T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

SOSYAL VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Gözde KASAP

İstanbul
Temmuz-2025

T.C
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

SOSYAL VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Gözde KASAP

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Temmuz-2025

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye Prof. Dr. Yasemin BAL (İmza)

Üye Doç. Dr. Ayşe DEMİRHAN (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Rıfgı Buğra BAĞCI (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım **"Sosyal ve Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü"** adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Gözde KASAP

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde bilimsel katkıları ve desteklerini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan değerli danışmanım Prof. Dr. Özgür KÖKALAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktoramın her sürecinde yanımda destekçim olan eşim Orçun KASAP'a, zorlandığım aşamalarda motivasyonumu yükselten kıymetli arkadaşım Ecem ALTUN'a, araştırma kapsamında yürüttüğüm anket çalışmasına özverili yardımlarıyla bu sürecin sağlıklı şekilde ilerlemesini sağlayan sevgili ablam Çiğdem EKİNCİ'ye ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren, sevgileri ve manevi destekleriyle bana güç veren aileme sonsuz teşekkür ederim.

Gözde KASAP

İstanbul, 2025

ÖZET

SOSYAL VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Gözde KASAP

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Temmuz-2025, 119+ XIV Sayfa

Küresel iş gücü hareketliliğinin artmasıyla birlikte, farklı kültürel ve etnik kökenlere sahip bireylerin örgütlerdeki deneyimlerine yönelik araştırmalar önem kazanmıştır. Bu bağlamda, iş yerinde maruz kalınan sosyal ve örgütsel dışlanma, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve iş tatminlerini etkileyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, aktif çalışma hayatında yer alan yabancı uyruklu bireylerin sosyal ve örgütsel dışlanma algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve bu etkileşimde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, 320 katılımcıdan oluşan örneklem üzerinden yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre, sosyal dışlanma ve örgütsel dışlanma algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif etkileri bulunurken, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların dışlanmış hissetmelerinin işlerinden duydukları memnuniyeti düşürdüğünü, adaletli bir çalışma ortamının ise bu olumsuz etkiyi azaltabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütlerin kültürel çeşitliliğe duyarlı, kapsayıcı ve adil uygulamalar geliştirerek yabancı uyruklu çalışanların iş tatminini artırabileceklerini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal dışlanma, Örgütsel Dışlanma, İş Tatmini, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF SOCIAL AND ORGANIZATIONAL EXCLUSION ON JOB SATISFACTION

Gözde KASAP

PhD Dissertation, Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

July-2025, 119+ XIV Pages

With the increasing mobility of the global workforce, research focusing on the experiences of individuals from diverse cultural and ethnic backgrounds within organizations has gained significant importance. In this context, social and organizational exclusion in the workplace has emerged as a critical factor influencing employees' psychological well-being and job satisfaction.

This study aims to examine the effects of perceived social and organizational exclusion on the job satisfaction of foreign nationals actively engaged in the workforce, and to investigate the moderating role of organizational justice in this relationship.

The research was conducted with a sample of 320 participants. Findings indicate that perceptions of social and organizational exclusion have significant negative effects on job satisfaction, whereas the perception of organizational justice has a significant positive effect. These results suggest that feelings of exclusion can diminish employees' satisfaction with their jobs, while a fair organizational environment may alleviate this negative impact. Furthermore, the findings underscore the potential for organizations to enhance job satisfaction among foreign employees by implementing culturally sensitive, inclusive, and fair practices.

Keywords: Social Exclusion, Organizational Exclusion, Job Satisfaction, Organizational Justice

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI ..... **i**

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

ABSTRACT ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiv**

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ **1**

1.1. Araştırmanın Amacı **2**

1.2. Araştırmanın Önemi **3**

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları **3**

1.4 Tezin Düzeni **4**

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR .....

2.1. Sosyal Dışlanma Kavramı **5**

2.1.1. Sosyal Dışlanma Paradigmaları 7

2.1.1.1. Dayanışma Paradigması 7

2.1.1.2. Uzmanlaşma Paradigması 7

2.1.1.3. Tekel Paradigması 7

2.1.2. Sosyal Dışlanmanın Boyutları 8

2.1.2.1. Kültürel Dışlanma 9

2.1.2.2. Ekonomik Dışlanma 10

2.1.2.3. Hukuki/Siyasal Dışlanma 10
2.1.3. Sosyal Dışlanmanın Ölçeğinin Boyutları ve Tanımları 11
2.1.4. Sosyal Dışlanmanın Nedenleri 12
2.1.4.1. İşgücü Piyasasında Yaşanan Değişim 12
2.1.4.2. Gelir Dağılımındaki Eşitsizlikler 13
2.1.4.3. Sosyal Güvenlikteki Yetersizlik 14
2.1.4.4. Göçler 14
2.1.4.5. Diğer Nedenler 15
2.1.5. Sosyal Dışlanmanın Sonuçları 15
2.1.5.1. Bireysel Sonuçlar 15
2.1.5.2. Toplumsal Sonuçlar 15
2.2. Örgütsel Dışlanma 16
2.2.1. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri 21
2.2.2. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları 22
2.3. Örgütsel Adalet 25
2.3.1. Adalet Kavramı ve Tanımı 25
2.3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı 26
2.3.3. Örgütsel Adalet Teorileri 27
2.3.3.1. Reaktif (tepkisel) İçerik Teorisi 27
2.3.3.2. Reaktif Süreç Teorisi 29
2.3.3.3. Proaktif İçerik Teorisi 29
2.3.3.4. Proaktif Süreç Teorisi 30
2.3.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları 31
2.3.4.1. Dağıtımsal Adalet 31
2.3.4.2. Etkileşimsel Adalet 32
2.3.4.3. İşlemsel Adalet 33

2.3.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar 34
2.3.5.1. Bireysel Unsurlar 34
2.3.5.2. Örgütsel Unsurlar 35
2.4. İş Tatmini 35
2.4.1. İş Tatmininin Önemi 36
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler 37
2.4.2.1. Kişilik 37
2.4.2.2. Eğitim Durumu 38
2.4.2.3. İşin Niteliği 38
2.4.2.4. Ücret 39
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları 39
2.4.2.6. Terfi 40
2.4.3. İş Tatminini ile İlişkili Kuramlar 40
2.4.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 40
2.4.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 41
2.4.3.3. Alderfer'in ERG Kuramı 42
2.4.3.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı 44
2.4.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı 45
2.4.3.6. John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı 46
2.5. Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 47
2.6. Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 48
2.7. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....
3.1. Araştırma Konusu 50
3.2. Araştırmanın Amacı 51

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 51

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 52

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR 53

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular 53

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları 56

4.4.1. Sosyal Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 56

4.4.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 59

4.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 63

4.4.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 67

4.5. Açımlayıcı Faktör Analizi 69

4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi 73

4.7. Güvenilirliğin Değerlendirilmesi 74

4.8. Geçerliliğin Değerlendirilmesi 75

4.8.1. Yakınsak Geçerlilik 75

4.8.2. Iraksak Geçerlilik 75

4.9. Tanımlayıcı İstatistikler 76

Tablo 4.13: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 76

4.10. Korelasyon Analizi 78

4.11. Yol Analizleri ve Hipotezlerin Testi 83

4.11.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerinin Testi 83

4.11.2. Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 88

4.11.3. Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki

Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü..... 90

4.12. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi 92

4.2. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması..... 93

4.2.1. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması..... 93

4.2.2. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması..... 94

4.2.3. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması 95

4.2.4. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması..... 96

4.2.5. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Memleketlerine Göre Karşılaştırılması..... 97

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 99

KAYNAKÇA 102

ETİK KURUL İZNİ..... 117

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Sosyal Dışlanmanın Boyutları ve Açıklamaları 9

Tablo 2.2: Sosyal Dışlanma Ölçeğinin Alt Boyutları ve Açıklamaları..... 11

Tablo 2.3: Örgütsel Dışlanma Kavramının Sınıflandırılması 17

Tablo 2.4: Örgüt İçerisinde Kişiler Arasındaki Dışlanma Davranışının Biçimleri.... 18

Tablo 2.5: Örgütsel Dışlanmanın Alt Boyutları..... 20

Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarının Demografik İstatistikleri 53

Tablo 4.2: Sosyal Dışlanma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi..... 56

Tablo 4.3: Sosyal Dışlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları..... 58

Tablo 4.4: Örgütsel Dışlanma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi..... 60

Tablo 4.5: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları 62

Tablo 4.6: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi 64

Tablo 4.7: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları 65

Tablo 4.8: İş Tatmini Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi 67

Tablo 4.9: İş Tatmini Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları 68

Tablo 4.10: Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi..... 70

Tablo 4.11: Uyum ölçümleri ve Kesim Noktaları..... 73

Tablo 4.12: Araştırmadaki Değişkenlerin Yakınsak ve Iraksak Geçerliliklerine İlişkin Bilgiler 76

Tablo 4.13: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 76

Tablo 4.14: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları..... 78

Tablo 4.15: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları..... 84

Tablo 4.16: Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları 89

Tablo 4.17: Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları 91

Tablo 4.18: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi 92

Tablo 4.19: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması 94

Tablo 4.20: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması 94

Tablo 4.21: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması 95

Tablo 4.22: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması 96

Tablo 4.23: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Memleketlerine Göre Karşılaştırılması 97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İş yerinde Dışlanmanın Örgütsel Öncüleri 22

Şekil 2.2: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları 24

Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlat Hiyerarşisi (Maslow, 1943). 41

Şekil 2.4: Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Herzberg, 1957). 42

Şekil 2.5: Alderfer'in ERG Kuramı (Alderfer, 1972). 43

Şekil 2.6: McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı (McClelland, 1960). 45

Şekil 2.7: Vroom'un Beklenti Kuramı (Vroom, 1964). 46

Şekil 2.8: Adams'ın Eşitsizlik Kuramı (Adams, 1965) 47

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli 51

Şekil 4.1: Sosyal Dışlanma Ölçeği İlk Hali 57

Şekil 4.2: Sosyal Dışlanma Ölçeği Son Hali 59

Şekil 4.3: Örgütsel Dışlanma Ölçeği İlk Hali 61

Şekil 4.4: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Son Hali 63

Şekil 4. 5: Örgütsel Adalet Ölçeği İlk Hali 64

Şekil 4.6: Örgütsel Adalet Ölçeği Son Hali 66

Şekil 4.7: İş Tatmini Ölçeği İlk Hali 68

Şekil 4.8: İş Tatmini Ölçeği Son Hali 69

Şekil 4.9: Ölçüm Modeli 74

Şekil 4.10: Ana Hipotezlerinin Analizine İlişkin İlk Ölçüm Modeli 83

Şekil 4.11: Ana Hipotezlerinin Analizine İlişkin İlk Ölçüm Modeli 88

Şekil 4.12: Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rol 90

Şekil 4.13: Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 92

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI : Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

AMOS : Moment Yapıları Analizi (Analysis of Moment Structures)

C.R. : Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)

CFI : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)

df : Serbestlik derecesi

DFA : Doğrulayıcı faktör Analizi

GFI : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)

IT : İş Tatmini

İTÖ : İş Tatmini Ölçeği

ÖAÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği

ÖDÖ : Örgütsel Dışlanma Ölçeği

RMSEA : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

SDÖ : Sosyal Dışlanma Ölçeği

SPSS : (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

Vd. : Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşme, dijitalleşme ve rekabetin hızla arttığı modern iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, yalnızca finansal kaynakların etkin yönetimiyle değil, aynı zamanda insan kaynaklarının verimli ve sağlıklı biçimde yönlendirilmesiyle de mümkündür. Bu doğrultuda, çalışanların işlerine yönelik tutumları, motivasyonları ve genel iş doyumları, örgütsel etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini, bireyin yaptığı işten elde ettiği duygusal doyumun bir göstergesi olup, sadece kişisel iyi oluş üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, performans ve devamsızlık gibi birçok önemli değişken üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışanların iş ortamında yaşadıkları sosyal deneyimler, iş tatminini şekillendiren en kritik faktörler arasında yer almaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Bu bağlamda, bireylerin örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde karşılaştıkları dışlanma ve izolasyon deneyimleri, iş yaşamının görünmeyen ama oldukça etkili stres kaynakları arasında sayılmaktadır. Sosyal dışlanma, bireyin grup ya da topluluk tarafından ilişkisel bağlamdan uzaklaştırılması, görmezden gelinmesi veya dışlanması süreci olarak tanımlanırken; örgütsel dışlanma ise bu durumun işyeri bağlamındaki yansımasıdır. Örgütsel dışlanma, çalışanların meslektaşları ya da yöneticileri tarafından kasıtlı ya da dolaylı biçimde etkileşim dışı bırakılması, fikirlerinin göz ardı edilmesi ya da grup içi faaliyetlerden sistematik olarak soyutlanmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu tür dışlanma davranışlarının bireysel düzeyde yalnızlık, yabancılaşma, düşük benlik saygısı ve duygusal tükenmişlik gibi psikolojik sonuçlara yol açtığı; örgütsel düzeyde ise aidiyet duygusunun zayıflamasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle iş tatmini, dışlanma deneyimlerinden doğrudan etkilenen temel bir tutumdur (Keleş ve ark., 2024). Dışlanan birey, yaptığı işin anlamını ve değerini sorgulamakta, kendisini değersiz hissetmekte ve bu durum zamanla işine karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açmaktadır.

Dolayısıyla, örgütsel dışlanma, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan ve çoğunlukla olumsuz bir etkiye sahiptir.

Bununla birlikte, çalışanların bu dışlanma deneyimlerine verdikleri tepkiler, bazı örgütsel değişkenler tarafından şekillenebilir. Bu değişkenlerden biri olan örgütsel adalet, çalışanların örgütteki uygulama, karar ve ilişkilerin ne derece adil ve eşitlikçi olduğunu algılamaları ile ilgilidir. Literatürde dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta ele alınan örgütsel adalet, çalışanların motivasyonunu, performansını ve iş tatminini belirleyen önemli bir faktördür (Ertürk ve Bedük, 2015). Örgütsel adaletin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların, dışlanma gibi olumsuz deneyimlerden daha az etkilenerek bu tür süreçleri daha sağlıklı şekilde yönetebildikleri söylenebilir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet, dışlanma ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenebilir.

Bu çalışmada, sosyal ve örgütsel dışlanmanın iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmekte ve örgütsel adalet algısının bu etkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır.

Bu bağlamda, çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmaktadır. Kuramsal olarak, sosyal ve örgütsel davranış literatüründe dışlanma ve adalet etkileşimini daha derinlemesine irdeleyen nadir çalışmalardan biri olma niteliği taşımaktadır. Uygulamada ise, yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, adil ve kapsayıcı iş ortamları yaratmanın çalışan memnuniyetine olan etkisini göstermekte ve örgüt içi sosyal ilişkilerin yönetimine dair stratejik çıkarımlar sunmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, aktif çalışma hayatının içerisinde bulunan yabancı uyrukluların sosyal ve örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve bu etkileşimde örgütsel adaletinin düzenleyici değişken rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, yabancı uyruklu çalışanların sosyal ve örgütsel dışlanma algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamaya katkı sağlamaktadır. Özellikle, örgütsel adaletin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü incelemesiyle, iş yerinde adalet algısının çalışanların deneyimleri ve tatmini üzerindeki koruyucu etkisi ortaya konulacaktır.

Bu çalışma yabancı uyruklu çalışanların örgüt yaşamlarındaki deneyimlerine yönelik önemli ipuçları sunarken, bununla birlikte yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, kapsayıcı ve adalet temelli uygulamaların önemini bir ortaya koymaktadır.

Özellikle çeşitliliklerin yönetimi konusu Türkiye' de yeterince araştırılmamış alanlar arasında yer aldığından önemli ve özgün bir çalışmadır.

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, veri toplamanın yalnızca yabancı uyruklu çalışanlarla yapılmış olmasıdır. Yabancı uyruklu bireylerle çalışmak, kültürel ve dilsel bariyerler gibi bazı zorluklar doğurmuştur. Ayrıca, yabancı uyruklu çalışanların demografik çeşitliliği, araştırma sonuçlarının belirli bir grup veya sektördeki deneyimlerle sınırlı kalmasına yol açmıştır. Bu sınırlamalar, bulguların genellenebilirliğini etkileyebilir ve ilerleyen çalışmalarda, farklı kültürel arka planlardan gelen daha geniş bir örneklem grubunun kullanılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, sınırlı zaman dilimi nedeniyle, bu zorluklarla başa çıkmak ve daha büyük bir katılımcı kitlesine ulaşmak mümkün olmamıştır.

Araştırmanın diğer bir kısıttı örneklem sayısından kaynaklanmaktadır. Araştırma kapsamında toplam 346 yabancı uyruklu çalışana dağıtılmış olup, 320 kişiden eksiksiz ve doğru cevaplar alınabilmiştir. Her ne kadar bu sayı istatistiki olarak analiz yapmak için yeterli düzeyde olsa da, daha fazla sayıda katılımcı ile daha güvenilir sonuçlar almak mümkündür.

1.4 Tezin Düzeni

Tez, toplamda beş temel bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünün ardından gelen çalışmanın ikinci bölümünde, literatür taramasına yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle sosyal dışlanma kavramı ele alınmış; sosyal dışlanmanın paradigmaları, boyutları, nedenleri ve sonuçları detaylı şekilde incelenmiştir. Devamında, örgütsel dışlanma kavramı açıklanarak, örgütsel dışlanmanın ortaya çıkış nedenleri ve bireyler ile örgüt üzerindeki olası etkileri tartışılmıştır. Ardından adalet ve örgütsel adalet kavramları üzerinde durulmuş; örgütsel adalet kuramları, alt boyutları ve örgütsel adaleti etkileyen faktörler kapsamlı şekilde değerlendirilmiştir. Son olarak, iş tatmini kavramı ele alınarak, bu kavramın tarihsel gelişimi, ilgili kuramsal yaklaşımlar, boyutları ve iş tatminini etkileyen unsurlar açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise, sosyal ve örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasındaki ilişkilere literatür çerçevesinde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma konusu ve amacı ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yer almış; araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler anlatılmış; gerçekleştirilen analizler adım adım açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, analiz sonuçlarından elde edilen bulgular aktarılmıştır.

Son ve beşinci bölümde ise çalışmanın hem akademik hem de iş dünyası açısından anlamı yorumlanmış, sonuç, tartışma, öneriler ve gelecekte yapılabilecek çalışmalar için fikirler öne sürülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL DIŞLANMA, ÖRGÜTSEL DIŞLANMA, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Sosyal Dışlanma Kavramı

Sosyal dışlanma kavramı, 1960'lı yıllarda Fransa'da ortaya çıkmış olup, özellikle toplumsal eşitsizliklerin ve dezavantajlı grupların yaşadığı sorunların tanımlanmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu kavramı ilk tanımlayanlardan Fransız sosyolog René Lenoir "Fransız sosyal politikalarının dışında kalan, yani topluma tam olarak entegre olamamış grupları" tanımlamak için kullanmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise Fransa'da sosyal ve siyasi krizlerden dolayı bu kavramın sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bundan dolayı sosyal dışlanma kavramı yalnızca belirli gruplarla sınırlı kalmamış; genel olarak sosyal dezavantajlara maruz kalan bireyleri ve grupları tanımlamak için yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu genişleme, sosyal dışlanmanın Fransa'da daha fazla yer edinmesine ve toplumsal politika söylemlerine yerleşmesini sağlamıştır (Silver, 1994, s. 532).

Fransız kökenli bir kavram olarak ortaya çıkan sosyal dışlanma, zamanla Avrupa'nın diğer ülkelerinde de yayılmış ve 1990'lı yıllarda Avrupa Birliği literatüründe kendine yer edinmiştir (Atkinson ve Davoudi, 1999, s. 226-227). Avrupa Birliği'nde yaygınlaşan bu dışlanma, küreselleşmenin meydana getirdiği sorunlarla birlikte, 1990'ların sonlarında değişen ekonomik ve toplumsal farklılıklarla literatüre hızlı ve etkili bir şekilde girmesini sağlamıştır (Gökbayrak, 2005).

Dışlanma kavramı, sıklıkla "alt sınıf, yoksulluk, eşitsizlik, yabancılaşma, sosyal bağların zayıflaması, mahrumiyet, marjinallik ve topluma uyum sağlayamama" gibi terimlerle ifade edilmektedir (Sapancalı, 2005). Sosyal dışlanma, genel olarak, bireylerin toplumla bütünleşmelerini mümkün kılan "sivil, politik, ekonomik ve sosyal haklara" belirli kişi veya grupların erişememesi olarak tanımlanabilir (Walker ve Walker, 1997, s. 8).

De Haan'a (1998) göre sosyal dışlanma, bireylerin toplumun bir parçası olma gerekliliğini ifade eden sosyalleşmenin tersi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma göre sosyal dışlanma, bireylerin veya grupların toplumu oluşturan sosyal yapıya ve

kaynaklara erişim sağlayamaması ya da kendi potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirememesi durumunda ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir. De Haan'a (1998) göre, pek çok "politik ve sosyal bilimciler sosyal dışlanmayı genellikle işgücü piyasasına erişim yetersizliği, ciddi ekonomik yoksulluk veya maddi imkânsızlıklarla ilişkilendirmektedir. Ancak, daha az sayıda bir grup, sosyal dışlanmayı bireylerin temel sosyal haklarını yerine getirememesi şeklinde ele almaktadır.

Adaman ve Keyder (2006) bu kavramı, bireylerin toplumsal yaşama katılımını sınırlandıran "yoksulluk, temel eğitim eksikliği, becerilerden yoksunluk ve ayrımcılık" gibi faktörlerle ilişkilendirilen bir kavram olarak ifade etmektedirler.

Sapancalı'ya göre sosyal dışlanma, kişisel ya da yapısal sebeplerden kaynaklanan, bireyleri toplumsal hayattan tamamen ya da kısmen koparan ve onları toplumdan uzaklaştıran bir olgudur. Levitas vd. e (2007) göre sosyal dışlanma hem kişilerin hayattaki düzenlerine hem de toplumun genel yapısını etkileyen çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreç, "ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda bireylerin kaynaklara erişim, haklardan yararlanma ve toplumsal faaliyetlere katılım yetersizliklerini" kapsamaktadır.

Fraser'a (2010) göre sosyal dışlanma, günümüzde ulusal sınırların ötesine taşan ve küresel yapıda kabul gören bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fraser (2010), bu kavramı, bireylerin sosyal yaşamın aktif bir parçası olamaması, aile kurma şansından yoksun kalması, sosyo-ekonomik imkanlarından faydalanamaması ve bu nedenle işgücü piyasasının dışında kalmasıyla ilişkilendirmektedir. Ayrıca, siyasi kurumlar ve sivil toplum kuruluşları gibi alanlarda bireylerin söz hakkına sahip olmaması ve bu tür süreçlere katılım gösterememesi de sosyal dışlanma bağlamında ele alınmaktadır.

Sosyal dışlanmayı, kapitalist sistemde sermayeleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendiren Köse ve Bahçeye göre ise bu süreçten etkilenen bireyler genellikle merkezi şehirlerin dışında yaşayan işsizler, tarım sektöründe çalışanlar, mülkiyeti bulunmayanlar ve kırsal bölgelerde yaşamlarını devam ettiren kişilerden oluşmaktadır.

Room ise sosyal dışlanmayı, yoksulluk kavramı ile ele alarak, sosyal dışlanma halkasında yer alan birçok unsurun yoksulluk çalışmalarında da bulunabileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, sosyal dışlanma kavramının çok boyutlu niteliğini,

birçok farklı faktörlerin bir araya gelmesinden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Millar, 2003, s. 186).

Silver, sosyal dışlanmayı farklı toplumsal yapılardan hareketle üç temel paradigma üzerinden açıklamaktadır. Bunlar; "dayanışma, uzmanlaşma ve tekel paradigmalarıdır". Bu paradigmalardan her biri, sosyal dışlanmanın farklı yönlerini ve mekanizmalarını analiz etmek için bir çerçeve sunar (Silver, 1994, s. 541).

Tüm bu farklı tanımlamalardan yola çıkarak sosyal dışlanmayı, bireylerin ya da toplumsal grupların ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal yaşamın temel alanlarına katılımının sınırlandırılması ya da engellenmesi olarak tanımlanabilir.

2.1.1. Sosyal Dışlanma Paradigmaları

2.1.1.1. Dayanışma Paradigması

Dayanışma paradigması, karşılıklı yardımlaşmaya dayalı bir toplumsal yapı üzerine kuruludur. Bu paradigma, topluluk içinde kayıplar veya zorluklar meydana geldiğinde bireylerin birbirine destek olmasını ve toplumsal bağların kuvvetlenmesini ifade eder. Toplumun birlikte hareket etmesi, bireylerin dayanışma anlayışını hem geliştirip hem de güç birliği yapmalarına imkân tanır (Doğan, 2014, s. 151).

2.1.1.2. Uzmanlaşma Paradigması

Uzmanlaşma paradigması, bireylerin ekonomik, politik ve diğer çıkarlarını yükseltmeye çalıştığı, karşılıklı etkileşime dayalı bir sosyal düzeni ifade eder. Bu düzende bireyler, kendi faydalarını gözetirken diğer gruplarla iletişim halinde olurlar. Ancak, bu iletişim ve etkileşimde bireylerin özgürlüğünün kısıtlanması ya da bireylerin hareket alanlarının daraltılması, sosyal dışlanmayı meydana getiren temel sebeplerden biri halini almaktadır (Silver, 1994, s. 542).

2.1.1.3. Tekel Paradigması

Tekel paradigması, Marx ve Weber'in fikirlerinden ilham alınan ve belirli bir grup tekelinin oluşmasıyla açıklamaktadır (Doğan, 2014, s. 156). Bu paradigma, "sınıf, statü ve politik gücün" bir araya gelerek tekelci bir grup oluşturduğunu ve bu grubun kendi çıkarlarını korumak amacıyla dışlayıcı bir tutum sergilediğini öne sürer. Ayrıca, bireylerin isteklerinin kurumlar ve kültürel değişimler aracılığıyla tek bir çerçevede

toplanması, eşitsizliklerin sürekliliğini sağlamaktadır. Bu durum, "sosyal kapatma" sürecinin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Silver, 1994, s. 543).

Silver, sosyal dışlanmayı anlattığı üçlü paradigmasında, bu dışlamanın tüm toplumlarda var olduğunu, ancak farklı sosyal, ekonomik ve politik bağlamlarda farklı şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu paradigmadan yola çıkarak sosyal dışlanmanın tamamen yok olduğu bir ülke ya da toplum olmayıp, tüm toplumlarda yer aldığı görülmekte; ancak, sosyal dışlanmanın ortaya çıkış biçimi, sıklığı ve kişiler üzerindeki etkilerinin şiddeti, toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, sosyal dışlanma her toplumda farklı düzeylerde gözlemlenen evrensel bir öge olarak değerlendirilebilir.

2.1.2. Sosyal Dışlanmanın Boyutları

Sosyal dışlanma, bir toplumdaki bireylerin ya da toplumu ortak yaşam alanlarında katılımını sınırlayan birçok olguyu barındıran karmaşık bir süreçtir. Sosyal dışlanma bu bağlamda dört boyutta açıklanmaktadır.

Tablo 2.1: Sosyal Dışlanmanın Boyutları ve Açıklamaları

Sosyal Dışlanmanın Boyutları	Açıklaması
Sosyal	- Vatandaşlık haklarının yoksunluğu - Asgari ücrete erişememe - Eğitim, sağlık ve diğer hizmetlere erişme engelleri
Ekonomik	- Emek piyasasına erişim yoksunluğu - İşgücü piyasasında olamayan bireylerin toplumdaki diğer kesimlerin rahatlıkla erişebildikleri, kaynaklarda sınırlanması ve yoksunluğu
Hukuksal/Siyasal	- Toplumdaki demokratik karar alma süreçlerine erişim yoksunluğu - Oy vermeme - Toplumsal organizasyonlarda yer almama - Etkin toplumsal katılımı sağlayan ve kolaylaştıran yapı ve süreçlere erişmedeki problemler
Kültürel	- Toplumsal, geleneksel, dinsel gibi değerlerden, kültürel uygulamalardan dışlanma - Çağdaş toplumda dışlanmanın yeni kavramları - Toplumsal olarak etkili ve meslek edinme sürecinde katkı sağlayacak model ve bilgi ağına erişim yoksunluğu - Birtakım grupları dışarıda bırakan kültürel üretim gerçekleştiren sembolik ekonomi

Kaynak: Arthurson, K., & Jacobs, K. (2004).

