gelir. İletişimdeki aksaklıklar ise doğru bilgi aktarımının sağlanamamasına ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin zayıflamasına yol açar. Ayrıca yalnızlık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumsuz etkileyerek, çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerini engeller. Nihayetinde, yalnızlık, işletmenin rekabet avantajı kazanmasını zorlaştırır ve yüksek verimlilik elde etmesini engeller (Özel & İnak, 2021, s. 2190; Arslan & Polatcan, 2021, s. 186; İlbars, 2023, s. 313).

#### **3.2.4. İşyeri Yalnızlığı: Mücadele Etmek İçin Pratik Yöntemler**

Örgütlerde yöneticiler ve insan kaynakları departmanı tarafından özenle ele alınması gereken işyeri yalnızlığı, daha önce bahsedildiği gibi örgüt ve çalışanları için olumsuz sonuçlar doğuran önemli bir kavramdır. Çalışanların işyerinde yalnızlıkla mücadele etmeleri ve duygusal veya sosyal açıdan kendilerini yalnız hissetmemeleri için yöneticilerine önemli

görevler düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda destek sağlamaları büyük bir öneme sahiptir (Demirer, 2019, s. 2986).

İşyeri yalnızlığı ile mücadele etmek için öncelikle yaşanan yalnızlığın boyutlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi ve bu tespitten yola çıkarak baş etme yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. İşyeri yalnızlığıyla mücadelede en etkili yöntemlerden biri, güçlü insan ilişkileri kurmaktır. Bu ilişkilerin sağlıklı olabilmesi için iletişim önemli bir araçtır. İşyerindeki sağlam iletişim ağı ve destekleyici unsurlar, çalışanların sürekli etkileşimde olmalarını sağlayarak yalnızlık duygusunu engeller. Ayrıca, bu iletişimi güçlendirmek için düzenlenen sosyal etkinlikler (piknik, yemek, kutlamalar vb.) de büyük önem taşımaktadır (Karaduman, 2013, s. 23). İşyerinde yalnızlıkla mücadele etmek ve bu durumu azaltmak için alınabilecek bazı pratik yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Kaymaz vd. 2014, s. 40; Sullivan & Bendell, 2023, s. 1):

- Çalışanların hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşları tarafından fikirlerinin dinlendiği ve anlaşıldığı bir iletişim yapısının sağlanması gerekmektedir.
- Formal veya informal iletişim araçları etkin bir şekilde kullanılmalıdır.
- Sosyal destek ağı kurulmalı ve çalışanlara çeşitli aktiviteler düzenleyerek bu ağın güçlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Hem işyerinde hem de iş dışında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Kıdemli ve genç çalışanlar arasındaki resmi ilişkiler güçlendirilmelidir.
- Ekip çalışması teşvik edilmeli ve iş birliği artırılmalıdır.
- Psikolojik rehberlik ve sosyal destek sağlayan uzmanlar istihdam edilmelidir.
- İlişki kurma fırsatlarını teşvik edilmelidir.
- İnsan odaklı bir organizasyon kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışma ortamındaki değişiklikler (örneğin, uzaktan çalışma, esnek saatler, ekip yapılarındaki değişiklikler) sırasında çalışanlara gerekli destek sunulmalıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

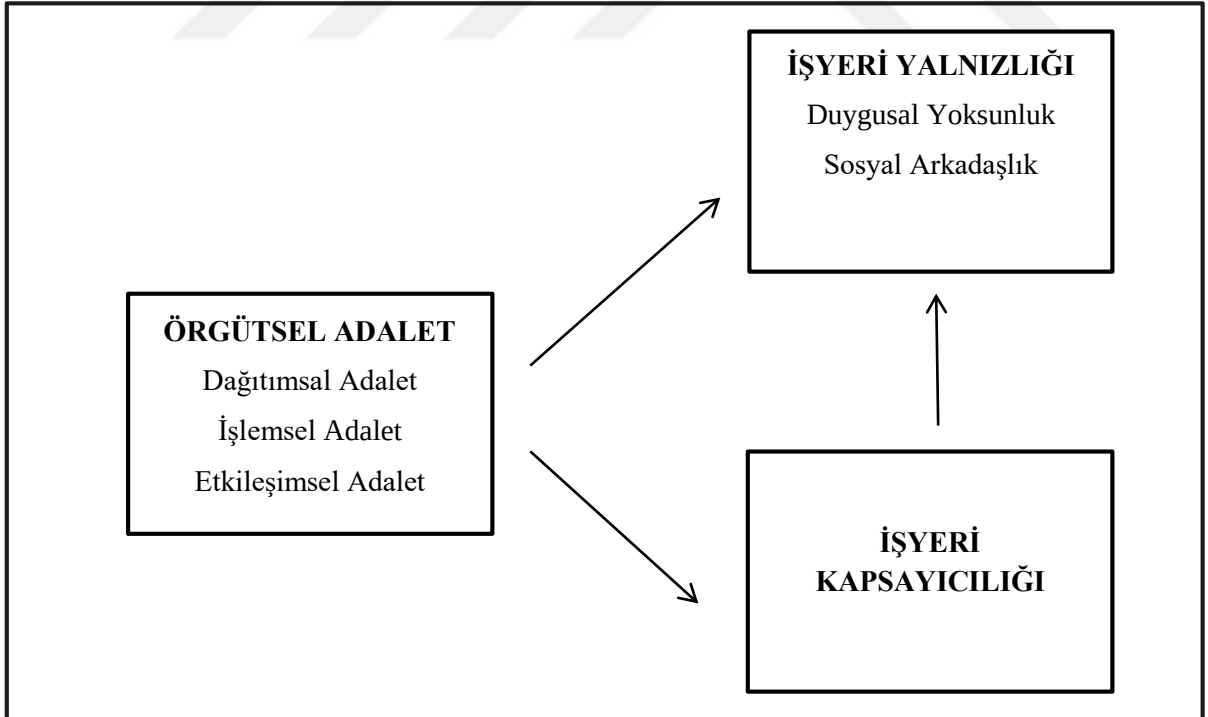
Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntem ve araçları, örneklem seçimi ve analiz süreçleri açıklanmıştır. Bölümün sonunda, yapılan veri analizinde elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde etik kurallara bağlılık temel ilke olarak benimsenmiştir. Bu kapsamda, Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 23.01.2025 tarihli 2 sayılı kararı ile araştırmanın gerçekleştirilmesinde etik bir engel olmadığı belirlenmiştir.

##### 4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığının aracı rolü incelenmektedir. Araştırma modelinde tanımlanan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren kavramsal model Şekil 2.1.'de sunulmaktadır.

**Şekil 4. 1. Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Kavramsal Model**



Literatürde, araştırmada ele alınan kavramlar ile ilgili çalışmalar gözden geçirilmiş ve bulgular, hipotezlerin geçerliliğini değerlendirebilmek adına aşağıda sunulmuştur.

Huong, Zheng ve Fujimoto, 2016 yılında turizm sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet teorisini işyeri kapsayıcılığı bağlamında ele almışlardır ve çalışan refahına yönelik örgütsel yaklaşımları kapsayıcılık perspektifiyle yeniden incelemişlerdir. Araştırmacılar, prosedürel adaletin sağlanabilmesi için tüm çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir ve bu katılımın, dışlanma algısını azaltarak işyerinde kapsayıcılık algısını güçlendirdiğini vurgulamışlardır.

Workman-Stark, 2021 yılında 488 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel adalet ile işyeri kapsayıcılığı arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güvenliğin bu ilişki üzerindeki aracılık rolünü incelemiştir. Yazarın yaptığı analizler sonucunda, örgütsel adaletin kapsayıcılık algısıyla anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Hoang, Suh ve Sabharwal, 2022 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada çeşitlilik ve kapsayıcılığın çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve bazı durumlarda çeşitlilik politikalarının adaletsizlik hissini tetikleyebildiğini; ayrıca kapsayıcılığın örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Roberson ve Scott, 2022 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların işyerine katkı sağlama fırsatlarının, kapsayıcılık algılarını nasıl etkilediğini ve bu sürecin örgütsel adaletle nasıl ilişkilendiğini incelemişlerdir. Araştırmacılar, katkıda bulunan adaletin, bireylerin işyerindeki kapsayıcılık deneyimlerini şekillendiren önemli bir faktör olduğunu, bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ve katkıda bulunan adaletin, örgütsel adaletin bir parçası olarak ele alınmasının önemini vurgulamışlardır.

Literatürde yer alan bu çalışmalardan hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1: Örgütsel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.**

**H1a:** Dağıtımsal adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.

**H1b:** İşlemsel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.

**H1c:** Etkileşimel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.

Güripek ve Güzel, 2020 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik sözleşme, örgütsel güven, örgütsel adalet ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkileri karşılılık normu çerçevesinde incelemişlerdir. Çalışma sonunda karşılılık normunun örgütsel adaleti artırdığını, psikolojik sözleşme ihlalini azalttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel güveni artırdığı, örgütsel güvenin ise işyerinde yalnızlığı azalttığını saptamışlardır.

Cenkci ve Bircan, 2024 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada gerçek liderlik, etkileşimsel adalet ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkileri sosyal nüfuz ve sosyal değişim teorileri çerçevesinde incelemişlerdir. Çalışma sonunda gerçek liderliğin etkileşimsel adaleti artırdığı, etkileşimsel adaletin ise işyeri yalnızlığını azalttığı ortaya konmuştur. Ayrıca etkileşimsel adaletin, gerçek liderlik ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı saptanmıştır.

Literatürde yer alan bu çalışmalardan hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H2: Örgütsel adalet işyeri yalnızlığını anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.**

**H2a:** Dağıtımsal adalet duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H2b:** Dağıtımsal adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H2c:** İşlemsel adalet duygusal yoksunluğunu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H2d:** İşlemsel adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H2e:** Etkileşimsel adalet duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H2f:** Etkileşimsel adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

İlgili literatürde, işyeri kapsayıcılığı ile işyeri yalnızlığı kavramlarını birlikte inceleyen ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, işyeri yalnızlığını ele alan araştırmalarda, yalnızlığın azaltılabilmesi için destekleyici ve kapsayıcı iş ortamlarının oluşturulması, insan merkezli ve işbirlikçi bir örgüt kültürünün inşa edilmesi, kurum içinde ilişki kurma fırsatlarının artırılması ve çalışanların aidiyet duygusunun geliştirilmesi önerilmektedir (Wright, 2009; Jung vd. 2021; Sullivan & Bendell, 2023; Tian vd. 2023; Choudhary vd. 2024; Bryan vd. 2025). Bu bağlamda, kapsayıcılığa yönelik örgütsel uygulamaların işyeri yalnızlığını azaltabileceği kanaati oluşmuş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H3: İşyeri kapsayıcılığı işyeri yalnızlığını anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.**

**H3a:** İşyeri kapsayıcılığı duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

**H3b:** İşyeri kapsayıcılığı sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.

Jaiswal ve Dyaram, 2020 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan çeşitlilik ile çalışan refahı arasındaki ilişkide kapsayıcılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar, yüzeysel çeşitliliğin çalışan refahını olumsuz etkilediğini, buna karşılık bilgi çeşitliliğinin çalışan refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, işyeri

kapsayıcılığının bilgi çeşitliliği ile çalışan refahı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlendiği, ancak yüzeysel çeşitlilik ile refah arasındaki ilişkide benzer bir aracılık etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ali ve arkadaşları, 2023 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan çeşitlilik ile örgütsel adaletin çalışan refahı üzerindeki etkilerini incelemiş ve kapsayıcılığın bu ilişkideki aracılık rolünü değerlendirmişlerdir. Kamu sektöründe görev yapan çalışanlardan elde ettikleri verileri analiz eden araştırmacılar, algılanan çeşitliliğin çalışan refahı üzerinde negatif bir eğilim göstermesine rağmen bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını belirtmişlerdir. Örgütsel adaletin ise çalışan refahını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kapsayıcılığın, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını saptamışlardır.

Islam ve Ahmed, 2023 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada iş yerinde eğlence algısının çalışanların kariyer tatmini üzerindeki etkisini incelemiş ve kapsayıcılık ile kapsayıcı liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü değerlendirmişlerdir. Bilgi teknolojisi sektöründe çalışan bireylerden elde ettikleri verileri analiz eden araştırmacılar, iş yerinde eğlencenin kariyer tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak işyeri kapsayıcılığının aracı bir rol üstlendiğini; kapsayıcı liderliğin ise güçlendirici bir etki yarattığı saptamışlardır.

Literatürde yer alan bu çalışmalardan hareketle, işyeri kapsayıcılığının aracı değişken olarak işlev göreceği varsayılmış ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H4: Örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.**

**H4a:** Dağıtımsal adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

**H4b:** Dağıtımsal adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

**H4c:** İşlemsel adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

**H4d:** İşlemsel adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

**H4e:** Etkileşimsel adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

**H4f:** Etkileşimsel adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.

#### **4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma sürecinde oluşturulan hipotezlerin ampirik olarak test edilebilmesi için kullanılacak olan veriler, Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat işletmelerinde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Söz konusu işletmelere, anket çalışmasından önce, elde edilecek olan verilerin tamamen gizli tutulacağı, belirtilen amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Araştırmanın kapsamına yalnızca Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat işletmelerinin dahil edilmiş olması araştırmanın en temel sınırlılığıdır. Çalışmanın coğrafi olarak sadece Ankara ili ile sınırlandırılması, elde edilen bulguların Türkiye genelindeki inşaat sektörüne genellenebilirliğini önemli ölçüde sınırlamaktadır. Ek olarak inşaat işçilerinin anket uygulamasına isteksiz olması, verilerin önemli bir kısmının beyaz yaka çalışanlar üzerinden toplanmasına neden olmuştur. Bu durum, elde edilen verilerin sektörün tüm çalışan gruplarını temsil etme potansiyelini artırsa da işçilerin sayıca daha az katılım göstermesi nedeniyle bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

#### **4.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı**

Araştırma sürecinin en önemli adımlarından biri, veri toplamada kullanılacak yöntem ve araçların seçimidir (Odabaşı, 1999, s. 81). Bu araştırmada, nicel araştırma yaklaşımına uygun olarak anket yöntemi seçilmiş ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanma sürecinde, araştırmaya konu olan değişkenlerle ilgili mevcut literatür ayrıntılı biçimde taranmıştır. Elde edilen bulgular ışığında uygun ölçekler anket formuna dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden ve toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Formda yer alan tüm sorular 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlanan 5'li Likert derecelendirme formatı ile uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların (örneğin, yaş, cinsiyet, medeni durum) sosyo-demografik bilgileri ile ilgili 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde işyeri kapsayıcılığı ölçeğine ait 8 soru, üçüncü bölümde örgütsel adalet ölçeğine ait 20 soru, son bölümde ise işyeri yalnızlığı ölçeğine ait 16 soru yer almaktadır. Aşağıda, bu ölçeklere dair açıklamalar yer almaktadır.

**İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği:** İşgörenlerin işyerilerindeki kapsayıcılık algılarını ölçmek için 2022 yılında Lennox vd. tarafından oluşturulan İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği tercih edilmiştir. Bu ölçek, kapsayıcılık yapısını etkili, güvenilir, kesin ve kolay bir şekilde

değerlendirmek üzere özel olarak tasarlanmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, toplamda 8 maddeden oluşmaktadır.

**Örgütsel Adalet Ölçeği:** İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını ölçmek için Moorman ve Niehoff (1993) tarafından oluşturulan Örgütsel Adalet Ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Yıldırım'ın (2002) doktora tezinden yararlanılmıştır. Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç farklı boyuttan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği, toplamda 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-5. maddeler dağıtımsal adalet algısının, 6-11. maddeler işlemsel adalet algısının ve 12-20. maddeler ise etkileşimsel adalet algısının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

**İşyeri Yalnızlığı Ölçeği:** İşgörenlerin yalnızlık düzeylerini ölçmek amacıyla, Wright, Burt ve Strongman'ın (2006) literatüre kazandırdığı 'İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği' tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Doğan, Çetin ve Sungur 2009 yılında gerçekleştirdikleri çalışmadan yararlanılmıştır. İlgili ölçek, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olarak adlandırılan iki boyuttan ve 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-9. Maddeler duygusal yoksunluk düzeylerini, 10-16. maddeler ise sosyal arkadaşlık düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Ölçeğin 5., 6., 10., 11., 12., 13., 14., 15. ve 16. maddeler olumlu anlam taşımaktadır. Bu nedenle yalnızlıkla aynı yönde değerlendirme yapılabilmesi için analiz öncesinde ters kodlanmıştır.

#### **4.1.4. Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın anakütlesini Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat işletmelerinde istihdam edilen 3251 çalışan oluşturmaktadır. 3251 kişiyi temsil edecek örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak 344 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Raosoft, 2025). Ancak sorulara eksik veya yetersiz yanıtlar verilme ihtimali dikkate alınarak, 450 çalışana anket uygulanmıştır. Eksik veya hatalı şekilde doldurulan anket formları elendikten sonra, 418 geçerli anket analiz sürecine dahil edilmiştir.

#### **4.1.5. Genel İstatistikî Konular**

Bu araştırmanın amacı, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığının aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve değişkenlerin betimsel istatistikleri (ortalama, standart sapma), korelasyon katsayıları ile güvenilirlik düzeyleri (iç tutarlık katsayıları) hesaplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkileri ile

aracı değişkenin rolünün incelenebilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizler, SPSS Statistics 25.0 yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

## 4.2. BULGULAR

### 4.2.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

**Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Segmentlere Göre Dağılımı**

| Değişken               | Kategori        | Frekans | Yüzde |
|------------------------|-----------------|---------|-------|
| Cinsiyet               | Erkek           | 217     | 51,91 |
|                        | Kadın           | 201     | 48,09 |
| Yaş                    | 18-30           | 159     | 38,04 |
|                        | 31-40           | 92      | 22,01 |
|                        | 41-50           | 88      | 21,15 |
|                        | 51 ve üzeri     | 79      | 18,90 |
| Medeni Durum           | Evli            | 226     | 54,07 |
|                        | Bekar           | 192     | 45,93 |
| Eğitim Durumu          | Lise            | 53      | 12,68 |
|                        | Ön lisans       | 109     | 26,08 |
|                        | Lisans          | 153     | 36,60 |
|                        | Lisansüstü      | 103     | 24,63 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 1 yıldan az     | 85      | 20,33 |
|                        | 1-2 yıl         | 93      | 22,25 |
|                        | 3-4 yıl         | 114     | 27,27 |
|                        | 5 ve üzeri      | 126     | 30,14 |
| Aylık Gelir Durumu     | 22.104 - 30.000 | 110     | 26,32 |
|                        | 30.001 - 40.000 | 123     | 29,43 |
|                        | 40.001 - 50.000 | 76      | 18,18 |
|                        | 50.001 ve üzeri | 109     | 26,08 |

Araştırmaya katılım gösteren kişilerin %51,91'i erkek %48,09'u kadındır. Kişilerin yaş profili analiz edildiğinde; %38,04'ünün 18-30 yaş aralığında, %22,01'inin 31-40 yaş aralığında, %21,15'inin 41-50 yaş aralığında ve %18,90'ının ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren kişilerin %54,07'si evli, %45,93'ü bekar bireylerden oluşmaktadır. Kişilerin eğitim düzeyi analiz edildiğinde; %12,68'inin lise, %26,08'inin ön lisans, %36,60'ının lisans ve %24,63'ünün ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kişilerin çalışma süreleri analiz edildiğinde; %20,33'ünün 1 yıldan az, %22,25'inin 1-2 yıl, %27,27'sinin 3-4 yıl ve %30,14'ünün 5 yıl ve üzeri çalışmakta olduğu saptanmıştır. Son olarak araştırmaya katılım gösteren kişilerin aylık gelir durumları analiz edildiğinde; %26,32'sinin 22.104 - 30.000 TL, %29,43'ünün 30.001 - 40.000 TL,

%18,18'inin 40.001 – 50.000 TL ve %26,08'inin ise 50.001 TL ve üzeri gelir grubunda olduğu görülmektedir.

#### 4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, 1951 yılında Lee J. Cronbach tarafından geliştirilen Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Her bir ölçekte yer alan maddeler için elde edilen Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri, ilgili ölçeğin genel güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir. Literatürde genel kabul gören görüşe göre alfa değerinin 0.70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016, s. 47).

**Tablo 4.2. İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği Soru Numarası | Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması | Madde Çıktığında Ölçek Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                         | 21,8947                           | 50,377                          | ,849                     | ,905                                      |
| 2                                         | 21,8636                           | 53,514                          | ,742                     | ,914                                      |
| 3                                         | 21,9139                           | 53,993                          | ,707                     | ,917                                      |
| 4                                         | 21,8182                           | 53,060                          | ,750                     | ,913                                      |
| 5                                         | 21,9904                           | 53,247                          | ,688                     | ,918                                      |
| 6                                         | 21,7177                           | 53,143                          | ,726                     | ,915                                      |
| 7                                         | 21,7440                           | 52,531                          | ,751                     | ,913                                      |
| 8                                         | 21,7560                           | 53,437                          | ,728                     | ,915                                      |

İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği'ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,924 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve maddelerinin ölçtüğü yapıya güçlü bir şekilde hizmet ettiğini göstermektedir. Maddelerin tek tek ölçekten çıkarılması halinde elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ,905 ile ,918 arasında değişmektedir. Bu sonuç, ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasının genel güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir artışa yol açmadığını göstermektedir. Tüm maddeler birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğu ve 8 maddenin genel yapıyla uyumlu olarak çalıştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut madde yapısının korunması, ölçeğin güvenilirliği açısından en uygun yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.3. Dağıtımsal Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| Dağıtımsal Adalet Ölçeği Soru Numarası | Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması | Madde Çıktığında Ölçek Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı |
|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                      | 55,4306                           | 289,210                         | 0,754                    | 0,944                                     |
| 2                                      | 55,5670                           | 299,325                         | 0,564                    | 0,947                                     |
| 3                                      | 55,4713                           | 296,821                         | 0,619                    | 0,946                                     |
| 4                                      | 55,3923                           | 294,862                         | 0,665                    | 0,945                                     |
| 5                                      | 55,3780                           | 296,288                         | 0,612                    | 0,946                                     |

Dağıtımsal Adalet Ölçeği'ne ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,868 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin her birinin tek tek ölçekten çıkarılması halinde elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ,944 ile ,947 arasında değişmektedir. Bu bulgular ile ölçeğin istatistiksel açıdan güvenilir bir yapı sergilediği görülmektedir. Ek olarak, her bir maddenin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz anlamda etkilemediğini anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.4. İşlemsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| İşlemsel Adalet Ölçeği Soru Numarası | Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması | Madde Çıktığında Ölçek Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| 6                                    | 55,6053                           | 288,973                         | 0,778                    | 0,943                                     |
| 7                                    | 55,5574                           | 297,091                         | 0,591                    | 0,946                                     |
| 8                                    | 55,4809                           | 297,713                         | 0,589                    | 0,946                                     |
| 9                                    | 55,4139                           | 296,660                         | 0,623                    | 0,946                                     |
| 10                                   | 55,4641                           | 296,571                         | 0,606                    | 0,946                                     |
| 11                                   | 55,5120                           | 295,857                         | 0,630                    | 0,946                                     |

İşlemsel Adalet Ölçeği'ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değerinin ,894 olduğu belirlenmiştir. Maddelerden birinin ölçekten çıkarılması halinde elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ,943 ile ,946 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuç

ile ölçeğin istatistiksel açıdan güvenilirlik sergilediği ve tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz anlamda etkilemediğini anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.5. Etkileşimsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| <b>Etkileşimsel Adalet Ölçeği Soru Numarası</b> | <b>Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması</b> | <b>Madde Çıktığında Ölçek Varyansı</b> | <b>Madde Toplam Korelasyonu</b> | <b>Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı</b> |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|
| 12                                              | 55,5215                                  | 292,269                                | 0,705                           | 0,945                                            |
| 13                                              | 55,4809                                  | 291,114                                | 0,713                           | 0,945                                            |
| 14                                              | 55,5933                                  | 292,592                                | 0,703                           | 0,945                                            |
| 15                                              | 55,5383                                  | 290,748                                | 0,735                           | 0,944                                            |
| 16                                              | 55,5957                                  | 291,330                                | 0,724                           | 0,944                                            |
| 17                                              | 55,5718                                  | 293,267                                | 0,689                           | 0,945                                            |
| 18                                              | 55,5215                                  | 294,404                                | 0,699                           | 0,945                                            |
| 19                                              | 55,5407                                  | 292,844                                | 0,700                           | 0,945                                            |
| 20                                              | 55,5455                                  | 292,416                                | 0,709                           | 0,945                                            |

Etkileşimsel Adalet Ölçeği'ne ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değerinin ,923 olduğu saptanmıştır. Maddelerden herhangi birinin ölçekten çıkarılması halinde elde edilen Cronbach's Alpha değerler ,944 ile ,945 arasında değişmektedir. Bu bulgular ışığında ölçeğin istatistiksel açıdan tutarlılık ve güvenilirlik sergilediği görülmektedir. Buna ek olarak, tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz anlamda etkilemediği ve ölçülmek istenen yapıya hizmet ettiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.6. Duygusal Yoksunluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| Duygusal Yoksunluk Ölçeği Soru Numarası | Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması | Madde Çıktığında Ölçek Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                       | 42,2115                           | 174,760                         | ,736                     | ,925                                      |
| 2                                       | 42,4976                           | 179,841                         | ,650                     | ,928                                      |
| 3                                       | 42,4303                           | 180,699                         | ,597                     | ,929                                      |
| 4                                       | 42,4351                           | 179,336                         | ,625                     | ,928                                      |
| 5                                       | 42,6010                           | 179,787                         | ,632                     | ,928                                      |
| 6                                       | 42,4495                           | 180,836                         | ,601                     | ,929                                      |
| 7                                       | 42,4856                           | 175,662                         | ,718                     | ,926                                      |
| 8                                       | 42,3942                           | 177,420                         | ,686                     | ,927                                      |
| 9                                       | 42,4687                           | 179,295                         | ,633                     | ,928                                      |

Duygusal Yoksunluk Ölçeği'ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,912 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin her birinin ölçekten çıkarılması durumunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ,925 ile ,929 arasında değişmektedir. Bu değerler, ölçek maddelerinin tümünün ölçtüğü yapıya anlamlı bir katkı sağladığını ve 9 maddeden her birinin çıkarılmasının genel olarak güvenilirliği artırmadığını ifade etmektedir. Ölçek bütün maddeleri ile birlikte yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahiptir.

**Tablo 4.7. Sosyal Arkadaşlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

| Sosyal Arkadaşlık Ölçeği Soru Numarası | Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması | Madde Çıktığında Ölçek Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı |
|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| 10                                     | 42,4543                           | 173,800                         | ,769                     | ,924                                      |
| 11                                     | 42,5817                           | 179,256                         | ,595                     | ,929                                      |
| 12                                     | 42,6707                           | 180,525                         | ,624                     | ,928                                      |
| 13                                     | 42,5337                           | 179,204                         | ,623                     | ,928                                      |
| 14                                     | 42,6274                           | 178,422                         | ,651                     | ,927                                      |
| 15                                     | 42,6683                           | 178,434                         | ,658                     | ,927                                      |
| 16                                     | 42,6466                           | 177,583                         | ,651                     | ,927                                      |

Sosyal Arkadaşlık Ölçeği'ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,906 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin her birinin ölçekten çıkarılması durumunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ,924 ile ,929 arasında değişmektedir. Bu değerler,

ölçek maddelerinin tümünün ölçtüğü yapıya anlamlı bir katkı sağladığını ve 7 maddeden her birinin çıkarılmasının genel olarak güvenilirliği artırmadığını ifade etmektedir. Ölçek bütün maddeleri ile birlikte yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahiptir.