2.1.2.1. Kültürel Dışlanma

Bireylerin etnik, kültürel kimliklerinden dolayı toplum aktivitelerinde yer edinebilmede birtakım engellerle karşılaşmalarını ifade eder. Bireyin etnik kökeni, dili, inancı, gibi kimliksel farklılıkları, bu dışlanmanın temel sebepleri arasındadır. Bu durum, bireylerin toplumsal hayatta var oluşlarını sınırlar ve kültürel alanlara tam anlamıyla dahil olmasını engeller. Adaman ve Keyder kültürel dışlanmayı, bir bireyin

yaşadığı toplumdaki çoğunluktan farklı bir etnik kökende olması, farklı bir din ya da mezhebe mensup olması, bulunduğu yerin dilini yeterince akıcı konuşamaması ya da aksanlı konuşması, farklı bir giyim tarzı benimsemesi gibi birçok faktörlerden dolayı toplumun genelindeki faaliyetlerden dışlanması ve toplumsal düzen ortamının sınırlandırılması olarak tanımlamaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak, kültürel dışlanma, bireylerin farklılıklarından dolayı toplumda ayrımcılığa maruz kalmalarına yol açan önemli bir toplumsal sorundur (Adaman ve Keyder, 2006)

2.1.2.2. Ekonomik Dışlanma

Ekonomik dışlanma, bireylerin veya ailelerin temel ihtiyaçlarını gidermek için gerekli olan minimum gelir düzeyine erişememesidir. Kişilerin çalışma gereksinimleri yalnızca bir gelir kaynağı olmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin toplumsal hayatta bulunmasını sağlayan önemli bir faktör olarak öne çıkar (Yılmaz, 2019). Bu bağlamda çalışma hayatı, bireylerin hem ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarına hem de sosyal bağlar kurmalarına olanak tanır.

Gelir, toplumsal hayatta var olabilmek için hayati bir role sahiptir. Bu bağlamda, yeterli gelirin elde edilememesi durumunda kişilerin sosyal ve psikolojik olarak sıkıntı yaşamasına ve işgücü piyasasından dışlanmasına sebebiyet vermektedir.

İşgücü piyasasından dışlanma, uzun süreli işsizlik yaşayanlar, iş hayatına yeni atılanlar, mevcut bilgi ve becerileriyle uyumlu istihdam bulamayanlar, teknolojik değişimlere adapte olamayıp bu nedenle işlerini kaybedenler ile tekrar iş bulma ihtimali zayıf olan grupları kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Çakır, 2002). Bu dışlanma boyutu, ekonomik sistemin işleyişi içinde dezavantajlı durumda yer alan bireyleri ve toplulukları da içine alan ciddi bir sorundur.

2.1.2.3. Hukuki/Siyasal Dışlanma

Hukuki/Siyasal dışlanma, bireylerin farklı nedenlerle vatandaşlık kapsamındaki hukuki ve siyasal haklarını tam anlamıyla kullanamaması ya da siyasal süreçlere katılımlarının engellenmesi durumunu tanımlar (Adaman ve Keyder, 2006). Bu dışlanma biçimi, bazı bireyler için toplumsal alandan soyutlanma, damgalanma, siyasi engeller ya da hapis cezası gibi sonuçlara yol açabilir.

Siyasal dışlanma, bireylerin içinde bulundukları toplumda kendileriyle ilgili konularda söz sahibi olma haklarının ellerinden alınması anlamına gelmektedir. Buna maruz kalanlar ise genellikle düşük gelir dağılımında yer alan ya da bireysel yetenek ve kaynaklardan yoksun olan bireylerin topluma olan inançlarını kaybetmesine ve siyasal temsil ögelerinden uzak kalmasına neden olabilmektedir (Karpuz, 2024). Bu dışlanmaya uğrayan bireylerin hem bulunduğu toplum ile ortak hareket edemez bir hale gelmesine neden olur hem de sosyal hayatta bulunma güdüleri azalır ve demokratik katılım olanakları kısıtlanmış olur.

2.1.3. Sosyal Dışlanmanın Ölçeğinin Boyutları ve Tanımları

Söz konusu ölçeğin boyutları ve bu boyutlara ilişkin kavramsal tanımlar aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 2.2: Sosyal Dışlanma Ölçeğinin Alt Boyutları ve Açıklamaları

Sosyal Dışlanma Ölçeği	Tanımı
Maddi Yoksunluk	Bireylerin beslenme, giyim ve barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersizlik yaşaması; ekonomik durumlarına ilişkin sürekli bir kaygı duyması ve zorunlu harcamaları karşılamakta güçlük çekmesi durumunu ifade eder.
Sosyal Haklar	Bireylerin hastane, vergi dairesi veya nüfus müdürlüğü gibi kamu kurumlarında çeşitli zorluklarla karşılaşması, kötü muameleye maruz kalması, kredi ve sigorta başvurularının reddedilmesi ya da hak ettikleri kamu hizmetlerinden ve sosyal yardımlardan yeterince faydalanamaması şeklinde ortaya çıkmaktadır.
Sosyal Katılımcılık	Bireyin kendisini toplumdan dışlanmış hissetmesi, sınırlı sayıda sosyal ilişkiye sahip olması, duygu ve düşüncelerini paylaşabileceği yakın arkadaşlarının bulunmaması ya da sayıca yetersiz olması, sosyal destekten mahrum kalması ve kişilerarası ilişkilerde çeşitli güçlükler yaşaması biçiminde kendini göstermektedir.
Kültürel Entegrasyon, Normlara Uyma	Bireylerin yasal ve etik kurallara yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, kişinin sosyal çevresinin yararına olacak durumlarda gerçeğe aykırı beyanda bulunmayı kabul etmesi, yalnızca yakalanmadığı sürece yasalara uymanın yeterli olduğunu düşünmesi, sosyal yardımlardan faydalanan bireylerin ek iş yapmalarını meşru görmesi ya da başkalarına ait sigorta veya

	emeklilik haklarını kullanarak sağlık hizmetlerinden yararlanılmasını doğru bulması, normlara uyum eksikliğinin göstergeleri arasında değerlendirilebilir.

Kaynak: Bayram vd., 2010.

2.1.4. Sosyal Dışlanmanın Nedenleri

Sosyal dışlanma, toplumların siyasal, ekonomik, kültürel ve diğer yapısal olgulara bağlı olarak farklı biçimlerde ötekileştirilmenin meydana gelmesidir. Bununla birlikte, sosyal dışlanma teriminin net bir yapısı veya kimin ne gibi kriterlere göre dışlanacağına dair belirli bir mekanizması yoktur (Akgün, 2022). Toplumlarda varlık gösteren bireylerin ya da grupların ne zaman ne şekilde ve hangi ortamda dışlanmalarının olacağı kesinlik göstermediğinden buna sebep olan bir takım temel faktörlere bulunmaktadır. Bunlar;

- İşgücü Piyasasında Yaşanan Değişim
- Gelir Dağılımındaki Eşitsizlikler
- Sosyal Güvenlikteki Yetersizlik
- Göçler
- Diğer Nedenler

2.1.4.1. İşgücü Piyasasında Yaşanan Değişim

Küreselleşmenin toplumlarda yer almasıyla birlikte yeni işgücü piyasaları oluşmuş ve daha rahat çalışma şekilleri meydana çıkmıştır. Bu durum teknolojinin de gelişmesiyle birlikte buna ayak uyduramayan pek çok bireyi işsizlikle karşı karşıya getirmiştir.

Küreselleşme, ekonomik, kültürel, siyasi ve sosyal alanlarda uluslararası yatırımlar gerçekleştirebilme ve üretimlerini başka ülkelere açabilme imkânı sunarak dünya genelinde geniş pazar fırsatları yaratmaktadır. Bu durum, uluslararası küresel düzeyde rekabetin çoğalmasına ve işgücü piyasasında çok az ücretler ile daha ağır çalışma koşullarına yönelik tutumların yoğunlaşmasına yol açmıştır (Sapancalı, 2003).

Küreselleşmenin süregeldiği yapılarda adalet ve eşitlik sağlanmak istense dahi pek mümkün olmamakla birlikte ücretlerde düşüşlerin meydana gelmesiyle toplumlarda yoksulluğun ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Özşuca, 2003). Özellikle

gelişmiş ülkelerde, az ücret karşılığında işgücünün sömürülmesi bir yana teknolojik gelişimlerden dolayı kapitalist sistemin iş gücüne olan muhtaçlıkları da giderek azalmıştır (Özhasar, 2013).

Küreselleşme, teknolojik yeniliklerin kullanıldığı gelişmiş ülkelerde personel kaynağına daha az ihtiyaç duyma sebebiyle iş gücü piyasalarında sosyal dışlanmanın meydana gelmesine sebebiyet verirken, gelişmemiş ülkelerde iş gücü piyasalarının düzenlemelerden uzaklaşmasına ve kuralsız bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır (Sapancalı, 2003).

2.1.4.2. Gelir Dağılımındaki Eşitsizlikler

İstihdam, bireylerin işgücü piyasalarında yer almaları ve bunun karşılığı olarak gelir elde ettikleri bir süreçtir. Buna ek olarak bu süreç sadece gelir kaynağı olmayıp, bir yandan da bireylerin toplumsal hayatta sosyo-ekonomik olarak var olmasını sağlayan, benlik duygularını güçlendiren bir mekanizma olarak da değerlendirilmelidir (Akgün, 2022).

İstihdam, sosyal içerilme ve toplumsal bütünleşmenin temel dayanaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, istihdamı yalnızca gelir elde etme aracı olarak görmek, bu kavramın sosyal ve toplumsal boyutunu göz ardı etmek anlamına gelir (Güler, 2015). Öte yandan, istihdam sürecinde karşılaşılan güçlükler ve işsizliğin yaygınlaşması, sosyal dışlanmanın başlıca nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bireylerin işgücü piyasasının dışında kalması, sosyal dışlanma sürecini daha da derinleştirerek toplumsal hayata katılımlarını önemli ölçüde sınırlamaktadır (Sapancalı, 2005).

Sosyal dışlanmanın var olmasındaki en önemli etkenlerden biri olan gelir dağılımlarındaki eşitsizlikler devam ettikçe toplumsal huzursuzluklar daha çok yaşanacak ve bireyler toplumsal hayattan iyice sıyrılmak durumunda kalacaklardır. Bu sebeple oluşan bu adaletsizlikleri en uygun yöntemlerle aza indirgemek ve düşük gelire sahip bireylerin toplumsal hayatta var olabilecekleri seviyelere taşımak oldukça önem taşımaktadır.

2.1.4.3. Sosyal Güvenlikteki Yetersizlik

Sosyal koruma, bireylerin insani yaşam standartları içerisinde var olabilmesi ve karşılaşabilecekleri riskler için önlemlerin alınması beklenilen bir sistemdir. Bu sistem, eşitlik ve temel haklar ilkelerine dayanarak, gelir dağıtımı aracılığıyla bireylere maddi destek sağlanmasını ve sağlık, barınma gibi temel hizmetlerin sunulmasını kapsamaktadır (Kapar, 2005).

Sosyal dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalan grupların başında işgücü piyasasında bulunamayan bireylerin yer aldığı söylenebilir. Fakat değişen dünya ve gelişen teknoloji imkanlarından dolayı artık iş yapma biçiminde değişiklikler meydana gelmektedir. Evden çalışma, işleri uzaktan yürütme gibi esnek çalışma biçimlerinin olmasından dolayı sosyalleşmeler gittikçe azalmakta ve bireyler dışlanma eğilimine karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum bireylerin hem sosyal hem de psikolojik durumları açısından sorunlar yaşamalarına sebep olmaktadır.

Bu bağlamda teknoloji ile gelişen yeni istihdam modeli işgücü piyasasına daha az çalışanla devam edilmesini sağlayarak işsizlik artışına da sebep olmaktadır. Buda yoksullukların artmasına ve buna bağlı bireylerin sosyal dışlanma döngüsünün içinde bulunmalarına yön vermektedir. Nihai olarak işgücü piyasasının esnek çalışması yeni işsizleri hayata aktarırken, hali hazırda işsiz olan bireyleri ise tekrar iş bulabilme şansını azaltabilmektedir.

2.1.4.4. Göçler

Sosyal dışlanmanın diğer bir neden ise göç kavramıdır. Dünyanın genelinde nereye olursa olsun göç eden bireyler çeşitli sosyal ve ekonomik zorluklar yaşayabilmektedir. Bunların başında göç ettikleri yerlerdeki istihdam sorunu, bulundukları ülkelerdeki bireylerin tutum ve davranışları gibi toplumsal dışlanmalarına sebebiyet veren maddeler olarak sıralanabilir. Özellikle göç edilen yerdeki dil bilme yetersizliği ya da gelenek-görenek farklılıkları göçmenlerin bulundukları toplumda yalnızlaşmalarına neden olabilmektedir (Hatipler, 2019).

Göçün sosyal dışlanmaya neden gösterilmesindeki temel sebeplerinden biri de "göçmenlerin yerleşik nüfusa kıyasla düşük nitelikli iş gücü sunmaları ve yerel kültüre yabancı olmalarıdır. Ayrıca, yerleşik halkın yeni gelen göçmenleri dışlama eğilimi,

göçmenlerin toplumsal uyum süreçlerini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, göçmenlerin yoğun olduğu bölgelerde entegrasyondan çok asimilasyon politikalarının devreye girdiği görülmektedir". Bu durum, sosyal dışlanmanın farklı bir boyutunu ortaya koymaktadır (Karpuz, 2024).

2.1.4.5. Diğer Nedenler

Sosyal dışlanmanın diğer göstergeleri arasında, "işsizlik, düşük eğitim düzeyi, yalnızlık, psikolojik rahatsızlıklar, engellilik ve diğer sağlık problemleri, kalabalık evler, kötü yaşam koşulları, suç ve şiddet unsurlarının varlığı, politik aktivitelerin dışında kalma, yaşanılan yerin özellikleri, sosyal bütünleşmenin dışında kalma, ekonomik istikrarsızlık" sayılabilir (Taylan ve Barış, 2015).

Sosyal dışlanmaya neden olan diğer faktörler yukarıda sıralandığı gibi olmakla birlikte bunların dışında bireyselliklerin ağır bastığı durumlarda mevcuttur. Örneğin; "bireyin kadın olması, yaşlı olması, tek ebeveyn olması" gibi unsurlar sıralanabilir.

2.1.5. Sosyal Dışlanmanın Sonuçları

2.1.5.1. Bireysel Sonuçlar

Sosyal dışlanmaya maruz kalan bireyler, genellikle fizyolojik ve psikolojik sağlık açısından yıpranmış, toplumsal eşitsizliklere uğramış ve yaşamın getirdiği risklere karşı savunmasız gruplardır (Şahin, 2009). Sosyal dışlanmanın sonlanmaması durumunda, bu kişilerin toplumla olan bağlarının zayıflaması veya tamamen kopması söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra, sosyal dışlanma, bireylerde "stres, kaygı bozuklukları, depresyon ve özgüven kaybı gibi çeşitli psikolojik sorunların" ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Aynı şekilde, dışlanan bireylerin güven ve aidiyet duygularını kaybetmeleri de yaygın bir durumdur (Çakır, 2002). Sosyal dışlanmanın etkileri bireylerde yalnızca psikolojik olarak değil, aynı zamanda sosyal olarak da etkiler bırakmaktadır. Bu bağlamda oluşabilecek bazı örnekler şu şekildedir; suç işleme eğilimlerinde artış, aile birliklerinde stres ve öfke kaynaklı bozulmalar gibi toplumsal süreçlere yansıyan etkileri de bulunmaktadır.

2.1.5.2. Toplumsal Sonuçlar

Sosyal dışlanmanın yer aldığı toplumlarda o toplumu gelecek açısından ciddi sıkıntılar bekleyebilir. Sosyal dışlanma, "aile, akrabalık, arkadaşlık ve komşuluk gibi temel

ilişkilere zarar vererek sosyal destek ağlarının zayıflamasına veya tamamen ortadan kalkmasına" neden olabilir. Bunun sonucunda, "toplumsal değerler, normlar ve kurumsal yapıların unutulması" gibi ciddi sorunlar ortaya çıkabilir. Toplumsal değerlerden yoksun kalan bireyler, sosyal çöküş gibi büyük ölçekli problemler ile karşılaşabilir. Sosyal çöküşe uğrayan toplumların tekrar toparlanması oldukça zor olduğu için, sosyal dışlanma günümüzde birçok ülkenin dikkatini çeken uluslararası bir sorun haline gelmiştir (Şahin, 2009).

2.2. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, bireylerin iş ortamlarındaki iletişimleri sonucunda meydana gelen örgütten uzaklaştırma davranışını ifade etmektedir. Bu davranış biçimi yalnızca iş ortamında kalmayıp, bireylerin günlük ve sosyal yaşamlarında da karşılarına çıkabilir. Örgütsel dışlanma, bireylerin çalıştıkları örgütün sağladığı "maddi ve manevi" imkânlardan yararlanmalarını engelleyen veya bu kişilerde "baskı hissi" yaratan tutum ve uygulamalar şeklinde kendini gösterebilir (Halis ve Demirel, 2016, s. 324).

Hitlan ve arkadaşları (2006, s. 217), örgütsel dışlanmayı "bir bireyin ya da grubun başka bir birey ya da grup tarafından reddedilmesi, dışlanması veya görmezden gelinmesi, bireylerin olumlu sosyal ilişkiler kurmasını ya da iş hayatında başarı ve saygınlık kazanmasını engelleyen bir durum" olarak açıklamışlardır. Bu dışlanma davranışlarının bireyde psikolojik rahatsızlıklar yarattığı, stres gibi sonuçlara da yol açtığı ifade edilmiştir (Haq, 2014, s. 1312). Bunlara ek olarak örgütlerde yaşanan dışlanmalar bireylerin "psikolojik ihtiyaçlarını" karşılayacak "sosyal etkileşim fırsatlarını" sınırlayarak, onların "zihinsel ve fiziksel sağlıklarını" olumsuz yönde etkilemektedir (Wu ve diğerleri, 2012, s. 178). Örgütsel dışlanma, genellikle "pasif bir saldırganlık" türü olarak tanımlanmakta ve hem örgüte hem de bireye zarar veren bir olgu olarak görülmektedir (Hitlan, Clifton ve DeSoto, 2006, s. 229; Leung ve diğerleri, 2011, s. 837). Örgütsel dışlanmanın çeşitli tanımları yer almaktadır fakat genel yorumlandığında sonuç olarak hem çalışan hem örgüt için olumsuz durumlara yol açtığı görülmektedir (Liu & Xia, 2016, s. 198). Örgütler, sosyal dışlanmanın gerçekleşebileceği "en önemli bağlamlardan" biri olarak kabul edilmektedir (Fox & Stallworth, 2005, s. 438). Örgüt içindeki dışlanma, çalışanların diğer çalışanlar tarafından değer görmedikleri, kayrıldıklarını hissetmeleriyle ilişkilidir (Leung ve

diğerleri, 2011, s. 837). Bu durum, dışlanan çalışanların, diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmadığını hissetmeleriyle kendini göstermektedir (Zhao ve diğerleri, 2013, s. 220, Kurşuncu, 2022). Farrington çalışmalarında sosyal dışlanmayı ele almış ve üç faktöre ayırmıştır. Bunlar; süreçler, fertler/işgörenler ve örgütsel/çevresel etmenlerdir (Halis & Demirel, 2016, s.325).

Tablo 2.3: Örgütsel Dışlanma Kavramının Sınıflandırılması

Tanımlama Sınıfı	Tanımlama İsmi	Açıklama
Süreçler	**Durum**	Dışlanma, kabul edilmeme, dışarıda tutulma durumuna ilişkin nedenleri kapsar.
	Çok Yönlülük	Dışlanma, örgüt dinamiği içinde işleyen farklı kaynaklar ve farklı süreçlerden doğmaktadır.
	Birleşme	Dışlanma, kendisini oluşturan potansiyel süreçlerin, sonuçların ve durumların birikimsel sonucudur.
İşgörenler	**Sosyal İlişkiler**	Diğer işgörenlerle bağın kopması ve sosyal ortamlara katılımın engellenmesi.
	Dışlanmışlar	Dışlanma, bireyler, toplumlar veya gruplar üzerinde etkili olup herkesi etkileyebilir.
Örgütsel Etmenler	**Kaynak Eksikliği**	Dışlanma, örgütsel bütünleşmeye yardımcı olabilecek kaynakların eksikliğinden kaynaklanır.
	Beklenti Uyuşmazlığı	Örgütteki bireylerin farklı beklentilere sahip olmasından kaynaklanır.
	Örgüt Kültürü	Dışlanma, örgüt kültürüne entegre olamamaktan kaynaklanır.
	Örgütsel Çatışmalar	Sosyal sistemlerin (ekonomik, sosyal, kurumsal vb.) çökmesi ile meydana gelir.

Kaynak: Halis ve Demirel, 2016, s.325

Tablo 2.3.'de de belirtildiği gibi, örgütlerdeki dışlanma, çeşitli süreçler, çalışanlar ve örgütsel nedenlerden gerçekleşmektedir. Bu kapsamda dışlanma, yalnızca durumlar ve süreçlerle sınırlı kalmamakta; buna ek olarak çalışanlar arasındaki ilişkileri ve örgütsel faktörleri de etkileyen geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2008, s. 1348).

Örgütlerde dışlanma, "biçimsel ve biçimsel olmayan" iki farklı şekilde kendini göstermektedir. Biçimsel dışlanma, çalışanların örgüt içindeki süreçlere erişimlerinin engellenmesi veya bu konularda destek alamamaları iken biçimsel olmayan dışlanma çalışanların alınan kararlarda fikirlerinin önemsenmemesi, örgüte dair bilgilerin gizlenmesi, yetkilerinin sınırlandırılması gibi durumlardır (Ferris ve diğerleri, 2008, s. 1348).

Başka bir deyişle, örgütlerdeki bireyler diğer çalışanlar tarafından önemsenmediğini, kayrıldıklarını düşündüklerinde bu sınıfsal dışlanmalara da yol açabilir. Scott bununla ilgili faktörleri sınıflandırmış ve farklılıklarını ortaya koymaya çalışmıştır (Scott, 2007, s. 19). Bu sınıflama Tablo 2.4.'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2.4: Örgüt İçerisinde Kişiler Arasındaki Dışlanma Davranışının Biçimleri

Orta Dereceli Dışlama		Şiddetli Dışlama	
Biçimler (Türler)	**Dışlanma**	**Dahil Etmeme**	**Reddetme**
Davranışlar	-Görmezden gelme -Kaçınma -Sessiz kalma -Göz temasından kaçınma -Konuşmaktan kaçınma	-Görmezden gelme, kaçınma ve geri çekilme -Önemli olaylara işgörenlerin katılmasını engelleme -Önemli olan bilgilerin işgörene bildirilmemesi -Dinlememe	-Tanımayı reddetme -Dikkate almayı reddetme -Açık bir şekilde toplum önünde işgöreni gruba dahil etmeme -İşgörene katılım hakkı vermeme

Kaynak: Scott, 2007, s.19

Yukarıdaki tabloda da yer alığı üzere örgütlerde dışlanma, kimi zaman daha düşük düzeyde hissedilirken, bazı durumlarda ise daha yoğun bir şekilde deneyimlenebilmektedir. Örgütlerdeki bireylerin birbirlerini dışlaması, yalnızca sessiz kalma yoluyla değil, aynı zamanda diğer çalışanı yok sayarak ona tamamen ilgisiz davranmaları şeklinde de görülebilmektedir (McCarty, 2015, s.4). Bu tür dışlanma davranışları, bireylerin örgüt içindeki sosyal çevrelerinden uzaklaşmalarına ve kendilerini bu ortamdan soyutlamalarına sebep olabilmektedir (Halis & Demirel, 2016, s.324). Foster ise bu durumda çalışanların örgütlere aidiyetinin azaldığını ve olumsuz düşüncelerinin arttığını vurgulamıştır (Foster ,2012, s.49).

Çalışanların örgütlerindeki ulaşması gerekli bilgilere erişimlerinin sınırlandırılması, çalışanlarla konuşmaktan kaçınılması, göz teması kurulmaması ve çalışanların önemsenmemesi gibi davranışlar, dışlanma sürecine zemin hazırlayabilir (Wu ve ark., 2011, s.29). Ancak, bu tür davranışlar her çalışan tarafından aynı şekilde algılanmayabilir; bir çalışan bu durumu "dışlanma" olarak değerlendirirken, bir diğeri bunu farklı bir şekilde yorumlayabilir (Zhao ve ark., 2013, s.219).

Wang vd., (2014: 4-5), örgütsel dışlanmanın üç temel özelliğinden söz etmektedir. İlki, örgütsel dışlanmanın gerçekleşmesi için belirli bir neden ya da öncül olması gerekmez. Çoğu zaman, bir çalışan diğerini bilinçli olarak dışlamasa bile dışlanma durumu oluşabilir. Ayrıca, bir davranış bir çalışan tarafından dışlanma olarak düşünülürken, bir başka çalışan tarafından aynı şekilde değerlendirilmemesi mümkündür. İkinci olarak, dışlanmanın "kısmen sosyal normlar" çerçevesinde tanımlanabildiği ifade edilmektedir. Üçüncü olarak ise, dışlanmanın çoğu zaman belirli bir davranışın sonlanmasıyla ortaya çıktığı belirtilmiştir. Tüm bunlar dışlanmanın çalışanların aidiyet duygusunu ciddi şekilde zedelediğini göstermektedir.

Bunun yanı sıra, örgüt içerisindeki tüm çalışanlar dışlama davranışında bulunabilir. Çalışanın bir başkasını dışlaması için herhangi "bir güce ya da yetkiye" sahip olması gerekmez. Öte yandan, örgütlerde dışlama davranışlarını somut bir şekilde belgelemek her zaman mümkün olmayabilir. Bazı durumlarda dışlanma, yalnızca çalışan tarafından hissedilen bir duygu olarak hissedilebilir (Williams, 2002: 193).

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda, örgütsel dışlanma hem bireyler hem de örgüt üzerinde olumsuz etkileri olan bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel dışlanmaya yol açan

faktörlerin tespit edilmesi, bu sorunların etkin bir şekilde çözülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bundan dolayı, çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütsel dışlanmanın nedenleri ele alınmaktadır.

Tablo 2.5: Örgütsel Dışlanmanın Alt Boyutları

Alt Boyut	Tanımı	Örnek Davranışlar
Yalnızlaştırma	Bireyin örgüt içerisindeki sosyal ve profesyonel etkileşimlerden sistematik olarak dışlanması, iletişim kanallarından mahrum bırakılmasıdır.	Çalışanların grup toplantılarına dahil edilmemesi veya sosyal etkinliklerden uzak tutulması.
Hiçleştirme	Bireyin katkılarının ve fikirlerinin değersizleştirilmesi, iş ortamındaki varlığının göz ardı edilmesi durumudur.	Önerilerin dikkate alınmaması, emeklerinin küçümsenmesi ve alaycı ya da küçültücü tutumlar sergilenmesi.

Kaynak: Abaslı ve Özdemir (2019)

Örgütsel dışlanma, çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları dışlanma deneyimlerini ifade eder ve bu kavram genellikle iki temel alt boyut üzerinden incelenir: yalnızlaştırma ve hiçleştirme. Yalnızlaştırma, bireyin iş ortamındaki sosyal etkileşimlerden kasıtlı olarak uzak tutulması, iletişim kanallarından dışlanması ve grup içi aktivitelerden mahrum bırakılmasıdır. Bu durum, çalışanların aidiyet duygusunun zedelenmesine yol açarak motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Abaslı & Özdemir, 2019).

Diğer yandan, hiçleştirme alt boyutu, bireyin katkılarının ve fikirlerinin değer görmemesi, iş yerindeki varlığının göz ardı edilmesi ve profesyonel anlamda küçümsenmesi anlamına gelir. Hiçleştirme, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltırken, psikolojik stres ve tükenmişlik risklerini artırmaktadır (Abaslı & Özdemir, 2019). Her iki boyut da örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerindeki çok boyutlu etkilerini anlamada kritik öneme sahiptir ve Türkiye bağlamında yapılan ölçek çalışmalarında yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleriyle desteklenmektedir.