#### 4.2.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve veriler çeşitli istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiştir. Verilerin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek için ise açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlerleyen sayfalarda bu analizler sonucunda elde edilen bulguları gösteren tablolar sunulmuş ve hemen ardından ilgili bulgulara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

**Tablo 4.8. İşyeri Kapsayıcılığına Ait Faktör Analizi**

| Madde No                                                        | İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeğine Ait Maddeler                                           | Faktör Yükleri |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1                                                               | Çalıştığım kuruma güvenilebileceğimi düşünüyorum.                                    | 0,893          |
| 2                                                               | Çalıştığım kurumda bireysel farklılıklara değer verilir.                             | 0,808          |
| 3                                                               | Fikirlerim çalıştığım kurum için önemlidir.                                          | 0,778          |
| 4                                                               | Çalıştığım kurumda yeni fırsatlara erişimim var.                                     | 0,814          |
| 5                                                               | Çalıştığım kurum ödülleri adil bir şekilde dağıtır.                                  | 0,761          |
| 6                                                               | Çalıştığım kurumun ırk, cinsiyet, din vb. farklılıklara saygı duyduğunu düşünüyorum. | 0,795          |
| 7                                                               | Çalıştığım kurum tarafından saygı gördüğümü hissediyorum.                            | 0,815          |
| 8                                                               | Çalıştığım kurumda her zaman bir takımın parçasıymışım gibi hissediyorum.            | 0,796          |
| Cronbach Alfa                                                   |                                                                                      | 0,924          |
| Öz Değer                                                        |                                                                                      | 5,229          |
| Açıklanan Toplam Varyans (%)                                    |                                                                                      | 65,363         |
| KMO: 0,947; Bartlett's Sphericity $X^2(28):2077,707$ ; $p<,001$ |                                                                                      |                |

İşyeri kapsayıcılığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, tek bir faktörün toplam varyansın %65,363'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yükleri ,761 ile ,893 arasında değişmektedir. Elde edilen KMO değeri ,947 ile ideal düzeyde olup, Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ( $p < .001$ ). Ayrıca, Cronbach Alfa katsayısı ,924 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu, maddelerinin aynı yapıyı temsil ettiğini ve verilerin analiz için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.9. Örgütsel Adalet Ait Faktör Analizi**

| Madde No                                                  | Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Maddeler                                                                                                         | Faktör Yükleri |        |        |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|
|                                                           |                                                                                                                                               | 1              | 2      | 3      |
| 12                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.                                                     | 0,735          |        |        |
| 13                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.                                                     | 0,727          |        |        |
| 14                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.                                                        | 0,678          |        |        |
| 15                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.                                                             | 0,646          |        |        |
| 16                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.                                                       | 0,643          |        |        |
| 17                                                        | Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçlarını benimle tartışırlar.                                                            | 0,667          |        |        |
| 18                                                        | Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.                                                                       | 0,654          |        |        |
| 19                                                        | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana açık ve net olarak açıklarlar.                                                            | 0,755          |        |        |
| 20                                                        | Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana açık ve net olarak açıklarlar.                                                                    | 0,676          |        |        |
| 6                                                         | İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.                                                                |                | 0,739  |        |
| 7                                                         | Yöneticilerim işle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanların görüşlerini alır.                                                          |                | 0,797  |        |
| 8                                                         | Yöneticilerim işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.                                                          |                | 0,797  |        |
| 9                                                         | Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.                                                     |                | 0,614  |        |
| 10                                                        | İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.                                               |                | 0,761  |        |
| 11                                                        | Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. |                | 0,691  |        |
| 1                                                         | Çalışma programım adildir.                                                                                                                    |                |        | 0,651  |
| 2                                                         | Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.                                                                                                          |                |        | 0,724  |
| 3                                                         | İş yükümün oldukça adil olduğu düşünüyorum.                                                                                                   |                |        | 0,754  |
| 4                                                         | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.                                             |                |        | 0,685  |
| 5                                                         | İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.                                                                                                |                |        | 0,733  |
| Cronbach Alfa      Örgütsel Adalet: 0,948                 |                                                                                                                                               | 0,923          | 0,894  | 0,868  |
| Öz Değer                                                  |                                                                                                                                               | 5,427          | 4,038  | 3,468  |
| Açıklanan Toplam Varyans (%) 64,667                       |                                                                                                                                               | 27,136         | 20,189 | 17,342 |
| KMO; 0,967; Barlett's Sphericity X2(190):5136,298; p<,001 |                                                                                                                                               |                |        |        |

Örgütsel Adaletle ilişkin yapılan analiz sonucunda, katılımcıların adalet algılarını ölçmek üzere tasarlanan ölçeğin Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olarak üç faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Üç faktörün birlikte toplam varyansın %64,667'sini açıkladığı belirlenmiştir. Etkileşimsel Adalet faktörü, 9 maddeye sahiptir ve toplam varyansın %27,136'sını açıklamaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri 0,643 ile 0,755 arasında değişmektedir. İkinci faktör olan İşlemsel Adalet 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %20,189'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,614 ile 0,797 arasında değişirken, bu boyutun güvenilirliği yüksek düzeydedir. Üçüncü faktör Dağıtımsal Adalet, 5 maddeye sahiptir ve toplam varyansın %17,342'sini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,651 ile 0,754 arasında değişmektedir. Son olarak, KMO (0,967) ve Bartlett testi ( $p < 0,001$ ) sonuçları verilerin analiz için uygunluğu doğrulamaktadır.

**Tablo 4.10. İşyeri Yalnızlığına Ait Faktör Analizi**

| Madde No                                                            | İşyeri Yalnızlığı Ölçeğine Ait Maddeler                                                    | Faktör Yükleri |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|
|                                                                     |                                                                                            | 1              | 2      |
| 1                                                                   | İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim. | 0,801          |        |
| 2                                                                   | Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.                     | 0,750          |        |
| 3                                                                   | Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.                        | 0,757          |        |
| 4                                                                   | Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.                              | 0,737          |        |
| 5                                                                   | İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.                                                      | 0,662          |        |
| 6                                                                   | Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hâkimdir.                                           | 0,700          |        |
| 7                                                                   | İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.                  | 0,711          |        |
| 8                                                                   | İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.          | 0,667          |        |
| 9                                                                   | İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.                         | 0,704          |        |
| 10                                                                  | İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.                                                      |                | 0,830  |
| 11                                                                  | İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.                     |                | 0,747  |
| 12                                                                  | İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.           |                | 0,722  |
| 13                                                                  | İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.                |                | 0,699  |
| 14                                                                  | İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.                    |                | 0,772  |
| 15                                                                  | Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.                       |                | 0,750  |
| 16                                                                  | İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.                                |                | 0,787  |
| Cronbach Alfa                                                       | İşyeri Yalnızlığı: 0,932                                                                   | 0,912          | 0,906  |
| Öz Değer                                                            |                                                                                            | 5,155          | 4,669  |
| Açıklanan Toplam Varyans (%) 61,402                                 |                                                                                            | 32,221         | 29,181 |
| KMO; 0,955; Bartlett's Sphericity $X^2(120):3818,885$ ; $p < 0,001$ |                                                                                            |                |        |

İşyeri yalnızlığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, katılımcıların yalnızlık algılarını ölçmek üzere tasarlanan ölçeğin Duygusal Yoksunluk ve Sosyal Arkadaşlık olarak iki faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İki faktörün birlikte toplam varyansın %61,402'sini açıkladığı belirlenmiştir. Duygusal yoksunluk faktörü, 9 maddeye sahiptir ve toplam varyansın %32,221'ini açıklamaktadır. Sosyal arkadaşlık faktörü ise 7 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %29,181'ini açıklamaktadır. Son olarak, KMO (0,955) ve Bartlett testi ( $p < 0,001$ ) sonuçları verilerin analiz için uygunluğu doğrulamaktadır.

#### 4.2.4. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri

**Tablo 4.11. Katılımcıların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri**

| Maddeler             | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katlıyorum |       | Kesinlikle Katlıyorum |       | Toplam |        | X    | s.s  |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|------------|-------|-----------------------|-------|--------|--------|------|------|
|                      | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f          | %     | f                     | %     | f      | %      |      |      |
| 1                    | 73                      | 17,50 | 77           | 18,40 | 87         | 20,80 | 113        | 27,00 | 68                    | 16,30 | 418    | 100,00 | 3,06 | 1,34 |
| 2                    | 48                      | 11,50 | 96           | 23,00 | 100        | 23,90 | 117        | 28,00 | 57                    | 13,60 | 418    | 100,00 | 3,09 | 1,22 |
| 3                    | 51                      | 12,20 | 98           | 23,40 | 110        | 26,30 | 100        | 23,90 | 59                    | 14,10 | 418    | 100,00 | 3,04 | 1,23 |
| 4                    | 46                      | 11,00 | 96           | 23,00 | 100        | 23,90 | 106        | 25,40 | 70                    | 16,70 | 418    | 100,00 | 3,13 | 1,25 |
| 5                    | 73                      | 17,50 | 89           | 21,30 | 103        | 24,60 | 85         | 20,30 | 68                    | 16,30 | 418    | 100,00 | 2,96 | 1,32 |
| 6                    | 49                      | 11,70 | 79           | 18,90 | 92         | 22,00 | 119        | 28,50 | 79                    | 18,90 | 418    | 100,00 | 3,23 | 1,28 |
| 7                    | 56                      | 13,40 | 69           | 16,50 | 103        | 24,60 | 110        | 26,30 | 80                    | 19,10 | 418    | 100,00 | 3,21 | 1,29 |
| 8                    | 44                      | 10,50 | 88           | 21,10 | 101        | 24,20 | 110        | 26,30 | 75                    | 17,90 | 418    | 100,00 | 3,20 | 1,25 |
| İşyeri Kapsayıcılığı |                         |       |              |       |            |       |            |       |                       |       |        |        | 3,11 | 1,27 |

İşyeri kapsayıcılığı kapsamında katılımcılara yöneltilen ölçeğe verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu yanıtların genel ortalaması yaklaşık 3,11 olarak hesaplanmıştır. Maddeler arasında en yüksek ortalama, “Çalıştığım kurumun ırk, cinsiyet, din vb. farklılıklara saygı duyduğunu düşünüyorum” ifadesine aittir ( $X = 3,23$ ). Bu bulgu, çalışanların kurumlarında genel olarak saygı gördüklerini ve fırsatlara erişim konusunda belirli bir düzeyde kapsayıcılık algıladıklarını göstermektedir. Maddeler arasında en düşük ortalama ise “Çalıştığım kurum ödülleri adil bir şekilde dağıtır” ( $X = 2,96$ ) ifadesidir. Bu sonuç, çalışanların ödüllendirme süreçlerinde kapsayıcılık algısının diğer boyutlara göre daha zayıf olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği’nden elde edilen sonuçlar çalışanların kurumlarını kapsayıcı olarak algılama düzeylerinin orta seviyede olduğunu; bazı boyutlarda (saygı, fırsatlara erişim) daha olumlu, bazı boyutlarda (ödül adaleti) ise daha olumsuz değerlendirmelerde bulunduklarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.12. Katılımcıların Dağıtımsal Adaletle İlişkin Görüşleri**

| Maddeler          | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katılıyorum |       | Kesinlikle Katılıyorum |       | Toplam |        | -<br>X | s.s  |
|-------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|-------------|-------|------------------------|-------|--------|--------|--------|------|
|                   | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f           | %     | f                      | %     | f      | %      |        |      |
| 1                 | 71                      | 17,00 | 87           | 20,80 | 96         | 23,00 | 99          | 23,70 | 65                     | 15,60 | 418    | 100,00 | 3,00   | 1,32 |
| 2                 | 59                      | 14,10 | 116          | 27,80 | 122        | 29,20 | 65          | 15,60 | 56                     | 13,40 | 418    | 100,00 | 2,86   | 1,23 |
| 3                 | 58                      | 13,90 | 99           | 23,70 | 121        | 28,90 | 82          | 19,60 | 58                     | 13,60 | 418    | 100,00 | 2,95   | 1,24 |
| 4                 | 45                      | 10,80 | 114          | 27,30 | 106        | 25,40 | 86          | 20,60 | 67                     | 16,00 | 418    | 100,00 | 3,03   | 1,24 |
| 5                 | 59                      | 14,10 | 86           | 20,60 | 115        | 27,50 | 90          | 21,50 | 68                     | 16,30 | 418    | 100,00 | 3,05   | 1,27 |
| Dağıtımsal Adalet |                         |       |              |       |            |       |             |       |                        |       |        |        | 2,98   | 1,26 |

Dağıtımsal adalet algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtlar incelenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutundaki maddeler arasında en yüksek ortalama ‘‘İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım’’ ifadesine aittir ( $\bar{X} = 3,05$ ). Yanıtların genel ortalaması yaklaşık 2,98, standart sapmalarının genel ortalamaları ise 1,26 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.13. Katılımcıların İşlemsel Adaletle İlişkin Görüşleri**

| Maddeler        | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katılıyorum |       | Kesinlikle Katılıyorum |       | Toplam |        | -<br>X | s.s  |
|-----------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|-------------|-------|------------------------|-------|--------|--------|--------|------|
|                 | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f           | %     | f                      | %     | f      | %      |        |      |
| 6               | 81                      | 19,40 | 96           | 23,00 | 109        | 26,10 | 79          | 18,90 | 53                     | 12,70 | 418    | 100,00 | 2,82   | 1,29 |
| 7               | 75                      | 17,90 | 98           | 23,40 | 100        | 23,90 | 95          | 22,70 | 50                     | 12,00 | 418    | 100,00 | 2,87   | 1,28 |
| 8               | 63                      | 15,10 | 97           | 23,20 | 112        | 26,80 | 90          | 21,50 | 56                     | 13,40 | 418    | 100,00 | 3,01   | 1,25 |
| 9               | 53                      | 12,70 | 101          | 24,20 | 109        | 26,10 | 96          | 23,00 | 59                     | 14,10 | 418    | 100,00 | 2,96   | 1,24 |
| 10              | 68                      | 16,30 | 84           | 20,10 | 120        | 28,70 | 86          | 20,60 | 60                     | 14,40 | 418    | 100,00 | 2,91   | 1,27 |
| 11              | 69                      | 16,50 | 96           | 23,00 | 102        | 24,40 | 102         | 24,40 | 49                     | 11,70 | 418    | 100,00 | 2,90   | 1,26 |
| İşlemsel Adalet |                         |       |              |       |            |       |             |       |                        |       |        |        | 2,93   | 1,27 |

İşlemsel adalet algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtlar incelenmiştir. İşlemsel adalet boyutunun maddeleri arasında en yüksek ortalama, ‘‘Yöneticilerim işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.’’ ifadesine aittir ( $\bar{X} = 3,01$ ). Bu sonuç, katılımcılardan bazılarının karar alma süreçlerinde ve bilgi

toplama aşamasında yöneticilerini adaletli ve şeffaf olarak algıladıklarını yansıtmaktadır. Yanıtların genel ortalaması 2,93 olarak hesaplanmıştır. Bulgular, işlemsel adalet için katılımcıların algısının dağıtımsal adaletle göre daha az olumlu olduğunu göstermektedir. Özellikle işlemlerin ve prosedürlerin tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun yapıldığına yönelik maddeler, katılımcılar tarafından nispeten daha yüksek puanlarla değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların bir kısmının kararsız ya da olumsuz yanıtlar verdiği gözlemlenmiştir. Ortalama standart sapma değeri 1,27 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ile katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 4.14. Katılımcıların Etkileşimsel Adaletle İlişkin Görüşleri**

| Maddeler            | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katlıyorum |       | Kesinlikle Katlıyorum |       | Toplam |        | X    | s.s  |
|---------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|------------|-------|-----------------------|-------|--------|--------|------|------|
|                     | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f          | %     | f                     | %     | f      | %      |      |      |
| 12                  | 78                      | 18,70 | 81           | 19,40 | 110        | 26,30 | 99         | 23,70 | 50                    | 12,00 | 418    | 100,00 | 2,90 | 1,28 |
| 13                  | 76                      | 18,20 | 83           | 19,90 | 107        | 25,60 | 90         | 21,50 | 62                    | 14,80 | 418    | 100,00 | 2,94 | 1,31 |
| 14                  | 81                      | 19,40 | 89           | 21,30 | 112        | 26,80 | 89         | 21,30 | 47                    | 11,20 | 418    | 100,00 | 2,83 | 1,27 |
| 15                  | 75                      | 17,90 | 90           | 21,50 | 118        | 28,20 | 75         | 17,90 | 60                    | 14,40 | 418    | 100,00 | 2,89 | 1,29 |
| 16                  | 84                      | 20,10 | 88           | 21,10 | 106        | 25,40 | 93         | 22,20 | 47                    | 11,20 | 418    | 100,00 | 2,83 | 1,28 |
| 17                  | 70                      | 16,70 | 107          | 25,60 | 107        | 25,60 | 80         | 19,10 | 54                    | 12,90 | 418    | 100,00 | 2,85 | 1,27 |
| 18                  | 62                      | 14,80 | 95           | 22,70 | 125        | 29,90 | 91         | 21,80 | 45                    | 10,80 | 418    | 100,00 | 2,90 | 1,21 |
| 19                  | 74                      | 17,70 | 89           | 21,30 | 115        | 27,50 | 89         | 21,30 | 51                    | 12,20 | 418    | 100,00 | 2,89 | 1,27 |
| 20                  | 82                      | 19,60 | 73           | 17,50 | 119        | 28,50 | 99         | 23,70 | 45                    | 10,80 | 418    | 100,00 | 2,88 | 1,27 |
| Etkileşimsel Adalet |                         |       |              |       |            |       |            |       |                       |       |        |        | 2,87 | 1,28 |

Etkileşimsel adalet algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtlar incelenmiştir. Etkileşimsel adaleti ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtların genel ortalaması 2,87, standart sapmalarının genel ortalamaları ise 1,28 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin maddeleri arasında en yüksek ortalama, “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.” ifadesine aittir ( $\bar{X} = 2,94$ ). Maddeler arasında en düşük ortalamalar ise “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.” ve “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.” ifadelerine aittir ( $\bar{X} = 2,83$ ).

**Tablo 4.15. Katılımcıların Duygusal Yoksunluğa İlişkin Görüşleri**

| Maddeler           | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katlıyorum |       | Kesinlikle Katlıyorum |       | Toplam |        | -<br>X | s.s  |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|------------|-------|-----------------------|-------|--------|--------|--------|------|
|                    | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f          | %     | f                     | %     | f      | %      |        |      |
| 1                  | 57                      | 13,60 | 87           | 20,80 | 97         | 23,20 | 99         | 23,70 | 78                    | 18,70 | 418    | 100,00 | 3,12   | 1,31 |
| 2                  | 62                      | 14,80 | 110          | 26,30 | 117        | 28,00 | 90         | 21,50 | 39                    | 9,30  | 418    | 100,00 | 2,84   | 1,19 |
| 3                  | 63                      | 15,10 | 100          | 23,90 | 114        | 27,30 | 92         | 22,00 | 49                    | 11,70 | 418    | 100,00 | 2,91   | 1,23 |
| 4                  | 69                      | 16,50 | 98           | 23,40 | 102        | 24,40 | 101        | 24,20 | 48                    | 11,50 | 418    | 100,00 | 2,90   | 1,26 |
| 5                  | 41                      | 9,80  | 75           | 17,90 | 112        | 26,80 | 115        | 27,50 | 75                    | 17,90 | 418    | 100,00 | 3,25   | 1,22 |
| 6                  | 48                      | 11,50 | 85           | 20,30 | 128        | 30,60 | 92         | 22,00 | 65                    | 15,60 | 418    | 100,00 | 3,09   | 1,22 |
| 7                  | 74                      | 17,70 | 107          | 25,60 | 98         | 23,40 | 83         | 19,90 | 56                    | 13,40 | 418    | 100,00 | 2,85   | 1,29 |
| 8                  | 67                      | 16,00 | 88           | 21,10 | 117        | 28,00 | 92         | 22,00 | 54                    | 12,90 | 418    | 100,00 | 2,94   | 1,26 |
| 9                  | 73                      | 17,50 | 90           | 21,50 | 119        | 28,50 | 89         | 21,30 | 47                    | 11,20 | 418    | 100,00 | 2,87   | 1,25 |
| Duygusal Yoksunluk |                         |       |              |       |            |       |            |       |                       |       |        |        | 2,99   | 1,25 |

Duygusal Yoksunluk algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtlar incelenmiştir. Yanıtların genel ortalaması 2,99, standart sapmalarının genel ortalamaları ise 1,25 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.16. Katılımcıların Sosyal Arkadaşlığa İlişkin Görüşleri**

| Maddeler          | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katlıyorum |       | Kesinlikle Katlıyorum |       | Toplam |        | X    | s.s  |
|-------------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|------------|-------|-----------------------|-------|--------|--------|------|------|
|                   | f                       | %     | f            | %     | f          | %     | f          | %     | f                     | %     | f      | %      |      |      |
| 10                | 67                      | 16,00 | 66           | 15,80 | 109        | 26,10 | 106        | 25,40 | 70                    | 16,50 | 418    | 100,00 | 3,11 | 1,30 |
| 11                | 56                      | 13,40 | 72           | 17,20 | 97         | 23,20 | 104        | 24,90 | 89                    | 21,30 | 418    | 100,00 | 3,23 | 1,32 |
| 12                | 27                      | 6,50  | 91           | 21,80 | 98         | 23,40 | 121        | 28,90 | 81                    | 19,40 | 418    | 100,00 | 3,33 | 1,19 |
| 13                | 79                      | 18,90 | 100          | 23,90 | 111        | 26,90 | 79         | 18,90 | 49                    | 11,70 | 418    | 100,00 | 2,80 | 1,27 |
| 14                | 45                      | 10,80 | 72           | 17,20 | 104        | 24,90 | 111        | 26,60 | 86                    | 20,60 | 418    | 100,00 | 3,28 | 1,26 |
| 15                | 40                      | 9,60  | 74           | 17,70 | 102        | 24,40 | 114        | 27,30 | 88                    | 21,10 | 418    | 100,00 | 3,32 | 1,25 |
| 16                | 54                      | 12,90 | 64           | 15,30 | 88         | 21,10 | 123        | 29,40 | 89                    | 21,30 | 418    | 100,00 | 3,30 | 1,31 |
| Sosyal Arkadaşlık |                         |       |              |       |            |       |            |       |                       |       |        |        | 3,16 | 1,27 |

Sosyal Arkadaşlık algısını ölçmek için katılımcılara yöneltilen maddelere verilen yanıtlar incelenmiştir. Yanıtların genel ortalaması 3,16, standart sapmalarının genel ortalamaları ise 1,27 olarak hesaplanmıştır. Standart sapmanın 1,27 olması katılımcı yanıtlarında ölçülü bir farklılaşma olduğunu, yani bireyler arasında bu konuda anlamlı görüş ayrılıkları bulunabileceğini göstermektedir. Maddeler ayrı ayrı incelendiğinde en yüksek ortalamaların “İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.” ( $\bar{X} = 3,33$ ) ve “Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissederim.” ( $\bar{X} = 3,32$ ) ifadelerine ait olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, bireylerin sosyal bağlarının var olduğu ancak bu bağların her birey için aynı güçte olmadığı ve bireylerde yalnızlık duygusunun orta düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki basit ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için kullanılan temel bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer alır ve işaretine göre yorumlanır (Pallant, 2020, s. 144). Araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyonlar detaylı olarak incelenmiş ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 4.17. Korelasyon Analizi**

| No | Değişken            | X    | s.s  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8 |
|----|---------------------|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1  | Kapsayıcılık        | 3,12 | 1,03 | 1       |         |         |         |         |         |         |   |
| 2  | Dağıtımsal Adalet   | 2,98 | 1,02 | ,592**  | 1       |         |         |         |         |         |   |
| 3  | İşlemsel Adalet     | 2,93 | 1,03 | ,575**  | ,552**  | 1       |         |         |         |         |   |
| 4  | Etkileşimsel Adalet | 2,89 | 1,00 | ,755**  | ,742**  | ,677**  | 1       |         |         |         |   |
| 5  | Duygusal Yoksunluk  | 2,90 | 0,96 | -,426** | -,352** | -,305** | -,503** | 1       |         |         |   |
| 6  | Sosyal Arkadaşlık   | 2,74 | 1,02 | -,477** | -,357** | -,306** | -,495** | ,615**  | 1       |         |   |
| 7  | Toplam Yalnızlık    | 2,83 | 0,89 | -,499** | -,394** | -,339** | -,555** | ,918**  | ,878**  | 1       |   |
| 8  | Toplam Adalet       | 2,92 | 0,90 | ,743**  | ,845**  | ,838**  | ,944**  | -,457** | -,454** | -,506** | 1 |

\*\*p<,001; Pearson korelasyon analizi

Korelasyon analizi sonucunda, kapsayıcılık, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Özellikle etkileşimsel adalet ile diğer adalet türleri arasındaki korelasyonlar oldukça yüksektir. Öte yandan, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık değişkenleri ile adalet algıları arasında anlamlı negatif ilişkiler gözlenmiştir. Özellikle duygusal yoksunluk ile etkileşimsel adalet arasındaki negatif korelasyon dikkat çekicidir ( $r = -0.503$ ). Bu, etkileşimsel adalet algısı düşük bireylerin daha yüksek duygusal yoksunluk yaşadığını göstermektedir. Benzer şekilde, sosyal arkadaşlık ile adalet boyutları arasındaki negatif ilişkiler, adalet algısı düşük bireylerin sosyal bağlarının zayıf olduğunu göstermektedir.

Toplam yalnızlık değişkeni ise duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlıkla çok yüksek pozitif korelasyonlar gösterirken ( $r = 0.878$  ve  $0.918$ ), adalet algıları ile negatif korelasyon sergilemektedir. Ayrıca kapsayıcılık ile toplam yalnızlık arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif bir ilişki ( $r = -0.499$ ) bulunmaktadır. Bu durum, bireylerin adaletli ve kapsayıcı ortamlarda kendilerini daha az yalnız hissettiklerini göstermektedir.

Regresyon analizi yapılmadan önce regresyon analizlerinin varsayımları olan verilerin dağılımının normal olması, değişkenler arasında ilişkinin olması ve değişkenler arasında otokorelasyon problemlerinin olmaması durumları incelenmiştir. Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucu ise tablo 15’te verilmiştir. Modeldeki her yol katsayısına ait regresyon modeli için oto korelasyon olup olmadığının incelenmesinde Durbin Watson değerine bakılmış ve bu değerinin 1-3 arasında olması nedeniyle kurulan her regresyon katsayısı için oto korelasyon olmadığına karar verilmiştir (Field, 2005).

#### 4.2.6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Etkilere Dair Bulgular

Araştırmanın bu kısmında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.18. Dağıtımsal Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığının Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları**

| Değişkenler                                                     | Ölçümler                                                     | B      | s.h   | ß      | t      | p      |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| DA - DY                                                         | Sabit                                                        | 3,885  | 0,135 |        | 28,700 | 0,001* |
|                                                                 | Dağıtımsal Adalet                                            | -0,330 | 0,043 | -0,352 | -7,681 | 0,001* |
|                                                                 | Bağımlı Değişken: Duygusal Yoksunluk                         |        |       |        |        |        |
|                                                                 | F:59,004; p<,05; R <sup>2</sup> :0,124; Durbin Watson:1,769  |        |       |        |        |        |
| DA - SA                                                         | Sabit                                                        | 3,806  | 0,144 |        | 26,379 | 0,001* |
|                                                                 | Dağıtımsal Adalet                                            | -0,356 | 0,046 | -0,357 | -7,783 | 0,001* |
|                                                                 | Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık                          |        |       |        |        |        |
|                                                                 | F:60,573; p<,05; R <sup>2</sup> :0,127; Durbin Watson:1,589  |        |       |        |        |        |
| DA - İK                                                         | Sabit                                                        | 1,336  | 0,126 |        | 10,631 | 0,001* |
|                                                                 | Dağıtımsal Adalet                                            | 0,598  | 0,040 | 0,592  | 14,995 | 0,001* |
|                                                                 | Bağımlı Değişken: İşyeri Kapsayıcılığı                       |        |       |        |        |        |
|                                                                 | F:224,845; p<,05; R <sup>2</sup> :0,351; Durbin Watson:1,751 |        |       |        |        |        |
| *p<,05; Basit regresyon analizleri; Bağımsız: Dağıtımsal Adalet |                                                              |        |       |        |        |        |

### **Dağıtımsal Adaletin Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisi**

Katılımcıların dağıtımsal adalet ( $t:-7,681$ ;  $p<,001$ ) boyutunun duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun duygusal yoksunluğun %12,40'ını açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,124$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Yoksunluk} = 3,885 - 0,330 * \text{Dağıtımsal Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların dağıtımsal adalet boyutlarında bir birimlik değişimin duygusal yoksunluk üzerinde 0,330 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### **Dağıtımsal Adaletin Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisi**

Katılımcıların dağıtımsal adalet ( $t:-7,683$ ;  $p<,001$ ) boyutunun sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun sosyal arkadaşlığın %12,70'ini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,127$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Arkadaşlık} = 3,885 - 0,330 * \text{Dağıtımsal Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların dağıtımsal adalet boyutlarında bir birimlik değişimin sosyal arkadaşlık üzerinde 0,330 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### **Dağıtımsal Adaletin İşyeri Kapsayıcılığı Üzerindeki Etkisi**

Katılımcıların dağıtımsal adalet ( $t:14,995$ ;  $p<,001$ ) boyutunun işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun işyeri kapsayıcılığı %35,10'unu açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,351$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İşyeri Kapsayıcılığı} = 1,336 + 0,598 * \text{Dağıtımsal Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların dağıtımsal adalet boyutlarında bir birimlik değişimin işyeri kapsayıcılığı üzerinde 0,598 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir.