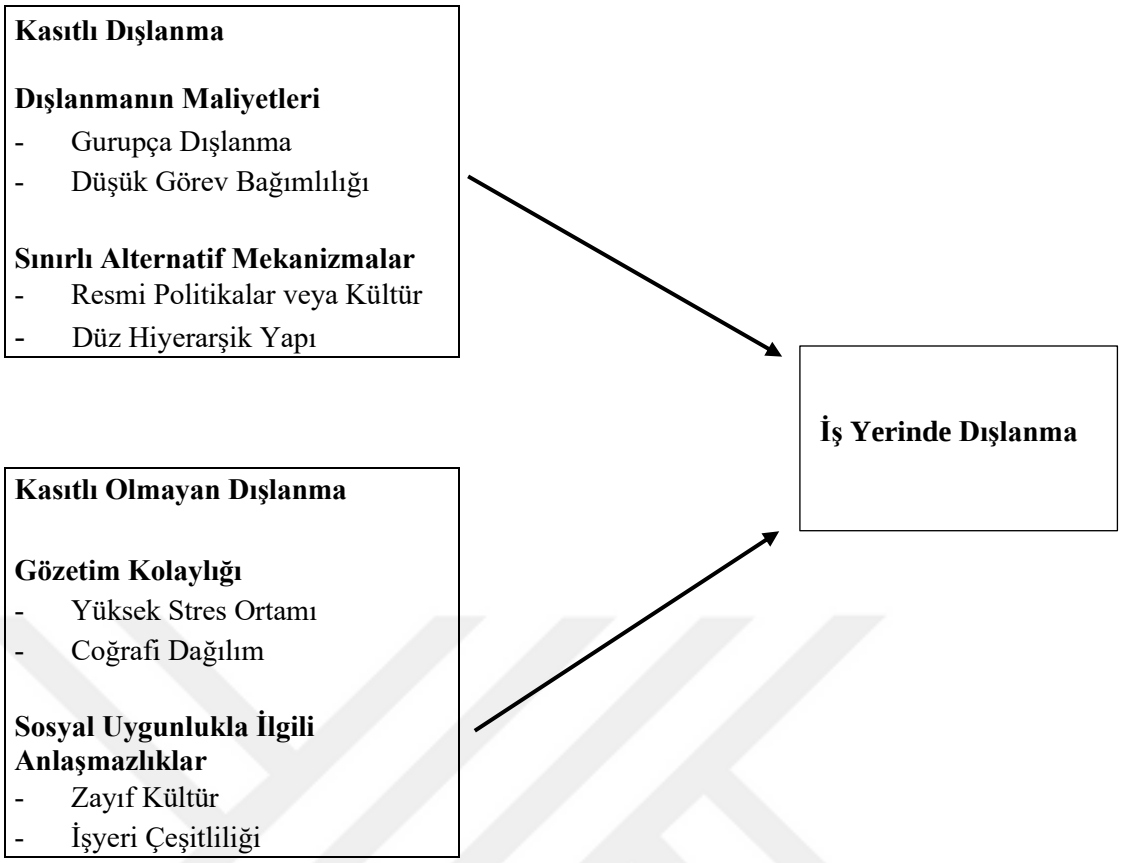
2.2.1. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri

Alan yazına bakıldığında dışlanma kavramına ve sonuçlarına çoğunlukla yer verildiği görülmektedir. Örgütlerdeki çalışanlar kendilerinin dışlandıklarının gayet farkına varabilmektelerdir fakat bu dışlanmanın neden meydana geldiğini anlamadıklarında sorunların çözülmesini mümkün olmamaktadır. Bu sebepten dışlanmaya sebep olan olguların saptanması gerekmektedir. Bundan dolayı bu bölümde örgütsel dışlanmanın nedenleri ele alınacaktır.

Robinson ve arkadaşları (2013: 211), gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi gayesiyle, örgütsel dışlanmanın meydana gelmesine neden olabilecek faktörler üzerinde de durulmuştur. Bu faktörlerin anlaşılması, örgütlerde dışlanma davranışlarının önlenmesi ve etkilerinin en aza indirilmesi açısından önemli bir katkı sunabilir.

Robinson ve arkadaşları (2013: 211-215), dışlama davranışını iki temel kategoride ele almışlardır: "kasıtlı ve kasıtlı olmayan dışlama". Kasıtlı dışlama, bireylerin bilerek ve planlı bir şekilde sosyal çevrelerinden dışlanması durumunu açıklamaktadır. Bu tür dışlamanın, herhangi bir "doğrudan çatışma ya da tartışmaya" girmeksizin gerçekleşmesi nedeniyle, daha "düşük maliyetli bir strateji" olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle, örgüt kültürünün açık tartışmaları hoş görmediği ya da resmi politikaların belirli çatışmaları engellediği, ayrıca çözüm ögelerinin kısıtlı olduğu hiyerarşik yapılarda, bu davranışın daha sık görüldüğü belirtilmiştir.

Kasıtlı olmayan dışlama ise, bireylerin farkında olmadan ya da istemeden dışlanmasını ifade eder. Bu tür dışlamanın genellikle stresli ve yoğun çalışma ortamlarında ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Bu durumun, bireylerin ikili iletişimlerde ihmal edilmesi veya gözden kaçırılmasıyla ilişkilendirildiği belirtilmiştir. Özellikle, bireylerin kendilerine yakın gördüğü kişilerle daha kolay ilişki kurma eğilimleri nedeniyle, farklılıkların ve çeşitliliğin yüksek olduğu ortamlarda dışlanma hissinin artabileceği vurgulanmıştır. Örneğin, iki kişinin farklı bir dilde konuşması gibi durumların bile, bir bireyin kendini dışlanmış olarak algılamasına yol açabileceği düşünülmektedir.



Şekil 2.1: İş yerinde Dışlanmanın Örgütsel Öncüleri

Kaynak: (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013: 211)

Robinson ve arkadaşları (2013: 211), şekil 2.1.'de görüleceği üzere gelecekteki çalışmalara yön vermesi için "örgütsel dışlanmanın nedenlerinden" bahsetmişlerdir.

Örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireyler bazen neden dışlandıklarını anlamamakta ve bu sebepten sorunu kendilerinde aramakta ya da direk karşı tarafa karşı çatışmaya geçmektedir. Bazen de çalışan hiç dışlanmamasına karşı bu eylemi hissetmektedir. Örneğin iş görenler birçok sebepten stresli, yorgun, öfkeli olabilirken karşısındaki bireyi görmeyebilir, duymayabilir. Tüm bunlara bakıldığında dışlanmaların birçok nedenleri bulunmaktadır.

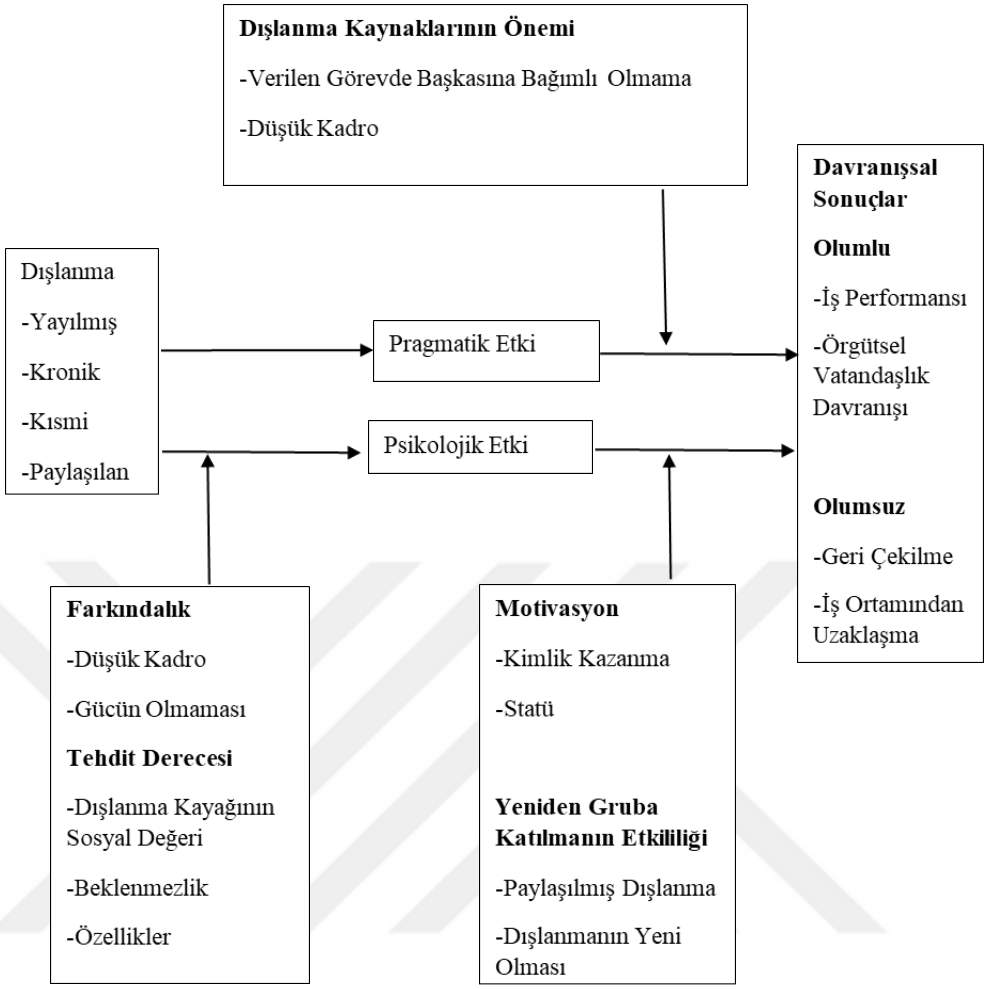
2.2.2. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Johnson (2010: 8-9), bireylerin dışlanma durumunda verdiği tepkilerin, kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini vurgulamaktadır. "Umut, iyimserlik ve affedicilik" gibi kişilik özelliklerinin, dışlanmaya karşı bireysel tepkileri esas olarak şekillendirdiği açıklanmıştır. Umut duygusu, bireyin benlik saygısı ile

yakından ilişkilidir. Daha umutlu olan çalışanların kendilerine olan güvenlerinin daha yüksek olduğu ve dışlanma durumunda daha sabırlı ve dayanıklı bir tutum sergiledikleri ifade edilmektedir. Bu çalışanlar, aynı zamanda kendilerine verdikleri değeri koruma eğilimindedirler.

İyimserlik ise, bireyin gelecekte güzel süreçler olacağına dair inancını temsil eder ve dışlanma karşısında verilen dönütleri etkiler. İyimser çalışanların, dışlanma karşısında ortaya çıkan stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabildikleri ve sadece olumsuz yönlere değil, aynı zamanda olumlu taraflara da odaklanmaya çalıştıkları belirtilmiştir. Dışlanmaya verilen tepkiler üzerinde etkili olan bir diğer kişilik özelliği ise affediciliktir. Bu özellik, özellikle sosyal etkileşimlerde öne çıkar ve affedici bireylerin, dışlanmanın olumsuz sonuçlarından daha az zarar gördükleri ifade edilmektedir. Affedici çalışanlar, dışlanma durumunda oluşabilecek bireysel zararları en aza indirerek olumsuz etkileri sınırlayabilmektedirler (Gürsel, 2018: 113).

Robinson ve diğerleri (2013: 216) araştırmalarında "örgütsel dışlanmanın sonuçlarını" aşağıda şekildeki gibi özetlemiştir:



Şekil 2.2: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Kaynak: Robinson, S. L,. O'Reilly ve Wang, W. 2013:216.

Şekilde 2.2.'de yer aldığı üzere örgütlerdeki dışlanmanın sonuçları, dışlanmanın yoğunluk derecesi ve niteliği ile direk ilişkilidir. Dışlanmanın tüm örgüt genelinde yaygın bir sorun haline gelmesi, kısmi olarak belirli çalışanları hedeflemesi veya kronik bir durum haline gelmesi, çalışanların bu durumdan ne ölçüde etkileneceğini belirleyen kritik faktörlerdir. Örneğin, bir örgütte tüm çalışanların dışlanması durumunda ortaya çıkan etkiler, yalnızca tek bir çalışanın dışlandığı bir durumun sonuçlarından farklı olacaktır (Robinson ve diğerleri, 2013: 217).

Banki (2012) ise kısmi dışlanma kavramı üzerinde durarak, dışlanmanın yoğunluğunun etkilerinin ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştir. Dışlanma durumu, örgütlerde yer alan tüm çalışanları kapsayacağı gibi sadece belirli bir bireyi veya grup çalışanlarını hedef alabilir. Tam dışlanma durumunda, örgütteki tüm çalışanlar dışlanma eyleminden etkilenirken, kısmi dışlanma durumunda bu etki sadece belirli bireyler veya gruplar üzerinde görülebilmektedir.

2.3. Örgütsel Adalet

Bu bölümde; adalet kavramı ve tanımı, örgütsel adalet kavramı ve tanımı, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel adaleti etkileyen unsurlar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.3.1. Adalet Kavramı ve Tanımı

Adalet kavramı, geçmişten günümüze kadar gelen açıklaması zor olan bir kavramdır. İlk çağların tarihi incelendiğinde, bu kavramın en eski kanun olarak bilinen, Hammurabi kanunlarında adının yer aldığı bilinmektedir. Literatürde birçok tanımı olan adalet kavramının kelime kökünü "adl" sözcüğü oluşturmakta olup, İngilizce de "justice" kelimesine denk gelmektedir. Kelimenin kötü olan "just", var olan bir düzenin ya da sistemin devamlı veya düzenli olarak işlemesini sağlamak için her şeyin yapılması anlamına gelmektedir (İçerli, 2010, s.68-69).

Adaletin temelinde herkese eşit davranma kuralı vardır. Bu bağlamda, bir insanın adaletli olup olmadığına, o kişinin tarafsız olması, her ne olursa olsun hukukun temel kurallarına uyması ve kişilerin eksik ya da hatalarından yararlanıp yararlanmadığına bakılarak karar verilebilir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.511).

Kısacası adalet; doğruluk, taraf tutmama ve doğru kararlar verilip, toplumdaki herkese eşit davranmak anlamına gelmektedir. Bu kapsamla ele alındığında, kişi haklarının göz ardı edilmemesi, toplumdaki bütün kişilerin ödül ya da ceza gibi durumlarla karşılaşması demektir.

2.3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı

İnsanlar sosyal bir canlı olduğundan, kendilerini toplumda güvende hissedecek ve düzenin sağlanmasında kendilerine ışık tutacak bir rehbere gereksinim duyarlar. Kısaca adalet kavramı için, insana hayatı boyunca ışık tutacak bir rehber diyebiliriz (Babaoğlan ve Ertürk, 2013).

Örgütsel adalet kavramı, 1987 yılında psikiyatrist Greenberg tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu kavram Adams'ın eşitlik teorisinin uzantısı olduğu görünmektedir (Adams,1965). Eşitlik Teorisi'nin temelinde kişilerin çalışma hayatlarında eşitlik ya da eşitsizlik gibi durumların, onların motivasyon ve iş performanslarını etkilediği yatmaktadır (Luthans, 2011: 172).

Adams'ın örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmalarda, örgütte çalışanların kendilerine ve diğer çalışanlara verilen ödülleri karşılaştırıp ne kadar eşit olduklarını tespit etmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Adams'ın yaptığı araştırmaların sonucunda, çalışanların başarıları ve çıkar oranları başka çalışanların başarı ve çıkar oranları ile kıyaslandığında oranların düşük veya yüksek çıkması istediği bir durum olmayıp, eşitliğin sağlanması gerektiğini savunmuştur (Eren,2020).

Çalıştıkları kurumlarda kendilerini başka çalışanlar ile kıyaslayan çalışanlar, konulan kuralların uygulanmasına, ücretlerin belirlenmesinde adil bir tutum sergilenip sergilenmediğine, sosyal olanakların sağlanmasına ve izin uygulamasında eşit bir planlama yapılıp yapılmadığını görmek isterler (Özdevecioğlu, 2003).

Bir örgütte doğruluğun, dürüstlüğün ve adaletin ne derece olduğu, işverenlerin çalışanlarının haklarını ne derece koruduğu ve savunduğu örgütsel adalet kavramı ile belirlenmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2005).

Örgütsel adaletin önemli olarak kabul ettiği iki temel model vardır. Bunlardan ilki araçsal model, bir diğeri ise ilişkisel model olarak ikiye ayrılmıştır. Birinci model olan araçsal model, çalışanlar uzun vadede elde etmeyi planladığı çıkarları bir araç olarak görmektedir. Bir diğeri ilişkisel modele bakıldığında ise, adaletin olduğu bir örgütte çalışan kişilerin saygınlığının artması sebebiyle, sosyal durumunu ve konumunun güçlenmesine fayda sağlamayı içerir (İçerli, 2010).

2.3.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet algısı, sosyal bilimler alanında uzmanlaşmış araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, örgütlerin etkin bir şekilde işlemesi ve çalışanların iş motivasyonlarının artması için temel koşullardan biri olduğu belirlenmiştir (Özen, 2002).

Adalet kavramı için geliştirilmiş olan kuramları 1987 yılında sınıflandıran Greenberg, en uygun olan iki boyutunu ön plana çıkartmıştır. Bunların ilki reaktif (tepkisel) - proaktif (tedbiri) olup, ikincisi ise süreç-içerik boyutudur (Yürür, 2005).

Yapılan ilk sınıflandırma da reaktif (tepskisel) teorisi insanların, adaletin olmadığı bir durumdan rahatsızlık duyması sebebiyle bu durumdan kaçınırken sergilediği davranışlara odaklanmıştır. Bu teorinin incelediği en önemli konu, adaletsizliğe karşı verilen tepkilerdir. Reaktif (tepskisel) teorinin aksine proaktif (tedbiri), örgüt içinde adaletin sağlanması için sergiledikleri tedbir davranışlarına odaklanmış olup, adil bir ortam yaratma çabalarını incelemektedir. Bu nedenle proaktif (tedbiri) adalet yaklaşımına sahip bir yöneticinin ekonomik ve endüstriyel olarak gelişmekte olan yeni çalışma şekillerini yakından takip ediyor olması gerekir (Meriçöz, 2015).

Sınıflandırmanın bir diğer boyutu süreç-içerik boyutudur. Bu boyutu incelediğimizde ise, çalışan bireylerin örgüt içinde hakkettiğini düşündüğü kazanımların ne şekilde tespit edildiği konusu üzerinde durmaktadır. Bütün bu teorilerin temelinde, örgüt içinde alınan kararların uygulanma aşamasında adaletli davranılıp davranılmadığı konusu vardır. Son olarak içerik teorisine baktığımızda, kazanımların elde edildiği süreçle değil, sadece sonuçta elde edilen kazanımlar için adil davranılıp davranılmadığıyla ilgilenmektedir (Meriçöz, 2015).

2.3.3.1. Reaktif (tepkisel) İçerik Teorisi

Reaktif (tepkisel) içerik teorileri, çalışanların haksızlığa uğradıklarında nasıl tepkiler gösterdiklerine odaklanan bir adalet yaklaşımıdır. Örgütsel adaletin en temel kavramsallaştırmaları bu teorinin içinde olduğundan reaktif (tepkisel) içerik yaklaşımları en çok bilinen yaklaşımlardır. Reaktif (tepkisel) içerik yaklaşımı, "Çalışanlar adaletli olmayan ödemelere karşı nasıl tepkiler veriyor?" sorusunun cevabıdır (Coetzee, 2006).

1987 yılında Greenberg, Hakkaniyet Kuramını, Sosyal Mübadele Kuramını ve son olarak Göreli Yoksunluk Kuramını reaktif (tepkisel) içerik yaklaşımları olarak sınıflandırmıştır Martin (1993). Göreli Yoksunluk ve Hakkaniyet kuramları incelendiğinde benzer özellikler gösterdikleri gözlemlenmektedir. Her iki kuramın temeli, adaletin sağlanması için çalışanlar, örgüte sundukları katkıları ve bu katkıların sonuçlarını diğer çalışanlarla karşılaştırmaya odaklanmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda çalışanlar ödüllerin adaletli dağıtılıp dağıtılmaması konusunda herhangi bir eşitsizlik görürlerse, yoksunluk duyguları ortaya çıkmaktadır (Özdemir, Tekeş ve Öner-Özkan, 2019, s.39).

1965 yılında Adams'ın Hakkaniyet Kuramı örgütsel çalışmaların çoğuna ilham vermiştir. Çalışanların fazla maaş almaları kendilerini suçlu, düşük maaş alan çalışanların ise öfkeli hissedebileceklerini ileri sürmüştür. Bu olumsuzluklar, kendilerinin ve diğer çalışanların örgüte kattıkları ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiler bütünün davranışsal ya da algısal olarak değiştirebilir. Örgütün bu davranışsal ve algısal değişikleri motive etmesi beklenmektedir (Greenberg, 1987).

Bu duruma örnek verecek olursak, örgüt içinde adaletsizliğin olduğunu anlayan çalışanlar, performans düzeylerinde değişiklik yaparak davranışsal ya da elde edilen sonuçlarda haklı oldukları konusunda ısrarcı davranarak tepki verebilirler.

Hakkaniyet kuramının kullandığı yargı şekilleri, bireysel (egoist) yoksunluğuna benzemektedir. Grup yoksunluğunda ise çalışanlar yaş, cinsiyet, ırk ve din vb. grupların ortak özellikleri olması nedeniyle mensubu oldukları grubun yoksun olduklarından şikâyetçidirler. Temel olarak grup yoksunluğu erkek ya da kadın, yönetim ve emek gibi grupların arasındaki eşitsizliklere değinmektedir (Chan, 2000, s.72).

Martin'in 1993 yılında yapmış olduğu çalışmaların dezavantajlı (düşük ücretli) çalışanların, kendilerini yüksek ücretli çalışanlarla kıyasladıklarında bu durumu gruplar arası adaletsizlik ve eşitsizlik olarak gördükleri tespit edilmiştir. Dezavantajlı grup üyelerinin hissettikleri yabancılaşma ve memnuniyetsizliğin sonucu şiddetli protestolara ya da toplu olarak eylemlere dönüşebileceği gözlemlenmiştir. Bu sebeple Martin, yapmış olduğu grup çalışması ile ilgili araştırmaların sonucu doğrultusunda,

örgütsel adalet yaklaşımına, dezavantajlı grup üyelerinin duygu ve düşüncelerini dâhil etmenin önemli olacağını düşünmüştür (Martin, 1993, ss. 241-293).

2.3.3.2. Reaktif Süreç Teorisi

Reaktif süreç teorisi, çalışanların karar verme süreçlerine yönelik kişisel tepkilere odaklanmaktadır. "Çalışanlar adil olmayan uygulamalar ya da politikalara yönelik nasıl tepkiler veriyor?" sorusunun cevabına yönelik olarak ortaya çıkmıştır (Meriçöz, 2015)

Thibaut ve Walker'ın 1978 yıllında yaptığı çalışmalara göre, çalışanların süreç ve verilen kararlar üzerinde sahip olduğu kontrol seviyesi, adalet algılarını etkiledi gözlemlenmiştir. Reaktif süreç teorisinde, iki temel kontrol vardır. İlki süreç kontrolü olup, çalışanların karar verme aşamasında uygulamış oldukları işlemler ya da bilgiler üzerinde hâkim oldukları kontrol seviyeleri olarak tanımlanmaktadır. İkincisi ise karar kontrolüdür ve çalışanların işle ilgili sonuçların belirlenmesi üzerindeki kontrol seviyesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda, süreç kontrolü sunan uygulamaların çok daha adil olarak algılanıp, olumsuz kararların dahi kabul edilme olasılığının arttığı bulunmuştur (Na'imah, Tjahjono ve Madjid, 2022, s.35).

2.3.3.3. Proaktif İçerik Teorisi

Proaktif içerik teorisi, çalışanların yapmış oldukları işin, sonuçlarının adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik vermiş oldukları çabaları incelemektedir (Na'imah vd., 2022, s.35). Proaktif içerik teorisi, "Çalışanların nasıl adil politikalar ya da işlemler oluşturur?" sorusunun cevabına yöneliktir (Coetzee, 2006).

Çalışanların, adaletsiz olarak verilmiş kararlara karşı nasıl tepkiler verdiğine odaklanan reaktif içerik teorisinin tersine, proaktif içerik teorisi çalışanların veya yöneticilerin nasıl adil kararlar vermeye çalıştıklarına odaklanmıştır. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisine göre, çalışanlar karşılaştıkları durumlara farklı alternatifler geliştirerek, adil dağıtım kararları vermeye çabalamaktadırlar. Proaktif içerik teorisine örnek verecek olursak, grup üyelerinin birlikte bir uyum içinde çalışılmasının önemli olduğu durumlarda bir yöneticinin, adaletli bir sistemle verilecek ödülleri eşit olarak paylaştırması gerekmektedir (Leventhal, 1980).

Lerner'in 1982 yılında üzerinde çalışmış olduğu Adalet Güdüsü Teorisi, çalışanların adalet konusunda büyük ölçüde endişeli olduklarını kabul etmekte ve dağıtılacak ödüllerin koşullara göre dağıtıldığını savunmaktadır. Bu teoride, dağıtım kararının verilmesinde dört temel ilke rol oynamaktadır. Bu ilkeler, eşit dağıtımları kapsayan parite, performansın sonucuna göre olan rekabet ilkesi, örgüte sunulan katkılardan kaynaklı olan öz sermaye ve son olarak temel ihtiyaçlara yönelik dağıtım olan Marksis adalettir (Greenberg, 1987; Coetzee, 2006).

2.3.3.4. Proaktif Süreç Teorisi

Proaktif süreç teorisi, adaletin sağlanması adına uygulanan stratejilerin belirlenmesi amacıyla, çalışanların göstermiş oldukları çabaları analiz etmektedir (Na'imah vd.,2022, s.35). Proaktif süreç teorisi, "Çalışanlar nasıl daha adil politikalar geliştirebilir ya da işlemler oluşturmak için çalışır?" sorusunun cevabına yöneliktir (Coetzee, 2006).

Proaktif süreç teorisinin temeli, kaynak dağıtım işlemleri ve çalışanların adaleti sağlamak amacıyla hangi işlemlerin uygulanması gerektiğini belirlemeye dayanmaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi, çalışanların belirli işlemlerin, hedeflerine ulaşmalarında çeşitli şekilde etkili olabileceğine dair beklentilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Uygulanan bu işlemlerin, adaletli olabilmesi için aşağıda yer alan şartlara uyması gerekmektedir (Leventhal vd., 1980; Coetzee, 2006)

- Kararı verecek kişiye seçme fırsatı vermek,
- Kurallara tutarlı bir şekilde uymak,
- Bilgiden doğru olarak yararlanmak,
- Karar verecek gücün yapısını tanımlamak,
- Önyargıdan uzak durmak,
- Yapılan itirazlara kulak vermek,
- İşlemlerin düzenlenmesine fırsat sunmak,
- Ahlaki ve etik kuralların tümünü karşılamak.

2.3.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

2.3.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, literatürde tanımlanan ilk adalet boyutu olup, verilen karar sonuçlarının adil olup olmadığını incelemektedir (Colquitt, 2012: 1). Dağıtımsal adalet, bir örgütün sahip olduğu kaynakları, çalışanlarına adil olarak dağıtılmasıyla oluşmaktadır. Sahip olunan bu kaynak ve kazanımların maddi varlıklar olmasının dışında takdir edilme, değer görme gibi manevi değerleri de kapsamaktadır (Sinmez, 2023: 339).

Dağıtımsal adalet boyutu, çalışanların girdi ve çıktı oranlarının eşit olmasını istediğini varsaymış Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırılmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgüt için harcadıkları çaba ve deneyim gibi çeşitli girdiler sunarken, diğer bir yandan ücret, takdir görme, terfi gibi kazanımlar elde etmek istemektedirler. Çalışanlar örgüt için sundukları katkılar ile elde etmiş oldukları kazanımlar için adil bir dağıtımsal adalet algısı geliştirmişlerdir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 226).

Çalışanlar elde etmiş oldukları sonuçları diğer çalışanlar ile kıyaslandıklarında adaletsiz bir durum olduğunu fark ederseler, kendilerini haksızlığa uğramış hissederler. Dolayısıyla örgüte karşı tutum ve davranışlarında değişiklik yapabilirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 198). Kazanımların adil olarak dağıtılmadığını düşünün çalışanların çoğunda öfke, kızgınlık ve mutsuzluk gibi duygular gelişmekte ve bundan dolayı performans düşüklüğü gözlemlenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 307).

Dağıtımsal adaletin yapısına bakıldığında genel olarak çalışanların elde etmiş oldukları kazanımların, en çok ekonomik boyutuyla ilgilendiği fark edilmiştir. Fakat çalışanların adalet algıları yalnızca ekonomik kazanımlar olmayıp, sosyo-psikolojik kazanımları da kapsamaktadır. Dağıtımsal adaletin eksik kaldığı durumlar sebebiyle işlemsel adalet kavramı ön plana çıkmıştır (Yücel ve Palabıyık, 2016: 217). İşlemsel adalete de kısaca değinecek olursak, işlemsel adalet ödüllerin belirlenme süreçlerini ve bu süreçler içerinden kullanılan yöntemleri ifade etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

2.3.4.2. Etkileşimsel Adalet

Moag ve Bies'in 1986 yılında yaptıkları çalışmalara göre, adaletin bu türü prosedürel adaletten farklı olduğu gözlemlenmiş olup, prosedür adalet örgüt içinde tanıtılan karar verme işlemlerinin yapısal unsurlarını incelemektedir. Diğer bir taraftan, etkileşimsel adalet, taraflar arasındaki insani ve sosyal ilişkileri dikkate alır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Çalışanlar arasındaki diyalog algısı, işlemsel adaletin bir sonra ki basamağı olan etkileşimsel adaleti ortaya çıkartmıştır (Karriker ve Williams, 2009: 115). Etkileşimsel adaletin temelinde, adalet, saygı, nezafet, dürüstlük, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi gibi kişilerin birbirlerine davranışları yatmaktadır. Bu adalet türünün dört ana ilkesi vardır. Bunlardan ilki saygı, ikincisi kurallara uymak, üçüncüsü dürüstlük ve son olarak doğruluktur (Tutar, 2016: 273).

Greenberg'e göre, etkileşimsel adaletin saygılı olmak ve duyarlı davranma faktörlerinin, değişimsel adaletin çalışanlar arası boyunun altında değerlendirilmesi gerektiğini, çünkü alınan kararların çıktılarına karşı tepki doğurabileceğini öne sürmüştür (Colquitt, 2001:386).

Yapılan araştırmalarda, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin çalışanlara olan etkisi öne çıkmış olup, bu etkinin çalışan ile yöneticiler arasındaki iletişimi vurgulanmıştır. İnsanlar arasındaki iletişimin önemli olduğunu etkileşimsel adalet incelemiştir (Abbasoğlu, 2015: 12). Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri tavırların sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel adalet, örgütte işler yürütülürken bireyler arasındaki ikili diyaloglara odaklanmaktadır. Aynı zamanda bu adalet türü, yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışlarını da değerlendirir (Bradley ve Sparks, 2002: 550). Ayrıca işlemsel adalete sosyal bir boyut kattığı ifade edilmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 126).