**Tablo 4.19. İşlemsel Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığı Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları**

| Değişkenler                                                   | Ölçümler                                                     | B      | s.h   | ß      | t      | p      |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| İA - DY                                                       | Sabit                                                        | 3,733  | 0,135 |        | 27,641 | 0,001* |
|                                                               | İşlemsel Adalet                                              | -0,284 | 0,044 | -0,305 | -6,526 | 0,001* |
|                                                               | Bağımlı Değişken: Duygusal Yoksunluk                         |        |       |        |        |        |
|                                                               | F:42,595; p<,05; R <sup>2</sup> :0,093; Durbin Watson:1,713  |        |       |        |        |        |
| İA - SA                                                       | Sabit                                                        | 3,636  | 0,144 |        | 25,230 | 0,001* |
|                                                               | İşlemsel Adalet                                              | -0,305 | 0,046 | -0,306 | -6,561 | 0,001* |
|                                                               | Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık                          |        |       |        |        |        |
|                                                               | F:43,053; p<,05; R <sup>2</sup> :0,094; Durbin Watson:1,555  |        |       |        |        |        |
| İA - İK                                                       | Sabit                                                        | 1,426  | 0,125 |        | 11,395 | 0,001* |
|                                                               | İşlemsel Adalet                                              | 0,579  | 0,040 | 0,575  | 14,344 | 0,001* |
|                                                               | Bağımlı Değişken: İşyeri Kapsayıcılığı                       |        |       |        |        |        |
|                                                               | F:205,761; p<,05; R <sup>2</sup> :0,331; Durbin Watson:1,735 |        |       |        |        |        |
| *p<,05; Basit regresyon analizleri; Bağımsız: İşlemsel Adalet |                                                              |        |       |        |        |        |

#### **İşlemsel Adaletin Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisi**

Katılımcıların işlemsel adalet (t:-6,526; p<,001) boyutunun duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutunun duygusal yoksunluğun %9,30'unu açıkladığı belirlenmiştir (R<sup>2</sup>:0,093). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Yoksunluk} = 3,733 - 0,284 * \text{İşlemsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların işlemsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin duygusal yoksunluk üzerinde 0,284 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

#### **İşlemsel Adaletin Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisi**

Katılımcıların işlemsel adalet (t:-6,561; p<,001) boyutunun sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutunun sosyal arkadaşlığın %9,40'ını açıkladığı belirlenmiştir (R<sup>2</sup>:0,094). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Arkadaşlık} = 3,636 - 0,305 * \text{İşlemsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların işlemsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin sosyal arkadaşlık üzerinde 0,305 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### İşlemsel Adaletin İşyeri Kapsayıcılığı Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların işlemsel adalet ( $t:14,344$   $p<,001$ ) boyutunun işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutunun işyeri kapsayıcılığı %33,10'unu açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,331$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İşyeri Kapsayıcılığı} = 1,426 + 0,579 * \text{İşlemsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların işlemsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin işyeri kapsayıcılığı üzerinde 0,579 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir.

**Tablo 4.20. Etkileşimsel Adalet Boyutunun İşyeri Kapsayıcılığı ve İşyeri Yalnızlığı Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları**

| Değişkenler                                                       | Ölçümler                                                     | B      | s.h   | ß      | t       | p      |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|---------|--------|
| EA - DY                                                           | Sabit                                                        | 4,285  | 0,123 |        | 34,709  | 0,001* |
|                                                                   | Etkileşimsel Adalet                                          | -0,479 | 0,040 | -0,503 | -11,864 | 0,001* |
|                                                                   | Bağımlı Değişken: Duygusal Yoksunluk                         |        |       |        |         |        |
|                                                                   | F:140,764; p<,05; R <sup>2</sup> :0,253; Durbin Watson:1,769 |        |       |        |         |        |
| EA - SA                                                           | Sabit                                                        | 4,196  | 0,133 |        | 31,666  | 0,001* |
|                                                                   | Etkileşimsel Adalet                                          | -0,503 | 0,043 | -0,495 | -11,606 | 0,001* |
|                                                                   | Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık                          |        |       |        |         |        |
|                                                                   | F:134,695; p<,05; R <sup>2</sup> :0,245; Durbin Watson:1,649 |        |       |        |         |        |
| EA - İK                                                           | Sabit                                                        | 0,880  | 0,101 |        | 8,707   | 0,001* |
|                                                                   | Etkileşimsel Adalet                                          | 0,776  | 0,033 | 0,755  | 23,452  | 0,001* |
|                                                                   | Bağımlı Değişken: İşyeri Kapsayıcılığı                       |        |       |        |         |        |
|                                                                   | F:550,009; p<,05; R <sup>2</sup> :0,569; Durbin Watson:1,853 |        |       |        |         |        |
| *p<,05; Basit regresyon analizleri; Bağımsız: Etkileşimsel Adalet |                                                              |        |       |        |         |        |

### Etkileşimsel Adaletin Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların etkileşimsel adalet ( $t:-11,864$ ;  $p<,001$ ) boyutunun duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet boyutunun duygusal yoksunluğun %25,30'unu açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,253$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Yoksunluk} = 4,285 - 0,479 * \text{Etkileşimsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların etkileşimsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin duygusal yoksunluk üzerinde 0,479 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### Etkileşimsel Adaletin Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların etkileşimsel adalet ( $t:-11,606$ ;  $p<,001$ ) boyutunun sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet boyutunun sosyal arkadaşlığın %24,50'sini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,245$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Arkadaşlık} = 4,196 - 0,503 * \text{Etkileşimsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların etkileşimsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin sosyal arkadaşlık üzerinde 0,503 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### Etkileşimsel Adaletin İşyeri Kapsayıcılığı Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların etkileşimsel adalet ( $t:23,452$ ;  $p<,001$ ) boyutunun işyeri kapsayıcılığı üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet boyutunun işyeri kapsayıcılığı %56,90'ını açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,569$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İşyeri Kapsayıcılığı} = 0,880 + 0,776 * \text{Etkileşimsel Adalet}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların etkileşimsel adalet boyutlarında bir birimlik değişimin işyeri kapsayıcılığı üzerinde 0,776 birimlik artışa neden olacağı belirlenmiştir.

**Tablo 4.21. İşyeri Kapsayıcılığının İşyeri Yalnızlığının Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Sonuçları**

| Değişkenler                                                        | Ölçümler                                                     | B      | s.h   | ß      | t       | p      |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|---------|--------|
| İK - DY                                                            | Sabit                                                        | 4,134  | 0,135 |        | 30,598  | 0,001* |
|                                                                    | İşyeri Kapsayıcılığı                                         | -0,395 | 0,041 | -0,426 | -9,609  | 0,001* |
|                                                                    | Bağımlı Değişken: Duygusal Yoksunluk                         |        |       |        |         |        |
|                                                                    | F:92,341; p<,05; R <sup>2</sup> :0,182; Durbin Watson:1,813  |        |       |        |         |        |
| İK - SA                                                            | Sabit                                                        | 4,215  | 0,140 |        | 30,07   | 0,001* |
|                                                                    | İşyeri Kapsayıcılığı                                         | -0,472 | 0,043 | -0,477 | -11,056 | 0,001* |
|                                                                    | Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık                          |        |       |        |         |        |
|                                                                    | F:122,243; p<,05; R <sup>2</sup> :0,227; Durbin Watson:1,693 |        |       |        |         |        |
| *p<,05; Basit regresyon analizleri; Bağımsız: İşyeri Kapsayıcılığı |                                                              |        |       |        |         |        |

### İşyeri Kapsayıcılığının Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların işyeri kapsayıcılığı ( $t:-9,609$ ;  $p<,001$ ) düzeyinin duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşyeri kapsayıcılığının duygusal yoksunluğun %18,20'sini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,182$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Yoksunluk} = 4,134 - 0,395 * \text{İşyeri Kapsayıcılığı}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların işyeri kapsayıcılığındaki bir birimlik değişimin duygusal yoksunluk üzerinde 0,395 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### İşyeri Kapsayıcılığının Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisi

Katılımcıların işyeri kapsayıcılığı ( $t:-11,056$ ;  $p<,001$ ) düzeyinin sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İşyeri kapsayıcılığının sosyal arkadaşlığın %22,70'ini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,227$ ). Araştırmaya ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Sosyal Arkadaşlık} = 4,215 - 0,472 * \text{İşyeri Kapsayıcılığı}$$

Regresyon denklemi incelendiğinde katılımcıların işyeri kapsayıcılığındaki bir birimlik değişimin sosyal arkadaşlık üzerinde 0,472 birimlik azalmaya neden olacağı belirlenmiştir.

### 4.2.7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Aracılık İlişisine Dair Bulgular

Araştırmanın bu kısmında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracılık rolü hiyerarşik regresyon ile incelenmiştir.

**Tablo 4.22. Dağıtımsal Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                | Yollar  | $\beta$ | S.E   | t      | p       | $R^2$ |
|------------------------|---------|---------|-------|--------|---------|-------|
| Aracısız (Direkt) Etki | DA=>DY  | -0,330  | 0,043 | -7,681 | 0,001** | 0,124 |
| Aracılı Etki           | İK=>DY  | -0,311  | 0,051 | -6,136 | 0,001** | 0,197 |
|                        | DA =>DY | -0,144  | 0,051 | -2,821 | 0,005** |       |

\*\* $p<,01$ ; DY: Duygusal Yoksunluk; DA:Dağıtımsal Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı

Bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet boyutunun bağımlı değişken olan duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü anlamlı olduğu ( $t:-7,681$ ;  $p<,01$ ) belirlenirken duygusal yoksunluğun %12,40'ının dağıtımsal adalet boyutu tarafından açıklandığı ( $R^2:0,124$ ) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyinin belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde dağıtımsal adaletin duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.330 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama -0,330'dan -0,144'e düştüğü belirlenmiştir (t:-2,821; p<,01). Bu yorum göz önüne alındığında dağıtımsal adalet boyutunun duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın kısmı aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.23. Dağıtımsal Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                                                                                | Yollar  | $\beta$ | S.E   | t      | p       | R <sup>2</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|--------|---------|----------------|
| Aracısız (Direkt) Etki                                                                 | DA=>SA  | -0,356  | 0,046 | -7,783 | 0,001** | 0,127          |
| Aracılı Etki                                                                           | İK=>SA  | -0,405  | 0,053 | -7,675 | 0,001** | 0,236          |
|                                                                                        | DA =>SA | -0,114  | 0,053 | -2,147 | 0,032*  |                |
| **p<,01; *p<,05; SA: Sosyal Arkadaşlık; DA:Dağıtımsal Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı |         |         |       |        |         |                |

Bağımsız değişken olan dağıtımsal adalet boyutunun bağımlı değişken olan sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü anlamlı olduğu (t:-7,783; p<,01) belirlenirken sosyal arkadaşlığın %12,70'inin dağıtımsal adalet boyutu tarafından açıklandığı (R<sup>2</sup>:0,127) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyini belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde dağıtımsal adaletin sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.356 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama -0,356'dan -0,114'e düştüğü belirlenmiştir (t:-2,147; p<,05). Bu yorum göz önüne alındığında dağıtımsal adalet boyutunun sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın kısmı aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.24. İşlemsel Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                                                                        | Yollar | $\beta$ | S.E   | t      | p       | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|--------|---------|----------------|
| Aracısız (Direkt) Etki                                                         | İA=>DY | -0,284  | 0,044 | -6,526 | 0,001** | 0,093          |
| Aracılı Etki                                                                   | İK=>DY | -0,348  | 0,050 | -6,930 | 0,001** | 0,187          |
|                                                                                | İA=>DY | -0,083  | 0,05  | -1,646 | 0,101   |                |
| **p<,01; DY: Duygusal Yoksunluk; İA: İşlemsel Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı |        |         |       |        |         |                |

Bağımsız değişken olan işlemsel adalet boyutunun bağımlı değişken olan duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü anlamlı olduğu (t:-6,526; p<,01)

belirlenirken duygusal yoksunluğun %9,30'unun işlemsel adalet boyutu tarafından açıklandığı ( $R^2:0,093$ ) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyinin belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde işlemsel adaletin duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.284 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamsız olduğu ve etkinin -0,284'ten -0,083'e düştüğü belirlenmiştir ( $t:-1,646$ ;  $p>,05$ ). Bu yorum göz önüne alındığında işlemsel adalet boyutunun duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın tam aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.25. İşlemsel Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                | Yollar | $\beta$ | S.E   | t      | p       | $R^2$ |
|------------------------|--------|---------|-------|--------|---------|-------|
| Aracısız (Direkt) Etki | İA=>SA | -0,305  | 0,046 | -6,561 | 0,001** | 0,094 |
| Aracılı Etki           | İK=>SA | -0,444  | 0,052 | -8,518 | 0,001** | 0,229 |
|                        | İA=>SA | -0,048  | 0,053 | -0,910 | 0,363   |       |

\*\* $p<,01$ ; SA: Sosyal Arkadaşlık; İA: İşlemsel Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı

Bağımsız değişken olan işlemsel adalet boyutunun bağımlı değişken olan sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü anlamlı olduğu ( $t:-6,561$ ;  $p<,01$ ) belirlenirken sosyal arkadaşlığın %9,40'ının işlemsel adalet boyutu tarafından açıklandığı ( $R^2:0,094$ ) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyinin belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde işlemsel adaletin sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.305 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamsız olduğu ve etkinin -0,305'ten -0,048'e düştüğü belirlenmiştir ( $t:-0,910$ ;  $p>,05$ ). Bu yorum göz önüne alındığında işlemsel adalet boyutunun sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın tam aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.26. Etkileşimsel Adalet Boyutunun Duygusal Yoksunluk Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                | Yollar | $\beta$ | S.E   | t       | p       | $R^2$ |
|------------------------|--------|---------|-------|---------|---------|-------|
| Aracısız (Direkt) Etki | EA=>DY | -0,479  | 0,040 | -11,864 | 0,001** | 0,253 |
| Aracılı Etki           | İK=>DY | -0,101  | 0,060 | -1,686  | 0,092   | 0,258 |
|                        | EA=>DY | -0,401  | 0,061 | -6,530  | 0,001** |       |

\*\* $p<,01$ ; DY: Duygusal Yoksunluk; EA: Etkileşimsel Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı

Bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet boyutunun bağımlı değişken olan duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü anlamlı olduğu ( $t:-11,864$ ;  $p<,01$ ) belirlenirken duygusal yoksunluğun %25,30'unun etkileşimsel adalet boyutu tarafından açıklandığı ( $R^2:0,253$ ) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyinin belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde etkileşimsel adaletin duygusal yoksunluk üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.479 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama -0,479'dan -0,401'e düştüğü belirlenmiştir ( $t:-6,530$ ;  $p<,01$ ). Bu yorum göz önüne alındığında etkileşimsel adalet boyutunun duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın kısmı aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.27. Etkileşimsel Adalet Boyutunun Sosyal Arkadaşlık Üzerindeki Etkisinde İşyeri Kapsayıcılığının Aracılık Rolüne Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi**

| Etkiler                                                                           | Yollar  | $\beta$ | S.E   | t       | p       | R <sup>2</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|---------|---------|----------------|
| Aracısız (Direkt) Etki                                                            | EA=>SA  | -0,503  | 0,043 | -11,606 | 0,001** | 0,245          |
| Aracılı Etki                                                                      | İK=>SA  | -0,238  | 0,063 | -3,755  | 0,001** | 0,269          |
|                                                                                   | EA =>SA | -0,319  | 0,065 | -4,902  | 0,001** |                |
| **p<,01; SA: Sosyal Arkadaşlık; EA: Etkileşimsel Adalet; İK: İşyeri Kapsayıcılığı |         |         |       |         |         |                |

Bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet boyutunun bağımlı değişken olan sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu ( $t:-11,606$ ;  $p<,01$ ) belirlenirken sosyal arkadaşlığın %24,50'sinin etkileşimsel adalet boyutu tarafından açıklandığı ( $R^2:0,245$ ) belirlenmiştir.

Aracılık düzeyinin belirlenmesi için aracı değişkenin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmıştır. Normalde etkileşimsel adaletin sosyal arkadaşlık üzerindeki etkinin aracı değişken yokken -0.503 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dahil olması sonucu bu etkinin anlamlılığını devam ettirdiği ama -0,503'ten -0,319'a düştüğü belirlenmiştir ( $t:-4,902$ ;  $p<,01$ ). Bu yorum göz önüne alındığında etkileşimsel adalet boyutunun sosyal arkadaşlık boyutu üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığın kısmı aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.28. Hipotez Testlerinin Sonuçları**

| <b>Hipotez</b>                                                                                                    | <b>Sonuç</b>        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>H1: Örgütsel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.</b>                               | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H1a:</b> Dağıtımsal adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.                            | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H1b:</b> İşlemsel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.                              | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H1c:</b> Etkileşimel adalet işyeri kapsayıcılığını anlamlı ve olumlu olarak etkiler.                           | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2: Örgütsel adalet işyeri yalnızlığını anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.</b>                                 | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2a:</b> Dağıtımsal adalet duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                              | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2b:</b> Dağıtımsal adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                    | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2c:</b> İşlemsel adalet duygusal yoksunluğunu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                              | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2d:</b> İşlemsel adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                      | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2e:</b> Etkileşimsel adalet duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                            | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H2f:</b> Etkileşimsel adalet sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                  | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H3: İşyeri kapsayıcılığı işyeri yalnızlığını anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.</b>                            | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H3a:</b> İşyeri kapsayıcılığı duygusal yoksunluğu anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                           | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H3b:</b> İşyeri kapsayıcılığı sosyal arkadaşlık eksikliğini anlamlı ve olumsuz olarak etkiler.                 | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4: Örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.</b>       | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4a:</b> Dağıtımsal adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.   | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4b:</b> Dağıtımsal adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.    | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4c:</b> İşlemsel adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.     | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4d:</b> İşlemsel adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.      | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4e:</b> Etkileşimsel adalet ile duygusal yoksunluk arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar. | <i>Kabul edildi</i> |
| <b>H4f:</b> Etkileşimsel adalet ile sosyal arkadaşlık arasındaki ilişkide, işyeri kapsayıcılığı aracı rol oynar.  | <i>Kabul edildi</i> |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern iş yaşamı, farklı kültürel, sosyo-demografik özelliklere sahip bireylerin bir arada çalıştığı dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapı, etkin ve adil biçimde yönetilmediği takdirde çeşitli örgütsel sorunlara yol açmaktadır. Bu araştırmada, örgütsel adalet ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide işyeri kapsayıcılığının aracı rolü incelenmiş; çalışanların bu kavramlara yönelik algılarının birbirini nasıl etkilediği ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında öncelikle ilgili literatür detaylı biçimde değerlendirilmiş ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Belirlenen çerçeve doğrultusunda hazırlanan anket formu, Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarında çalışan bireylere uygulanmıştır. Elde edilen 418 geçerli anket verisi SPSS Statistics 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen ilk bulgular, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini yansıtmaktadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür (erkek: %51,91, kadın: %48,09). Bu bulgu, inşaat sektörünün genel olarak erkek egemen bir yapıya sahip olması göz önünde bulundurulduğunda dikkat çekici bir sonuçtur. Bu sonucun, araştırmanın yalnızca saha çalışanlarını değil aynı zamanda beyaz yaka çalışanları da kapsamından kaynaklandığı ve bu nedenle örneklemin sektörel ortalamayı yansıtmadığı bir sınırlılık olarak değerlendirildiği söylenebilir. Yaş dağılımı incelendiğinde, çalışanların önemli bir bölümünün 18–30 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir (%38,04). Bu bulgu ise inşaat sektörünün genç ve dinamik iş gücünü istihdam ettiğini göstermektedir. Medeni durum açısından katılımcıların yarısından fazlasının evli (%54,07) olması, sektörün gelir ve iş sürekliliği bakımından tercih edilen bir alan olduğunu düşündürürken, bekâr oranının yüksekliği genç iş gücünün sektördeki varlığını desteklemektedir. Eğitim düzeyinde lisans (%36,60) ve lisansüstü (%24,63) eğitim seviyelerinin ağırlıkta olması, örnekleimde mühendislik ve teknik uzmanlık gerektiren pozisyonların yoğunluğunu işaret etmektedir. Çalışma süreleri değerlendirildiğinde, çalışanların büyük bir bölümünün 3 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu, bunun ise deneyimin önem taşıdığı inşaat sektörünün karakteristiğiyle örtüştüğü görülmektedir. Son olarak, katılımcıların çoğunluğunun 30.000 TL ve üzeri gelir grubunda yer alması, örneklemin nitelikli ve uzman pozisyonlardan oluştuğunu göstermekte; bu durum da araştırmanın genellenebilirliğini kısmen sınırlamakla birlikte örneklem yapısının doğasına uygun bir görünüm sergilemektedir.

Ölçeklere verilen yanıtların ortalama değerleri, katılımcıların araştırma konusuna ilişkin temel tutum ve algılarını daha net biçimde ortaya koymak amacıyla değerlendirilmiştir. Öncelikle İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği'ne verilen yanıtların ortalaması, çalışanların firmalarını orta düzeyde kapsayıcı olarak algıladıklarını göstermektedir ( $\bar{X} = 3,11$ ). Çalışanlar, saygı gösterilmesi ve fırsatlara eşit erişim sağlanması konusunda olumlu algılara sahiptir. Buna karşın ödül adaleti gibi alanlarda daha olumsuz algılara sahiptirler. Bu bulgu, söz konusu firmalarda temel kapsayıcılık uygulamalarının genel olarak fark edildiğini, ancak bazı uygulamalarda hâlen iyileştirme gerektiren alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği'ne verilen yanıtların ortalamaları, çalışanların her bir boyut için farklı algılara sahip olduklarını göstermektedir (dağıtımsal adalet:  $\bar{X} = 2,98$ , işlemsel adalet:  $\bar{X} = 2,93$ , etkileşimsel adalet:  $\bar{X} = 2,87$ ). Genel olarak bakıldığında çalışanların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının ise dağıtımsal ve işlemsel adalete kıyasla daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle Etkileşimsel Adalet Ölçeği'nde yer alan "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler." ve "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır." maddeleri, en düşük ortalamalara sahiptir ( $\bar{X} = 2,83$ ). Bu durum, firmaların etkileşimsel adalet konusunda daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini ilaveten çalışanların haklarının ve kişisel ihtiyaçlarının daha fazla gözetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşyeri Yalnızlığı Ölçeği'ne verilen yanıtların ortalamaları, çalışanların her bir boyut için orta düzeyde yalnızlık yaşadıklarını göstermektedir (duygusal yoksunluk:  $\bar{X} = 2,99$ , sosyal arkadaşlık:  $\bar{X} = 3,16$ ). Sonuçlar değerlendirildiğinde sosyal arkadaşlık, duygusal yoksunluğa kıyasla daha belirgin bir durum olarak görünmektedir. Yani, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin niceliksel olarak eksikliği, niteliksel eksikliğe kıyasla biraz daha belirgindir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İşyeri kapsayıcılığı ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu bağlamda, işyeri kapsayıcılığının çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirdiği söylenebilir. Elde edilen bu sonuç, işyeri kapsayıcılığı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki araştırmalar ile örtüşmektedir (Workman-Stark, 2021; Hoang vd. 2022).

Etkileşimsel adalet ile diğer adalet boyutları arasındaki korelasyonlar en yüksek düzeydedir. Etkileşimsel adaletin, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile genel olarak uyumlu bir biçimde işlediği ve etkileşimsel adalet boyutundaki değişimlerin bu iki boyutu etkileyeceği düşünülmektedir. Literatürde, özellikle işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında güçlü korelasyon bulunduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bu doğrultuda, elde edilen bulgular önceki çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermekte ve literatürdeki genel eğilimi desteklemektedir (Konovsky & Cropanzano, 1991; Folger & Cropanzano, 1998).

İşyeri yalnızlığına ait boyutlar, örgütsel adalet ve işyeri kapsayıcılığı ile negatif ilişkiler göstermektedir. Özellikle örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet ile işyeri yalnızlığının boyutlarından biri olan duygusal yoksunluk arasındaki ilişki dikkat çekicidir. Bu, etkileşimsel adalet algısı düşük bireylerin daha yüksek duygusal yoksunluk yaşadığını göstermektedir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde bu bulgular, kapsayıcı ve adaletli ortamların çalışanların yalnızlık seviyelerini azalttığını göstermektedir.

Araştırmada değişkenler arasındaki etkilerin incelenmesi amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulardan ilki, örgütsel adalet ile işyeri kapsayıcılığı arasındaki ilişkinin ve etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel adalet işyeri kapsayıcılığının %56,9'unu, dağıtımsal adalet %35,1'ini ve işlemsel adalet %33,1'ini açıklamaktadır. Örgütsel adalet algısının güçlenmesi durumunda çalışanların işyeri kapsayıcılığı algısı artacaktır.

Bir diğer bulgu, İşyeri kapsayıcılığı ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin ve etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. İşyeri kapsayıcılığı, duygusal yoksunluk boyutunun %18,2'sini, sosyal arkadaşlık boyutunun ise %22,7'sini açıklamaktadır. Kapsayıcılık algısındaki artışlar, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık üzerinde azalma ile ilişkilidir. Çalışanların işyeri kapsayıcılığı algısı arttıkça, yalnızlık düzeylerinde bir azalma gerçekleşecektir.

Basit regresyon analizden elde edilen son bulgu ise, örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin ve etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dağıtımsal adalet duygusal yoksunluğun %12,4'ünü, sosyal arkadaşlığın %12,7'sini; işlemsel adalet duygusal yoksunluğun %9,3'ünü, sosyal arkadaşlığın %9,4'ünü; etkileşimsel adalet ise duygusal yoksunluğun %25,3'ünü, sosyal arkadaşlığın %24,5'ini açıklamaktadır. Adalet boyutlarındaki artışlar, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık üzerinde azalma ile ilişkilidir. Çalışanların örgütsel adalet algısı arttıkça, yalnızlık düzeylerinde azalma gerçekleşecektir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki olası aracılık etkilerini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, örgütsel adalet ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkide işyeri kapsayıcılığın kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Aracısız modelde, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif yönlüdür; bu durum, adalet algısı yüksek olan çalışanlarda yalnızlık düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Aracı değişken olan işyeri kapsayıcılığı modele dahil edildiğinde, doğrudan etkinin anlamlılığı devam etmekle birlikte katsayı değerlerinde azalma gözlenmiştir. Bu durum, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinin bir kısmının, çalışanların işyerinde kendilerini kabul edilmiş ve değerli hissetmeleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, işyeri kapsayıcılığının aracılık rolünü inceleyen önceki araştırmalar ile örtüşmektedir (Jaiswal & Dyaram, 2020; Ali vd. 2023).

Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel adaletin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde işyeri kapsayıcılığının kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, kapsayıcı ve adaletli bir çalışma ortamının, çalışanların yalnızlık düzeylerini anlamlı biçimde azaltabileceğine dair sektörel bir çıkarım sunmaktadır. İnşaat sektöründe hem beyaz hem mavi yaka çalışanlar için kapsayıcılık ve adalet algılarının güçlendirilmesi, çalışanların yalnızlık deneyimlerini azaltmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulguları ve kuramsal çerçevesi doğrultusunda, yöneticiler ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

#### Yöneticiler;

- ✓ Farklılıkların ve bireysel ihtiyaçların değerli görüldüğü daha kapsayıcı bir örgüt kültürü geliştirmelidir.
- ✓ Adil ödüllendirme süreçlerini etkin şekilde uygulayarak çalışanların kapsayıcılık ve örgütsel adalet algısı desteklemelidir.
- ✓ Etkileşimsel adaleti güçlendirmek için, çalışanlarla açık, düzenli ve empati içeren bir iletişim kurmalıdır.
- ✓ Beyaz ve mavi yaka çalışanların ihtiyaçları farklı olabileceği için, uygulamalar pozisyon ve iş türüne göre özelleştirilmelidir.

- ✓ Anketler veya birebir görüşmeler yoluyla çalışanların kapsayıcılık, adalet ve yalnızlık algıları takip edilmeli, gerekli önlemler hızlıca alınmalıdır.
- ✓ Çalışanların sosyal bağlarını güçlendirecek formal ve informal etkinlikler düzenlenmeli, ekip çalışması ve iş birliği kültürü teşvik edilmelidir.
- ✓ Çalışanların ihtiyaçlarına göre mentorluk programları oluşturulmalıdır.

Araştırmacılar;

- ✓ Araştırmanın değişkenleri çalışanların öznel algılarına dayalı olarak değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örgütsel politika analizleri veya insan kaynakları uygulamalarına ilişkin doküman incelemeleri gibi nesnel ölçüm yöntemleri de kullanılabilir.
- ✓ Araştırma kapsamı Ankara ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın genellenebilirliğini artırmak ve kapsayıcılık dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için farklı örneklemeler ve sektörler tercih edilebilir.
- ✓ Beyaz ve mavi yaka çalışanlar arasındaki farklılıklar daha derinlemesine incelenebilir; örneğin saha çalışanları ve ofis çalışanları için ayrı analizler yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ainapur, P., Kothari, M., & Divya, M. (2018). A Comprehensive Assessment on Policies and Practices of Inclusive and Harmonious Workplace–Inclusive Pulse Check. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 893-903.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbiçgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Akduru, H. E., & Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 106-119.
- Aksu, M. (2024). Ücretlendirme tipinin kariyer bağlılığı ve dağıtım adaletiyle ilişkisinin analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 863-878.
- Akyol, A. (2019). *İşkoliklik ve işe cezbolma ile işyeri yalnızlığı ve stres arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ali, A., Khan, S. K., Rais, M., & Gul, H. (2023). Impact of perceived diversity & organizational justice on employee well-being: Mediating role of inclusion. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(1), 85-106.
- Allen, R. S., & Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.
- Alparslan, P. K., & Erbaş, A. (2022). Örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. *Proceedings book*, 968.
- Altunoğlu, A. (2020). Yükseköğretimde kapsayıcılığın uygulanabilirliği üzerine bir tartışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(27), 672-699.
- Andleeb, S., & Usman, A. (2023). The mediating role of work engagement and work reflection between the relationship of inclusive leadership and work-family positive spillover. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 17(3), 507-534.
- Anthony, O. A. (2024). Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Family Law and Islamic Justice*, 1(1), 1-21.

- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi / Balıkesir ili Bandırma ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Arı, M., Gülova, A. A., & Köse, S. (2017). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Arora, S., & Patro, A. (2021). Inclusivity and empowerment - Grow and let grow. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(1), 21-30.
- Arslan, S., & Polatcan, M. (2021). Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel yalnızlık algıları üzerindeki etkisi. *e-Kafkas Journal of Educational Research*, 8(2), 182-197.
- Artekin, A. Ö. (2023). Türkiye’de inşaat sektörü, istihdam ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin incelenmesi: GMM yaklaşımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(2), 491-503.
- Ashburn-Nardo, L., Morris, K. A., & Goodwin, S. A. (2008). The confronting prejudiced responses (CPR) model: Applying CPR in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 332-342.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atmaja, D. R., & Marika, L. (2024). The Influence of Procedural Justice on Work Engagement And Turnover Intention. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(1), 125-144.
- Bakioglu, A., & Korumaz, M. (2014). Öğretmenlerin okulda yalnızlıklarının kariyer evrelerine göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(39), 25-54.
- Balık, Z. S. (2013). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.

- Bayram, V. (2023). *Çalışma yaşamında yönetici tarzlarının çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü: Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personele yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bayramlık, H. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi: örgütsel adaletin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 156-173.
- Bernstein R., Salipante F. P., & Weisinger J. (2021). *Sustainable Inclusion*. In book: *Performance Through Diversity and Inclusion*, 224-246
- Beugre, C. D., & 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.
- Binay, M., & Yıldız, S. S. (2017). Kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışlarının farklılaşması. *Sayıştay Dergisi*, (107), 99-127.
- Bodla, A. A., Li, Y., Ali, A., & Hernandez Bark, A. S. (2023). Female leaders' social network structures and managerial performance: The moderating effects of promotional orientation and climate for inclusion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 64(2), 160-170.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296-329.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Barak, M. E. M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., van den Bos, K., ... & Siegel, P. (2003). High procedural fairness heightens the effect of outcome favorability on

- self-evaluations: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 51-68.
- Bryan, B. T., Triantafillopoulou, E., Parsons, V., Arseneault, L., & Matthews, T. (2025). Conceptualising workplace loneliness: a qualitative investigation with UK workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 1-13.
- Buchanan, A. (2001). Towards an inclusive organizational culture. *Applying a 'Diversity Lens'*.
- Buluş, M. (1997). Üniversite öğrencilerinde yalnızlık. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 82-90.
- Caldwell, S., Liu, Y., Fedor, D. B., & Herold, D. M. (2009). Why are perceptions of change in the “eye of the beholder”? The role of age, sex, and tenure in procedural justice judgments. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 437-459.
- Callazo Jr, J.L. & Kmec, J.A. (2019) Organizational Emphasis On Inclusion As A Cultural Value And Third-Party Response To Sexual Harrassment, *Employee Relations*, 41(1), 52-66
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cenkci, A. T., & Bircan, T. (2024). COVID-19 pandemisi sırasında gerçek liderlik ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişki: etkileşimli adaletin aracı rolü. *Yönetim Araştırma İncelemesi*, 47(2), 281-297.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Choudhary, A., Jena, B. P., & Patre, S. (2024). Unveiling the veil of workplace Loneliness: A Theory-Concept-Methodology (TCM) framework. *Psychology Hub*, 41(1).

- Choudhary, N., Philip, P. J., & Kumar, R. (2011). Impact of organizational justice on organizational effectiveness. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 18-24.
- Cihangiroğlu, N., & YILMAZ, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (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), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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.
- Cotrill, K., Denise Lopez, P., & C. Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.
- Cox Jr, T. (2001). Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson III, L. (2005). *Organizational justice. Handbook of work stress*, 6, 63-87.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *In Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Emerald Group Publishing Limited.

- Cropanzano, Russell, Bowen, David, Gilliland ve Stephen, (2007). “The Management of Organizational Justice”. *Academy of Management Perspectives*, 21, ss. 24-48.
- Currie, L., Iannone, A., & Mandato, C. (2021). The intersection of inclusion, diversity, and risk management in the construction industry. *Constr. Law.*, 41, 23.
- Çakar, A. S. (2013). Adalet mülkün temeli midir? *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 106, 261-276.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet kavramı*. Astana Yayınları. Ankara.
- Çetin, A., & Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216.
- Çetin, A., & Çakır, A. A. (2018). Örgütsel yalnızlık. E. Aydoğan. (Ed.), *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Konya ilindeki özel eğitim kurumlarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(01), 55.
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308.
- Deloitte (2012) Waiter Is That Inclusion In My Soup? A New Recipe to Improve Business Performance. Deloitte Research Report, Avustralya.
- Demir, M., & Gürkan, N. (2021). İş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyetine etkisi: gemi adamları üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-25.
- Demir, R., & Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.

- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 137-154.
- Demirer, M. C. (2019). Demografik değişkenlerin işyeri yalnızlığına etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma. *Social Sciences*, 14(6), 2981-2998.
- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job performance: a study for hospital employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), 214-224.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. Academia.edu
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.
- Dussault, M., & Frenette, É. (2014). Loneliness and bullying in the workplace. *American Journal of Applied Psychology*, 2(4), 94-98.
- Duy Baki (2003), *Bilişsel-davranışçı yaklaşıma dayalı grupla psikolojik danışmanın yalnızlık ve fonksiyonel olmayan tutumlar üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, A. G. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.
- Engin, A. (2022). *Örgütsel adalet ile işyeri kıskançlığı arasındaki ilişki: bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Engin, E., Uğuryol, M., & Kaçmaz, E. D. (2016). Yalnızlık kavramı ve sağlıklı yaşam üzerine etkileri: gözden geçirme. *Journal of International Social Research*, 9(42).
- Er, E. (2019). *Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerine etkisi: Alanya'daki ilk ve ortaöğretim kurumları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Erdirencelebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32-52.
- Ernst, J. M., & Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and preventive psychology*, 8(1), 1-22.
- Erözkan, A. (2009). Ergenlerde yalnızlığın yordayıcıları. *İlköğretim Online*, 8(3), 1-11.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ferdman, B. M., & Roberts, L. M. (2013). Creating inclusion for oneself: Knowing, accepting, and expressing one's whole self at work. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 93-127.
- Ferdman, B. M., Prime, J., & Riggio, R. E. (Eds.). (2020). *Inclusive leadership: Transforming diverse lives, workplaces, and societies*. Routledge.
- Ferdman, B.M. (2014), "The practice of inclusion in diverse organizations: toward a systemic and inclusive framework", in Ferdman, B.M. and Deane, B.R. (Eds), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 3-54.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.

- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Folger, R. G., Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management (Vol. 7). Sage.
- Gallegos, P. V. (2013). The work of inclusive leadership. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 177-202.
- Gaudet, J. C. (2014). Rethinking participatory research with Indigenous peoples. *Native American and Indigenous Studies*, 1(2), 69-88.
- Goldman, B. M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), 705-728.
- Golja, T., & Požega, S. (2012). Inclusive business-what it is all about? Managing inclusive companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 22-42.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools: HR022/HR022, 7/2002. Edis, 2002(2).
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The Intellectual Adolescence of Organizational Justice. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.

- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management; Cropanzano, R., Ed.*
- Greenberg, J., Roberge, M. É., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-34). Emerald Group Publishing Limited.
- Güteryüz, İ., Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2024). The moderator role of leader member exchange on the effect of loneliness at work on organizational citizenship behavior. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(1), 237-250.
- Gündüzöz, İ. (2013). Liderlik Kavramının İki Matrisli Analizi. *Türk İdare Dergisi*. 477.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Gürcü, Ö. D. (2012). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşmaya etkisi üzerine Yalova ili kamu ve özel kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güriz, A. (2001). Adalet kavramının belirsizliği. Çotuksöken B. (Ed.), *Cumhuriyet döneminde Türkiye’de öğretim ve araştırma alanı olarak felsefe* (s. 315-330) içinde. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Derneği
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2021). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: The role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130.
- Hays-Thomas, R. (2016). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective*. Routledge.
- Hays-Thomas, R., Bowen, A., & Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 128-141.

- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245–276). Blackwell Publishing.
- Hope Pelled, L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management studies*, 36(7), 1013-1031.
- Högemark, F. (2018). How to design and deliver an inclusive workplace learning strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 259-260.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public health nutrition*, 12(8), 1029 – 1029.
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964.
- Igboanugo, S., Yang, J., & Bigelow, P. (2022). Building a framework for an inclusive workplace culture. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Islam, T., & Ahmed, I. (2023). Unveiling the mechanism between fun at work and career satisfaction: the roles of organizational inclusion and inclusive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 950-965.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).

- İlbars, H. Örgütsel dışlanma, örgütsel yalnızlık ve örgütsel sabotaj. *Örgütsel Davranış*, 295.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 149-171.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *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).
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and employee well-being: mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139.
- Janakiraman, M. (2011). Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage. *Berlitz Cultural Insights Series*, 1(6).
- Jepsen, D., & Rodwell, J. (2007). Gender differences in organizational justice predicting the key employee outcomes of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. [Conference session]. *Australian and New Zealand Academy of Management Conference* At: Sydney, N.S.W.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395-6405.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.

- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 147-158.
- Kalkan, E. (2018). *Fiziksel engelli bireylerde özyeterlilik, öfke ve yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Karademir, T., & Çoban, B. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
- Karaduman, M. (2013). *İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Karakaş, D. G., Yusufi, F., & Hisarcıklılar, M. (2021). Türkiye inşaat sanayii çalışma standartlarının sektörel gelişim üzerinden değerlendirilmesi. *Mülkiye Dergisi*, 45(1), 191-230.
- Karakaya, A., Büyükyılmaz, O., & Ay, F. A. (2015). İşyeri Yalnızlığının İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Kardemir Aş'de Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 79-100.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 46-57.
- Karaman, A., Sayın, K., & Çiçekdağı, M. (2021). *Yalnızlık Turizmi*. Eğitim Yayınevi. Konya.

- Karaoğlu, N., Avşaroğlu, S., & Deniz, M. (2009). Yalnız mısın? Selçuk üniversitesi öğrencilerinde yalnızlık düzeyi ile ilgili bir çalışma. *Marmara Medical Journal*, 22(1), 19-26.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kaya, P. A. (2000). Sosyal adaletin teorik çerçevesi üzerine bir değerlendirme. *Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan* (s. 229–244). Ankara: Tuhis yayınları. 38.
- Kayıkçı, K., & Özyıldırım, G. (2019). İl maarif müfettişlerinin hissettikleri yalnızlık duygusu: nedenleri ve başa çıkmada kullandıkları yollar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1500-1524.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U., & Sayılar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *ISGUC the Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(1), 38-53.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 86-95.
- Kılıç, Y. (2016). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 259-267.
- Kılıç, Z. (2018). *İş yaşamında yalnızlık ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Üniversitedeki öğretim elemanları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kilic, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
- Kizilgeçit, M. (2021). *Yalnızlık umutsuzluk ve dindarlık ilişkisi*. Çamlıca Yayınları.
- Klarsfeld, A., Ng, E., & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 309-327.
- Koçak, Ö. E., & Yener, S. (2019). Lidere güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(3), 937-954.
- Koçak, Ö. E., & Yener, S. (2019). Lidere güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(3), 937-954.
- Koçer, C., Yeşil, E., & Yürüyen, H. (2018). Sanallık algısının, iş yeri yalnızlığı ve örgütsel iletişim üzerindeki etkisi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 561-577.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Kurdoglu, R. S. (2020). The mirage of procedural justice and the primacy of interactional justice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 495-512.