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütte yapılan uygulamalara yönelik gerekli açıklamaları yapma, çalışanların kaygılarına yardımcı olma, çalışanlarla empati kurma, çalışanlara nazik ve saygılı davranışlarda bulunma gibi çeşitli sosyo-psikolojik eylemleri kapsamaktadır (Usmani ve Jamal, 2013: 357). Örgüt için çalışanlar arasındaki etkileşimi ve diyalogları esas alınmakta olup, en önemlisi insani davranışların ortaya konulması beklenmektedir (Yangın ve Elma, 2017: 326).

Çalışanlar yöneticileri tarafından adaletli muamele gördüklerini fark ettiklerinde, örgüt içindeki çalışma arzuları ve iş performansları artacaktır (Dai ve Xie, 2016: 56).

Çalışanların duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurmak, örgütteki çalışanlar arasındaki diyaloğu esas almak, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki diyalogla ilgili süreçte işlerin düzgün ilerleyebilmesi etkileşimsel adaletin en önemli amaçlarından biridir (Yüksel, 2015: 15).

2.3.4.3. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, karar alınma sürecinde uygulanan biçimsel prosedürlere yönelik algılanan adalet olarak ifade edilmektedir (Yadong Luo'dan aktaran Taşkıran, 2011, s.106). Walker ve Thibaut tarafından yürütülen, 1975 yılındaki adli davalara yönelik araştırmalar sonucunda işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu araştırmaların amacı yargıdaki "itham ve tahkik" sistemlerine, adil ve tarafsız bir zemin hazırlama ve bunun sonucundaki başarıları kıyaslamaktır. Çalışmanın sonuçları ile hukuk alanının geleceğine ışık tutmuş katkılar sağlanmışlardır (Karaeminoğulları, 2006, s.17).

Kumar 1996 yılında, işlemsel adalet elde edilecek kazanımların belirlenme aşamasında kullanılan yöntem ve süreçlere odaklandığını ifade ederek, dağıtımsal adalet ile kıyaslandığında, çalışanlar üzerinde çok daha fazla derin ve önemli etkiler bıraktığı vurgulamıştır. Bu nedenle Kumar, işlemlerin uygulanmasında kurulan ilişkilerin, bütün çalışanlar için tarafsız, saygılı ve doğru iletişim gibi davranışları kapsayıp kapsamadığını ve bu ilişkilerin adil olup olmadığının belirleyici olduğunu ileri sürmüştür (Taşkıran,2011, s.107).

İşlemsel adaletin, süreç kontrol ve açıklamalar olmak üzere iki ana faktörü vardır. Bunlardan ilki olan süreç kontrol, çalışanların karar verme sürecinde beklenilen fayda ve kendi düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesiyle ilgilidir. İkincisi olan açıklamalar ise, yöneticilerin örgüt içerisinde dağıtmış oldukları çıktıların nedenleri ile ilgili yapmış oldukları açıklamalarıdır. Bu nedenle çalışanların sonuçlar üzerinde az da olsa kontrollerinin olduğunu bilmeleri, yürütülen sürecin adaletli olarak değerlendirildiğini bilmelerini sağlar. Bu süreçte yöneticilerin tutarlı davranışlarda bulunması, önyargıdan kaçınması, mantıklı kararlar vermesi ve açık görüşlü olması oldukça önemlidir (Robbins ve Judge, 2013, s.224-225).

İşlemsel adaletin olup olmadığından söz edebilmek için örgütte, yöneticilerin aldıkları kararlardan çalışanlarının olumsuz etkilenmemesine, adil olmasına ve tarafsız davrandığına emin olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların, verilen kararlar üzerinde söz haklarının olması, örgüt içinde özgürlüğün olduğunun göstergesidir. Yöneticiler işle ilgili kararlar alırken, çalışanları da bu sürece dâhil etmesi, fikirlerini paylaşma fırsatı vermesi, çalışanların bütün bu süreçlere dâhil olduğunu hissetmesine yardımcı olurken, işlemsel adalet algısı da artacaktır (Yavuz, 2010, s.12).

2.3.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar

2.3.5.1. Bireysel Unsurlar

Yapılan araştırmaların sonucunda çalışanların, örgütsel adalet algılarını etkileyebilecek özelliklere, kişilik, cinsiyet, yaş gibi örnekler gösterilebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının etkilenmesine neden olan faktörlerden biri kişiliktir. Kişilik kavramı, insanların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarının bir yansıması olarak tanımlanır. İnsanlar ilk olarak çevresindeki olayları algılarlar daha sonra da bunu anlamlandırırlar ve bu aşamada insanların kişilik özellikleri oldukça önemlidir (Özafşarlıoğlu Sakallı ve Örücü, 2017: 215).

Her insanın kendisine özgü bir kişilik özelliği vardır. Bu nedenle örgütte karşılarına çıkabilecek adil ya da adil olmayan olaylara karşı algılamaları da farklı açıdan gelişebilir (Kılıçaslan, 2010: 64- 65).

Çalışanların örgütsel adalet algısının değişmesini etkileyen bir diğer faktör de cinsiyettir. Kadın çalışanlar örgütte bütün çalışanların, eşit olarak kazanımlar elde etmesini isterken, erkek çalışanlar ise değere yönelik kazanımların dağıtılmasını istemektedir. Bu bağlamda, kadın çalışanların dağıtımsal adaletle, erkek çalışanlarında işlemsel adaletle ilgilendikleri ifade edilmektedir (Hartman Yrle ve Galle, 1999: 339).

Örgütsel adaletin etkilendiği en önemli faktörlerden biri de yaş faktörüdür. Yaş, örgüte yapılan hizmetlerin bir ölçütü olarak değerlendirilir. İnsanların düşünce yapılarını, duygularını ve yaşam biçimlerini büyük ölçüde etkilemektedir. İnsanların yaşları büyüdükçe adalet algı düzeyleri artmaktadır. Bunun sebebine bakıldığında ise, deneyim ve tecrübelerine bağlı kazanımlarının artmasıdır (Çakır, 2006: 100).

2.3.5.2. Örgütsel Unsurlar

Çalışanların adalet algılarının etkilenmesine neden olan en önemli örgütsel unsurlardan biri örgüt içi iletişimdir. Örgüt içinde adil, açık ve kaliteli bir iletişim ortamının oluşturulması çalışanlar arasındaki etkileşimleri, olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yükseltmesi ve motivasyonlarının artması, yöneticileriyle aralarındaki örgütsel iletişimin gücüne ve adaletli olması durumuna bağlıdır (Bayram, 2023: 216).

Bir örgütün sahip olduğu kültürün de çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebileceği gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü, o örgütün imajını, yapısını, misyonunu, vizyonunu ve kurallarını şekillendirmektedir (Oğuzhan, 2021: 1399).

Yetki ve sorumlulukların kesin olarak belirlendiği, liyakat sistemine sahip, çalışanlara adil ve saygı gösterilen, örgüt kültürünü oturtmuş örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir (Yücekaya ve Polat, 2020: 1280).

Köksal (2018: 490) ve Kalfaoğlu, Attar ve Tekin (2021: 1120) tarafından yapılan çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların, örgütsel adalet algılarının arttığı gözlemlenmiştir. Güney ve Gümüş (2019: 2059) tarafından yapılan çalışmada ise, örgüt kültürünün ve örgütsel adaletin birbirini etkilediği tespit edilmiş olup, örgütlerin etkin ve verimli olmasında adaletin önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Liderlik, çalışanlar üzerinde örgütsel adalet algılarının artmasında etki gösteren en önemli unsurlardan biridir. Bir kişinin lider olabilmesi için, çalışanlarını motive edebilme, güçlü iletişim kurabilme, onları harekete geçirebilme, destekleme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında iyi bir liderin, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir (Wu, Huang, Li ve Liu, 2011: 112-113).

2.4. İş Tatmini

Tatmin, davranış bilimcilerinin en çok dikkatini çeken kavramlardan biridir. Tatmin kavramı, başkaları tarafından doğrudan gözlemlenmesi mümkün olmayan, sadece tatmin

duygusunu yaşayan birey tarafından hissedilen veya ifade edilebilen mutluluğu ya da iç huzuru anlatmak için kullanılmaktadır (Karaca, 2001, s.8).

İş tatmini kavramı, ilk defa 1920'lerde ortaya çıkmış olup, önemi ise 1930-40'lı yıllar arasında anlaşılmıştır. Önemli olmasının en net sebeplerinden biri, bireyin yaşadığı yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır. Bu durumda, bireyin fiziken ve ruhen sağlığının doğrudan etkilendiği ifade edilmektedir. Diğer sebebi ise, üretkenlikle alakalı olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.55).

Mayo ve arkadaşlarının verimliliği arttıran fiziki faktörlerden (çalışma süresi, molalar, ısıtma vb) ziyade, sosyal faktörlerin verimliliği arttıran asıl unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir. Küresel rekabet 1980'li yıllarda artmaya başlamıştır ve sektör bazlı iş tatmini çalışmaları çok daha fazla önem kazanmıştır. İş tatmini kavramına genel olarak baktığımızda, bireyin işine ve işinin farklı boyutlarına karşı sergilemiş olduğu davranışlar ve hisler olarak tanımlanabilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.158).

İş tatmininin örgütsel davranış üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bu nedenle, endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe oldukça önemlidir. Ancak iş tatmini ile ilgili araştırmaların pek çoğu içerik bakımdan yetersizdir ve bu nedenle iş tatmininin genel geçer kabul gördüğü bir tanım henüz yapılamamıştır. Araştırmacıların yaptığı birçok araştırma sonucunda kabul edilmiş tanım "bireyin yaptığı işin veya iş tecrübesinin takdir edilmesi nedeniyle hissetmiş olduğu haz ve olumlu duygular" olarak yapılmıştır (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.153).

2.4.1. İş Tatmininin Önemi

Sanayi devriminden günümüze kadar fabrikaların artması nedeniyle makineler yavaş yavaş insan gücünün yerine geçmeye başlamıştır. Makinelerin üretimdeki hızı, insan gücüne göre gittikçe daha fazla hale gelmesi, bireylerin işlere yabancılaşmasına ve tatminsiz olmalarına neden olmuştur. Yaptıkları işlerin kendileri için herhangi bir şey ifade etmediğini söyleyen çalışan sayılarını en düşük seviyede tutmak gerekmektedir. Bu nedenle örgütte iş tatminini arttıracak bazı önlemlerin alınması oldukça önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2005, s.74).

İş tatmini hem örgüt hem de çalışanlar bakımından istenilen bir sonuçtur. Çalışanların örgütte iş ile ilgili yaşamış oldukları tatmin veya tatminsizlik sebebiyle, çalışanların davranışlarında farklılıklar ortaya çıkabilir. Tatmin oldukları ortamlarda olumlu davranışlar, tatminsiz oldukları ortamlarda ise olumsuz davranışlar sergilemektedirler.

Günümüzde örgütlerin ürün üretmesi kadar önemli amaçlarından biri de çalışanlarının işlerinden tatmin olmasını sağlamaktır. Örgütlerin misyonlarına baktığımızda "çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır" tarzında değişmeye başlamıştır. Çünkü örgütün yükselmesini ve kâr etmesini sağlayacak olanlar yine örgütün çalışanları olacaktır. Kısaca örgütü zirveye taşıyacak olan da dibe çekecek olanda çalışanlardır. Bu yüzden çalışanlar, örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için müşterilerden bile daha önemlidir (Erdoğan, 1996).

İş tatmini hakkındaki kesin bilgi, iş tatmininin dinamik bir olguya sahip olmasıdır. Bir kere iş tatmini sağlayan yönetici, sonraki yıllarda bunu göz ardı edemez. Bu yüzden iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları açısından önemi küçümsenemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyetlerini yürüten örgütler için kalifiye işgücünün etkisi oldukça önemlidir. Bunun nedeni ise, bu tarz örgütlerde uzun vadeli hedeflerine ulaşmada, kalifiye işgücünün oldukça önemli bir rol aldığı söylenebilir (Akıncı, 2002, s.2).

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminin çeşitli bireysel faktörlerden etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu faktörlere, kişilik, eğitim durumu, işin niteliği, ücret, çalışma arkadaşları, terfi vb. örnekler verebiliriz.

2.4.2.1. Kişilik

Bireyin kendisine özgü ve değişmeyen özellikleri olarak tanımlanabilir. Kişiliğin, çalışanın yaptığı işi anlaması ve algılamasına, çevresini değerlendirebilmesi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Karşılaştırmalı psikolojinin ana amacı da budur. Çalışanların kişiliği, bulunduğu ortamdaki kişiler arasındaki etkileşimleri sonucu ortaya çıkar. Bu bağlamda, çalışanların kişiliği iş ortamından etkilenirken, iş ortamı da çalışanın kişiliğinden etkilenmektedir (Aytaç, 2001, s.28).

Bireyler, kişiliklerine uygun işlerde çalışmak isterler, bu sayede iş doyumuna ulaşacaklarını ve mutlu olacaklarını düşünürler. Çalışan her bireyin kişiliği farklıdır ve bu her bireyin farklı beklentileri varıdır. Bu beklentiler örgüt içinde ortaya çıkan olayları farklı algılamalarına ve değerlendirmelerine yol açmaktadır. Çalışanların bazıları sakin ve

uzlaşmacıdır, kimi çalışan ise mücadele etmeyi sever ve inatçı bir kişiliğe sahiptir (Yiğitoğlu, 2005 s.3).

2.4.2.2. Eğitim Durumu

Yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş tatmininin, eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların çalışma ortamındaki beklentilerinin çok daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgütte çalışma ortamından istekleri ve beklentileri karşılanmazsa iş tatminsizlik oranı artacaktır. Buradaki en önemli şey çalışanların örgütten beklentileri, çalışma değerleri vb. faktörlerin getirdiği örgütün sağladığı olanak ve imkânlar arasında sağlam bir dengenin olmasıdır (Baysal, 1981, s.193).

Genel olarak bakıldığında, eğitim seviyesi arttıkça iş doyumunda da artış olmaktadır. Fakat dikkat edilmesi gereken konular vardır. Örnek verecek olursak, eğitim seviyesi yüksek olan bir çalışanın düşük ücretle işine devam etmesi, iş tatminsizliğin en büyük sebeplerinden biridir. Bu nedenle yapılan bu hataların düzeltilip, bu çalışanın yüksek ücret verilerek desteklenmesi gerekmektedir (Yiğitoğlu, 2005 s.69).

2.4.2.3. İşin Niteliği

Çalışanların iş ortamını sevmesi, yaptığı işin nitelikli olduğunu düşünmesi iş tatmini açısından oldukça önemli kriterdir. Çalışanın bu durumdan keyif alması, yaşamında da mutlu olmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle yaptığı işin anlamlı olduğunu düşünen çalışanların, hayattan daha fazla keyif aldığı söylenebilir (Keser, 2006, s.105).

İşin çekiciliği, zevkli olması, sıkıcı olmaması örgütte ve toplum içinde önemli gözükmesi, uzmanlık ve bilgi gerektirmesi, bilgi ve yeniliklere açık olması gibi faktörler iş tatminini arttırmaktadır (Köksal, 1968, s.108).

Çalışana örgütte ne kadar özgürlük tanınıyorsa, çalışan o kadar iş tatminine ulaşıyor demektir. Çalışma saatlerine karar verebilen, yöntem ve uygulamaları kendi seçebilen, işlerin sıralaması bakımından söz hakkına sahip olabilen çalışanların, işindeki özerlik seviyesinin çok daha fazla olduğu kabul edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.29).

Çalışanlar, genelde yetenek, deneyim ve bilgilerini istedikleri gibi gösteremedikleri görevlerde çok mutsuz hissettikleri için tatminsizlik yaşamaktadırlar. Çalışan, nitelik veya yeteneklerini gösterebilecekleri görevleri ya da kendilerine uygun işleri tercih ederlerse o zaman bundan mutluluk duyup, iş tatminine ulaşacaktır (Robbins, 2005, s.24).

2.4.2.4. Ücret

Çalışanların elde ettikleri kazançları ve hayat standartlarının belirlenmesini sağlayan önemli bir konudur (Gül ve Oktay, 2008, s.15). Bu nedenle ücret, insanları çalışmaya teşvik eden önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalara göre, iş tatminin belirlenmesinde ücret faktörü önemli bir rol oynamaktadır (Emmert ve Taher, 1992, s.37-48).

Ücretin, çalışanları motive ve tatmin etme konusunda bir araç olduğunu savunanların yanı sıra, bu tam tersinin düşünen görüşlerde vardır. Burada önemli olan, verilen ücretin çalışanı tatmin edip etmediği konusunda evet ya da hayır şeklinde net bir cevap almaktan çok, ücret sisteminin mümkün olduğunca adil ve objektif olmasını sağlamaktır (Yüksel, 2004, s.222).

Belirli bir seviyeden sonra ücretin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin, herhangi bir oranla değil çalışanlar arasında yapılan dağılımla ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Çalışanların, kendileriyle aynı seviyedeki başka çalışanlardan, daha düşük ücretle çalıştığını bilmesi ya da kendisi gibi yetenekli olduğunu düşünmediği çalışanlardan daha düşük ücret aldığına inanması iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1996, s.239).

2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışanın, birlikte çalıştığı grubun yapısı da iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte birbirini destekleyen bir çalışma grubunun, çalışanların iş tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Çalışanın içinde olduğu grup, çalışana yardım, destek, iş konusunda tavsiye ve rahatlamasına yardımcı oluyorsa, bu tarz örgütlerde iş tatmini olumlu yönde etkilenebilir. Çalışan işini severek yapmasa bile, çalışma arkadaşlarından dolayı işini yaparken mutlu hissedebilir. Eğer iyi bir iş grubuna dâhilse yaşamdan bile daha fazla zevk alabilir, fakat iş grubuyla anlaşmazlıklar yaşanıyorsa bu durumda iş tatminsizliği ortaya çıkabilir (Özkalp, 2013, s.76).

Kendall, Hulin ve Smith 1969 yılında, bireyin çalışma arkadaşlarına karşı hissettiği duygu ve düşüncelerin ne kadar önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Çalışma arkadaşlarının

sorumlu, zeki, yardım sever, komik vb. olmaları istenilen nitelikler olup, memnuniyetsiz, tembel, iş yapmayan, dedikoducu vb. olmaları da istenilmeyen nitelikler olarak belirlenmiştir (Locke, 1976, s.1297).

2.4.2.6. Terfi

Çalışanların çalıştıkları örgütte yükselmek istemeleri oldukça kabul edilebilir bir durumdur. Bu nedenle çalışanlar, zamanla yaptıkları işler konusunda uzmanlaşıp tecrübe sahibi olduklarında, yaptıkları işler sıkıcı gelecek, bulundukları mevkilerdeki sorumluluk ve yetkileri artık yetersiz gelmeye başlayacaktır. Dolayısıyla, çok daha fazla sorumluluk ve yetki sahibi olmak isteyeceklerdir. Bu nedenle, yükselme faktörü örgütte bir teşvik aracı olarak kabul edilmektedir (Eren, 2007, s.515).

Bazen çalışanlar çok fazla terfi almak istemezler. Bunun nedeni ise her terfi, bir sorumluluk ve uzun çalışma süreleri demektir. Fakat çalışanların terfi almak istemelerinin nedeni, daha yüksek bir ücret ve daha fazla saygınlık kazanmak istemeleridir (Locke, 1976, s.1323). Bir örgütte kıdem sıralamasına göre terfi alma sistemi varsa, bu durum çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkiler. Fakat performansa göre terfi alan bir çalışanın iş tatmin seviyesi, kıdemine göre terfi almaya hak kazanan çalışandan daha yüksektir (Özkalp, 2013, s.75).

2.4.3. İş Tatminini ile İlişkili Kuramlar

2.4.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow insanların ihtiyaçlarını bilimsel olarak ele alan, iş tatmini ve motivasyon konularındaki gelişmelere öncülük eden ilk düşünürdür. Bu nedenle Maslow bireylerin neden fedakârlık yapıp, başka bireylerin emri altına girerek çalışmayı kabul ettiklerini araştırmıştır. Araştırmalarının sonucunda, insanların doğasında olan sosyal, psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını gidermek için bazı davranışlarda bulunduklarını tespit etmiştir (Eren, 2007, s.30)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi kapsamında beş temel ihtiyaç vardır. Bahsedilen ihtiyaçları beş basamak olarak düşündüğümüzde, en attaki basamakta en ilkel ve en temel ihtiyaçlar bulunurken, en üst basamakta da en yüksek seviyedeki ihtiyaçlar bulunmaktadır. Maslow'un teorisine göre bir alt basamakta yer alan ihtiyaçlar karşılandığında, bireyler bir üst basamakta yer alan ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir çaba içerisine girerler.

Dolayısıyla karşılanan ihtiyaçlar doğrultusunda, bireylerde motive olma gücü azalmaktadır (Başaran, 2016, s.105).

Mavlow'un ihtiyaçlar kuramı üç ana varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, bireyler talep ve istekleri olan canlılar olup, bireylerin davranışları ihtiyaçlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, bireylerin davranışları üzerinde etkisi olan ihtiyaçlar doyurulmamış olanlardır. Doyurulmuş ihtiyaçların güdüleyici herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Kuramın ikinci varsayımı, belirlenen ihtiyaçlar bir önem sırasına sahip olup, basit ihtiyaçlardan daha karmaşık ihtiyaçlara göre hiyerarşik olarak gerçekleşmektedir. Üçüncü ve sonra varsayıma göre, bahsedilen hiyerarşide temel ihtiyaçların olduğu alt basamaktan karmaşığa doğru çıkabilmek için, bir altında olan ihtiyacın en asgari seviyede karşılanması gerekmektedir (Tevrüz, 2002, s.96)

Maslow kuramında iki temel güdüden söz etmektedir. Bundan ilki yetersizliktir ve bu güdüyle bireyler psikolojik ve fiziksel olan ihtiyaçlarını karşılama çabasına girerler. İkinci güdü ise, gelişme güdüsüdür ve bireylerin yaptıkları şeylerin daha iyisini yapmak ve her şeyin mükemmel olması için çalışmaları olarak ifade edilmektedir (Tevrüz, 2002, s.102). Maslow'un ihtiyaçlar kuramı şekil 2.3.'de sunulmuştur



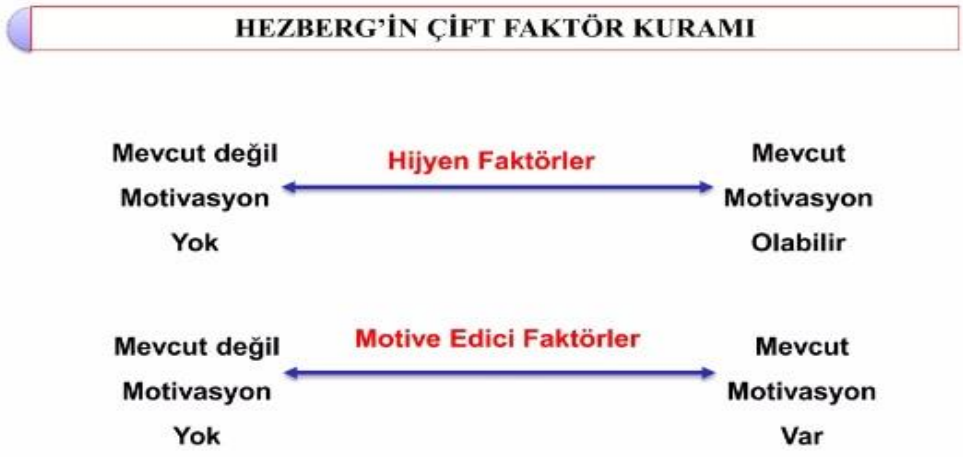
Şekil 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Maslow, 1943)

2.4.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg'in 1957 yılında geliştirdiği bu teori aslında Hijyen ve Motivasyon Teorileri diye de bilinmektedir. Maslow'un teorisi üzerinde yapmış olduğu gözlemler doğrultusunda, geliştirdiği bu teorinin temel amacı bireylerin çalışma hayatında harekete geçip, iş tatminlerine katkı sunmaktır (Çetin, 2014, s.42).

Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı, örgütte çalışanları etkileyen faktörleri iki şekilde ele almaktadır. İlk faktör hijyen (sürdürme), ikinci faktör iste motive etme faktörlerdir. Hijyen faktör, örgütte bir şeylerin olmaması durumunda, iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerdir. Bu durumlar, örgüt politikası, ücret, denetim, çalışanlar arasında ilişki, iş güvenliği, çalışma koşullarının sağlanamaması gibi durumlardır. Örgütte bu faktörlerin bulunmaması iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Çalışanda çalışma isteği uyandıran ve iş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayan faktör ise motive edici faktörlerdir. Çalışanın işini tamamladıktan sonra hissettiği tatmin ve başarı, örgütte başarısıyla tanınması, bilgi ve yeteneklerine göre bir işe sahip olması, yeterli seviyede sorumluluk ve yetkisinin olması, ücret, terfi almak ve kendisini geliştirmesidir. Hijyen faktörler dışsal faktörlerken, motive edici faktörler içsel faktörlerdir. Dolayısıyla motive edici faktörlerin olumlu sonuçlarını görebilmek için, hijyen faktörlerin asgari bir seviyede olması gerekmektedir (Evkaya, 2019, s.59). Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı şekil 2.4.'de sunulmuştur.



Şekil 2.3: Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Herzberg, 1957.

2.4.3.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının farklı açıdan yorumlanması ve devamı niteliğindedir. Bu kuram 1972 yılında Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olup, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının eksik ve zayıf yönlerini gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kırel, 2005, s.324).

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar kuramında saydığı beş basamaklı ihtiyaçları, gelişme ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve varolma ihtiyacı olarak üç basamağa indirmiştir.238 Alderfer, bireylerin aynı anda çok daha farklı ihtiyaçlarının olabilme ihtimalinin olduğunu, üst basamaklarda yer alan ihtiyaçları engellenen bireylerin, alt basamakta yer alan ihtiyaçlarını giderme konusunda çok daha istekli olabileceklerini öne sürmüştür (Can, Aşan, ve Aydın, 2006, s.105).

Alderfer'in kuramı genel olarak bireylerin ihtiyaçlarını hiyerarşik bir şekilde ele almış olsa da Maslow'un kuramındaki gibi katı bir hiyerarşinin olması söz konusu bile değildir. Bu kuramın temelinde, ihtiyaçların somuttan soyuta doğru ilerlemesi söz konusudur. Alderfer'e göre birey aynı anda birden çok ihtiyaca sahip olabilir (Alderfer, 1972 içinde aktaran Tevrüz, 1999, s.72). Alderfer'in ERG Kuramı şekil 2.5.'de sunulmuştur.



Şekil 2.4: Alderfer'in ERG Kuramı
Kaynak: Alderfer, 1972.

2.4.3.4. McClelland’ın İhtiyaçlar Kuramı

McClelland 1960'ların başında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini baz alarak, bireyleri motive edebilecek ilişki kurma ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacı faktörleri üzerinden ihtiyaçları tanımlamıştır. McClelland'ın kuramı, Alderfer ve Maslow’un ihtiyaçları gidermeye odaklanmış kuramlardan farklıdır ve ihtiyaç yaratma ve geliştirmeyi ele almıştır. Bu kuram, motivasyon, hayat tecrübesi ve kültürle ilişkilidir. Çalışanın başarı oranı tatmin düzeyiyle eşit orantıdadır. Başarı oranı yüksek olan çalışanlar, örgütte oluşabilecek herhangi bir problemi çözme konusunda daha fazla çaba harcarlar (Çapkın, 2011, s.47).

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin sosyal ilişkiler kurabilmesini ve bir grup içine dâhil olabilmesini ifade etmektedir. Bu ihtiyaç türü, bireyin çevresindeki kişilerle ilişki kurabilmesini ve kurduğu bu ilişkileri geliştirebilmesine yöneliktir. Güç ihtiyacı, bireyin otoritesini attırabilmesi, başka kişileri etkisi altında tutabilmesi ve var olan gücünü korurken sergilemiş olduğu davranışları ifade etmektedir. Başarı ihtiyacı ise, bireyin gayret gerektiren, ulaşılması zor hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan bilgi ve tecrübeyi elde etmesi olarak tanımlanır (Hatiboğlu, 2005, s.57).

McClelland’ın kuramı, başarı ihtiyacının çalışanlar için oldukça önemli olduğu konusu üzerinde durulurken, yöneticiler için de güç ihtiyacının önemli olduğu konusu üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla iyi bir yönetici olabilmek için en temel nokta, çalışanların güçlü ve sorumlu hissetmeleri için desteklemesi gerekmektedir. Buna ek olarak, yapmış oldukları işin sonucunda çalışanların takdir edilmesi ve karşılaştıkları güçlüklerle nasıl başa çıkacaklarını bilmeleri yöneticiler tarafından sağlanmalıdır (McClelland ve Burnham, 2004, s.106). McClelland’ın İhtiyaçlar Kuramı Şekil 2.6.’da sunulmuştur.



Şekil 2.5: McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı

Kaynak: McClelland, 1960.

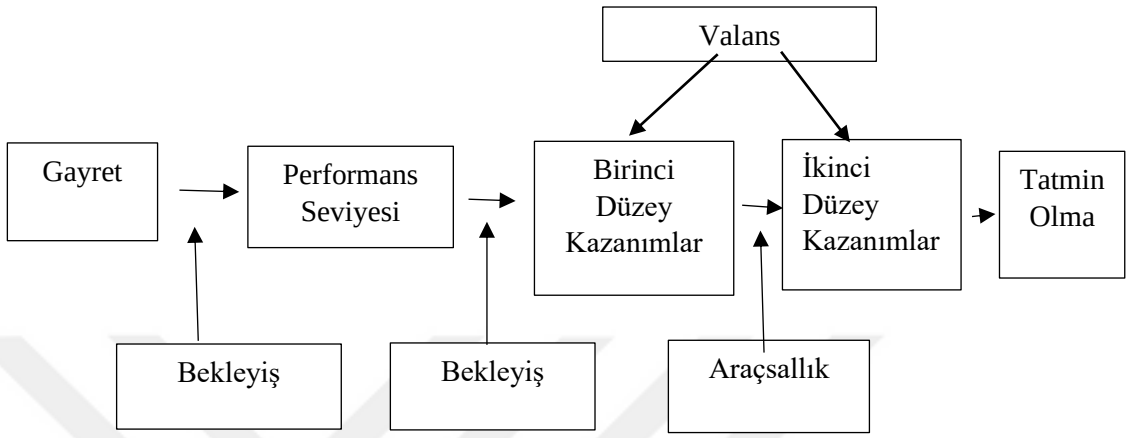
2.4.3.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen beklenti kuramı, süreç kuramları içinde en fazla öne çıkan kuramlardan biridir. Bu kuramın temelinde, çalışanların kendi sergiledikleri davranışlara yönelik düşünceler ve tutumlara odaklandığı söylenebilir. Vroom, motivasyonun seviyesini çalışanların belirlediğini ifade etmektedir. Çalışan, gerçekleştirmek istediği eylemlere ulaşabilme ihtimalini ve sarf etmesi gereken çabaları karşılaştırır ve bunun sonucunda karar verir (Barlı, 2007. s.56)

Victor Vroom kuramında üç temel faktörden bahsetmektedir. İlk faktör, beklenti faktörü olup, çalışanların bir işi yapıp yapamayacağına yönelik hissettiği inancı ifade eder. İkincisi valens faktörü olup, çalışanın elde ettiği çıktı veya başarıya yönelik bireyin yüklemiş olduğu anlamı kastetmektedir. Son olan faktör ise araçsallık faktörüdür. Araçsallık faktörü çalışanları çabalamaları sonucu elde etmiş olduğu birinci çıktı ile hedeflemiş olduğu ikinci çıktı yani ödüller arasındaki ilişkinin derecesini belirlemektedir (Önen, ve Tüzün, 2005. s.56).

Vroom'un beklenti kuramı bazı yönleriyle eleştirilere maruz kalmıştır. Bu kurama göre, çalışan bütün mevcut alternatiflerden elde etmiş oldu ödülleri değerlendirir ve mümkün

olabilecek en iyi kararı vermeyi amaçlamaktadır. Fakat bireylerin en iyi sonuca ulaşana kadar bütün alternatifleri araştırdıklarını söylemek pek olası değildir. Bir diğer eleştiride, bu kuramda çalışan davranışlarının kestirmeye çok müsait olmadığı şeklindedir (Hodgetts M. R. 1999. s.308). Victor Vroom'un Beklenti Kuramı Şekil 2.7.'de sunulmuştur.



Şekil 2.6: Vroom'un Beklenti Kuramı

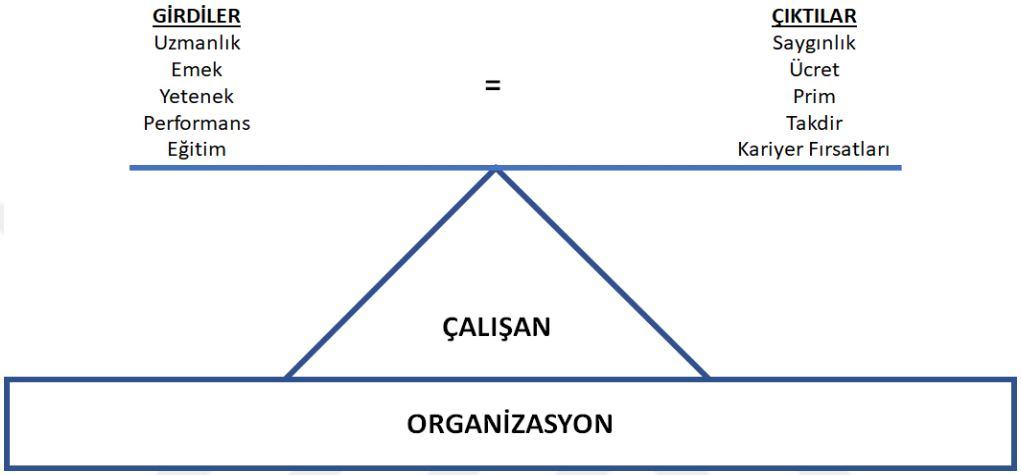
Kaynak: Vroom, 1964.

2.4.3.6. John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams tarafında 1965 yılında geliştirilen eşitlik kuramı, bir motivasyon kuramı olması dışında, aynı zamanda da iş tatmini bakımından oldukça önemli bir kuramdır (Toker, 2007. s.595). Eşitlik kuramına göre, çalışanlar genel olarak kendileriyle aynı seviyedeki çalışanlarla kendilerini kıyaslayarak aynı tecrübe ve yeteneklere sahip olduklarını düşünmektedirler (Çetinkanat, 2000. s.27). Diğer bir ifadeyle, çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamış oldukları nokta girdi ve çıktı değişkenleridir (Adams, 1965, s.280). Kurama göre girdiler çalışma saatleri, çabalar, kalite anlayışı gibi faktörleri, çıktılar ise çalışanın yaptığı iş sonucu elde etmiş olduğu hedefleri ifade etmektedir261 Çalışan yapmış olduğu kıyaslamalar sonucunda, örgüt içinde herhangi bir eşitsizlik hissederse bu eşitsizliği ortadan kaldırmayı sağlamak için elinden geleni yapacaktır (Toker, 2007. s.587).

Eşitsizlik tamamen çalışanın algılamasıyla ortaya çıkar veya çıkmaz. Çalışan eğer herhangi bir eşitsizlik ya da adaletsizlik hissediyorsa adaleti kendisi sağlamak için çaba gösterebilir. Hissedilen eşitsizlik çalışanın aleyhindeyse çalışan bundan dolayı iş performansını düşürerek tepkisel yaklaşabilir (Tevruz, 2002, s.96).

Adams çalışanların karşılaştıkları eşitsizlik durumlarında başvurabilecekleri bazı yolların olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; çalışan iş için sarf ettiği çabayı azaltabilir, ücret artışı talep edebilir, diğer çalışanlara daha çok iş verebilir, ödüllerini değiştirmeyi talep edebilir, çalışan karşılaşmış olduğu eşitsizliğin geçici olduğunu düşünüp savunma mekanizması geliştirebilir. Çalışan yaptığın bütün bu eylemleri yetersiz bulup devamsızlık yapmaya başlayabilir veya yapılan eşitsizlikten tamamen uzak durmak için işi bırakabilir (Keser, 2006, s.105). Adams'ın Eşitlik Kuramı Şekil 2.8.'de sunulmuştur.



Şekil 2.7: Adams'ın Eşitsizlik Kuramı

Kaynak: Adams, 1965.

2.5. Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Sosyal dışlanma, bireylerin yaşamlarında maruz kaldıkları dışlanma durumunu ifade eder ve bu durum, çalışanların iş tatmini üzerinde belirgin olumsuz etkiler yaratmaktadır. Manninen ve arkadaşlarının (2023) Finlandiya'da sağlık çalışanlarıyla yaptığı bir araştırma, işyerindeki sosyal dışlanmanın iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, sosyal dışlanmanın yalnızlık ve benlik gibi faktörler aracılığıyla iş tatmini ve genel iş sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını belirtmektedir. Bu bulgular, yaşamda sosyal dışlanmanın yalnızca bireysel deneyimler değil, aynı zamanda örgütsel performans ve çalışan sağlığı üzerinde de önemli etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatmini ile sosyal

dışlanma arasındaki ilişki, çalışanların refahı ve örgütsel verimlilik açısından dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Manninen vd., 2023).

2.6. Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasındaki ilişki, literatürde birçok çalışma tarafından ele alınmıştır. Chung ve Kim "Sosyal Ağ Hizmetlerinin Kullanımının Örgütsel Dışlanma, İş Tatmini ve Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi" başlıklı yaptığı araştırmada, örgütsel dışlanmanın bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratarak iş tatmini düzeylerini düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Chung & Kim, 2017; Afsheen, 2016; Artar ve diğerleri, 2019). Örgütlerde yaşanan dışlanma durumlarının ve bunun sonucunda meydana gelen iş tatminsizliğinin, çalışan performansı üzerinde olumsuz sonuçlar yaratması kaçınılmazdır.

Artar ve diğerleri (2019) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, "örgütlerde yöneticiye duyulan güven, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkiler" incelenmiştir. Hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı personel ile yapılan anket sonuçları, çalışanların örgütlerinde dışlanma veya psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarında iş tatmini düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir.

Temizel (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise "otel işletmelerinde çalışanların örgütsel dışlanma algılarının, iş tatmini düzeylerine ve işten ayrılma niyetine etkisi" ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda örgütlerde dışlanma algısının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

2.7. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Türkiye'de yapılan çeşitli akademik çalışmalar, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Demir ve Bağcı'nın (2013) "Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmalarında Akdeniz Üniversitesi idari personeli üzerinde özellikle süreç ve kişilerarası adalet boyutlarının iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Benzer şekilde, hizmet sektörü pazarlama elemanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğu, ayrıca bu ilişkide psikolojik sermayenin kısmen aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir (Düveroğlu, 2022).

Astar, Bahadır ve Umutlu'nun (2018) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ise örgütsel adaletin iş tatminini hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Karasu (2020) tarafından Antalya'da bir alışveriş merkezinde gerçekleştirilen çalışmada da örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmış, özellikle etkileşimsel adalet boyutunun belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Farklı sektörler ve çalışan grupları üzerinde yapılan bu çalışmalar, Türkiye bağlamında örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin güçlü ve tutarlı bir şekilde gözlemlendiğini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL DIŞLANMA VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiş ve elde edilen veriler nicel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve modeli, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, araştırmanın hipotezleri, araştırmaya ilişkin evren ve örneklem bilgileri ile verilerin analiz süreçleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Konusu

Çalışanlar günlük mesailerinin büyük bir kısmını işte geçirmektedirler. Bu nedenle, örgütlerde yaşanan pek çok durum, çalışanları fiziksel ya da psikolojik olarak etkileyebilir ve bu da bireylerin örgütte sergiledikleri performanslarına yansıyabilir. Örgütsel dışlanma, çalışanların iş yerlerinde dışlanması, değer görmemesi ya da emek ve çalışmalarının göz ardı edilmesi durumudur. Buda çalışanlarda iş stresi oluşturduğundan fiziksel ve psikolojik etkilenmeler yaratabilmektedir. Sosyal dışlanma durumu ise bireylerin sosyal topluluklardan dışlanması ve yalnızlaştırılmasıdır. Sosyal ve örgütsel dışlanma, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler bırakan olgulardır.

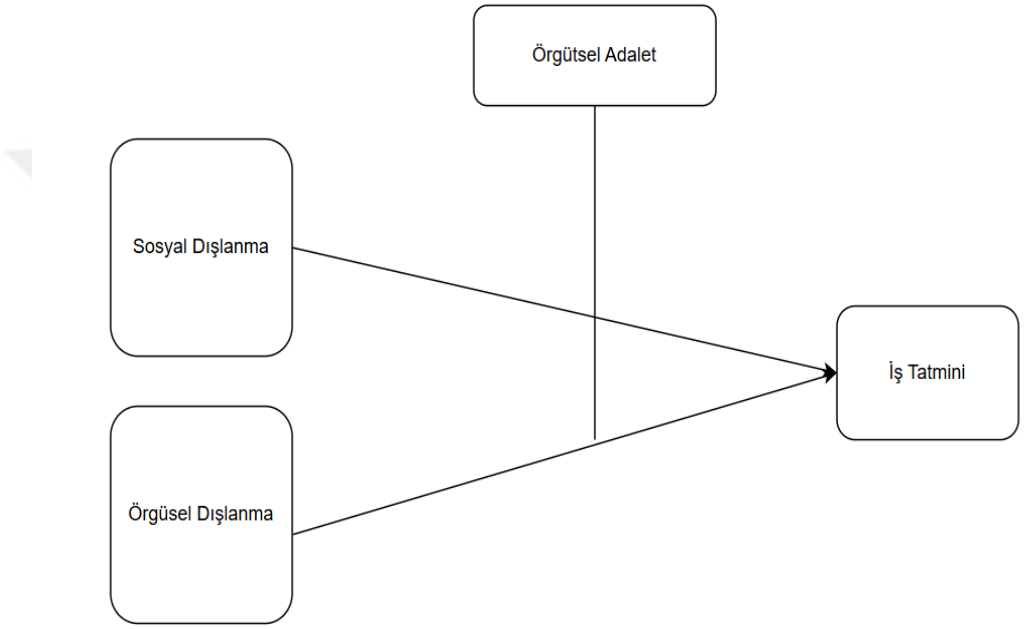
Tez çalışmasının temel konusu, aktif çalışma hayatının içerisinde bulunan yabancı uyrukluların sosyal ve örgütsel dışlanma algılarının, iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu etkileşimde örgütsel adaletinin düzenleyici değişken rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın çalışma konuları; sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma, iş tatmini ve örgütsel adalet olup, alt boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın öncelikli amacı, çalışan yabancı uyrukluların sosyal ve örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve bu etkileşimde örgütsel adaletinin düzenleyici değişken rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya ilişkin model 3.1'de verilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Modelde, aşağıdaki hipotezler test edilmiştir;

H1: Çalışanların sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Çalışanların örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Örgütsel adaletin çalışanların sosyal dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.

H5: Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, aktif çalışma hayatının içerisinde bulunan, yabancı uyruklu bireyler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi % 95 güven aralığında ve % 6 hata payı temel alınarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma katılımcıları 320 kişiden oluşmaktır. Bu örneklem sayısı söz konusu araştırma evrenini temsil etmek için yeterlidir.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu kullanılmıştır. Beş bölümden oluşan anketin ilk bölümünde katılımcılardan demografik bilgileri istenmiş, sonraki bölümlerde sırasıyla iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet ölçeklerinden oluşan sorular sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan "İş Tatmini Ölçeği", Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda beş sorudan oluşmakta olup, 5'li likert tipinde çalışanların iş tatmin seviyeleri belirlenmiştir.

Ankette yer alan ikinci ölçek ise "Sosyal Dışlanma Ölçeği"dir. Bu ölçek Jehoel-Gijsbers & Vrooman (2007) tarafından geliştirilmiş, Bayram vd. (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda on dokuz sorudan oluşmakta olup, 5'li Likert formatında uygulanmıştır. Bu ölçek aracılığıyla bireylerin sosyal dışlanma yaşayıp yaşamadıkları, toplumla olan ilişkilerinde dışlanmışlık hissi taşıyıp taşımadıkları ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek ise "Örgütsel Dışlanma Ölçeği"dir. Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda on üç sorudan oluşmakta olup, 5'li Likert formatında uygulanmıştır. Söz konusu ölçek aracılığıyla bireylerin çalıştıkları örgüt içerisinde dışlanma yaşayıp yaşamadıkları, iş ortamlarında sosyal etkileşimlerden ne ölçüde dışlandıkları değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan son ölçek ise "Örgütsel Adalet Ölçeği"dir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olup, Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda yirmi bir sorudan oluşmakta olup, 5'li Likert formatında uygulanmıştır. Bu ölçek aracılığıyla bireylerin örgütlerinde adil bir ortamın

mevcut olup olmadığına ilişkin algıları ve bu algıya karşı geliştirdikleri tutumlar ölçülmüştür.

Araştırma için oluşturulan anket formu online ortamda katılımcılara eposta ve çevrimiçi mesajlaşma uygulamaları üzerinden iletilmiştir. Araştırma verisi Ağustos – Aralık 2024 arasındaki dört aylık dönem içinde gerçekleştirilmiş olup, 334 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen cevaplardan değerlendirme dışı bırakılan sayı 14 dür. Yapılan çalışma için 03.08.2024 tarih ve 2024/06 sayı ile IZU etik kurulundan onay alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde araştırmaya ilişkin verilerin analizler sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırmanın bu bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgiler ve ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik testlerine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, yol analizi ve düzenleyici rol analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının ilk bölümü demografik bilgileri içerirken; sonraki bölümlerde katılımcılara iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet ile ilgili ölçekler uygulanmış ve elde edilen veriler önce numaralandırılmış, sonrasında ise ‘SPSS for Windows 25.0’ programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan 320 katılımcıya ait demografik verilerle ilgili istatistikler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarının Demografik İstatistikleri

Faktör	Aralık	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	162	50.6

	Kadın	158	49.4
Yaş	18-24	41	12.8
	25-31	87	27.2
	32-38	110	34.4
	39-45	58	18.1
	46 ve üstü	24	7.5
Medeni Durum	Evli	190	59.4
	Bekar	130	40.6
Meslek Grupları	Beyaz Yaka	236	73.8
	Mavi Yaka	84	26.3
Gelir Durumu	Kötü	104	32.5
	Orta	105	32.8
	İyi	111	34.7
Eğitim Durumu	İlkokul	48	15
	Lise	54	16.9
	Lisans	140	43.8
	Lisansüstü	78	24.4
Kıta	Batı Avrupa	118	36.9
	Orta Avrupa	17	5.3
	Afrika	52	16.3
	Doğu Avrupa	4	1.3
	Asya	124	38.8
	Diğer	5	1.6

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde; katılımcıların yüzde 50,6'nın (162 kişi) "Erkek" çalışanlardan yüzde 49,4'ünün (158) ise "Kadın" çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığına göre dağılımları incelendiğinde; yüzde 34,4 ile (110 kişi) yaklaşık yarısının "32 – 38" yaş aralığında olduğu, ikinci büyük grubun ise yüzde 27,2 ile (87 kişi) "25 – 31" yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmamızın yaş aralığına göre diğer gruplarına bakacak olursak; "39-45" yaş aralığındaki katılımcılar yüzde 18,1'ini (58 kişi) oluştururken, "18 – 24" yaş aralığındaki çalışanlar ise yüzde 12,8 ile (41 kişi) ve son olarak "46 Yaş ve Üzeri" çalışanlar yüzde 7,5'ini (24 kişi) en az katılımı oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları ve iş kolları incelendiğinde; katılımcıların yüzde 59,4'ünün (190 kişi) "Evli" çalışanlardan, yüzde 40,6'sının (130) ise "Bekar" çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışanların yüzde 73,8'inin (236 kişi) "Beyaz Yaka" çalışanlardan, yüzde 26,3'ünün (84) ise "Mavi Yaka" çalışanlar oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde; yüzde 34,7 ile (111 kişi) yaklaşık yarısının "iyi" düzeyde olduğu, iki ve üçüncü grup ise eşit aralıkta olup, yüzde 32,8 ile (105 kişi) "orta" ve yüzde 32,5'ini (104 kişi) "kötü" düzeyde gelirlerinin oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların yüzde 43,8'lik kısmı ile (140 kişi) üniversite lisans mezunu olup, bunu takip eden en büyük grup ise yüzde 24,4'lük (78 kişi) oranla yüksek lisans mezunlarıdır. Lise ve altı öğrenim seviyesine sahip bireylerin toplamı ise %31,9'dur (102 kişi).

Araştırmaya katılan bireylerin kıtlarını incelediğimizde; yüzde 38,8 ile (124 kişi) yaklaşık yarısının "Asya" kıtasında olduğu, ikinci büyük grubun ise yüzde 36,9 ile (118 kişi) "Batı Avrupa" kıtasında olduğu görülmektedir. Diğer kıtalara sırasıyla bakacak olursak "Afrika" kıtasına mensup katılımcılar yüzde 16,3ünü (52 kişi) oluştururken, "Orta Avrupa" kıtası yüzde 5,3ünü (17 kişi), "Diğer" kıtalara mensup bireyler yüzde 1,6 (5 kişi) ve son olarak "Doğru Avrupa" kıtasına mensup bireylerin yüzde 1,3'ünü (4 kişi) en az katılımı oluşturduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Araştırmanın ilk aşamasında araştırmada kullanılan "Örgütsel Dışlanma", "Sosyal Dışlanma", "Örgütsel Adalet" ve "İş Tatmini" ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

4.4.1. Sosyal Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

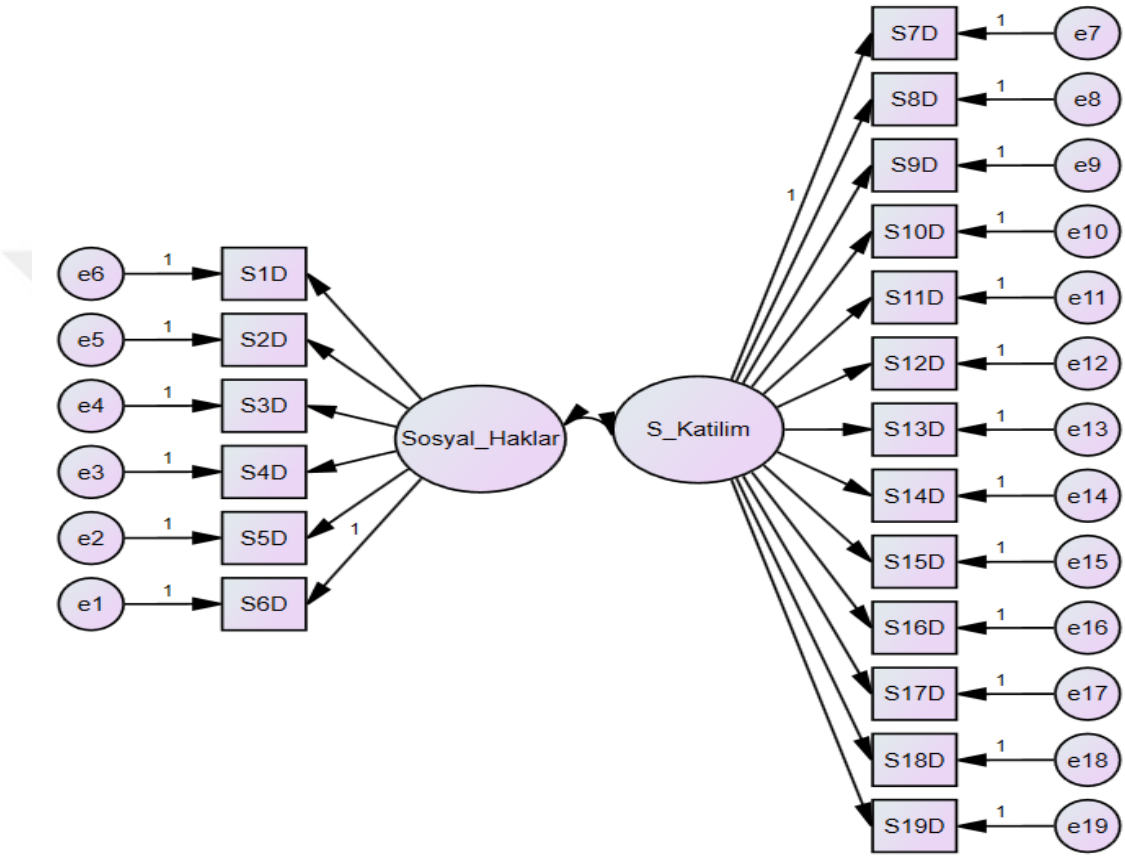
Sosyal Dışlanma Ölçeği (SDÖ)'ne ilk olarak Harman Tek Faktör testi uygulanmış ve olası ortak metot yanlılığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilk faktörünün açıklama gücü (%30.264) olarak tespit edilmiştir. Bu değer %50'den düşük olduğu için ölçekte ortak metot yanlılığı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2: Sosyal Dışlanma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

	Açıklanan				Açıklanan	
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.750	30.264	30.264	5.750	30.264	30.264
2	2.181	11.477	41.741			
3	1.514	7.970	49.712			
4	1.324	6.971	56.682			

Bir sonraki aşamada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile değerlendirilmiştir. İstatistiği olarak ölçeğin güvenilirliği için eşik değeri 0.70 olarak kabul edilmektedir. Bu değerin üzerindeki tüm değerler ölçeğin en azından yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. SDÖ'ne ilişkin Cronbach Alfa değeri 0.747 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonraki aşamada SDÖ ilişkin doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. İlk olarak modelin ilk hali uyum endeksleri ile değerlendirilmiş ve gerekli adımlarla ölçeğin uyumluluğu sağlanmıştır. Bu aşamada yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4.1: Sosyal Dışlanma Ölçeği İlk Hali

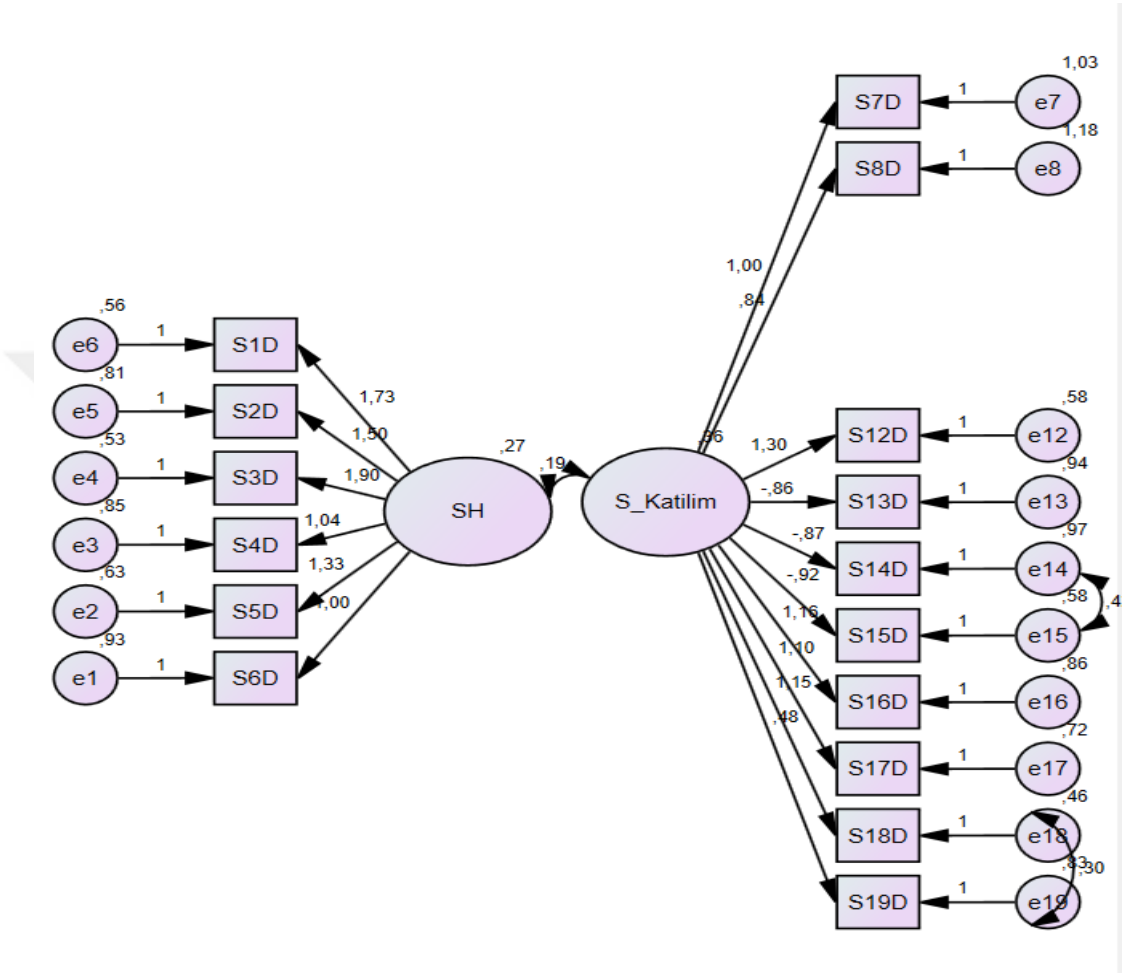
SDÖ ilişkin DFA sonucunda, ölçeğin yeterli ölçüde uyumlu olmadığı tespit edilmiştir (x^2/df =5.83, CFI=0,867, GFI=0,765, AGFI=0,704, RMSEA=0,123) ve ölçeğin uyumunu sağlamak için S9D, S10D, S11D madde modelden çıkarılmış ve e14 -e15 ve e18 - e19 arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan bu işlemlerin sonucunda ölçeğin uyum indeksleri yeniden değerlendirilmiş ve elde edilen analiz sonuçlarına göre

ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (x^2/df =4.70, CFI=0,902, GFI=0,864, AGFI=0,819, RMSEA=0,09). Ölçek maddelerinin katsayı sonuçları yüklerinin Tablo 4.3.'de verilmiştir. Ölçeğin DFA sonucundaki son hali de Şekil 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.3: Sosyal Dışlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	S.H	C.R.	P
S6D	<---	SH	1.000			
S5D	<---	SH	1.328	.178	7.454	***
S4D	<---	SH	1.044	.161	6.482	***
S3D	<---	SH	1.901	.235	8.089	***
S2D	<---	SH	1.503	.202	7.446	***
S1D	<---	SH	1.732	.217	7.967	***
S7D	<---	S_Katilim	1.000			
S8D	<---	S_Katilim	.837	.141	5.917	***
S12D	<---	S_Katilim	1.302	.158	8.218	***
S13D	<---	S_Katilim	-.858	.134	-6.414	***
S14D	<---	S_Katilim	-.873	.136	-6.398	***
S15D	<---	S_Katilim	-.919	.124	-7.402	***
S16D	<---	S_Katilim	1.163	.155	7.509	***
S17D	<---	S_Katilim	1.104	.145	7.601	***
S18D	<---	S_Katilim	1.145	.140	8.184	***

			Tahmin	S.H	C.R.	P
S19D	<---	S_Katilim	.482	.107	4.497	***



Şekil 4.2: Sosyal Dışlanma Ölçeği Son Hali

4.4.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Dışlanma Ölçeği (ÖDÖ)'ne ilk olarak Harman Tek Faktör testi uygulanmış ve ortak metot yanlılığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilk faktörünün açıklama gücü (%38.287) olarak tespit edilmiştir. Bu değer %50'den düşük

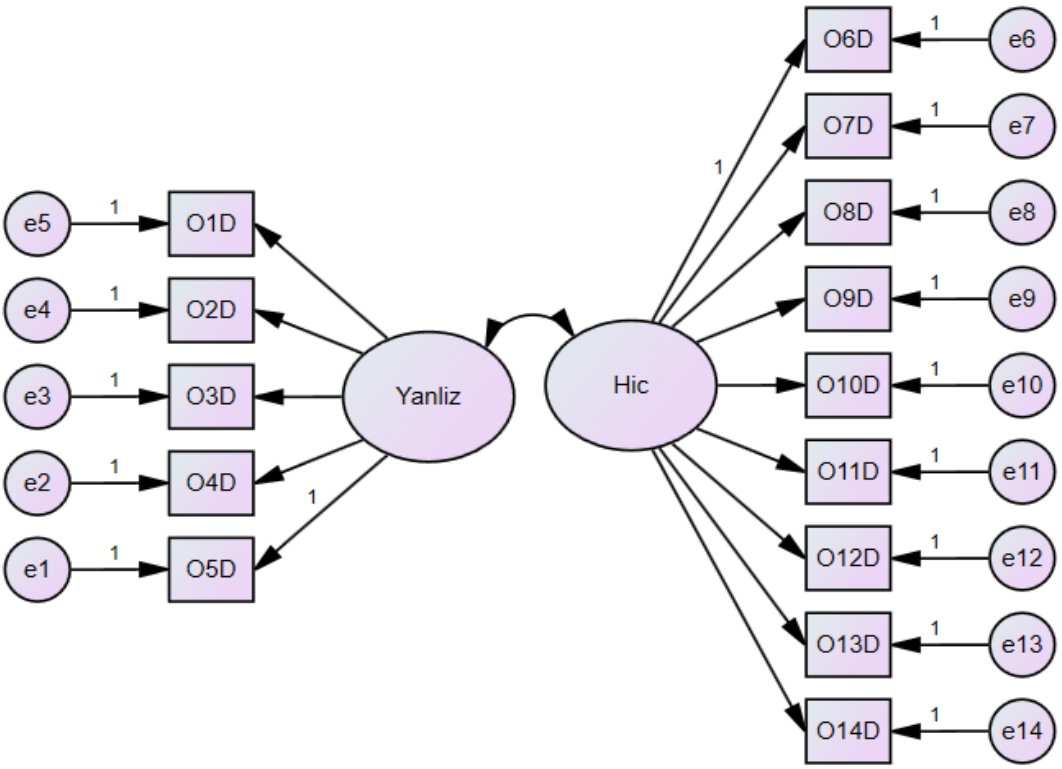
olduğu için ölçekte ortak metot yanlılığı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.4.'da verilmiştir.

Tablo 4.4: Örgütsel Dışlanma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1	4.560	38.287	38.287	3.560	38.287	38.287
2	.925	6.604	44.891			
3	.581	4.150	49.041			
4	.506	3.616	52.657			

Bir sonraki aşamada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile değerlendirilmiştir. ÖDÖ'ne ilişkin Cronbach Alfa değeri 0.964 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonraki aşamada ÖDÖ ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak modelin ilk hali uyum endeksleri ile değerlerdirilmiş ve gerekli adımlarla ölçeğin uyumluluğu sağlanmıştır. Bu aşamada yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

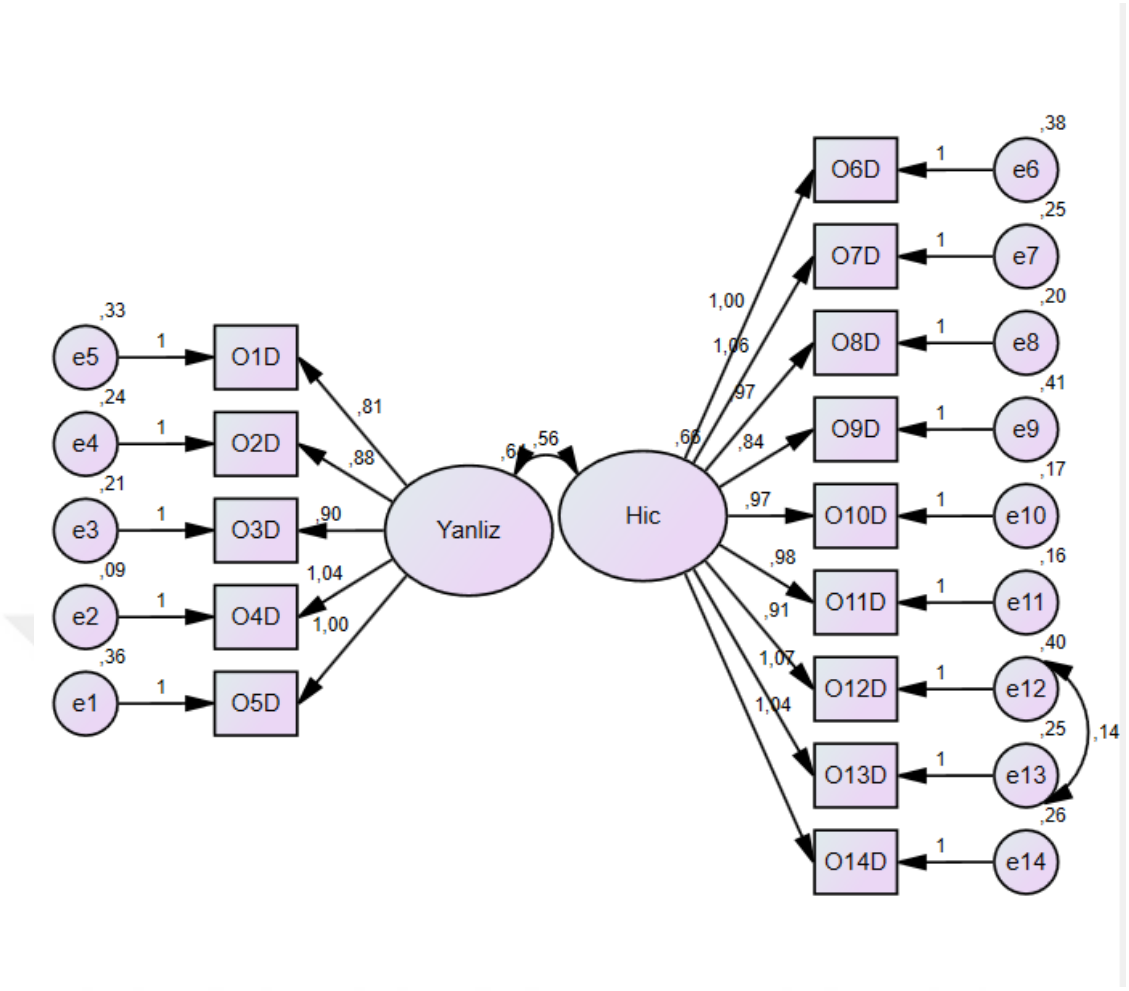


Şekil 4.3: Örgütsel Dışlanma Ölçeği İlk Hali

ÖDÖ ilişkin DFA sonucunda, ölçeğin yeterli ölçüde uyumlu olmadığı tespit edilmiştir (x^2/df =5.896, CFI=0,916, GFI=0,834, AGFI=0,774, RMSEA=0,124) ve ölçeğin uyumunu sağlamak için e12 -e13 arasına modifikasyon yapılmıştır. Yapılan bu işlemlerin sonucunda ölçeğin uyum indeksleri yeniden değerlendirilmiş ve elde edilen analiz sonuçlarına göre ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (x^2/df =4.173, CFI=0,934, GFI=0,857, AGFI=0,805, RMSEA=0,091). Ölçek maddelerinin katsayı sonuçları yükleri Tablo 4.5.'de verilmiştir. Ölçeğin DFA sonucundaki son hali de Şekil 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.5: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	S.H	C.R.	P
O5D	<---	Yanliz	1.000			
O4D	<---	Yanliz	1.037	.051	20.493	***
O3D	<---	Yanliz	.897	.051	17.514	***
O2D	<---	Yanliz	.877	.052	16.783	***
O1D	<---	Yanliz	.805	.054	14.776	***
O6D	<---	Hic	1.000			
O7D	<---	Hic	1.064	.058	18.331	***
O8D	<---	Hic	.972	.053	18.473	***
O9D	<---	Hic	.838	.058	14.473	***
O10D	<---	Hic	.966	.051	18.928	***
O11D	<---	Hic	.984	.051	19.121	***
O12D	<---	Hic	.909	.060	15.215	***
O13D	<---	Hic	1.065	.058	18.278	***
O14D	<---	Hic	1.040	.058	17.995	***



Şekil 4.4: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Son Hali

4.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

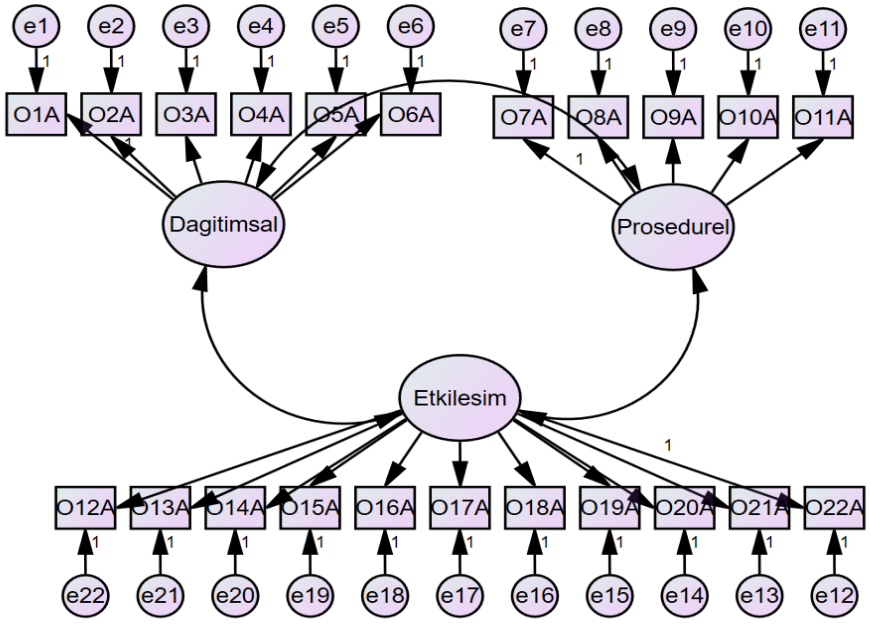
Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)'ne ilk olarak Harman Tek Faktör testi uygulanmış ve ortak metot yanlılığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilk faktörünün açıklama gücü (% 43.705) olarak tespit edilmiştir. Bu değer % 50'den düşük olduğu için ölçekte ortak metot yanlılığı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1	9.815	43.705	43.705	9.815	43.705	43.705
2	1.951	8.868	52.573			
3	1.193	5.424	57.997			
4	.894	4.063	62.060			

Bir sonraki aşamada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile değerlendirilmiştir. ÖAÖ'ne ilişkin Cronbach Alfa değeri 0.955 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonraki aşamada ÖAÖ ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak modelin ilk hali uyum endeksleri ile değelerdirilmiş ve gerekli adımlarla ölçeğin uyumluluğu sağlanmıştır. Bu aşamada yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.



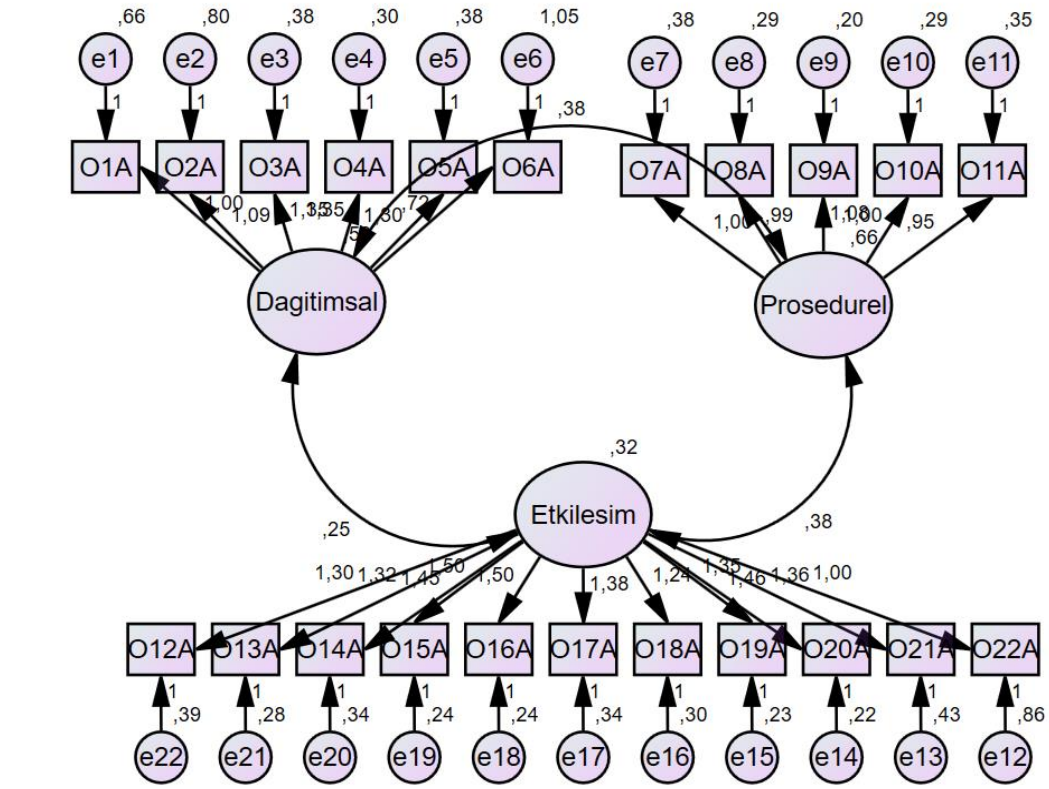
Şekil 4. 5: Örgütsel Adalet Ölçeği İlk Hali

ÖAÖ ilişkin DFA sonucunda, ölçeğin yeterli ölçüde uyumlu olduğu tespit edilmiştir (x^2/df =3.279, CFI=0,916, GFI=0,852, AGFI=0,806, RMSEA=0,085). Ölçek maddelerinin katsayı sonuçları yükleri Tablo 4.7.'de verilmiştir. Ölçeğin DFA sonucundaki son hali de Şekil 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	S.H	C.R.	P
O1A	<---	Dağıtımsal	1.000			
O2A	<---	Dağıtımsal	1.088	.105	10.332	***
O3A	<---	Dağıtımsal	1.346	.106	12.685	***
O4A	<---	Dağıtımsal	1.346	.104	13.004	***
O5A	<---	Dağıtımsal	1.296	.103	12.609	***
O6A	<---	Dağıtımsal	.723	.099	7.334	***
O7A	<---	Prosedürel	1.000			
O8A	<---	Prosedürel	.995	.059	16.812	***
O9A	<---	Prosedürel	1.080	.059	18.334	***
O10A	<---	Prosedürel	1.002	.060	16.764	***
O11A	<---	Prosedürel	.950	.060	15.729	***
O22A	<---	Etkileşim	1.000			
O21A	<---	Etkileşim	1.361	.143	9.503	***
O20A	<---	Etkileşim	1.458	.144	10.098	***
O19A	<---	Etkileşim	1.351	.135	9.986	***
O18A	<---	Etkileşim	1.236	.128	9.662	***

			Tahmin	S.H	C.R.	P
O17A	<---	Etkileşim	1.383	.142	9.745	***
O16A	<---	Etkileşim	1.499	.149	10.086	***
O15A	<---	Etkileşim	1.496	.148	10.091	***
O14A	<---	Etkileşim	1.446	.147	9.812	***
O13A	<---	Etkileşim	1.317	.134	9.820	***



Şekil 4.6: Örgütsel Adalet Ölçeği Son Hali

4.4.4. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

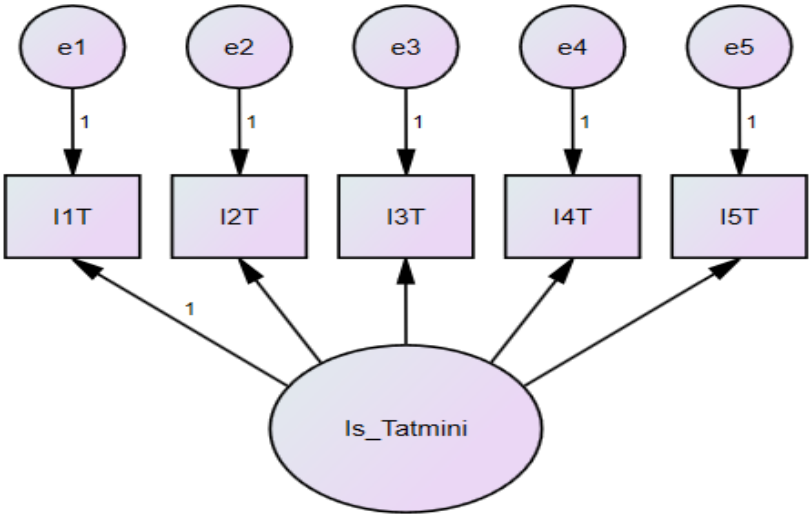
İş Tatmini Ölçeği (ITÖ)'ne ilk olarak Harman Tek Faktör testi uygulanmış ve ortak metot yanlılığı test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilk faktörünün açıklama gücü (% 46.117) olarak tespit edilmiştir. Bu değer % 50'den düşük olduğu için ölçekte ortak metot yanlılığı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8: İş Tatmini Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1	1.306	46.117	46.117	1.306	46.117	46.117
2	.687	13.735	59.853			
3	.420	8.409	68.262			
4	.341	6.828	85.090			

Bir sonraki aşamada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile değerlendirilmiştir. ITÖ'ne ilişkin Cronbach Alfa değeri 0.860 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonraki aşamada ITÖ ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak modelin ilk hali uyum endeksleri ile değelerdirilmiş ve gerek adımlarla ölçeğin uyumluluğu sağlanmıştır. Bu aşamada yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

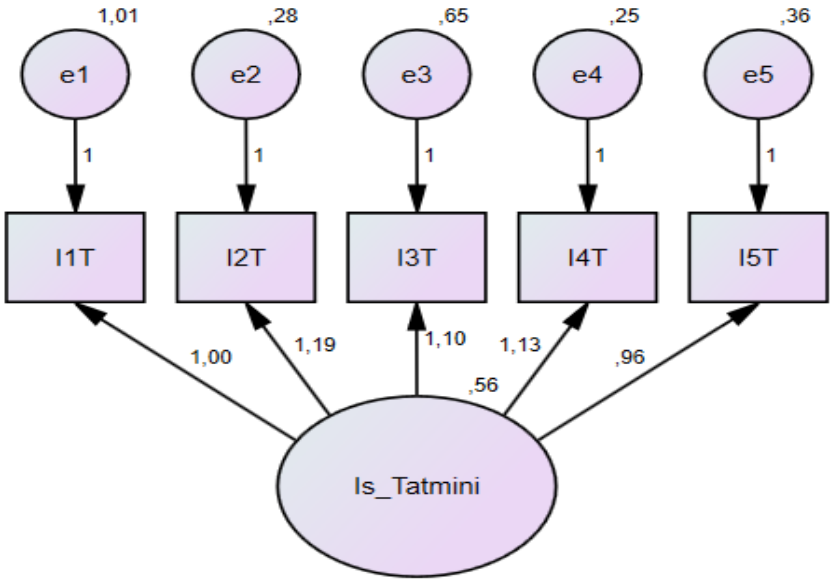


Şekil 4.7: İş Tatmini Ölçeği İlk Hali

ITÖ ilişkin DFA sonucunda, ölçeğin yeterli ölçüde uyumlu olduğu tespit edilmiştir (x^2/df =4.867, CFI=0,976, GFI=0,969, AGFI=0,906, RMSEA=0,098). Ölçek maddelerinin katsayı sonuçları yüklerinin Tablo 4.9.'da verilmiştir. Ölçeğin DFA sonucundaki son hali de Şekil 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.9: İş Tatmini Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	S.H	C.R.	P
I1T	<---	Is_Tatmini	1.000			
I2T	<---	Is_Tatmini	1.191	.106	11.260	***
I3T	<---	Is_Tatmini	1.096	.109	10.024	***
I4T	<---	Is_Tatmini	1.133	.101	11.253	***
I5T	<---	Is_Tatmini	.962	.092	10.515	***



Şekil 4.8: İş Tatmini Ölçeği Son Hali

4.5. Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın yapı geçerliliğini belirlemek için ilk olarak SPSS programı ile modele açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin ilk aşamasında örneklem büyüklüğünün uygunluğunun tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk istatistiği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO testi, örneklem sayısının faktör analizi yapılabilmek için yeterli olup olmadığını belirmek için kullanılmaktadır. Örneklem büyüklüğünün uygunluğu değerlendirilirken, KMO değerinin en az 0,60 olması beklenir (Tabachnick ve Fidell, 2012). Barlett küresellik testi sonucunda p değerinin 0.05'den faktör analizi için beklenen bir durumdur. p değerinin 0.01'den küçük olması değişkenlerin kendi aralarında istatistiksel olarak yeterli oranda anlamlı ilişkiliye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2013). Açımlayıcı faktör analizinde, faktör yüklerinin en az 0,50 olması beklenir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Değişkenlere ilişkin maddelerin faktör yüklerinin en az 0,50 olması maddelere ilişkin faktör yüklerinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Bu değer arttıkça maddelerin açıklama gücünün de artacağı söylenebilir (Hair vd., 2013). Açımlayıcı faktör analizinde,

açıklanan toplam varyans, maddelerle oluşturulan faktörlerin araştırılan konuyu ne kadar açıkladığını ifade eder. Genel olarak bu değerin en az 0,50 olması önerilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu çalışma modele ilişkin açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

	Ölçek Maddesi	Oluşan Faktör	Faktör Yükü	Açıklanan Toplam Varyans	KMO Değeri	Bartlett Testi Anlamlılık Düzeyi	Cronbach's Alpha Katsayısı
1. Faktör	O15A	Örgütsel Adalet	.804	%31.49	0.919	p<0.001	0.955
	O9A		.801				
	O20A		.789				
	O16A		.779				
	O19A		.778				
	O13A		.772				
	O10A		.762				
	O8A		.746				
	O11A		.744				
	O14A		.736				
	O7A		.736				
	O12A		.727				
	O18A		.726				
	O17A		.721				
	O21A		.670				
	O5A		.610				
	O6A		.583				

		O4A		.583				
		O3A		.562				
		O1A		.519				
		O2A		.512				
		O8D		.859				
		O11D		.859				
		O4D		.851				
		O7D		.847				
		O10D		.839				
		O14D		.839				
		O13D		.835				
		O5D		.815				
		O6D	Örgütsel	.787				
2.	Faktör	O3D	Dışlanma	.764	%12.40	0.919	p<0.001	0.964
		O12D		.742				
		O9D		.731				
		O2D		.713				
		O1D		.687				
		S19D		.540				
		S1D		.803				
		S3D		.800				
		S5D		.727				
		S2D		.722				
		S8D		.660				

	S12D		.653				
	S18D		,623				
	S17D		.614				
	S7D	Sosyal	.595				
3. Faktör	S16D	Dışlanma	.559	%6.25	0.919	p<0.001	0.747
	S6D		.558				
	S15D		-.555				
	S4D		.554				
	S13D		-.516				
	S17D		.795				
	S7D	İş Tatmini	.776				
4. Faktör	S16D		.712	%4.45	0.919	p<0.001	0.860
	S6D		.656				
	S15D		.647				
			Modelin Toplam Açıklama Gücü	%54.60			

Model için yapılan açımlayıcı faktör analizinin sonuçları değerlendirildiğinde KMO değerinin 0,919 olduğu görülmektedir. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. Yapılan Barlett küresellik testi sonucunda p değeri 0.01'den küçük çıkmıştır. Bu sonuç maddeler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan maddelere ilişkin faktör yükleri 0,516 ile 0,859 arasında yer almaktadır, bu sonuç faktör yüklerinin oluşan faktörü güçlü seviyede temsil ettiğini göstermektedir. Modele İlişkin açıklanan toplam varyansının %54,60 olduğu görülmektedir. Bu modelin açıklanan varyans değerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

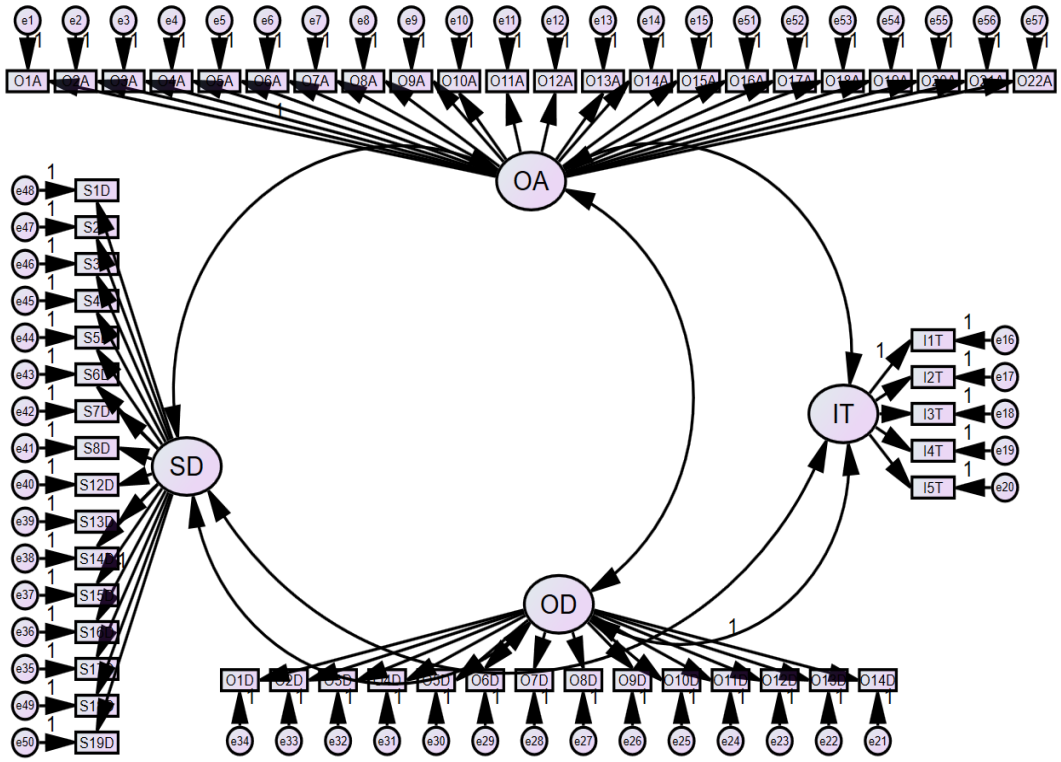
Araştırmanın bu bölümünde açımlayıcı faktör analizden (AFA) sonra, araştırma modelinde yer alan değişkenler için toplanan verilerin doğruluğu, Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. DFA, AFA sonuçlarının destekleyen hem teorik hem de daha önce yapılmış akademik çalışmalar temel alınarak kurulan araştırma modeline elde edilen verilerin ne kadar uyumlu olduğunu gösteren bir analizdir (Hair vd., 2013). DFA'yı gerçekleştirmek için AMOS programından yararlanılmıştır.

Literatür incelendiğinde DFA'nın değerlendirilmesinde araştırmacılar tarafından farklı uyum indekslerin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan uyum indeksleri ve bu uyum indekslerine ilişkin eşik değerler aşağıdaki Tablo 4.11.'de yer almaktadır.

Tablo 4.11: Uyum ölçümleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen 2015



Şekil 4.9: Ölçüm Modeli

Ölçüm modeline ilişkin DFA sonucunda, ölçeğin yeterli ölçüde uyumlu olduğu tespit edilmiştir (x^2/df =3.400, CFI=0,922, GFI=0,918, AGFI=0,908, RMSEA=0,087).

4.7. Güvenilirliğin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yapı güvenilirliği değerlendirilmiştir. Yapı güvenilirliği, içsel tutarlılığı ölçmek için kullanılan Cronbach Alfa katsayısı ve bileşik güvenilirlik değerini belirlemek için kullanılan CR (composite realibility) katsayısı ile değerlendirilmiştir. Her iki değer için eşik değer en az 0.70 olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2013). Ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin 0.747-0.964 arasında, CR 0.760 – 0.914 arasında olduğu tespit edilmiştir ve Tablo 4.16.'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmadaki değişkenlerin yapı güvenilirliğini sağladığı söylenebilir.

4.8. Geçerliliğin Değerlendirilmesi

Araştırmanın yapı geçerliliğinin sınanması için, yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ıraksak geçerliliğe (discriminant validity) bakılmıştır.

4.8.1. Yakınsak Geçerlilik

Yakınsak geçerlilik (convergent validity), belirli bir yapıyı değişkenlere ait maddeler arasında ilişki düzeyini ve değişken maddeleri arasındaki ortak varyans düzenlerini belirlemek için kullanılır. Literatürde yakınsak geçerliliği değerlendirilmesinde açıklanan varyans değerlerinin (AVE-avarage variance extracted) ve maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV - maximum squared variance) kullanıldığı görülmektedir. Literatürde AVE değerlerinin anlamlı olabilmesi için en az 0.50 olması ve bu değerlerin MSV değerlerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2013).

Araştırmada kullanılan değişkenler için yapılan analizin sonucunda, tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0.50 yüksek olduğu; ve tüm AVE değerlerinin MSV değerlerinden büyük olduğu saptanmıştır ve sonuçlar Tablo 4.12.'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmadaki değişkenlerin yakınsak geçerliliği sağladığı söylenebilir.

4.8.2. Iraksak Geçerlilik

Iraksak geçerlilik (discriminant validity), araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin birbirinden farklı yapıları ölçtüğünü belirlemek için kullanılır (Hair vd., 2013). Bu araştırmada ıraksak geçerliliğinin tespitinde Fornell-Larcker kriteri temel alınmıştır. Bu kriterde, araştırma kapsamında kullanılan bir değişkenin AVE değerinin karekökünün araştırmadaki diğer değişkenlere olan ilişkisi değerlendirilir. İlişki değerinin yüksek olması ıraksak geçerliliğin sağlaması için beklenen bir durumdur. Tablo 4.12.'de görüldüğü gibi araştırmaya ait değişkenlerin AVE değerlerinin kareköklerinin araştırmadaki diğer değişkenlerle ilişkisi oldukça yüksektir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan değişkenlerin ıraksak geçerliliği sağlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.12: Araştırmadaki Değişkenlerin Yakınsak ve Iraksak Geçerliliklerine İlişkin Bilgileri

	CR	AVE	MSV	SD	IT	OD	OA
Sosyal Dışlanma (SD)	0,760	0,644	0,245	0,803			
İş Tatmini (IT)	0,875	0,586	0,314	-0,313	0,766		
Örgütsel Dışlanma (OD)	0,914	0,842	0,235	0,485	-0,253	0,918	
Örgütsel Adalet (OA)	0,867	0,687	0,314	-0,495	0,560	-0,425	0,829

4.9. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.13.'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4.13: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Sosyal Dışlanma	320	3.0278	.46452	-.081	.136	-.260	.272
Sosyal Haklar	320	3.0923	.81078	-.006	.136	-.314	.272
Sosyal Katılımcılık	320	2.9975	.41188	-.433	.136	.550	.272
Örgütsel Dışlanma	320	3.9742	.76935	-.800	.136	.432	.272
Yalnızlaştırma	320	4.0262	.76740	-.872	.136	1.120	.272
Hiçleştirme	320	3.9454	.81750	-.817	.136	.430	.272

Örgütsel Adalet	320	2.4753	.73226	.499	.136	-.095	.272
Dağıtımsal	320	2.6723	.85665	.416	.136	-.373	.272
Prosedürel	320	2.4681	.85162	.484	.136	-.172	.272
Etkileşimsel	320	2.3709	.78862	.610	.136	.183	.272
İş Tatmini	320	2.1312	.86479	.665	.136	.058	.272

Tablo 4.13'de görüldüğü gibi, katılımcıların sosyal dışlanma düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir (M=3.02, StD=0.464). Sosyal dışlanmanın alt boyutları olan sosyal haklar (M=3.09, StD=0.810) ve sosyal katılımcılık (M=2.99, StD=0.411) alt boyutlarının da orta seviye de olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel dışlanma düzeylerinin yüksek seviyede olduğu görülmektedir (M=3.97, StD=0.769). Örgütsel dışlanmanın alt boyutları olan yanlızlaştırma (M=4.02, StD=0.767) ve hiçleştirme (M=3.94, StD=0.817) alt boyutlarının da yüksek seviye de olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmektedir (M=2.47, StD=0.732). Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet (M=2.67, StD=0.858), prosedürel adalet (M=2.46, StD=0.851) ve etkileşimsel adalet (M=2.37, StD=0.788), alt boyutlarının da düşük seviye de olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmektedir (M=2.13, StD=0.864).

Araştırmada çarpıklık ve basıklık değerlerine ölçek maddelerinin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için bakılmıştır. Literatürde ölçek maddelerin normal kabul edilebilmesi için SPSS ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/- 1.96 arasında olması gerekmektedir (Meydan & Şeşen, 2022). Tablo 4.13.'de görüldüğü gibi, araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirildiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık değelerinin +/- 1.96 arasında değiştiği görülmektedir. Bu nedenle tüm değişkenlerim normal dağıldığı söylenebilir. Bu sonuç araştırma değişkenlerinin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir.

4.10. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir ve elde edilen bilgiler Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sosyal Dışlanma	1									
2	Sosyal Haklar	.848**	1								
3	Sosyal Katılımcılık	.877**	.490**	1							
4	Örgütsel Dışlanma	.367**	.253**	.374**	1						
5	Yalnızlaştırma	.377**	.262**	.384**	.927**	1					
6	Hiçleştirme	.340**	.234**	.348**	.981**	.836**	1				
7	Örgütsel Adalet	-.393**	-.362**	-.319**	-.363**	-.386**	-.330**	1			
8	Dağıtımsal Adalet	-.382**	-.348**	-.314**	-.206**	-.238**	-.178**	.814**	1		
9	Prosedürel Adalet	-.373**	-.314**	-.330**	-.300**	-.337**	-.264**	.890**	.641**	1	
10	Etkileşimsel Adalet	-.321**	-.312**	-.245**	-.404**	-.411**	-.378**	.938**	.605**	.782**	1
11	İş Tatmini	-.239**	-.240**	-.176**	-.252**	-.229**	-.249**	.514**	.413**	.405**	.512**

****p<0.01, *p<0.05**

Tablo 4.14'de görüldüğü üzere, araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen ilişkiler kısaca aşağıda özetlenmiştir:

- Sosyal dışlanma ile örgütsel dışlanma arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.367, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan yalnızlaştırma arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.377, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan hiçleştirme arasında pozitif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.340, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.393, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.382, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.373, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.321, p<0.01).
- Sosyal dışlanma ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=- 0.239, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel dışlanma arasında pozitif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.253, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan yalnızlaştırma arasında pozitif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.262, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan hiçleştirme arasında pozitif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.234, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel adalet arasında negatif,

anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.362, p<0.01).

- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.348, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.314, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.312, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal haklar ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=- 0.240, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel dışlanma arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.374, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan yalnızlaştırma arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.384, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel dışlanma alt boyutu olan hiçleştirme arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.348, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.319, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.314, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.330, p<0.01).

- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.245, p<0.01).
- Sosyal dışlanmanın alt boyutu olan sosyal katılımcılık ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=- 0.176, p<0.01).
- Örgütsel dışlanma ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.363, p<0.01).
- Örgütsel dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.206, p<0.01).
- Örgütsel dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.300, p<0.01).
- Örgütsel dışlanma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.404, p<0.01).
- Örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.252, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan yalnızlaştırma ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.386, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan yalnızlaştırma alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.238 p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan yalnızlaştırma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.337, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan yalnızlaştırma ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.411, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan yalnızlaştırma ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.229, p<0.01).

- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan hiçleştirme ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.330, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan hiçleştirme alt boyutu olan dağıtımsal adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.178 p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan hiçleştirme ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.264, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan hiçleştirme ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.378, p<0.01).
- Örgütsel dışlanmanın alt boyutu olan hiçleştirme ile iş tatmini arasında negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= - 0.249, p<0.01).
- Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.514, p<0.01).
- Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.413, p<0.01).
- Örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0, 405, p<0.01).
- Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.512, p<0.01).

Diğer bir deyişle araştırmada kullanılan tüm değişkenler ve değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

4.11. Yol Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Korelasyon hesaplamalarından elde edilen sonuçlar değişkenler arasındaki ilişkileri görmemize imkân verse de değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelememize imkân vermemektedir (Hair vd., 2013). Bu nedenle bu araştırmada değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler yol analizi ile belirlenmiştir.

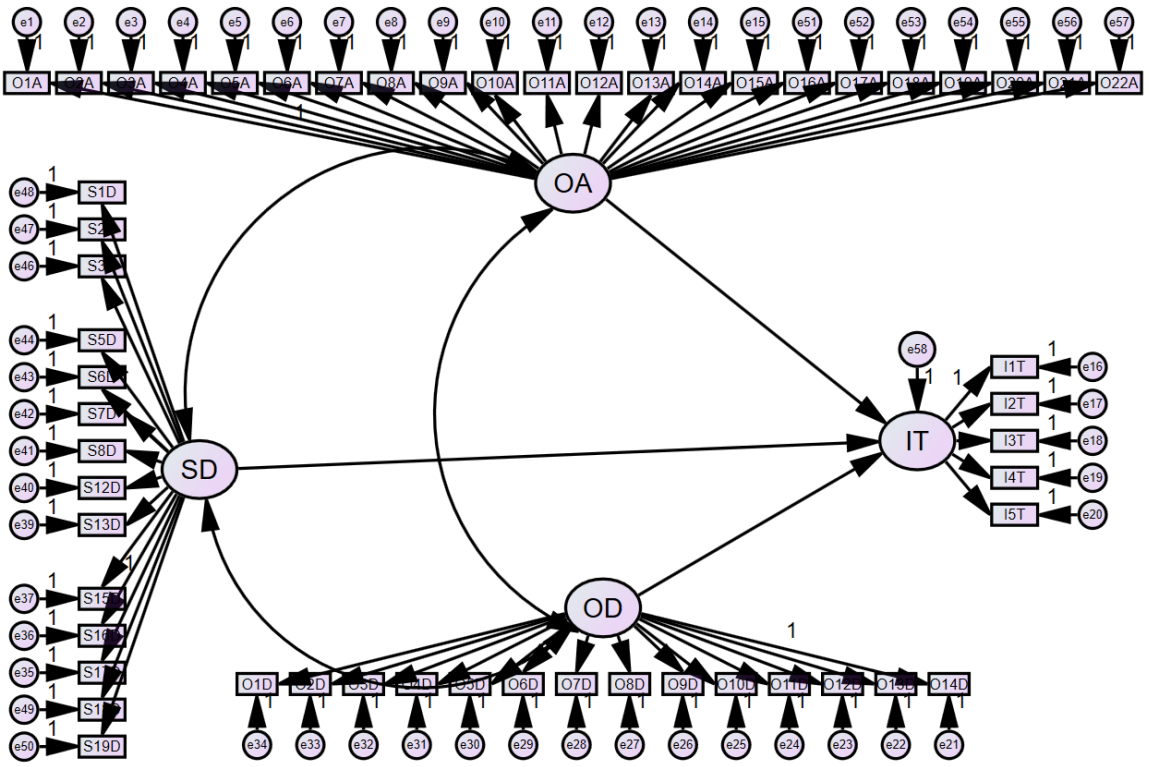
4.11.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerinin Testi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adaletin, iş tatmini üzerindeki etkileri yol analizi ile analiz edilmiştir. Bu analiz AMOS programı kullanılarak yapılmıştır. Yol analizinde sınanan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Çalışanların sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Çalışanların örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 4.10: Ana Hipotezlerinin Analizine İlişkin İlk Ölçüm Modeli

AMOS ile yapılan analizin ilk aşamasında modelin uyum indeksleri değerlendirmiştir. Modele ilişkin elde edilen ilk uyum indeks sonuçları (x2/df =3.54, CFI=0,839, GFI=0,779, AGFI=0,711, RMSEA=0,089) olarak tespit edilmiştir. Modelin uyumunu sağlamak için sırayla ve ölçeğin uyumunu sağlamak için S13D, S9D, S8D madde modelden çıkarılmış ve e3 -e4, e4-e5 ve e31 – e32 arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan bu işlemlerin sonucunda ölçeğin uyum indeksleri yeniden değerlendirilmiş ve elde edilen analiz sonuçlarına göre ölçeğin yeterli derecede uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (x2/df =3.33, CFI=0,918, GFI=0,850, AGFI=0,817, RMSEA=0,086). Modelin uyumu sağlandıktan sonra araştırma kapsamında kurulan hipotezler sınanmış ve sonuçlar Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.15: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

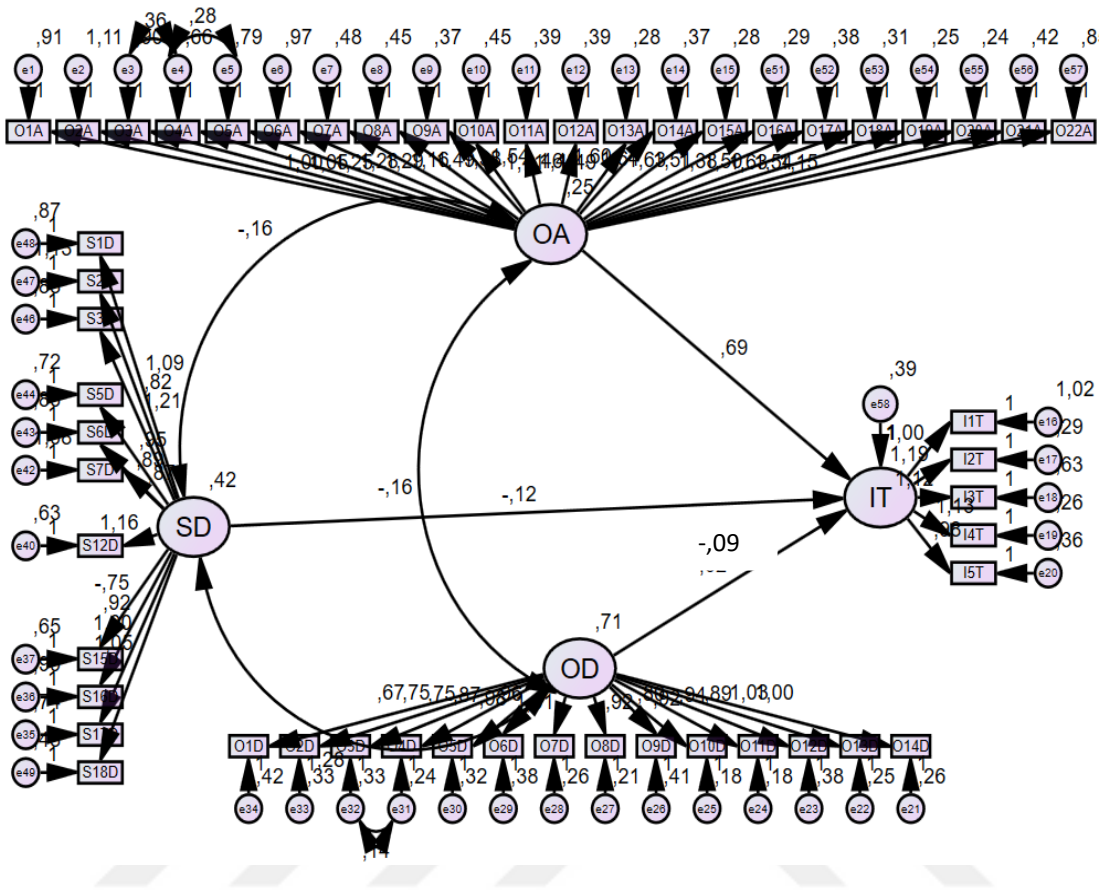
			Tahmin	S. Hata	C.R.	p
İş Tatmini	<---	Sosyal Dışlanma (SD)	-.122	.044	-2.772	,002
İş Tatmini	<---	Örgütsel Dışlanma (OD)	-.095	.035	-2.714	,002
İş Tatmini	<---	Örgütsel Adalet (OA)	.693	.130	5.321	***
O1A	<---	OA	1.000			
O2A	<---	OA	1.054	.165	6.395	***
O3A	<---	OA	1.245	.172	7.238	***
O4A	<---	OA	1.275	.166	7.692	***
O5A	<---	OA	1.291	.172	7.501	***
O6A	<---	OA	1.163	.168	6.922	***
O7A	<---	OA	1.494	.179	8.333	***
O8A	<---	OA	1.384	.168	8.252	***

			Tahmin	S. Hata	C.R.	p
O9A	<---	OA	1.543	.180	8.557	***
O10A	<---	OA	1.408	.170	8.277	***
O11A	<---	OA	1.485	.175	8.479	***
O12A	<---	OA	1.463	.173	8.452	***
O13A	<---	OA	1.493	.172	8.687	***
O14A	<---	OA	1.595	.186	8.594	***
O15A	<---	OA	1.636	.187	8.762	***
I1T	<---	IT	1.000			
I2T	<---	IT	1.192	.107	11.166	***
I3T	<---	IT	1.122	.111	10.084	***
I4T	<---	IT	1.133	.102	11.157	***
I5T	<---	IT	.978	.093	10.520	***
O14D	<---	OD	1.000			
O13D	<---	OD	1.026	.049	21.063	***
O12D	<---	OD	.888	.052	17.163	***
O11D	<---	OD	.937	.043	21.818	***
O10D	<---	OD	.921	.043	21.603	***
O9D	<---	OD	.805	.051	15.704	***

			Tahmin	S. Hata	C.R.	p
O8D	<---	OD	.924	.044	20.797	***
O7D	<---	OD	1.014	.049	20.725	***
O6D	<---	OD	.957	.053	18.034	***
O5D	<---	OD	.975	.051	19.219	***
O4D	<---	OD	.868	.044	19.534	***
O3D	<---	OD	.745	.046	16.099	***
O2D	<---	OD	.751	.047	16.084	***
O1D	<---	OD	.673	.050	13.543	***
S17D	<---	SD	1.000			
S16D	<---	SD	.917	.120	7.669	***
S15D	<---	SD	-.749	.097	-7.726	***
S12D	<---	SD	1.158	.121	9.588	***
S7D	<---	SD	.874	.120	7.262	***
S6D	<---	SD	.887	.113	7.844	***
S5D	<---	SD	.946	.111	8.516	***
S3D	<---	SD	1.208	.132	9.116	***
S2D	<---	SD	.821	.120	6.857	***
S1D	<---	SD	1.086	.124	8.724	***

			Tahmin	S. Hata	C.R.	p
S18D	<---	SD	1.046	.108	9.710	***
O16A	<---	OA	1.631	.187	8.741	***
O17A	<---	OA	1.513	.178	8.520	***
O18A	<---	OA	1.382	.162	8.534	***
O19A	<---	OA	1.503	.172	8.740	***
O20A	<---	OA	1.629	.184	8.831	***
O21A	<---	OA	1.543	.182	8.469	***
O22A	<---	OA	1.154	.162	7.102	***

Tablo 4.15.'de de görüldüğü gibi, çalışanlarının sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0.122, $p<0.01$). Çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0.095, $p<0.01$). Çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.693, $p<0.01$). Araştırma kapsamında kurulan H1, H2, ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Modele ilişkin son ölçüm modeli Şekil 4.11.'de verilmiştir.



Şekil 4.11: Ana Hipotezlerinin Analizine İlişkin Nihai Ölçüm Modeli

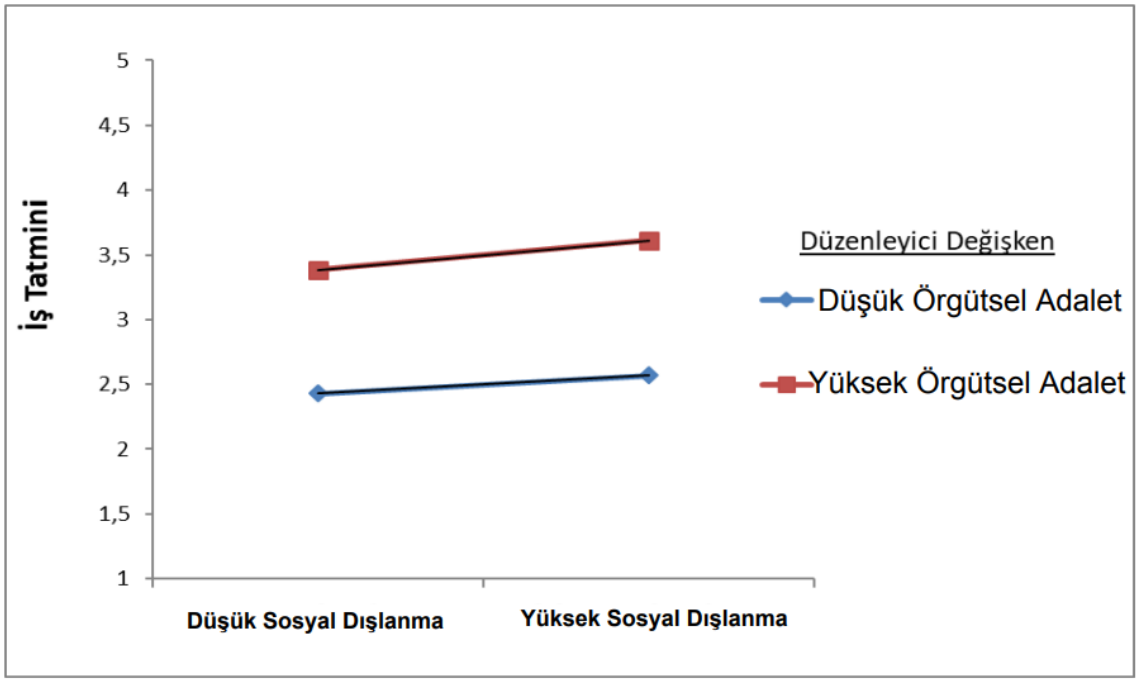
4.11.2. Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

Araştırmanın bu bölümünde araştırma örgütsel adaletin çalışanların sosyal dışlanma ile iş tatmini arasındaki etkileşimdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu aşamada ilk olarak analizde kullanılacak değişkenler SPSS'de standardize edilmiştir. İkinci aşamada düzenleyici değişken olan örgütsel adalet değişkeni ile bağımsız değişken olan sosyal dışlama değişkeni çarpılarak etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise AMOS programı ile düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 4.16.'da ve Şekil 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.16: Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

			Tahmin	S. Hata.	C.R.	
İş Tatmini	<---	Örgütsel Adalet	.501	.053	9.477	***
İş Tatmini	<---	Sosyal Dışlanma	-.093	.042	-2.214	.043
İş Tatmini	<---	SDOA (Etkileşim Değişkeni)	.022	.048	.459	.646

Tablo 4.16.'da da görüldüğü gibi, çalışanlarının sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0.093, $p<0.05$). Çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.501, $p<0.01$). Etkileşim değişkeninin ise iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β= 0.022, $p>0.05$). Diğer bir deyişle örgütsel adaletin çalışanların sosyal dışlanma algıları ile iş tatminleri arasındaki etkileşimde herhangi bir düzenleyici rolü yoktur. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmemiştir.



Şekil 4.12: Örgütsel Adaletin Sosyal Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

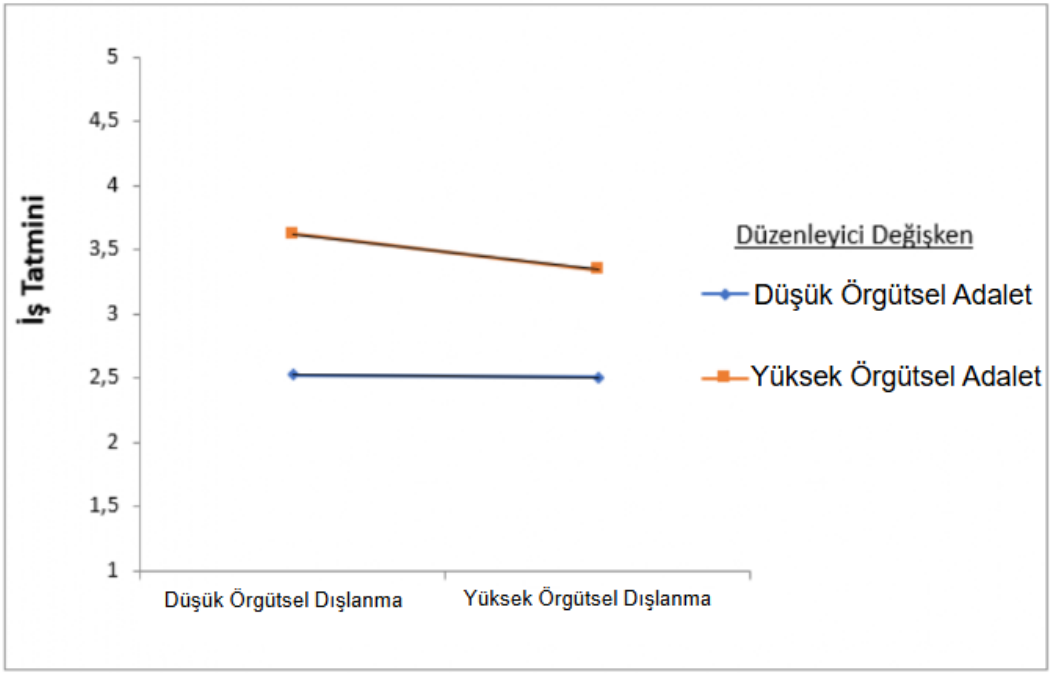
4.11.3. Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

Araştırmanın bu bölümünde araştırma örgütsel adaletin çalışanların örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasındaki etkileşimdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu aşamada ilk olarak analizde kullanılacak değişkenler SPSS'de standardize edilmiştir. İkinci aşamada düzenleyici değişken olan örgütsel adalet değişkeni ile bağımsız değişken olan örgütsel dışlama değişkeni çarpılarak etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise AMOS programı ile düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 4.17.'de ve Şekil 4.13.'de verilmiştir.

Tablo 4.17: Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolünün Analiz Sonuçları

			Tahmin	S. Hata.	C.R.	
İş Tatmini	<---	Örgütsel Adalet	.482	.051	9.357	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Dışlanma	-.074	.032	-2.312	.028
İş Tatmini	<---	ODOA (Etkileşim Değişkeni)	-.065	.029	-2.241	.034

Tablo 4.17.'de de görüldüğü gibi, çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0.074, $p<0.05$). Çalışanlarının örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.482, $p<0.01$). Etkileşim değişkeninin ise iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β= -0.065, $p< 0.05$). Diğer bir deyişle örgütsel adaletin çalışanların örgütsel dışlanma algıları ile iş tatminleri arasındaki etkileşiminde düzenleyici rolü vardır.



Şekil 4.13: Örgütsel Adaletin Örgütsel Dışlanma ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

Şekil 4.13.'de de görüldüğü gibi, örgütsel adalet algıları düşük olan çalışanların yüksek olan çalışanlara göre iş tatminlerinin daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısı yüksek olan ve örgütsel dışlama algısı düşük olan çalışanların, örgütsel adalet algısı yüksek ama örgütsel dışlama algısı yüksek olan çalışanlara göre iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel adaletin, çalışanların iş tatminlerini etkilediği, çalışanların örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerindeki olumsuz etkisini zayıflayıcı bir rol oynadığı ve yüksek örgütsel adalet algısı olan çalışanların örgütsel dışlanma algıları düşük de olsa yüksek de olsa iş tatminlerini olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.12. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kurulan ve sınanan hipotezlere ilişkin bilgiler Tablo 4.18'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 4.18: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

	Hipotez	Teorik	Analiz Sonucu
H1	Çalışanların sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H2	Çalışanların örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H3	Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Pozitif	Pozitif
H4	Örgütsel adaletin çalışanların sosyal dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.	Düzenleyici Rolü Vardır	Düzenleyici Rolü Yoktur

H5	Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.	Düzenleyici Rolü Vardır	Düzenleyici Rolü Vardır

Tablo 4.18.'de de görüldüğü gibi, araştırma kapsamında incelenen beş hipotezden dördü kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların sosyal dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif, çalışanların örgütsel dışlanma algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma da ayrıca örgütsel adaletin çalışanların örgütsel dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü olduğu ispat edilmiştir. Diğer bir deyişle H5 hipotezi de kabul edilmiştir. Fakat örgütsel adaletin çalışanların sosyal dışlanma algıları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü olduğu ispat edilememiştir. Diğer bir deyişle H4 hipotezi kabul edilmemiştir.

4.2. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların demografik özellikler çerçevesinde analiz edilmiştir. Analiz sonuçları başlıklar halinde aşağıda verilmektedir.

4.2.1. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların cinsiyetlerine göre analiz edilmiştir. Bu aşamada bağımsız örnek t testi kullanılmıştır.

Tablo 4.19: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sap	t değeri	p değeri
İş Tatmini	Erkek	162	2,2012	,84162	1,469	,143
	Kadın	158	2,0595	,88484		
Sosyal Dışlanma	Erkek	162	3,0205	,45444	-,283	,778
	Kadın	158	3,0352	,47597		
Örgütsel Dışlanma	Erkek	162	3,9306	,82004	-1,027	,305
	Kadın	158	4,0189	,71351		
Örgütsel Adalet	Erkek	162	2,4931	,74009	,441	,660
	Kadın	158	2,4570	,72604		

Tablo 4.19.'da da görüldüğü gibi çalışma değişkenleri katılımcıların cinsiyetlerine göre herhangi bir fark göstermemektedir ($p>0.05$).

4.2.2. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların medeni durumlarına göre analiz edilmiştir. Bu aşamada bağımsız örnek t testi kullanılmıştır.

Tablo 4.20: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sap	t değeri	p değeri
İş Tatmini	Evli	190	2,1168	,90480	-,360	,719
	Bekar	130	2,1523	,80572		
Sosyal Dışlanma	Evli	190	3,0398	,46241	,560	,576
	Bekar	130	3,0102	,46882		
Örgütsel Dışlanma	Evli	190	4,0539	,72062	1,257	,074
	Bekar	130	3,9575	,82450		

Örgütsel Adalet	Evli	190	2,4708	,75462	-,132	,895
	Bekar	130	2,4818	,70112		

Tablo 4.20.'de de görüldüğü gibi çalışma değişkenleri katılımcıların medeni durumlarına göre herhangi bir fark göstermemektedir (p>0.05).

4.2.3. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların yaşlarına göre analiz edilmiştir. Bu aşamada Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Tablo 4.21: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sap	F değeri	p değeri
İş Tatmini	18-24	41	2,0573	,84982	3,030	,018
	25-31	87	2,1011	,76181		
	32-38	110	2,0218	,82009		
	39-45	58	2,0310	,83081		
	46 ve üstü	24	2,3417	1,29007		
	Toplam	320	2,1313	,86479		
Sosyal Dışlanma	18-24	41	2,8205	,38895	3,960	,004
	25-31	87	2,9721	,50262		
	32-38	110	3,0925	,45969		
	39-45	58	3,0628	,44042		
	46 ve üstü	24	3,2025	,39957		
	Toplam	320	3,0278	,46452		
Örgütsel Dışlanma	18-24	41	3,9061	,83589	2,136	,076
	25-31	87	4,0372	,71851		
	32-38	110	3,9770	,73316		
	39-45	58	3,7895	,85005		

	46 ve üstü	24	4,2950	,71347		
	Toplam	320	3,9742	,76935		
Örgütsel Adalet	18-24	41	2,6641	,77669	1,234	,289
	25-31	87	2,4998	,74678		
	32-38	110	2,4583	,70070		
	39-45	58	2,4198	,70326		
	46 ve üstü	24	2,2763	,79600		
	Toplam	320	2,4753	,73226		

Tablo 4.21.'de de görüldüğü gibi çalışma değişkenleri katılımcıların yaşlarına göre iki noktada farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Yapılan scheffe testi sonucunda; yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı görülmektedir. Yaş ilerledikçe katılımcıların sosyal dışlanma algılarının da arttığı görülmektedir.

4.2.4. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların eğitim durumlarına göre analiz edilmiştir. Bu aşamada Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Tablo 4.22: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sap	F değeri	p değeri
İş Tatmini	İlkokul	48	2,5125	,95062	11,531	,000
	Lise	54	2,5185	1,03415		
	Lisans	140	2,0114	,73466		
	Lisansüstü	78	1,8436	,72838		
	Toplam	320	2,1313	,86479		
Sosyal Dışlanma	İlkokul	48	2,9200	,37359	2,730	,044
	Lise	54	2,9202	,40905		
	Lisans	140	3,0813	,49750		

	Lisansüstü	78	3,0724	,47350		
	Toplam	320	3,0277	,46452		
Örgütsel Dışlanma	İlkokul	48	4,0148	,76753	2,136	,207
	Lise	54	3,9143	,86759		
	Lisans	140	4,0587	,68270		
	Lisansüstü	78	3,8388	,83548		
	Toplam	320	3,9742	,76935		
Örgütsel Adalet	İlkokul	48	2,5840	,74053	4,900	,002
	Lise	54	2,7602	,76581		
	Lisans	140	2,4234	,70517		
	Lisansüstü	78	2,3045	,69757		
	Toplam	320	2,4753	,73226		

Tablo 4.22.'de de görüldüğü gibi çalışma değişkenleri katılımcıların eğitim durumlarına göre üç noktada farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Yapılan scheffe testi sonucunda; katılımcıları eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin ve örgütsel adalet algılarının arttığı, sosyal dışlanma algılarının da azaldığı tespit edilmiştir.

4.2.5. Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Memleketlerine Göre Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında kullanılan iş tatmini, sosyal dışlanma, örgütsel dışlanma ve örgütsel adalet değişkenleri katılımcıların memleketlerine göre analiz edilmiştir. Bu aşamada Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Tablo 4.23: Çalışma Değişkenlerin Katılımcıların Memleketlerine Göre Karşılaştırılması

	Kıta	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sap	F değeri	p değeri
İş Tatmini	Batı Avrupa	118	2,0271	,89401	1,410	,210
	Orta Avrupa	17	2,0235	1,10653		
	Afrika	56	2,0462	,70251		
	Asya	129	2,2790	,86591		
	Toplam	320	2,1313	,86479		

Sosyal Dışlanma	Batı Avrupa	118	3,0677	,51776	2,164	,058
	Orta Avrupa	17	3,1465	,43536		
	Afrika	56	2,9885	,42582		
	Asya	129	2,9635	,42259		
	Toplam	320	3,0277	,46452		
Örgütsel Dışlanma	Batı Avrupa	118	3,9800	,81990	1,109	,406
	Orta Avrupa	17	4,2818	,91555		
	Afrika	56	3,9267	,78002		
	Asya	129	3,9341	,69437		
	Toplam	320	3,9742	,76935		
Örgütsel Adalet	Batı Avrupa	118	2,4341	,69629	,874	,499
	Orta Avrupa	17	2,2412	1,04488		
	Afrika	56	2,5873	,72039		
	Asya	129	2,5144	,72041		
	Toplam	320	2,4753	,73226		

Tablo 4.23'de de görüldüğü gibi çalışma değişkenleri katılımcıların memleketlerine göre herhangi bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, günümüz iş dünyasında gittikçe yaygınlaşan kültürel çeşitlilikte, yabancı uyruklu çalışanların örgütsel yaşamda maruz kaldıkları dışlanma türlerinin iş tatminleri üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel noktası olan sosyal ve örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasındaki ilişki, yabancı uyruklu çalışanların örgütsel yaşamda karşılaştıkları psikolojik dışlanma biçimlerinin, onların işe karşı duydukları memnuniyet düzeyini nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel adaletin bu etkileşimde nasıl bir düzenleyici rol oynadığı da ele alınmıştır.

Araştırmamız sonucunda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, sosyal dışlanmanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların sosyal ilişkiler kurma, örgüte karşı aidiyet hissetme ve örgüt içinde kabul görme ihtiyaçlarının giderilmemesi halinde, işlerinden duydukları memnuniyetin azalabileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Yabancı uyruklu bireyler için, sosyal çevrelerinden dışlanmaları yalnızca bireysel değil, aynı zamanda mesleki bir stres kaynağı olmakta; bu durumda genel süreçte performans, motivasyon ve örgüte bağlılık gibi unsurlarda zayıflamaya sebep olabilmektedir.

Benzer şekilde çalışmada, örgütsel dışlanmanın da iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yabancı uyruklu çalışanların örgütlerinde karar alma mekanizmalarında olmaması, görev dağılımında adaletsizlik veya örgüt içi kaynaklara ulaşmada ayrımcılığa uğramaları, bireylerin örgütle olan bağlarını zayıflatmakta ve çalışma motivasyonlarını düşürmektedir. Bu da çalışanların işlerinden tatmin olmalarını zorlaştırmaktadır.

Araştırmanın üçüncü önemli bulgusu ise örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğudur. Bu durumda, çalışanlar iş yaşamlarında adaletli bir yönetim anlayışı olduğunu benimsediklerinde, dışsal sorunlara rağmen işlerine karşı hissettikleri bağlılık ve memnuniyet artış göstermektedir. Adaletin yürütüldüğü bir ortamda, çalışanlar değerlendirme süreçlerinde adil davranıldığını, fırsat eşitliğinin gözetildiğini ve emeklerinin hak ettiği değeri gördüğünü düşündüklerinde, kendilerini daha güvende ve değerli

hissetmektedirler. Bu durum, sosyal ve örgütsel dışlanmanın yaratabileceği olumsuzlukları dengeleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, sosyal ve örgütsel dışlanmanın yabancı uyruklu çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan ve olumsuz etkileri olduğu; buna karşın örgütsel adalet algısının, bu olumsuz etkileri dengeleyebilecek güçte bir düzenleyici rol üstlendiği görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin yabancı uyruklu çalışanlara yönelik daha kapsayıcı politikalar geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. İş gücü çeşitliliğinin fazlalaştığı örgütlerde, farklı kültürlerden olan çalışanların sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik olarak da örgüte uyum sağlamaları, iş verimliliği ve örgütsel aidiyet açısından anahtar rol haline gelmiştir.

Araştırmanın bulguları kadar, sahip olduğu sınırlılıklar da dikkate değerdir. Özellikle yalnızca yabancı uyruklu çalışanlarla yapılan veri toplama süreci, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Kültürel ve dilsel farklılıklar, anketlerin anlaşılması ve yorumlanmasında çeşitli güçlükler doğurmuş; bu da bazı katılımcıların soruları tam anlamıyla kavrayamamasına yol açmıştır. Bu bağlamda veri sayısından çıkarılan 26 adet anket bulunmaktadır. Ayrıca, araştırmanın zaman kısıtı ve örneklem büyüklüğünün sınırlılığı gibi faktörler, daha geniş kapsamlı çıkarımlar yapmayı engellemiştir. Tüm bunlara karşın 320 geçerli yanıtla yürütülen analizler, istatistiksel anlamda güçlü bir temele oturmaktadır ve önemli eğilimleri yansıtacak niteliktedir.

Bu araştırma, yabancı uyruklu çalışanların örgüt yaşamlarındaki deneyimlerine yönelik önemli ipuçları sunarken, bununla birlikte yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, kapsayıcı ve adalet temelli uygulamaların önemini bir kez daha hatırlatmaktadır. İş tatmininin sürdürülebilir bir biçimde sağlanabilmesi, yalnızca bireyin görev tanımıyla sınırlı kalmayıp, örgüt içindeki sosyal ilişkiler ağında nasıl konumlandığıyla da doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda dışlanmanın önlenmesi ve adaletin sağlanması, yalnızca çalışan refahı için değil, aynı zamanda örgütsel başarı için de temel stratejik hedefler arasında yer almalıdır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda hem örgütlerdeki bireylere hem de gelecekte benzer konularda araştırma yapacaklara yönelik bazı önerilerim mevcuttur. Öncelikle örgütlerin, yabancı uyruklu çalışanlarına sosyal ve örgütsel dışlanma yaşamalarını engelleyici

stratejiler geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, kültürel farklılıkları gözeten eğitim programları, çok dilli iletişim politikaları ve kültürel entegrasyonu destekleyici organizasyonel uygulamalar ön plana çıkmalıdır. Özellikle yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi, kapsayıcı liderlik anlayışının benimsenmesi ve çalışanlar arasında kültürlerarası etkileşimi teşvik eden faaliyetlerin düzenlenmesi, dışlanma algılarının azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel adaletin çalışan memnuniyetinde önemli bir düzenleyici rol üstlendiği bulgusundan hareketle, adalet algısını güçlendirecek şeffaf ve hakkaniyetli insan kaynakları uygulamaları geliştirilmeli, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinde eşitlik ilkesi titizlikle uygulanmalıdır. Özellikle yabancı uyruklu çalışanların katkılarının görünür kılınması, onların örgüte aidiyet duygularını artırarak, dışlanma hissinin önüne geçecektir.

Gelecek araştırmalar açısından, bu çalışma önemli bir temel oluşturmakla birlikte bazı geliştirme alanları da sunmaktadır. Öncelikle, yalnızca yabancı uyruklu bireyler ile sınırlı olan örneklem yapısı, farklı demografik grupların karşılaştırmalı olarak incelenmesine olanak sağlayacak biçimde genişletilebilir. Hem yerli hem de yabancı çalışanların dışlanma algıları karşılaştırılarak, kültürel faktörlerin etkileşimleri daha derinlemesine analiz edilebilir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılmasıyla, dışlanma ve adalet algılarının bireyler üzerindeki psikolojik etkileri daha detaylı şekilde ortaya konabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma iş gücünün çeşitlendiği günümüz dünyasında, yabancı uyruklu çalışanların örgütsel deneyimlerinin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel başarı açısından da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal ve örgütsel dışlanmanın azaltılması ve adalet algısının güçlendirilmesi, daha sağlıklı, üretken ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılması açısından temel önemdedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar bu süreci daha iyi anlamaya ve yönetmeye yönelik yeni yaklaşımlar geliştirilmesine ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

Abaslı, D., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, *22*(43).

Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Adaman, F., & Keyder, Ç. (2006). *Türkiye'de Büyük Kentlerin Gecekondu ve Çöküntü Mahallelerinde Yaşanan Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma*. Avrupa Komisyonu'nun Çalışma, Sosyal İşler ve Fırsat Eşitliği Dairesi Raporu. Erişim Adresi: http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_turkey_tr.pdf

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267-299. New York: Academic Press.

Afsheen, F. (2016). Impact of Workplace Ostracism on Counter Productive Work Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences, 9*(2), 388-408.

Akgün, G. (2022). *Türkiye'de Yaşayan Suriyelilerin Sosyal Dışlanma Bağlamında Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (4)*.

Alderfer, C. P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Free Press.

Artar, M., Adıgüzel, Z., & Erdil, O. (2019). Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 1417-1432.

Arthurson, K., & Jacobs, K. (2004). A critique of the concept of social exclusion and its utility for Australian social housing policy. *Australian Journal of Social Issues*.

Astar, M., Bahadır, E., & Umutlu, F. (2018). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 15(2), 320–337.

Atkinson, R., & Davoudi, S. (1999). Social Exclusion and the British Planning System. *Planning Practice & Research, 14*(2), 225-236.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*, 28.

Babaoğlan, E., & Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(2), 87-101.

Banki, S. (2012). *How Much or How Many? Partial Ostracism and Its Consequences* (Doktora Tezi). Toronto Üniversitesi, Toronto.

Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım.

Basım, H. N., & Şeşen, H. (2009). İş Tatmini Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ege Akademik Bakış, 9*(1), 55–66.

Başaran, İ. E. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekinoks.

Bayram, D. D. N., Sam, D. N., Aytaç, P. D. S., & Aytaç, P. D. M. (2010). Yaşam Tatmini ve Sosyal Dışlanma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 12*(4), 79-92.

Bayram, V. (2023). *Çalışma Yaşamında Yönetici Tarzlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bradley, G., & Sparks, B. A. (2002). Fair Process Revisited: Differential Effects of Interactional and Procedural Justice in the Presence of Social Comparison Information. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*(6), 545-555.

Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis, 8*(1), 68-88.

Chung, Y. W., & Kim, T. (2017). Impact of Using Social Network Services on Workplace Ostracism, Job Satisfaction, and Innovative Behaviour. *Behaviour & Information Technology, 36*(12), 1235-1243.

Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(19), 194-213.

Coetzee, M. (2006). *The Fairness of Affirmative Action: An Organisational Justice Perspective* (Doktora Tezi). Pretoria Üniversitesi.

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. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.

Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (4-130). Stanford, CA: Stanford University Press.

Çakır, Ö. (2002). Sosyal Dışlanma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(3), 83-104.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş.

Çapkın, N. (2011). *Personelin Kaygı Düzeyinin İş Tatminine Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Çarıkçı, H. İ., & Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2).

Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi* (Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayınları.

Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences, 4*(1), 55-61.

David, C. M., & Burnham, D. H. (2004). *Güç-Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon* (Çev: Leyla Aslan). İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş.

Deconinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction, and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research, 57*(3), 225-231. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8

De Haan, A. (1998). Social exclusion an alternative concept for the study of deprivation

Demir, G., & Bağcı, Z. (2013). Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1–15.

Doğan, İ. (2014). Sosyal Dışlanmanın Anlaşılması: Muğlâklık ve Çok Boyutluluk. *Sosyal Siyaset Konferansları, 1*(2), 127-157.

Düveroğlu, D. (2022). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Hizmet Sektörü. Pazarlama Elemanları Üzerine Görgül Bir Araştırma (Yüksek lisans tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Emmert, M. A., & Taher, W. A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction, and Work Involvement. *American Review of Public Administration, 22*(1), 37-48.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. baskı). Beta Yayınları.

Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. İşletme Bilimi Dergisi, 3(1), 1-19.

Evkaya, C. (2019). *Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ferris, D. Lance; Brown, Douglas J.; Berry, Joseph W. ve Lian, Huiwen (2008). "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale", Journal of Applied Psychology, 93: 1348−1366.

Foster, P. J. (2012). *Leader-Member-Exchange and the Workplace Bully* (Doktora Tezi). Kansas State University.

Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the U.S. workplace. *Journal of Vocational Behavior, 66*(3), 438-440.

Fraser, N. (2010). Injustice at İntersecting Scales: on Social Exclusion and the Global Poor. *European Journal of Social Theory, 13*(3), 363–371.

Gökbayrak, Ş. (2005). Avrupa Birliğinin Sosyal Koruma Sorunsalı Olarak Sosyal İçleme Politikaları. *Çalışma Ortamı Dergisi, 80*.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review, 12*(1), 9–22.

Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, 15*.

Güler, B. K., Özmen, A. Ö., Sarıipek, D. B. (2015). İç göç ve kent İle bütünleşme: Kocaeli ili alan araştırması. Sosyal Güvenlik Dergisi, 5(2), 37-69.

Güney, S., & Gümüş, A. (2019). Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Ulusal Kültürün Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 2059–2075. Https://Doi.Org/10.20491/İsarder.2019.724

Gürbüz S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.

Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*, 317–335.

Haq, I. U. (2014). Workplace Ostracism And Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital. In *Human Capital Without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*. Portorož, Slovenia: Management, Knowledge and Learning International Conference.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, W. P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics, 20*(4), 337–352.

Hatiboğlu, E. B. (2005). Sosyal Çalışma Açısından İnsani İhtiyaçların Değerlendirilmesine İlişkin Modeller ve Feminist Katkılar. *Toplum ve Sosyal Hizmet, 27*(1), 167.

Hatipler, M. (2019) Boyut ve Etkenleriyle Sosyal Dışlanmanın Yoksullukla Karşılaştırmalı İlişkisi. Bilgi, 21(1), 39-77.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1957). *The Motivation To Work*. Wiley.

Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration, 27*(1), 3-7.

Hitlan, R. T., Cliffton, R. J., & Desoto, M. C. (2006). Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health. *North American Journal of Psychology, 8*(2), 217–236.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (C. Çetin & E. C. Mutlu, Çev.). İstanbul: [Yayınevi bilgisi eksik].

İçerli, L. (2010). Organizational Justice: A Theoretical Approach. *Journal of Entrepreneurship and Development, 5*(1), 67-92.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 68-69.

İşcan, O. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59*(1), 181-201.

İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59*(1), 181-201.

İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2005). Attitudes Towards Telecommuting: The Turkish Case. *Journal of Information Technology, 20*(1), 52-63. https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000023

Johnson, C. B. (2010). Personality and Ostracism: Do Hope, Optimism, and Forgiveness Moderate The Effects Of Social Exclusion. (Master's thesis). Purdue University, Indiana University–Purdue University Indianapolis.

Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(2), 1107-1126. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1187

Kapar, R. (2005). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Sosyal Koruma Tabanları Yaklaşımı. *Karatahta/İş Yazıları, 1*(1), 181-209.

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

Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasu, S. (2020). Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karpuz, A. (2024). *Türkiye'de Sosyal Dışlanmanın İktisadi Boyutu: 1980-2023* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management, 35*(1), 112-135.

Keleş, F., Keleş, D. A., & ALP, F. (2024). Sağlık Çalışanlarının Mobbing ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişki: Meta Analiz Çalışması.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(1), 100-119.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelere İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14*(2), 479-504. https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018239944

Köksal, Ü. A. (1968). Yönetimde Moral ve İntibak. *Amme İdaresi Dergisi, 1*(3-4), 15-22.

Köse, A. H., & Bahçe, S. (2009). Yoksulluk Yazınının Yoksulluğu: Toplumsal Sınıflarla Düşünmek. *Praksis*, 385-419.

Kurşuncu, R. S. (2022). *Örgütsel Güven, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sinizm: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Leung, A. S., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 836-844.

Leventhal, G., Karuza, J., & Fry, W. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). Springer-Verlag.

Levitas, R., Pantazis, C., Fahmy, E., Gordon, D., Lloyd, E., & Patsios, D. (2007). *The Multi-Dimensional Analysis of Social Exclusion*. Department of Sociology and School for Social Policy Townsend Centre for the International Study of Poverty and Bristol Institute for Public Affairs. Bristol: University of Bristol.

Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4*(3), 197–201.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12. baskı). *McGraw-Hill/Irwin.*

Manninen, J., Virtanen, M., Korpela, K., & Rantanen, J. (2023). Workplace Social Exclusion and Job Satisfaction Among Healthcare Professionals in Finland: The Mediating Role of Loneliness And Self-Esteem. Journal of Occupational Health Psychology, 28(2), 123–135.

Martin, J. R. (1993). Life as a Noun: Arresting the Universe in Science and Humanities. In M. A. K. Halliday & J. R. Martin (Eds.), *Writing Science, Literary and Discourse Power* (pp. 241-293). London: Palmer Press.

Mccarty, M. (2015). *Exclusion from Gender Counter-Stereotypic Activities: Proximal and Distal Effects* (Doctoral Dissertation). Purdue University, West Lafayette, Indiana.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mcclelland, D. C., & Burnham, D. H. (2004). Güç: Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü. In L. Aslan (Çev.), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon* (s. 106). İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş.

Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Meydan, C., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Millar, J. (2003). Gender, Poverty, and Social Exclusion. *Social Policy and Society, 2*(3).

Na'imah, T., Tjahjono, H. K., & Madjid, A. (2022). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale in Educational Organizations. *Journal of Positive School Psychology*, 33-41.

Oğuzhan, Y. S. (2021). Örgütlerde Kültür Örgütsel Adalet ve Sessizlik Arasındaki İlişkinin Kuramsal Açıdan İncelenmesi.

Önen, L., & Tüzün, T. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Özafşarlıoğlu Sakallı, S., & Örücü, E. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması. *Journal of Academic Value Studies, 3*(16), 214-236. https://doi.org/10.23929/javs.635

Özdemir, F., Tekeş, B., & Öner-Özkan, B. (2019). Birey Düzeyinde Göreli Yoksunluk ve Öznel Esenlik Arasındaki Dolaylı İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi, 34*(84), 37-53.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*, 77-99.

Özen, J. (2002). *Örgütlerde Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*. Ankara: Vadi Yayınları.

Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 251-281.

Özhasar, B. (2013). Yoksul Hanelerde Sosyal Dışlanmanın Boyutları: Aydın ili örneği. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini. In A. Ç. Kırel & O. Ağlargöz (Eds.), *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık.

Özmen, Ö. T., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış, 7*(1), 17-33.

Özşuca, Ş.T. (2003). Yapısal Uyum, Küresel Bütünleşme Ve Refah Devleti. Kamu-İş, 7 (2), 2-12.

Polat, S. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, *22*(59), 1–12.

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)* (14. Baskı). Ed. İ. Erdem.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management, 39*(1), 203-231.

Sapancalı, F. (2003). *Sosyal Dışlanma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Sapancalı, F. (2005). *Sosyal Dışlanma*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Scott, J. **(**2007). *Social Exclusion: A Critical İntroduction*. Oxford University Press.

Serinkan, C., & Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 5*(1).

Silver, H. (1994). Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms. *International Labour Review, 133*(5-6), 531-578.

Sinmez, E. Y. (2023). *Yönetici Tarzlarının Ekip Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü ve Havacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Şahin, T. (2009). *Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi* (Uzmanlık Tezi). T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson Education.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Taylan, H. H., & Barış, İ. (2015). *Romanlar ve Sosyal Dışlanma*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epilson Yayınları.

Temizel, G. (2022). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Dışlanmanın İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 53, Denizli, ss. 81-97.

Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. In E. Aslan (Ed.), *Örgütte Kişisel Gelişim* (s. 96). Ankara: Nobel Yayınları.

Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University, 2*(6), 595.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research, 2*(1), 351-383.

Walker, A., & Walker, C. (Ed.). (1997). *Britain Divided: The Growth Of Social Exclusion İn The 1980s and 1990s*. Child Poverty Action Group.Williams, K. D. (2002). Ostracism: The Power of Silence. New York: Guilford Press.

Wang, Z. N., Wang, N. X., & Liang, H. G. (2014). Knowledge Sharing, İntellectual Capital And Firm Performance. *Management Decision, 52*(2), 230–258. https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064

Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress. *Journal of Management Studies, 49*(1), 178-199.

Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2011). Perceived Organizational Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review, 8*(1), 112-113. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.

Yangın, D., & Elma, C. (2017). The Relationship Among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research, 5*(3), 325-333.

Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, M. (2019). *Göç ve Sosyal Dışlanma: Gaziantep ve İstanbul'da Yaşayan Suriyeli Abdal Sığınmacılar Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğitoğlu, V. (2005). İş Doyumu. *Türk Psikoloji Dergisi, 20*(1), 1-3.

Yücekaya, P., & Polat, D. D. (2020). Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(2), 1267-1284. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.910

Yücel, İ., & Palabıyık, N. (2016). Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(1), 211-230.

Yüksel, M. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, Ş. (2005). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(2), 111-123.

Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 219-227.

ETİK KURUL İZNİ

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-20292139-050.04-2400029313 03.08.2024
Konu : Etik Kurul Kararı (Gözde KASAP)

Sayın Gözde KASAP
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora Programı Öğrencisi

"Sosyal ve Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü" başlıklı araştırmanızla ilgili başvurunuz, kurulumuzun 19.07.2024 tarihli ve 2024/06 sayılı toplantısında değerlendirilerek araştırmanızın etik açıdan uygun bulunduğuna katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Kadir CANATAN
Kurul Başkanı

Ek: Gözde KASAP

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: EMECEH9 Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/izu-ebys

Adres: Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul
Telefon No: (0 000) 4449798
e-Posta:
Kep Adresi: izu@hs01.kep.tr
Faks No: (0 212) 6938229
İnternet Adresi: www.izu.edu.tr
Bilgi için :
Telefon No:
Direkt Hat:
Selda Şenol
Yeminli Katip
(0 000) 4449798

İstanbul Zaim Üniversitesi	ETİK ONAY BELGESİ	Doküman No	ET-FR-675
		İlk Yayın Tarihi	27.11.2023
		Revizyon Tarihi	22.12.2023
		Revizyon No	01
		Sayfa	1/1

Tarih	19.07.2024
Sayı	2024/06
Araştırmanın Niteliği	Doktora Tezi
Araştırmanın Adı	*Sosyal ve Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Gözde KASAP
Danışman Adı Soyadı	Prof. Dr. Özgür KÖKALAN
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

(Katıldı)
Prof. Dr. Kadir CANATAN
Başkan

(Katıldı)
Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Başkan V.

(Katıldı)
Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

(İzinli)
Prof. Dr. Beytullah KAYA
Üye

(Katıldı)
Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

(Katıldı)
Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU
Üye

(Katıldı)
Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi/Raportör Selda ŞENOL

Dokümantasyon Onayı Prof. Dr. İbrahim GÜNEY Yönetim Sistemleri Tem
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: TCM4PF4 Belge Takip Adresi: https://www.turkiye.gov.tr/izu-ebys

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Gözde KASAP

E-mail:

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı. -2019.

Lisans: Kastamonu Üniversitesi, İşletme. -2015.

C. İŞ DENEYİMİ

2015 - Halen: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

D. YAYINLAR

2019 - Kültürel Zekâ ve Kültürel Adaptasyonun ve Akademik Performans Üzerine Etkisi: Üniversitelerdeki Yabancı Uyruklu Öğrencilerle Yapılan Bir Araştırma, 15. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Fas.

2017 - Üniversite Öğrencilerinin Marka Bağlılığı, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde Bir Araştırma, II. Uluslararası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi, Azerbaycan.

2015- Üniversite Tercihlerinde Öğrencilerin Yararlandıkları Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Kastamonu Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, İGÜSBD 2(2), İstanbul.