- Kuzgun, Ş. (2023). Kuşaklar arası çeşitlilik ve çatışma yönetimi: iş yerinde uyum ve verimlilik için stratejiler. [Konferans oturumu] Anadolu 16. Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı. Van, Türkiye.
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282.
- Lather, A. S., & Kaur, S. (2015). Evolution of the concept of organizational justice. *Asia Pacific Journal of Research* Vol: I. Issue XXVIV.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Lennox, R., Herlihy, P. A., Sharar, D. A., & Robey, M. (2022). Construction and validation of a short inclusion scale. *The Journal of Total Rewards*.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.
- Li, J.Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47
- Li, N., Guo, Q. Y., & Wan, H. (2019). Leader inclusiveness and taking charge: the role of thriving at work and regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, 10, 2393.
- Liao, W. C., & Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 34(5).

- Lilly, J. D., & Virick, M. (2006). The effect of personality on perceptions of justice. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 438-458.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Major, B., & Adams, J. B. (1983). Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive-justice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 598.
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M., & Altun, S. (2020). Perakende sektörü çalışanlarında örgütsel adalet ve çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9), 42-55.
- Mazur B. (2009) Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania.
- Mazur, B. (2014). Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*, 6(4.1), 169-179.
- Men, L. R., Qin, Y. S., Mitson, R., & Thelen, P. (2023). Engaging Employees Via an Inclusive Climate: The Role of Organizational Diversity Communication and Cultural Intelligence. *Journal of Public Relations Research*, 1-22.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S., & Bengül, S. (2012). İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226.
- Michela, J. L., Peplau, L. A., & Weeks, D. G. (1982). Perceived dimensions of attributions for loneliness. *Journal of personality and social psychology*, 43(5), 929.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239.

- 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.
- Mor Barak, Findler, L., & Wind, L. H. (2016). Diversity, inclusion, and commitment in organizations: International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2).
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. (2005). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mor Barak, M. E., & Travis, D. J. (2010). Diversity and organizational performance. *Human services as complex organizations*. Los Angeles ua, 341-378.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Morese, R., & Palermo, S. (2022). Feelings of loneliness and isolation: social brain and social cognition in the elderly and Alzheimer's disease. *Frontiers in Aging Neuroscience*, 14, 896218.
- Murphy, K., & Tyler, T. (2008). Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions. *European journal of social psychology*, 38(4), 652-668.
- Muthui, J. K., & Karimi, J. (2023). Managing a multigenerational workforce in the workplace. *Topical Issues In Strategic Human Resource Management*, 172.

- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives. *Indian Institute of Management*.
- Nelissen, P. T., Hülshager, U. R., van Ruitenbeek, G. M., & Zijlstra, F. R. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *Journal of occupational rehabilitation*, 27, 467-476.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership–organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M., & Williams, D. (2023). Inclusion in the workplace: an integrative literature review. *European Journal of Training and Development*.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 330-363.
- Nishii, L.H. (2013) The Benefits Of Climate For Inclusion For Gender-Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Odabaşı, Y. (1999). Anket yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde* (ed.) Ali Atıf Bir. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1081

- O'Donovan, D. (2015). Diversity, inclusion and organizational citizenship behaviours: A study of nurses in the Irish healthcare sector. (PhD thesis) Cork Institute Of Technology. Ireland.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Ohana, M. (2012). Perceived organisational support as mediator of distributive justice and job satisfaction: The moderating role of group commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(5), 1063-1072.
- Okun, O., & Arun, K. (2020). İşyerinde “Yalnızlık Salgını” ile Savaşmak; İş Yeri Düzeninin Etkisi: Van İlinde Çalışan Hekimlerde Ampirik Bir Araştırma. *Bilişsel davranışçı psiköterapi ve araştırmalar dergisi*. <https://doi.org/10.5455/JCBPR.93987>
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Uzuner, M. (2024). İşyeri yalnızlığı ve işyeri maneviyatı ilişkisi: sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 141-166.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özçınar, M., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (21).
- Özel, G., & İnak, A. (2021). Turizm sektörü çalışanlarında atalet yordayıcısı olarak iş yaşamında yalnızlık. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2188-2202.

- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Öztop, Ö. D. A. Ü. E., & Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Pease, K., Arno, R., Casteel, L., Gordon, J., Kabotie, L., Lovato, M. I. S., ... & Spies, O. (2005). *Inclusiveness at work*. Denver: Denver Foundation.
- Perlman, D., & Peplau, L. A. (1981). Toward a social psychology of loneliness. *Personal relationships*, 3, 31-56.
- Perlman, D., Peplau, L. A., & Goldston, S. E. (1984). Loneliness research: A survey of empirical findings. *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness*, 13, 46.
- Perry, E. L., Block, C. J., & Noumair, D. A. (2021). Leading in: inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(4), 430-447.
- Pham, H., & Saner, M. (2021). A Systematic Literature Review of Inclusive Climate Change Adaption. *Sustainability*, 13(19), 10617.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.
- Poyraz, K., & Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Prime, J., Ferdman, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Inclusive leadership: Insights and implications. In *Inclusive Leadership* (pp. 421-429). Routledge.

- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal Of Planning Education and Research*, 31(3), 272-290.
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216-234.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.
- Raosoft. (2024). *Sample Size Calculator*. <https://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Rawls, J. (1958). Justice as fairness. *The philosophical review*, 67(2), 164-194.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*, Revised Edition, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roberson, Q., & Scott, W. (2022). Contributive justice: an invisible barrier to workplace inclusion. *Journal of Management*, 01492063221116089.
- Robinson, K. L. (2004). *The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables*. Alliant International University, San Diego.
- Rokach, A. (1997). Relations of perceived causes and the experience of loneliness. *Psychological reports*, 80, 1067-1074.
- Rosedale, M. (2007). Loneliness: An exploration of meaning. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 13(4), 201-209.
- Royall, S., McCarthy, V., & Miller, G. J. (2022). Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training. *Journal of Global Economy, Trade and International Business*, 3, 39-55.
- Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3-17.

- Sadler, W. A. (1978). Dimensions in the problem of loneliness: A phenomenological approach in social psychology. *Journal of Phenomenological Psychology*, 9(1), 157-187.
- Samašonok, K., Kamienas, E., Gegužienė, V., Valentukevičiūtė, R., & Šimkienė, A. (2023). Creating an inclusive and diverse workplace environment: current realities and trends for improvement. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(4), 184.
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100914.
- Saqib, Z., & Khan, M. (2023). Striving for Inclusion of Diverse Employees: How Important is the Context?. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 107-129.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of applied psychology*, 85(2), 294.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597.
- Scott, K. A., Heathcote, J. M., & Gruman, J. A. (2011). The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow. *Human Resource Management*, 50(6), 735-755.
- Seçkin, Ş. N. (2017). Algılanan örgütsel politika, işyeri yalnızlığı ve içsellik statüsü ilişkisinde politik yeteneğin rolü: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 1-15.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100902.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

- Simmons, S. V., & Yawson, R. M. (2022). Developing leaders for disruptive change: An inclusive leadership approach. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 242-262
- Sinmez, E. Y. (2023). *Yönetici tarzlarının ekip performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü ve havacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, A. (2020). Theoretical Framework of Inclusiveness at Workplace. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1), 595-605.
- Sparkman, T. E. (2019). Exploring the boundaries of diversity and inclusion in human resource development. *Human Resource Development Review*, 18(2), 173-195.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive leadership development: Drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253-292.
- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (2023). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*, 66(5), 655-666.
- Suvacı, B., & Ünal, G. (2020). Örgütsel adaletin bireysel performans üzerindeki etkisi: bir inşaat firması örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, (84), 67-86.
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 117-128.

- Tabancalı, E. (2016). The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 263-280.
- Tanrıverdi, H., & Paşaglu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Tarkan, G., & Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.
- Tasa, H. & Mamatoğlu, N. (2023). Çeşitlilik Algısı Ölçeği: Türkçeye Uyarlama Çalışması . *İş ve İnsan Dergisi* , 10 (1) , 15-23.
- Thompson, S. (2017). Defining and measuring 'inclusion' within an organisation. Stephen Thompson Institute of Development Studies.
- Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Frontiers in Psychology*, 14, 1058513.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(5), 605-620.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Tortumlu, M. (2022). *Evden, ofisten ve hibrit çalışanlar arasında karşılaştırmalı bir araştırma: İş yaşamında yalnızlık, işe ilişkin duygusal iyi oluş, lider üye etkileşimi ve çalışma arkadaşları etkileşimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.

- Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 24-36.
- Tozkoparan, G., & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İibf Dergisi*, 11(21), 89-109.
- Töremen, F., & Çetin, T. A. N. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Törnroos, M., Elovainio, M., Hintsa, T., Hintsanen, M., Pulkki-Råback, L., Jokela, M., ... & Keltikangas-Järvinen, L. (2019). Personality traits and perceptions of organisational justice. *International journal of psychology*, 54(3), 414-422.
- Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., & Golden, C. (2011). The inclusion skills measurement profile: Validating an assessment for identification of skill deficiencies in diversity and inclusion. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 11.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tyler, T. R. (2012). Justice theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 344-361.
- Uğur, H. (2019). *Liderlik tarzları ve örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi ve bankacılık sektöründe uygulama: İş Bankası örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 188-208.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

- Waller, L. (2020). Fostering a sense of belonging in the workplace: Enhancing well-being and a positive and coherent sense of self. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 1-27.
- Warrick, D. S. (2022). Toward a More Positive and Inclusive Culture. Marc S. Galli (Unpublished class project), Walden University. United States.
- Washington, E., & Patrick, C. (3). Requirements for a Diverse and Inclusive Culture. *Gallup*, September, 17.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance. *Diversity resistance in organizations*, 175-200.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wilson, B. M. (2016). *Engaging diversity: Best practices to create an inclusive work environment*. (Unpublished PhD's thesis). Pepperdine University. United States.
- Winters, M. (2014) From Diversity To Inclusion: An Inclusion Equation, Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Edt.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Wiley-Blackwell, Oxford, 205-228.
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational justice: Typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287-1295.
- Workman-Stark, A. L. (2021). Fair treatment for all: testing the predictors of workplace inclusion in a Canadian police organization. *Management and Labour Studies*, 46(1), 94-110.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*. (Unpublished PhD's thesis). University of Canterbury, New Zealand.
- Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. In *The effect of affect in organizational settings* (Vol. 1, pp. 123-142). Emerald Group Publishing Limited.
- Wright, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective* (pp. 10-31). London: Palgrave Macmillan UK.

- Wright, S. L., Burt C. D. B. and Strongman K.T. (2006). Loneliness In The Workplace: Construct Definition And Scale Development. *University of Canterbury New Zealand Journal of Psychology*, 35(2): 59-68
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
- Wuffli, P. A. (2016). Inclusive leadership: A framework for the global era. Cham: Springer.
- Yalçıntaş, M., & San, İ. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 503-514.
- Yavuz, A. H. (2022). *Örgütsel adaletin çeşitli boyutlarıyla örgütsel güven üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Artvin.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, İ. (2024). *Örgütsel adalet ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Buna yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, M. (2021). Etik liderliğin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi: iletişim sektöründe bir araştırma. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 135-152.

- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
- Yüksel, M. (2017). Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 429-445.
- Yürük, D., & BAL, Y. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış. *Journal of International Social Research*, 12(65).
- Yürür, Ö. G. D. S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 62.
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 110, 103725.

## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen “İşyeri Kapsayıcılığı, Örgütsel Adalet ve İşyeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkiler” konulu yüksek lisans tez çalışmasına veri tabanı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Katılımınız, tez çalışmasının başarısı için büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Hazırlanan ankete zaman ayırıp katıldığınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Şeyma Gül UYGUN

#### Cinsiyetiniz:

Erkek ( ) Kadın ( )

#### Yaşınız:

18-30 arasında ( ) 31-40 arasında ( ) 41-50 arasında ( ) 51 ve üzeri ( )

#### Medeni durumunuz:

Evli ( ) Bekar ( )

#### Eğitim durumunuz:

Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

#### Bu işyerinde çalışma süreniz:

1 yıldan az ( ) 1-2 yıl ( ) 3-4 yıl ( ) 5 yıl ve üzeri ( )

#### Aylık Geliriniz:

22.104 - 30.000 ( ) 30.001 - 40.000 ( ) 40.001 – 50.000 ( ) 50.001 ve üzeri ( )

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi, katıldığınız derecesiyle birlikte belirtmek için uygun seçeneği işaretleyiniz.

| <b>İŞYERİ KAPSAYICILIĞI ÖLÇEĞİ</b>                                                   | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| Çalıştığım kuruma güvenilebileceğimi düşünüyorum.                                    | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurumda bireysel farklılıklara değer verilir.                             | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Fikirlerim çalıştığım kurum için önemlidir.                                          | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurumda yeni fırsatlara erişimim var.                                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurum ödülleri adil bir şekilde dağıtır.                                  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurumun ırk, cinsiyet, din vb. farklılıklara saygı duyduğunu düşünüyorum. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurum tarafından saygı gördüğümü hissediyorum.                            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım kurumda her zaman bir takımın parçasıymışım gibi hissediyorum.            | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

| <b>ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ</b>                                                                     | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| Çalışma programım adildir.                                                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.                                                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yükümün oldukça adil olduğu düşünüyorum.                                                       | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.                                                    | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerim işle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanların görüşlerini alır.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerim işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçlarını benimle tartışırlar.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana açık ve net olarak açıklarlar.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK ÖLÇEĞİ</b>                                                       | <b>Kesinlikle katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.                                                      | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hâkimdir.                                           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.                  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.          | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.                         | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.                                                      | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.                     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.                    | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.                       | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |