

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN TÜKENMİŞLİK**  
**SENDROMUNA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

**DOÇ.DR. ALİ AKSOY**

**NIHAT TOĞA**

**MALATYA 2016**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ  
TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİSİ VE  
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN  
DOÇ. DR. ALİ AKSOY

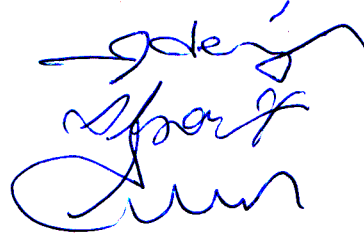
HAZIRLAYAN  
NİHAT TOĞA

Jürimiz tarafından *11. Temmuz 2016* tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Doç.Dr. Mehmet DENİZ
2. Doç.Dr. Ali AKSOY (Danışman)
3. Yrd.Doç.Dr. Cem AYDEN

İmzası



İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .....  
tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyadı

Prof.Dr. Mehmet KARAGÖZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bu kaynaklara atıf yapılarak yararlanıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tez çalışmam esnasındaki bilimsel katkıları, gösterdiği ilgi ve anlayıştan dolayı, kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç.Dr. Ali AKSOY'a, çalışmamın başından sonuna kadar en büyük destekçim, anlayış timsali sevgili eşim Gülsüm'e, yeterince zaman ayıramadığım sevgili kızım Zuhâl ve oğlum Ali Nadir'e, çalışmam süresince yardımlarını benden esirgemeyen değerli dostlarım ve ağabeylerime teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca değerli hocalarım Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ'ye, Doç.Dr. Mehmet DENİZ'e, Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR'e ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına teşekkür ederim. Son olarak çalışmanın tüm katılımcılarına teşekkür eder, kendilerine tükenmişlikten uzak, sağlıklı günler dilerim.

## ÖZET

TOĞA, Nihat. **Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2016.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı boyutlarının tükenmişlik sendromu boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Demografik değişkenlere göre (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve mesleği isteyerek seçip-seçmediği) örgütsel adalet algısı boyutları ve tükenmişlik boyutları arasında farklılaşma olup olmadığı ayrıca araştırılmıştır. Örgütsel adalet boyutları; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olacak şekilde üç boyutta, tükenmişlik ise, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olacak şekilde üç ayrı boyutta ele alınmıştır.

Çalışma Ankara, İstanbul, Malatya ve İzmir’de çalışan 469 uçak ve helikopter teknisyeni ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Adalet Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dağıtım adaletinin, duygusal tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği, etkileşimsel adaletin ise duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Süreç adaletinin hiçbir tükenmişlik boyutuna etki etmediği ve tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutunda hiçbir adalet algısı boyutundan etkilenmediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik seviyelerinin katılımcıların yaşlarına, mesleki kıdemlerine ve mesleği isteyerek seçip-seçmediklerine göre farklılaştığı görülmüştür.

### **Anahtar Sözcükler**

Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Süreç Adalet, Etkileşimsel Adalet, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Düşük Kişisel Başarı Hissi.

## **ABSTRACT**

TOĞA, Nihat, Organizational Justice Perception's Effect on Burnout Syndrome and An Application, Master's Thesis, Malatya, 2016.

The main purpose of this study is to investigate the effect of organizational justice dimensions on burnout dimensions. Relationship between demographic information (age, marital status, child number, education level, professional seniority and willingness to choose the occupation), organizational justice and burnout dimensions were also analyzed. Organizational justice was taken three dimensions as distributive justice, procedural justice and interactional justice. Burnout syndrome was taken three dimensions as emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment.

The study was conducted with 469 airplane and helicopter technicians working for public organization in Ankara, İstanbul, Malatya and İzmir. Organizational Justice Questionnaire and Maslach Burnout Inventory were used to get datas from the sample. Collected data was tested by using with the assistance of SPSS 16 program. Research findings have indicated that distributive justice has a negative impact on emotional exhaustion, interactional justice has negative effect on emotional exhaustion and depersonalization. Whereas procedural justice has no effect on any burnout dimensions and reduced personal accomplishment has not effected by any organizational justice dimensions. In addition to this findings participant's organizational justice perception and burnout level have been affected by their age, professional seniority (servicing time) and willingness to choose the occupation.

### **Key Words**

Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Burnout Syndrome, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Reduced Personal Accomplishment.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
BİLDİRİM.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ</b>	
<b>1.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2.1. Dağıtım Adaleti .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.2. Süreç Adaleti .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.3.1. Reaktif – İçerik Teoriler.....</b>	<b>17</b>

1.1.3.2. Proaktif – İçerik Teoriler .....	18
1.1.3.3. Reaktif – Süreç Teoriler .....	19
1.1.3.4. Proaktif – Süreç Teoriler .....	20
1.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	23
1.2.1. Tükenmişlik Kavramı.....	23
1.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri .....	26
1.2.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	27
1.2.2.2. Davranışsal Belirtiler.....	28
1.2.2.3. Psikolojik Belirtiler .....	29
1.2.3. Tükenmişliğin Sebepleri.....	29
1.2.3.1. Tükenmişliğin Kişisel Sebepleri .....	30
1.2.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sebepleri.....	32
1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları .....	35
1.2.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri .....	36
1.2.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri.....	37
1.2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	38
1.2.5. Tükenmişlik İle Mücadele Teknikleri.....	39
1.2.5.1. Bireysel Yöntemler .....	40
1.2.5.2. Örgütsel Yöntemler .....	41
1.2.6. Tükenmişlik Modelleri .....	43



<b>1.2.6.1. Freudenberger Modeli.....</b>	<b>43</b>
<b>1.2.6.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>44</b>
<b>1.2.6.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>45</b>
<b>1.2.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>46</b>
<b>1.2.6.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>46</b>
<b>1.2.6.6. Meier Tükenmişlik Modeli.....</b>	<b>48</b>
<b>1.2.6.7. Maslach Tükenmişlik Modeli ve Boyutları .....</b>	<b>49</b>
<b>1.2.6.7.1. Duygusal Tükenme .....</b>	<b>50</b>
<b>1.2.6.7.2. Duyarsızlaşma .....</b>	<b>51</b>
<b>1.2.6.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi .....</b>	<b>52</b>
<b>1.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>53</b>
<b>2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI</b>	
<b>2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>61</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....</b>	<b>63</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>64</b>
<b>2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>	<b>67</b>
<b>2.6. EVREN VE ÖRNEKLEM .....</b>	<b>68</b>
<b>2.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....</b>	<b>68</b>

<b>2.7.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....</b>	<b>69</b>
<b>2.7.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....</b>	<b>71</b>
<b>2.8. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>74</b>
<b>2.8.1. Betimleyici Bulgular .....</b>	<b>74</b>
<b>2.8.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....</b>	<b>87</b>
<b>2.9. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI İLE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>89</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>114</b>
<b>Ek-A Anket Formu .....</b>	<b>114</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
vd.	: Ve Diğerleri
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
$\alpha$	: Cronbach Alfa Katsayısı
n	: Frekans
s.d.	: Standard Deviation (Standart Sapma)
sig.	: Significant (Anlamlılık)
t	: T testi
p	: Probability (Olabilirlik)
f	: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
r	: Spearman Korelasyon Analizi
$\beta$	: Beta Katsayısı
$R^2$	: Modelin Açıklama Gücü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
TDK	: Türk Dil Kurumu
MBI	: Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil-1:</b> Cherniss Tükenmişlik Modeli	44
<b>Şekil-2:</b> Araştırmanın Modeli	67

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo-1:</b> Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	16
<b>Tablo-2:</b> Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular	16
<b>Tablo-3:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları	71
<b>Tablo-4:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları	73
<b>Tablo-5:</b> Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	74
<b>Tablo-6:</b> Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	75
<b>Tablo-7:</b> Çocuk Sayısı Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	75
<b>Tablo-8:</b> Mezun Olunan Son Program Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	75
<b>Tablo-9:</b> Meslek Yılı Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	76
<b>Tablo-10:</b> Meslek Seçimi Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	76
<b>Tablo-11:</b> Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	77
<b>Tablo-12:</b> Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	78
<b>Tablo-13:</b> Yaşa İlişkin Post Hoc (Tukey) Analizi	79
<b>Tablo-14:</b> Medeni Duruma ilişkin Independent Sample T Test Tablosu	80
<b>Tablo-15:</b> Çocuk Sayısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	81
<b>Tablo-16:</b> Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	82
<b>Tablo-17:</b> Meslek Kıdemine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	83
<b>Tablo 18:</b> Meslek Kıdemine İlişkin Post Hoc (Tukey) Analizi	84

<b>Tablo-19:</b> Mesleği İsteyerek Seçip-Seçmediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	85
<b>Tablo-20:</b> Mesleği İsteyerek Seçip-Seçmediğine İlişkin Ortalama Karşılaştırması	86
<b>Tablo-21:</b> Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri	87
<b>Tablo-22:</b> Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi	88
<b>Tablo-23:</b> Örgütsel Adalet Boyutlarının, Tükenmişliğin Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	89
<b>Tablo-24:</b> Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	90
<b>Tablo-25:</b> Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Düşük Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	90
<b>Tablo-26:</b> Demografik Özelliklere Ait Hipotezlerin Desteklenme Durumu	93
<b>Tablo-27:</b> Araştırmanın Ana Hipotezlerine Ait Desteklenme Durumu	97

## GİRİŞ

Havacılık sektörünün baş döndürücü gelişimi ve artan teknoloji insan faktörünün önemini ve buna bağlı olarak bireylere yüklenen sorumluluk ve iş yükünü arttırmıştır. Bahsedilen insan kaynağının sektöre olumlu katkılar sağlaması, verimli ve yüksek performans ile çalışabilmesi için örgütlerin, elde ettiği kazanımların adil olduğuna inanan, psikolojik olarak dayanıklı tükenmişlikten uzak bireylerden oluşması hayati önem arz etmektedir. Havacılık sektöründe sıfır hata ile çalışmak zorunda olan uçak ve helikopter teknisyenlerinin adalet algılarının yüksek olması ve tükenmişlik sendromuna uzak olmaları hayati önem kazanmıştır.

Bireylerin çok çabuk algıladığı, kendince anlamlandırıldığı tutum ve davranışların başında adalet gelmektedir. Bu nedenle bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin bu örgüte kattıklarına inandıkları katkı ve değerlere karşılık, örgütten elde ettikleri ödül ve kazanımları kıyaslamalarına temel oluşturacak olan karar ve uygulamaların, adalet algıları ile ne derecede örtüştüğü oldukça önemlidir. Bu karar ve uygulamalar, maddi çıkarlarla ilgili olduğu kadar çalışanların diğer ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile de ilgilidirler. Kararlara katılma, terfi, ödül ve cezalara ilişkin ilkelere objektif olma ve tarafsızlık gibi beklentilere karşılık verilmesi, çalışanların örgütle özdeşleşmesinde etkili olmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 95).

İşgörenlerin işletmeler için önemi tartışılmaz bir gerçek olmakla beraber, adalet algılamaları sonrasında işgörenlerin kendilerine haksızlık yapıldığına dair düşünceleri ve sonrasında stresli bir yaşam ile beraber ortaya çıkabilecek tükenmişlik sendromundan uzak kalması bu önemi daha değerli bir unsur haline getirmektedir. Adil bir şekilde davranıldığına ve kazanç sağladığına inanan işgörenler bu sayede tükenmişlik sendromundan uzak kalacak ve sonuç olarak işletmeleri kendilerine ait hissedecek, sevecek ve tam anlamıyla katkıda bulunacaklardır. İşte bu sebepten dolayı örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromu kavramları işgörenler, işverenler, toplumlar ve daha geniş çerçevede değerlendirildiğinde tüm

insanlar için önem verilmesi gereken ve üzerinde yapılacak çalışmalar neticesinde sağlıklı olarak uygulanması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Literatürde, tükenmişliğin hem kişisel hem de örgütsel faktörlerden etkilendiği ortaya konmaktadır. Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasında; örgüt kültürü, işin özellikleri, rol belirsizliği, iş arkadaşları veya amirlerle olan problemler, kontrol eksikliği gibi faktörler sayılmaktadır. Örgütsel adalet, literatürde bu faktörler arasında gösterilse de, bu konuda yapılan nicel çalışma sayısı çok azdır.

Örgütsel adalet algısı, o örgütte çalışan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamalarına sebep olabilen bir olgudur. Adalet algılarındaki olumlu gelişmeler tükenmişliğe sebep olabilecek etmenlerin ortaya çıkmalarına engel olarak veya ortadan kaldırarak çalışanların işine ve örgütüne olan bağlılıklarını artıracaktır. Çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaya daha istekli davranacak, örgütün başarı ve verimliliğini azaltabilecek olumsuz davranışlardan kaçınacaklardır. Günümüz şartlarında nitelikli çalışanlara sahip olma, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel dinamiği haline gelmiştir. Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanların tükenmişlik duygularını etkileyen karar, uygulama ve kaynakların dağıtımına ilişkin daha dikkatli davranmalı ve tükenmişlik sendromunu tetikleyebilecek politikalardan kaçınmalıdırlar.

Bu çalışmada günümüzün önemli kavramlarından olan örgütsel adalet algısının yine günümüzün problem yaratan, yaşam kalitesini olumsuz etkileyen ve deyim yerinde ise başa bela davranış biçimi olan tükenmişlik sendromuna etkisi irdelenmeye ve buna yönelik çalışanlara ve işverenlere, bu kavramlar ve ortaya çıkan problemlere yönelik alınabilecek tedbirler hakkında bilgi sunulmaya çalışılmıştır. Çalışma, ilk bölümde teorik çerçeve, ikinci bölümde ise alan araştırması olmak üzere iki bölümden oluşmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Teorik çerçeve oluşturulan birinci bölümde ilk olarak örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel adalet ile ilgili teoriler incelenecektir. İkinci olarak, tükenmişlik kavramı, bazı tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin belirtileri, sebepleri, sonuçları ve tükenmişlik ile mücadele teknikleri ele alınacaktır. Teorik çerçevenin son kısmında, örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi incelenecek ve konu ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış olan araştırmalar ve sonuçları ile ilgili bilgi verilecektir.

#### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce, örgüt ve adalet kavramlarını ayrı ayrı tanımlamakta fayda vardır. Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan, belli bir yapıya ve devamlılığa sahip olan “sosyal ilişki biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Örgütlere örnek olarak; okullar, hastaneler, ordu, çeşitli şirket ve dernekler, siyasi partiler, kulüpler, medya kuruluşları, sendikalar, alışveriş merkezleri vb. verilebilir. Çeşitli faaliyet alanlarında varlığını sürdürmeye çalışan örgütler; büyük-küçük, yeni-eski, ulusal-küresel, kar amacı güden-gütmeyen, yasal-yasa dışı gibi özelliklere sahip olabilirler. Üyelerinin farklı talep ve beklentileriyle şekillenen örgütler, “bir amaca ulaşmak için çeşitli şekillerde bir araya gelmiş ve çeşitli çevresel faktörlerin etkisi altında varlık mücadelesi veren sosyal yapılardır” (Duymuş, Toros Üni., Mersin, 2015: 2). Genelde yazılı olarak belirlenen bu amaçlar bazen de örgütü oluşturan kişilerin kendi aralarında geliştirip kabul edebildikleri yazılı olmayan doğal amaçlar da olabilir.

Adalet kavramı, tarihin başlangıcından günümüze kadar araştırmacıların, filozofların ve biliminsanlarının odaklandığı bir konu olmuştur. Tarihin en eski dönemlerine kadar gidildiğinde Aristo'dan 17'inci yüzyılda Locke ve Hobbes'in araştırmalarına ve 19'uncu yüzyılda Mill'in çalışmalarına kadar adalet kavramının normatif bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Tarihin başlangıcından beri söz konusu olan adalet, bir düşünürden diğerine göre farklılık gösteren görelî bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri; bireysel yargıların farklılık göstermesi, diğeri ise ideal olan adalete ulaşmaya yönelik çabadır. Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlük, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet ve iyilik gibi kavramlarla benzerlikler gösterir (Karaman, Yıldız Teknik Üni., 2009: 5).

Türk dil kurumunun tanımına göre ise adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 17.10.2015). Adalet, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010: 68). En basit tanımıyla adalet, iyi ya da kötü insanların hak ettiğini almasıdır (Cropanzano ve Ambrose, 2015: 3). Anayasada da adalet kavramına sık sık vurgu yapılmıştır. 5. Madde de adalet kavramı; “Devletin temel amaç ve görevleri, Türk Milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır” şeklinde geçmektedir (<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, 17.12.2015).

Genel anlamda adalet, “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak da ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi de içermektedir (Titrek, 2009: 552).

Örgütler, toplumu oluşturan küçük ölçekli ekonomik ve sosyal özellikli yapılar olduğundan dolayı, örgüt içinde çalışan bireylerin algıladığı adalet veya adaletsizliğin sonuçları, örgüt ve çalışan bireyler açısından önem arz etmektedir (Gürbüz, İstanbul Üni., 2007: 78). Örgütsel adalet, örgütlerde ödül ve cezaların yönetimi ve dağıtımını ile ilgili sosyal kuralları içeren normlardır. İnsanların kendilerine adil olmayan bir şekilde davranıldığına dair inanç ve algıları ise adaletsizlik olarak açıklanabilir. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Bu nedenle örgütsel adalet, örgüt yönetimleri tarafından dikkat edilmesi gereken önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Duymuş, Toros Üni., Mersin, 2015: 1). Araştırmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel adalet kavramının önemi ve kavram ile ilgili yapılmış olan tanımlar hakkında bilgi verilecektir.

### **1.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi**

Araştırmacılar, çalışanların adalet düşüncesinin, kişisel doyum ve etkin örgütsel fonksiyonlar için önemli bir temel gereklilik olduğunu belirtmektedirler. Adalet ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konu ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak konu ile ilgili geniş bir literatür oluşturulmuş ve işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1987: 9). Örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan da Greenberg olmuştur.

Örgütsel adalet algısı (Greenberg, 1990), bireylerin örgüt içerisindeki adalet algıları ve adalet konusunda hissettikleri değer yargılarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bireyler örgüt içerisindeki süreç ve kaynakların, verilen görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adaletli olup olmadığı konusunda bir yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirmektedirler (akt. Meydan, 2012: 200).

J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisine dayanan, örgütsel adalet kavramı üzerine, çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams'ın "Eşitlik Kuramı", örgütsel adalet kavramına büyük katkılar sağlayan, ayrıca örgütsel adalet kavramı için bir çıkış noktası olan bir kuram olduğu için bu kuramı ayrıntılı olarak incelemek, örgütsel adalet kavramının açıklanması açısından yararlı olacaktır. Adams'ın eşitlik kuramının dayanak noktası, insanların kendilerine adil olarak davranılmasını istemeleridir. Bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı örgüt içerisinde algıladığı eşitlik veya eşitsizlikler ile ilgilidir (Koçel, 2010: 636). Adams'ın teorisinin merkezinde, çalışanların iş güçleriyle örgüte yaptıklarına inandıkları katkıya karşılık elde ettikleri kazanımları başka örgütte çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştıracakları öngörüsü vardır. Bu karşılaştırma oranları eşit olarak algılandığında adalet sağlanmış olacaktır (Yeniçeri vd., 2009: 84-85; Furby, 1986: 155).

Bu kurama dayanarak bireyler, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de kendisine daha çok kazandırmasını bekler. Adams araştırmalarında, bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüller ile sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle hangi oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını görmüştür. Adams, söz konusu adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Dolayısıyla bir kazanımın adil olup olmadığının, bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın başka bir bireyin kazanımlarıyla karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilirliğini vurgulamıştır. Çünkü bu kurama göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar, performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler (Eker, Dokuz Eylül Üni., 2006: 4). Bir dengesizlik söz konusu olduğunda çalışanların moral ve motivasyonları, iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları azalabilmekte, stres ve tükenmişlik seviyeleri artabilmektedir.

Örgütsel adalet, örgüt ortamında adaletin nasıl tesis edildiği konusunda, algılanan adalet ve adaletsizlik üzerinde yoğunlaşmıştır (Poole, 2007: 727). Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu

tanımlardan bazıları şunlardır. Moorman'a göre örgütsel adalet, çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terimdir. Özkalp ve Kırrel'e göre ise örgüt içinde toplumsal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır. Yıldırım, örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair ilkeler ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır. Çakmak'a göre de örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında verilecek kararları belirlemede kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireyler arasındaki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili olan kurallar ve sosyal normların bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel adalet günümüzün değer atfedilen ve önem derecesi yüksek görülen kavramları arasındaki yerini almış bulunmaktadır. Bu kavram insanların örgütlerine karşı hislerini ve davranışlarını etkilediği için kendilerine haksız davranıldığını hisseden çalışanların bağlılıkları azalır, iş performansları düşer ve bu kişiler çalışma arkadaşlarına daha az yardımcı olurlar. Bireylerin, ahlaki uygunluk bakımından kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin düşüncelerinden oluşan örgütsel adalet kavramı, insanların bir arada etkili bir şekilde çalışmalarını sağlar. Adalet, bireylerin örgütleri ile olan ilişkilerinin özünü belirleyen bir kavramdır. Adaletsizlik ise, aksine topluluk içindeki ilişkileri bozan, bireyler için incitici, örgüt için ise zararlı bir kavramdır. Adalet, bireylerin neyi doğru olarak gördükleri ile ilgili olması bakımından sübjektif bir kavramdır ve dolayısıyla örgütsel adalet de, yönetsel davranışın etik yönünün kişisel bir değerlendirmesidir. Örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli faydalar yaratabilen bir kavramdır. Bu faydalar daha yüksek güven ve bağlılık, artan iş performansı, artan müşteri memnuniyeti ve azalan çatışmayı kapsar (Cropanzano vd., 2007: 35).

Günümüzde yaşanan değişimler ve bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmesi, onu üreten ve kullanan insanın işletmeler için önemini de arttırmıştır. Rekabetçi olabilmek için, doğru insanları örgüte çekmek ve bu insanların örgüte kalmasını sağlamak işletmelerin başlıca hedefi haline gelmiştir. Bir işletmenin iyi bir çalışanını kaybetmesi ve onu rakip bir işletmeye

kaptırması, bir pazar kaybına kadar gidebilecek yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Dolayısıyla insan bilgisini en etkin şekilde kullanabilmek ve onlardan en yüksek performansı alarak rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmeler, insanların hem en verimli şekilde çalışabilecekleri hem de psikolojik, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı olabilecekleri ortamları yaratmaya çalışmaktadır. Çünkü günümüzdeki rekabetçi işletmeler ancak çalışanlarının her açıdan tatmin edilmesi durumunda, örgütleri hakkında olumlu tutum ve davranışlar geliştireceklerinin ve bunun da performanslarını etkileyeceğinin farkına varmışlardır.

Örgütler için insan unsurunun bu denli önem kazanması ile beraber, son yıllarda örgütsel adaletin etkin bir şekilde uygulanması ile ilgili araştırmalar ve eğitim programları uygulamaya konmuştur (Neuman ve Keashly, 2010: 61). Ayrıca örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisidir (Öğüt vd., 2009: 159). Bunların yanı sıra; örgüt kültürü, bağlılık, motivasyon, liderlik gibi konular örgütsel adalet kavramı ile içiçe geçmiş, örgütlerin performansında belirleyici bir rol oynamaktadırlar.

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet bu güne kadar çeşitli araştırmalara konu olmuş ve bu araştırmaların devam edeceği düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen pek çok çalışmanın yapılmasıdır. Bunun diğer önemli sebeplerinden biri de çalışanların davranışlarında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır.

Greenberg (1987), örgütsel adalet terimini genel olarak insanların adalet algılamaları ve bunun örgütler üzerindeki etkisine yoğunlaşmış sosyal psikoloji ve sosyal teorilerin tanımlamasında kullanırken, günümüzde bu terim algılanan adaletin birçok çeşidine referans olmaktadır (Greenberg, 2009: 182). Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti; dağıtım adaleti (distributive justice), süreç adaleti (procedural justice) ve etkileşimsel

adalet (interactional justice) olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır (Cropanzano vd., 2007: 36; Cropanzano ve Ambrose, 2015: 3). Genel olarak örgütsel adalet kavramı üç başlık altında incelenirken bazı çalışmalar da etkileşimsel adalet boyutunu, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır (Walumbwa vd., 2009: 1110; Ambrose ve Schmince, 2009: 491). Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet boyutları üç başlık altında incelenecektir.

### **1.1.2.1. Dağıtım Adaleti**

Greenberg (1990) dağıtım adaletini, bir çalışanın işe yaptığı katkılar ve sonrasında aldığı ödüller, görevler, sorumluluklar ve diğer çalışanların katkı dereceleri ile karşılaştıkları sonuçları karşılaştırması sonucunda algıladığı adalet olarak tanımlamaktadır. Colquitt vd. (2001), dağıtım adaletini, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili bir olgu olarak tanımlamaktadır (Meydan, 2012: 200).

Foley vd., (2002) dağıtım adaletini, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılması olarak açıklarlar (akt. Özmen vd., 2007: 21). Dağıtım adaleti, Cohen'e (1987) göre ise elde edilen sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili bir olgudur. Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır. Bu sayılan kazanımlar içerisinde para yani alınan ücret ve malların dağıtımsal adalete daha çok konu olduğu belirtilmiştir (akt. Polat, Kocaeli Üni., 2007: 15). Ücrette adalet sağlanması anayasanın 55. Maddesi ile güvence altına alınmış ve "ücret emeğin karşılığıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu maddeye göre; devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan

yararlanmaları için gerekli tedbirleri almakla sorumludur (<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, 17.12.2015).

Çalışanlar, adil dağıtımını değerlendirirken ölçüt olarak değişik standartları referans olarak alabilirler. Birçok referans var olmakla beraber sosyal karşılaştırmalar en önemli referanslardır. Örnek vermek gerekirse; bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı hissederse, kendisine benzer bir çalışanın ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada adil olmayan bir durum yoktur. Sonuç olarak birey durumun adaletli olduğuna karar vererek tatmin olur. Çalışanlar, verdikleri emek karşısında, kazanımlarının karşılaştırma yaptıkları bireylerin kazanımlarından daha az olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler. Bazı bireyler ise referans aldıkları kişilere göre daha fazla kazandıklarını görür ise suçluluk duygusuna kapılabilirler. Bu durumda birey daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Ancak aradaki fark aleyhine ve büyük ise yaşanacak sıkıntı ve rahatsızlığın miktarı daha fazla olacaktır (Folger ve Cropanzano, 1998: xxii; Folger 1984: 190).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılması olduğu için bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında kıyas yaparak bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce ise onların tutumlarını etkiler ve bu durumun sonucu olarak bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bu bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların



örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri vd., 2009: 85).

Kazanç ve ödüllerin nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural vardır. Bunlar; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçlardır (Greenberg, 1987; Cropanzano vd., 2007: 36);

a) Hakkaniyet kuralına göre ödül ve kazanımlar, çalışanların çabası ile aynı oranda olmalıdır. Örneğin; satılan ya da üretilen ürün miktarına göre çalışanların pirim alması.

b) Eşitlik kuralı, ödül almada herkesin eşit sansa sahip olmasıdır. Örneğin; daha önceki başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit sansa sahip olması.

c) İhtiyaç kuralına göre ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Örneğin; maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesidir.

### **1.1.2.2. Süreç Adaleti**

Eşitlik kuramı ve dağıtım adaleti modelleri adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar “süreç adaleti” kavramını inceleme konusu yapmışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279; Irak, 2004: 29). Süreç adaleti, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006: 2). Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan süreç adaleti kavramı, Thibault ve Walker’ın (1975) “Prosedür Adaleti Kuramının” temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları

süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen vd., 2007: 22).

Performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtımçı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise süreç adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Başka bir deyiş ile süreç adaleti bir karar verilirken kullanılan işlemlerin adil olmasını ve işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Ceep, 2008: 309).

Süreç adaletinin, dağıtım adaletinden daha ağır gelebileceğini söylemek yerinde olacaktır. Şöyle ki; insanlar buldukları organizasyonun süreç adaleti prensiplerine uygun olarak karar aldıklarını bildiğinde, bu kararlar neticesinde kendi aleyhine oluşabilecek durumları da kabullenebilmektedirler. Örneğin; Greenberg (1984), yaptığı araştırma neticesinde sigara içen kişilere bilgi verilerek uygulanacak sigara yasağının bu kişiler tarafından daha çabuk kabul gördüğü ve bu değişikliğin benimsendiği anlaşılmıştır. Başka bir örnek vermek gerekirse; hiç ödül alamayan bir birey eğer ödüllendirme sürecinin şeffaf ve önyargıdan uzak olduğunu düşünüyor ise bu durum kendisinde sıkıntı yaratmayacak ve birey sakin kalacaktır (Baldwin, 2006: 2).

Folger ve Crapanzano (1998), liderlerin kararlarının astların adalet algılarını nasıl etkilediğini araştırarak süreç adaleti algısını genişletmişlerdir (Poole, 2007: 731). Konovsky (2000), süreç adaletinin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlar ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Thibaut ve Walker (1975), süreç adaletinin iki alt boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut, yasal işlemler olarak da adlandırılabilir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (akt. Titrek, 2009: 554).

Leventhal (1976: 22) süreç adaletine ilişkin altı kural tanımlamıştır (Baldwin, 2006: 3; Cropanzano vd., 2007: 36). Bunlar; tutarlılık, doğruluk, tarafsızlık, düzeltilebilme, temsil

edilebilirlik (aynı zamanda ses verme (voice) ya da katılım (participation) olarak da ifade edilmekte), ahlak ve etik ilkelere uygunluk kurallarıdır (Neuman ve Keashly, 2010: 61; Cropanzano ve Wright, 2003: 10). Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir;

**Tutarlılık:** Dağıtımlar; kişiler, konumları ve zaman olarak aynı olmalıdır. Tutarlılığın olmaması bireyde adaletin ihlal edildiği düşüncesine yol açacaktır. Örneğin; sözleşmede yer alan bitiş tarihi standart olmalı ve tarihe uyulmalıdır. Çalışanlar kesinlikle bir kuruntu üzerine işten çıkarılmamalıdır.

**Doğruluk:** Karar verme süreci mümkün olduğu kadar kulaktan dolma bilgilerden arındırılmalı ve sağlam bilgiye dayandırılmalıdır.

**Tarafsızlık:** Kararlar verilirken gerçek ve birkaç kaynaktan elde edilmiş bilgiler ışığında, önyargı ve kişisel çıkarılardan uzak olarak anlaşılır ve tarafsız olunmalıdır.

**Düzeltilibilme:** Verilmiş olan yanlış ve zorlayıcı kararların, düzeltilbilmesi adına şikâyet ve başvuru işlemlerinin oluşturulması ve sonrasında düzeltilbilmesidir.

**Temsil Edilebilirlik:** Verilecek kararlar ve ortaya çıkacak sonuçlardan etkilenecek tüm tarafların görüş ve önerileri sonrası karar verilmesidir. Dağıtım süreci tüm bireylerin temel kaygılarını, değerlerini yansıtmalıdır. Örneğin; sigara içme yasağı uygulaması öncesi, işletmenin hem sigara içenlerin hem de sigara içmeyenlerin fikirlerine başvurması ve sonrasında kararları uygulamaya sokmasıdır.

**Ahlak ve Etik İkelere Uygunluk:** Irk, cinsiyet, yaş ve benzeri ikincil faktörlerin karar verme sürecinde etkili olmamasıdır. Dağıtım süreci bireyin kabul ettiği temel ahlaki değerler ile uyumlu olmalıdır.

Yapılan araştırmalar da Leventhal'ın son olarak ele aldığı "Ahlak ve Etik İkelere Uygunluk" kuralından pek bahsedilmediği görülmüştür (Schmitt ve Dörfel, 1999: 446). Bunun yerine "Açık Bilgi" kuralını koyan Schmitt ve Dörfel bunu da kötü haberlerin hiçbir şekilde gizlenmemesi olarak açıklamışlardır.

### 1.1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili “etkileşimsel adalet” araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Bies ve Moag’a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar. Greenberg’e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir (Colquitt vd., 2001: 427; Özmen vd., 2007: 21).

Etkileşimsel adalet boyutu, işgörenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009: 554).

Greenberg (1993), adalet algısına yeni boyutlar ekleyerek etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyutta ele almıştır. İlk boyut “kişiler arası duyarlılık” olarak, ikinci boyut olan bilgisel adalet boyutu ise “açıklamalar” veya “sosyal sorumluluk” olarak açıklanabilmektedir (Neuman ve Keashly, 2010: 61; Cihangiroğlu, 2011: 10). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruplardaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları

çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009: 554). Diğer yandan örgüt içinde alınan kararların adil olmaması ve çalışanların taleplerine cevap vermemesi durumunda yöneticiler, çalışanlara bu kararların neden bu şekilde olması gerektiğini onları tatmin edecek şekilde açıklarlarsa, çalışanlar bu durumu kabullenebilmektedirler (Poole, 2007: 741). Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden “bilgisel adalet” sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd., 2001: 427; Özmen vd., 2007: 21).

### **1.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler**

Greenberg (1987: 10), örgütsel adalet teorilerini reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyut olarak ele alıp sınıflandırmıştır. Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışken, proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumları oluşturma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenirken, içerik teorileri de, dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların emekleri karşısında elde ettiği kazanımları dikkate alan adalet algısına işaret etmektedir. Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun bir araya getirilmesi ile birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma ortaya çıkmaktadır (Greenberg, 1987: 9).

**Tablo-1 Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

REAKTİF–PROAKTİF BOYUTU	İÇERİK–SÜREÇ BOYUTU	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Örnek: Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif Süreç Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Reaktif teoriler, bireylerin adaletli olmadığını düşündüğü davranışlardan kaçışını, proaktif teoriler, bireyin örgüt içerisinde adaletli olduğunu düşündüğü davranışları yerine getirmesi süreçlerini konu edinmişlerdir. İçerik teorileri bireyin elde ettiği kazanımların dağıtımını ile ilgili iken, süreç teorileri bu kazanımların nasıl meydana geldiği konusunu araştırmaktadır (Söyük, 2007'den akt. Terkeş, Yeditepe Üni., 2015: 12). Teorileri anlamaya yönelik sorular Tablo-2'de görülmektedir.

**Tablo-2 Örgütsel Adalet Teorilerini Açıklayıcı Örnek Sorular**

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Soru
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan dağıtımlara karşı nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar adil kazanımların olması için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalar veya yasal prosedürler karşısında nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar adil politika ve prosedürler için neler yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

### 1.1.3.1. Reaktif – İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağılımı karşısında insanların nasıl tepki vereceklerine odaklanmaktadır. Örgütlerdeki en popüler adalet kavramsallaştırmaları bu kategoride yer almaktadır. Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve arkadaşlarının (1973) geliştirdiği "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bu kategoride yer almaktadır. Bu teorilerin ortak yönü, insanların adil olmayan ilişkilere bazı olumsuz tepkiler göstererek karşılık vermeleridir (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Dağıtım denkliğinin kazanç, maliyet ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabileceğini belirtmiştir. Örgütlerde adalet ile ilgili çalışmalara ilham veren Adams'ın eşitlik teorisi, yüksek ücret ödenen çalışanların kendilerini suçlu hissedeceğini, düşük ücret ödenenlerin ise kızgın hissedeceğini belirtir. Bu olumsuzluklar, davranış ve tutumlarda değişiklikler meydana getirebilirler. Eşitlik teorisine göre, düşük ücret alan çalışanlar, adil ödeme yapılanlara göre daha az verimli ve daha az tatmin olurlar. Yüksek ödeme yapılanlar ise adil ödeme yapılanlara göre daha çok verimli ve daha az tatmin olurlar (Greenberg, 1987: 11; Cropanzano vd., 2011: 38).

Crosby'nin 1982 yılında yaptığı bir çalışmada ise özellikle saygın işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı olmalarına rağmen, kendilerini bu kadınlarla değil, görelî olarak daha az avantaja sahip oldukları erkekler ile kıyasladıkları için haksızlığa uğramış hissettikleri ortaya çıkmıştır. Görelî yoksunluk teorisine örnek olan bu çalışmada insanların algılanan adaletsiz ödül dağıtımına nasıl tepki verecekleri incelenmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Görelî yoksunluk terimi ilk olarak Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından kullanılmıştır. Görelî yoksunluk yaklaşımına göre, belirli ödül dağılımları insanları belli sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik eder ve bu da yoksunluk ve kırgınlık hissine yol açar. Stouffer ve arkadaşları, yaptıkları araştırma ile güneyde görevli siyahi askerlerin sosyo-ekonomik koşulların daha elverişli olduğu kuzeyde görev yapan siyahi askerlerden askeri yaşam bakımından daha memnun olduklarını ortaya koyan, mantığa aykırı bir bulgudan söz etmektedir. Bu sonuç, güneydeki askerlerin kendilerini güneydeki sivil meslektaşlarından daha ayrıcalıklı hissettikleri, oysaki kuzeydeki askerlerin, kendilerini kuzeydeki sivil meslektaşlarından görelî olarak daha az ayrıcalıklı hissettikleri eğilimine dayandırılmıştır (Greenberg, 1987: 12).

Chan'a (2000) göre, eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorilerinin önemli benzerlikleri vardır. Her iki teoride, dağıtım adaletini belirlemek için, bireylerin katkılarını ve kazanımlarını başkaları ile karşılaştırmalarını içerir. Eğer bu karşılaştırma, ödüllerin tahsisinde bir eşitsizlik ortaya koyarsa bireyler yoksunluk duygusu hissederler (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 11).

### **1.1.3.2. Proaktif – İçerik Teorileri**

Çalışanların, adil olan ve olmayan kazanımların dağıtımına nasıl tepki verecekleri üzerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil dağıtılacak kazanımları nasıl oluşturacakları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategorideki başlıca kurumsal ifadeler Leventhal (1976, 1980) tarafından kullanılmıştır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal (1976), çalışanların yapılan katkı ile orantılı olacak adil ödül dağıtımları oluşturmak için çaba gösterdiğini çünkü bunun uzun vadede tüm taraflar için en yararlı durum olacağını ileri sürmüştür. Yapılan bazı çalışmalara göre dağıtım yapan kişiler, kaynakları çoğu kez alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaşmışlardır. Bazı araştırmalarda ise ödül dağıtım yapan bireylerin eşitlik kuralını ihlal ettiği ve bu dağıtımın eşit paylaşım veya alıcının



ihtiyacına göre yapıldığı belirtilmektedir. Bu kural ihlallerinin bazı şartlar altında adil olabileceğini düşünen Leventhal (1980) adalet yargı modelini ortaya koymuş ve bireylerin adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaştıkları durumlar karşısında çeşitli dağıtım kuralları uyguladıklarını belirtmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları sergileyebilmektedirler. Örneğin grup üyeleri arasında toplumsal uyumu devam ettirmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin emekleri arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılmaktadır (Greenberg, 1987: 13).

Proaktif-içerik teorileri kapsamında, Leventhal'ın araçsal yaklaşımına karşın incelenebilecek bir teori olan Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi" adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkiye göre şekilleneceğini ileri sürmektedir. Lerner (1982), dağıtıma ilişkin 4 unsur belirlemiştir (Greenberg, 1987: 13);

- **Rekabet İlkesi**; dağıtım performansın sonucuna dayalı olmalıdır,
- **Eşitlik İlkesi**; dağıtım eşit olmalıdır,
- **Eşit Paylaşım İlkesi**; dağıtım göreceli katkılara dayalı olmalıdır,
- **Marksist Adalet İlkesi**; dağıtım ihtiyaçlara dayalı olmalıdır.

### 1.1.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri

Bu teoriler, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Bu yönüyle reaktif-süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorileriyle aynı gibi görünmesine rağmen, farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışma yapan araştırmacılar, yargısal kararların

verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul görmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır (Greenberg, 1987: 13).

John Thibaut ve Laurens Walker (1978) yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerik, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri ve adına “Prosedür Adaleti Teorisi” verdikleri araştırmada, üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (hakim gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak ifade edilmiştir. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğu tezini savunmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

#### **1.1.3.4. Proaktif – Süreç Teorileri**

Proaktif- süreç teorileri alanında yaygın görüşü temsil eden teori, Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Leventhal’ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modeli olan bu teori, dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından dolayı proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Bu teoriler, kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Dağıtım Tercihi Teorisi’ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak

prosedürler tercih edilecektir. Teori, bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedir. Yine bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Greenberg, 1987: 14);

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmasıdır.

Dağıtım Tercihi Teorisi'ni temel alan sınırlı sayıdaki araştırmalarda elde edilen bilgiler, Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Greenberg'e göre, aralarında hala Eşitlik Teorisi'nden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına rağmen örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı, proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara olan ilginin arttığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu ileri sürülmektedir (akt. Yürür, Uludağ Üni., 2005: 121).

Örgütsel adalet algısı, o örgütte çalışan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamalarına sebep olabilen bir olgudur. Adalet algılarındaki olumlu gelişmeler tükenmişliğe sebep olabilecek etmenlerin ortaya çıkmalarına engel olarak veya ortadan kaldırarak çalışanların işine ve örgütüne olan bağlılıklarını artıracaktır.

## 1.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tükenmişlik sendromu, kavram olarak 1970'li yılların ortasında Amerika'da ortaya çıkan bir sosyal problemin adı iken, aslında insanlığın çok eskilerden beri yaşadığı ve günümüzde de geniş bir iş alanına, birçok ülkeye yayılmış potansiyel bir problemdir (Maslach vd., 2008). Dijital bilgi çağında (Ardıç ve Polatçı, 2009: 21) yaşanan süratli ve köklü değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma gerekliliği hem çalışanlarda hem örgütlerde sürekli bir gerilime sebep olmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirme istekleri, çalışanlardan beklentilerin artmasına dolayısı ile zaman baskısına ve strese yol açmakta, bu durum ile başa çıkılmadığında uzun vadede tükenmişliğe yol açmaktadır. Daha çok insanlar ile karşılıklı ilişki içerisinde bulunan, özellikle hizmet sektöründeki meslek gruplarında görülen tükenmişlik, daha ortaya çıkmadan veyahut ortaya çıktığı anda erken teşhis edilip mücadele edilmediği takdirde, kişilerde dolayısı ile bağlı buldukları örgütlerde büyük tahribatlar meydana getirmektedir. Bireyleri yakın duygusal ilişkilerden alıkoyan, mesafeli davranmaya iten, verimliliğini, hayattan aldığı yaşama zevkini azaltan bu sendromu yaşayan insanlar, kendilerini kapana kısılmış hissederler ve artık bu durumdan çıkamayacaklarını sanırlar (Maslach ve Leiter, 1997: 1; Güllüce ve İşcan, 2010: 7-29; Gold ve Roth, 2005: 30).

Hem bireyler hem de örgütler açısından sağlıklı iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden “tükenmişlik sendromu” veya “mesleki tükenmişlik”, ingilizce “burnout syndrome” ve “job burnout” olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik kavramını 1974 yılında ilk kez tanımlayan Herbert Freudenberger, hapisten çıkanların ve uyuşturucu bağımlılarının kaldıkları geçici yurtlar, serbest klinikler gibi yerlerde hizmet veren çalışanlarda görülen stres reaksiyonlarına (tepkilerine) yönelik çalışmalarıyla tanınmış ve uzun yıllar örgütsel stres konusuyla ilgilenmiş bir psikologdur (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 6). Tükenmişlik ile ilgili ilk makaleler Freudenberger (1975) ve işyerinde yaşanan duygular ile ilgili çalışmalar yapan sosyal bilimci Christina Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach vd., 2001; Franceschi, 2013: 112).

1976 yılında Maslach, sağlık ve sosyal hizmet uzmanlarının yaşadığı duyguları, müşterilerine olan ilgilerini, onların problemlerini uzun süre araştırdıktan sonra, nasıl tükendiklerini yazmıştır. Araştırmalarının temelinde, işlerinin gereği olarak başkalarının problemlerini çözmeye çalışan kişilerin, sonrasında ortaya çıkan duygusal stresle başa çıkamadıklarında, tükenmişliğin nasıl ortaya çıkışı vardır (Maslach vd., 2001). Aslında tükenmişlik probleminin temelinde ekonomi trendleri, teknolojik durum ve yönetim felsefesi vardır (Maslach ve Leiter, 1997: 2).

Sosyal bir problem olan tükenmişlik, ehemmiyetinin anlaşılmasıyla birlikte araştırmacıların ve bu olgudan etkilenenlerin ilgi duyduğu bir çalışma konusu olmuştur. “Fiziksel ve ruhsal açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanan bu olgunun, “çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar; tükenmişliğin hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini ortaya koyması ve bu kavramdan kaynaklanan olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

### **1.2.1. Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik terimi, fizik, elektrik mühendisliği, havacılık, spor ve psikoloji gibi çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır (Bährer-Kohler, 2013: 37). Tükenmişliğin sözlük anlamı; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklindedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 17.10.2015). Kavramı ilk kez 1974 yılında tanımlayan Herbert Freudenberger, tükenmişliği; “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme” olarak ifade etmiştir (akt. Ardıç ve Polatçı, 2008: 70). Freudenberger’e göre tükenmişlik; yaşadığımız çağın toplumsal yaşantısının mahsulü, hayatımızı anlamlandırma çabamızın sonucu olarak gelişebilen bir durumdur (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 6).

Tükenmişlik ile ilgili bir ölçek (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) geliştirmiş olan ve tükenmişliğe ilişkin geniş kapsamlı çalışmalara sahip olan Maslach'a göre tükenmişlik; "işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur" (Arı ve Bal, 2008: 132). Christina Maslach, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarından oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımdığı tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve devamlı olarak insanlarla yüz yüze çalışması gereken bireylerde daha sık görüldüğünü ifade etmiştir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Sürgevil Dalkılıç, 2014: 11).

Tükenmişlik, duygusal ve bedensel talepler gerektiren durumlara aşırı miktarda ve uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Center For Mental Health In Scholl At Ucla, 2008: 18; Pines, 2002: 104-109). Dworkin'in (1986) yaptığı tanımlamaya göre tükenmişlik; anlamsızlık, güçsüzlük, uzaklaşma/izolasyon ve ilkesizlik boyutlarından oluşan bir kavramdır (akt. Sürgevil Dalkılıç, 2014: 8).

Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen psikolojik bir sorundur. Bazı araştırmacılar tükenmişliği, "iş ve özel yaşamdaki stresle baş edebilme konusundaki yetersizlik ve sonrasında ortaya çıkan durum olarak olarak betimlerken, bir başka tanıma göre, çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılmaması sonucu fiziksel sonuçlar da yaratabilen psikolojik bir sorundur (Kaçmaz, 2005: 29; Sürgevil Dalkılıç, 2014: 6). Bireyin sahip olduğu kaynaklarla stres nedenlerini ortadan kaldıramaması ve bu dönemde dışarıdan yardım alamaması veya almaması önemli bir neden olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişliğe sebep olan stres kaynaklarını diğer kaynaklardan ayıran esas unsur, kişinin iş ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olmasıdır (Arı ve Bal, 2008).

Ergin'e (1996: 49) göre, bu alanda çalışan araştırmacıların üzerinde durduğu ortak konu, karşılıklı ilişki gerektiren meslek gruplarında çalışan bireylerin, tükenmişliği daha çok yaşayan

bireyler olduğudur. Tükenmişliği, yaşanması durumunda bazı kişilerde psikosomatik rahatsızlıklara, evlilik ve aile yaşantısında sorunlara, iş doyumsuzluğuna, işten ayrılmalara, uykusuzluğa, alkol ve ilaç kullanımı gibi daha birçok zarara yol açacak bir problem olarak nitelemiştir.

Tükenmişlik, genellikle büyük umut ve beklentilerle iş yaşamına başlamış, başarılı olmak için yoğun bir şekilde çalışan, kendisini insanlara yardım etmeye adanmış ve çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir. Yaşantısını işkolik olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında yaşayan kişilerin tükenme durumuyla karşı karşıya kalma olasılıkları daha yüksektir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). İş ile ilgili pozitif, faydalı, etkili ve motive olma durumu işe adanmışlık olarak tanımlanmakta iken bu durumun tam tersi mesleki tükenmişlik olarak görülmektedir (Leiter ve Bakker, 2010: 1).

Tükenmişliğin kavramlaştırılması ile ilgili Pearlman ve Hartman'ın daha önce yapılmış tanımlardan esinlenerek yaptığı tanımlar listesi şu şekildedir (Cordes ve Dougherty 1993'den akt. Sürgevil Dalkılıç, 2014: 11);

- Başarısızlık, yıpranma ve tükenme,
- Yaratıcılık yeteneğini kaybetme,
- İşe bağlılığı kaybetme,
- Kendisine, işe, müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma karşı yabancılaşma, uygun olmayan davranışlar sergileme,
- Kronik strese tepki verme,

Maslach ve Schaufeli (1993) tarafından, tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılmış tanımlara ilişkin belirlenen ortak noktalar şu şekildedir;

- Tükenmişlik belirtileri işle ilgilidir,
- Fiziksel belirtilerden daha ziyade ruhsal ve davranışsal belirtiler görülür,
- Duygusal tükenme, bitkinlik ve depresyon gibi belirtiler hâkimdir,
- Belirtiler daha önce psikopati yaşamayanlarda kendini gösterir,

- Azalan verimlilik ve iş performansı olumsuz tutum ve davranışlardan dolayı oluşur (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2015: 26).

### 1.2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Eğer bir kişi aşağıdaki ifadelerin yarısından fazlasına evet cevabı veriyorsa, tükenmişlik sendromu yaşıyor olabilir demektir. Tükenmişlik belirtileri olarak sayabileceğimiz bu ifadeler şu şekildedir (Greenber, 2011: 351; Schiffman, 2005: 3);

- Daima yorgun hissediyorum.
- İşteki performansım düşüyor.
- İşimden tatmin olmuyorum.
- Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
- Çok unutkanım.
- Özel hayatımda ve işimde insanlardan uzaklaşıyorum.
- İş düşünmekten rahat uyuyamıyorum.
- Çabuk hastalanıyorum.
- Çok sık baş ağrısı ve karın ağrısı çekiyorum.
- Sürekli kendim ve iş arkadaşlarım ile çatışma yaşıyorum.
- Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
- Diğer insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
- İşimden çabuk sıkılıyorum.
- İşe gitmek istemiyorum.
- İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.

Beverly Potter'a (2006) göre işverenler de aşağıdaki sorulara eğer genelde evet cevabını veriyorlarsa iş ortamında tükenmişlik sendromu yaşanıyor demektir (akt. Hekimoğlu Tunceli, Atılım Üni., Ankara, 2012: 49);



- İşçi devir oranı oldukça yüksektir.
- İşteki devamsızlık oranı yüksektir.
- Çalışanlar işe tam zamanında giriş-çıkış yapmıyorlar.
- Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar mevcut ve bu onların performansını etkiliyor.

- Çalışanlar arasında çatışma yaşanıyor.
- İş yeri direktiflerine uyulmuyor.
- Yapılacak işler erteleniyor genelde son güne bırakılıyor.
- Üretimde düşüş yaşanıyor.
- Çalışanların sosyal aktivitelere katılımları düşük seviyededir.
- Çalışanlar çok fazla şikâyet ediyor.
- Takım çalışması zayıf.
- Çalışanlar çıkarıcı davranıyor.

Tükenmişlik sendromu, çok farklı belirtilerle ortaya çıkabildiği gibi, bu belirtilerin tükenmişlik derecesi de bireyden bireye değişebilmektedir. Maslach ve Schaufeli'ye (1993) göre, tükenmişliğin en belirgin özellikleri; yorgunluk, bitkinlik, duygusal olarak tükenme ve depresyon gibi rahatsızlık durumlarıdır (Brenninkmeyer vd., 2001: 874). Tükenmişlik sendromunun gözle görülebilen ya da çeşitli tetkiklerle izlenebilen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri bulunmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2014: 77; Gür, Gazi Üni., 2014: 23; Engin, Harran Üni., 2006: 51; Greenberg, 2011: 332).

### **1.2.2.1 Fiziksel Belirtiler**

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık tekrarlayan baş ağrıları,
- Uyku düzeni bozuklukları,
- Solunum güçlüğü,

- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Koroner kalp rahatsızlıklarında artış,
- Sık sık görülen ve uzun süre geçmeyen nezle ve gripier,
- Sindirim sistemi rahatsızlıklarıdır.

### 1.2.2.2 Davranışsal Belirtiler

- Espri anlayışının kaybolması,
- Çabuk öfkelenme,
- İşe gitmek istememe, işten nefret etme,
- Öz-saygı ve öz-güvende azalma,
- Aile içi çatışmalar, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, içe kapanma durumu,
- Teslimiyet, suçluluk, içermişlik, yersiz alınganlık gösterme,
- Takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelme,
- Alkol, tütün vs. kullanma ya da kullanımında artış,
- Kendi kararları ile (reçetesiz) ilaç kullanma,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon problemi,
- Unutkanlık,
- Rol çatışması, görev ve kurallar ile ilgili belirsizlik,
- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Olayları erteleme, sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık hissi,

- Çalışmaya yönelmede zorlanma,
- İş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olmaktır.

### **1.2.2.3 Psikolojik Belirtileri**

- Anksiyete,
- Depresyon ve yalnızlık,
- Karar vermede yetersizlik,
- Apati, boşluk ve anlamsızlık hissi,
- Çökkün duygu durumudur.

### **1.2.3. Tükenmişliğin Sebepleri**

Tükenmişlik kavramı temelde, özellikle son çeyrek asırdır yaşanan geniş sosyal, ekonomik ve kültürel gelişim ve dönüşüm ile ilişkilidir. Bu gelişim ve dönüşüm, insanlarda psikolojik baskı yaşanmasına ve sonrasında tükenmişlikle sonuçlanmasına neden olmaktadır (Schaufeli vd., 2009). Tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Demografik, kişisel ve örgütsel sebeplerin yanı sıra kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilmeyen stres ve iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması gibi etmenlerin tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmektedir (Dinç, Ankara Üni., 2008).

Tükenmişliği varoluşçu bir bakış açısı ile araştıran Pines'a göre tükenmişliğin temelinde, insanların yaşamlarının anlamlı, yaptıkları eylemlerin yararlı, önemli, hatta kahramanca olduğuna inanma ihtiyaçları bulunmaktadır (Pines, 2002: 104). Genellikle gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluk ve gerçek dışı beklentilerin fazla olması sonucu gelişen bir durum olarak nitelendirilen tükenmişliğin nedenleri insanın beklentileri ile ilişkilendirilir

(Tümkiye, Çukurova Üni., 1996). Pines tükenmişliğe psikanalitik bir bakışla baktığında ise çözölememiş çocukluk dönemi sorunları ile ilişki kurmuştur. Bu yaklaşımda, birey çocukluğunda yaşadığı duygusal yaralanmaları iyileştirecek şekilde bir çalışma yapmak ister. Birey başarı elde ettikçe, çocukluk yaralarının iyileşmesini sağlamakta, ancak başarısızlık, çocukluk dönemi problemlerinin tekrar nüksetmesine dolayısı ile tükenmişliğe neden olmaktadır (Pines, 2002: 105).

Tükenmişlik yaşayan bireylerin çoğu amaçlarına ulaşmak için gayret göstermiş insanlardır. Hayata büyük beklentilerle başlamış, yoğun olarak çalışan, her zaman sınırları zorlayan, daha fazlası için çabalayan bu kişiler, daha azıyla yetinmeyi reddetmiş insanlardır. Tükenmişlik sebepleri, insanların bu idealleriyle ilişkilidir. Tükenmişliğin göze çarpan sebepleri, genel olarak çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluk, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması gibi durumlardır (Dinç, 2008). Tükenmişliğin ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

### **1.2.3.1. Tükenmişliğin Kişisel Sebepleri**

Kişisel özellikler, bireylerin sahip olduğu değerleri ifade etmekle beraber bireyin tükenmişliğe yakalanmasında veya tükenmişlik düzeyinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bazı durumlarda ise tükenmişlik etkilerini azaltıcı bir etki veya yakalanmamayı sağlayabilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 136).

Demografik değişkenlerin tükenmişlik üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Genç, bekâr, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklu bireylere göre; üniversite mezunu olanlarda, üniversite eğimini almamış olanlara göre; iş tecrübesi birkaç yıllık olanlarda, bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre tükenmişliğe yakalanma riski yüksektir (Torun, Marmara Üni., 1995: 48). Bireysel özellikler arasında kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni

durum, işte çalışma süresi ve beklentiler sayılabilir. Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler şunlardır;

**Kişilik:** Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckmann, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır (akt. Sat, Çukurova Üni., 2011: 28);

- Güçsüz kişiliğe sahip çalışanların tükenmişlik düzeyi daha yüksektir. Bu kişiler pasif, gergin, yakın ilişkiye girmekten korkan, ilişkilerinde seviyeyi koruyamayan bireylerdir. Olayları kontrol edemezler, olaylar karşısında sürüklenmektedirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duysal tükenmişlik yaşamaktadırlar.

- Kendine güveni yetersiz olan, amaçsız olan, karasız kişilerde tükenmişlik düzeyi daha yüksek olmaktadır.

- Sabırsız ve hoşgörüsüz kişiler tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalmaktadırlar. Böyle bir çalışan kolaylıkla kızıp, öfkelenmektedir. Sadece bu özellikteki kişiler değil, herkes tükenmişliğe maruz kalabilmektedir. Ancak zayıf kişilerin tükenmişliğe yakalanma olasılığı daha yüksek olmaktadır.

**Cinsiyet:** Bazı araştırmalar tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu ortaya koyarken, bazıları ise kadınların daha yoğun tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bir kısım araştırmacılar ise, erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığı sonucuna varmışlardır.

**Yaş:** Demografik değişkenlerden tükenmişlikle ilişkisi tutarlı bir şekilde ortaya konulan en önemli değişken yaştır. 30 veya 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha fazla bulunmuştur. Tükenmişlik, bireyin kariyerinin başında çok daha önemli bir risktir. Kariyerinin başında tükenmişlik yaşayan bireyin işini bırakma olasılığı daha yüksektir.

**Eğitim:** Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre tükenme düzeyleri yüksek olmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar iş ortamında daha fazla sorumluluk almakta ve iş ile ilgili beklentileri daha fazla olmaktadır (Maslach vd., 2001: 410).

**Medeni Durum:** Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bekâr erkeklerin evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Bekâr alışanlar ile boşanmış çalışanların tükenmişlik düzeyleri kıyaslandığında, bekrların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Maslach vd., 2001: 410).

### 1.2.3.2. Tükenmişliğin rgtsel Sebepleri

Tükenmişlik, günümüz şartlarından dolayı çalışma ortamlarında gitgide yaygınlaşmaktadır. Bireyin doğası ve işin özelliklerinin birbirine uymaması, tükenmişlik olasılığını büyük lde arttıracaktır. Genellikle insani değerleri ikinci plana atıp, ekonomik kaygıları ön planda tutan iş yerlerinde, çalışanlar, beklentileri karşılamak için verdikleri emek ve zaman ile aldıkları karşılık arasındaki mesafe artıkça problem yaşamaya başlayacaktır (Maslach ve Leiter, 1997: 9).

Tükenmişliğe yol açan en önemli faktörler genellikle; aşırı iş yükü, meslekler arası çatışma, rol belirsizliği, üstleri tarafından takdir edilmeme, sosyal desteğin azlığı, iş ortamının beklentileri karşılayamamasıdır. Ayrıca, yöneticilerle iletişim sorunları, yönetimle çalışanların hedeflerinin atışması, ödüllendirme sistemi, kurum desteğinin olmaması ve otoriter yönetim gibi etmenler tükenmişliği oluşturan etkenlerdir.

İş ortamı, çalışanları tükenmişliğe sürüklemekte, işle ilgili pek çok strese neden olmaktadır. Bundan dolayı tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Maslach ve Leitter (1997), alışan ile örgütün uyumu ve uyumsuzluğunu formüle

eden bir modele dikkati çekmişlerdir. Bu modele göre, çalışan ile örgüt arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik ihtimali o kadar yüksek olmaktadır. Maslach ve Leiter, bu modele dayanarak örgütsel faktörleri örgütsel adalet, aşırı iş yükü ve karmaşıklık, kontrol eksikliği, ödüller, aidiyet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir (akt. Sat, Çukurova Üni., 2011: 28).

**Örgütsel Adalet:** Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması, örgütte çalışan bireylerin, adil ücret elde etmeleri, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Çalışan kendisine adil davranılmadığını hissederse, işinden soğumakta ve duygusal tükenmişliğe sürüklenmekte yada iş yeri ile ilgili sinik duygular beslemeye başlamaktadır (Maslach vd., 2001: 415). Örgütsel adalet algısı ile ilgili bilgi ve araştırma sonuçları ayrıntılı olarak son bölümde yer alacaktır.

**Aşırı İş Yükü ve Karmaşıklık:** Tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zamanda ve belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanan iş yükü, genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla talepler çalışanın enerjisini tüketmekte ve çalışanda tükenmişlik ortaya çıkmakta ya da seviyesini artmaktadır (Sat, Çukurova Üni., 2011: 29). Eğer bireye yapabileceğinden çok daha fazla görev yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik meydana gelebilmektedir. Bu psikolojik durum bireyin işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır. Çalışanın, işin niteliklerine göre yetersiz kalması veya iş standartlarının yüksek olmasının yanı sıra yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (Izgar, Selçuk Üni., 2000; 31).

Aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalan bireyler, aileleriyle yeterince beraber vakit geçirememekte, eğlenme ve dinlenmeye ayırdıkları süre azalmaktadır. Zaman baskısı ve aşırı iş yükü altında çalışmak, bireylerin istedikleri faaliyetlere zaman ayıramaması beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Torun, Marmara Üni., 1995: 14).

**Kontrol:** Bireylerin yaptıkları iş hakkında seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin iş ortamında

kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişlik yaşama olasılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bireylerin çalışma ortamı ile ilgili alınmış kararlara tabi olarak çalışmalarını gerektiğini bilmeleri, çalışan bireyler açısından stresli bir durum yaratmaktadır (Sat, Çukurova Üni., 2011: 29; Bährer-Kohler, 2013: 3).

Maslach'a göre kontrol, çalışma ortamında önceliklerin belirlenmesi, iş yapma şekilleri ve kaynakların kullanılması ile ilgili karar alma kapasitesidir. Bu kapasitesinin kullanılmasının önüne geçen yöntemler, bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandıracağı için, çalışan işindeki önemli konular üzerindeki kontrolünü kaybetmekte ve karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır. Sullivan'a göre, örgütün çalışanlarına özerklik tanıyan bir yapısının olması ise iş memnuniyetini sağlamakta ve dolayısıyla tükenmişliği engellemektedir (akt. Hekimoğlu Tunceli, Atılım Üni., Ankara, 2012: 39).

**Ödül:** Bireylerin örgüt için yaptıklarına karşılık olarak, maddi ve manevi olarak takdir edilmesini ifade etmektedir. Birey başarısı ve kattığı değerden dolayı gereken ödülü alamaması tükenmişliğe ve isteksizliğe sebep olabilmektedir (Sat, Çukurova Üni., 2011: 29; Maslach vd., 2001: 414; Bährer-Kohler: 2013: 3).

**Aidiyet:** İşteki sosyal etkileşimin kalitesini ifade eder. Bir olma duygusu, örgütlerin sosyal çevrelerinin bir özelliğidir. Buna göre, bireyler, rahat ettikleri, mutlu oldukları ve saygı duydukları grup ve ortamlarda daha başarılı olmaktadır. Bu tür sosyal destek ile paylaşılan değerler, bireylerin grup içindeki üyeliğini pekiştirmektedir (Maslach vd., 2001: 415).

**Değerler:** Değer, neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair sahip olunan inanç olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, bireylerin şahsi değerlerinin yaptıkları iş ile uyumu ifade etmektedir. Bireyler kendilerini iş ile ilgili etik bulmadıkları veya kendi değerleri ile örtüşmeyen işleri yapmaya mecbur hissedebilmektedir (Sat, Çukurova Üni., 2011: 30; Maslach vd., 2001: 415). Bu durum çalışanlara tükenmişlik yaşatmaktadır.

Tüm bunların yanında ilerleme fırsatları, kararlara katılım, eğitim, iş yerinin fiziksel özellikleri, teknolojik değişmeler, rol çatışması ve belirsizliği, işin yapısı gereği acil ve önemli



kararların alınması, geri bildirim eksikliği, meslekte çalışma süresi, iş yerinde taciz, duygusal taciz, sosyal destek eksikliği, iş güvenliği, iletişim ve sosyal ilişkiler konuları da tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerden sayılmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 32). Sosyal ilişkileri zayıf, izole edilmiş bir ortamda ve yalnız yaşayan insanların yaşam süreleri daha kısa ve hastalıklara yakalanma oranları daha yüksek olabilmektedir (Joshi, 2005: 108). Genel olarak tükenmişlik; bu faktörlerden birisinin veya tümünün uyumsuz olması durumunda ortaya çıkabilmektedir.

#### **1.2.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik, kendini adanmış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en üzücüsü de mesleklerine olan ilgilerinin azalmasına ve hatta işten ayrılmalarına sebep olan bir sendromdur. Tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Birçok meslek sahibi insanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir. Tükenmişlik bireyin kendi hayatını birçok yönden etkileyebildiği gibi, bireyler arası ve aile içi ilişkilerinde de zararlı etkiler meydana getirebilir (Babaoğlu, Abant İzzet Baysal Üni., 2006: 26-27).

Tükenmişlik, hem bireye hem de sosyal işleyişe zarar veren bir olgudur. Tükenmişlik sonucunda yapılan işlerin kalitesinde de gerilemeler meydana gelmektedir. Bu gerilemeler sadece bireyler için değil, aynı zamanda bireyin çevresindekiler için de olumsuz sonuçlar doğurabilir (Köse, Hacettepe Üni., 2014). Aslında tükenmişliğin belirtileri olarak daha önce bahsedilen ifadeler, tükenmişliğin sonuçları olarak da ifade edilebilmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ve bu sonuçların hem bireyler hem de örgütler açısından oldukça önemli olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda, tükenmişliğin sonuçlarının kişisel etkileri, iş hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri üzerinde durulacaktır.

#### 1.2.4.1 Tükenmişliğin Kişisel Etkileri

Kişilerin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup gerilmesine, yıpranmasına neden olmakta, kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmaktadır. Tükenmişliğin kişiler için en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür. Tükenmişlik, kişinin sadece fiziksel sağlığı ile değil psikolojik sağlığı ile de ilgilidir. Depresyon, tasa, kişisel saygınlığı yitirme, stres gibi kişinin psikolojik sağlığı anlamında olumsuz etkileri olduğu üzerinde durulmaktadır (Gül, 2014: 25).

Tükenmişlik yaşayan kişilerde yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları da görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık sık öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir. Bu durumda tükenmişliğin sağlık üzerindeki etkileri olarak yüksek tansiyon, mide problemleri, enerji ve kilo kaybı, iştahsızlık sayılabilir. Tükenmişliğe maruz kalan bireyler, anksiyete, depresyon, sinir, endişe ve uyku bozuklukları belirtilerden şikâyetçi olurlar. Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir. Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yönelimin olmasıdır. Tükenmişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir. Bu ve benzer eğilimler, çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir. Bazı araştırmacılar başa çıkılmayan tükenmişliğin, bireylerin kalp krizi riskini arttıracaklarını söylemektedirler (Köse, Hacettepe Üni., 2014: 39). Ayrıca uzun süreli strese maruz kalınması, kişilerin tüm yaşamlarını etkileyecek olan şeker hastalığı ile tanışmasına ve tip 2 diyabet hastası olmalarına sebep olabilmektedir (Joshi, 2005: 57).

Tükenmişlik yaşayan birey, kendisini kötü hissedecek, kişinin kendisini kötü hissetmesi, işini kötü yapmasına neden olacaktır. Kendisini değersiz ve işe yaramaz olarak değerlendiren

birey, çevresinden kopmaya başlayacak, kendisini duygusal yönden bitkin hissedecek, insanlara karşı hoşnutsuzluğu artacak ve kolayca sinirlenmeye başlayacaktır. Birey tüm bu fiziksel ve psikolojik belirtilerden sonra sorunun farkında değil ise yaşam kalitesinin ve süresinin düştüğü ve belkide intihar ile sonuçlanabilecek bir süreç başlamış olacaktır.

#### **1.2.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri**

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve sevimsiz tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, var olan ile yetinirler; yenilikçi değil muhafazakârdırlar (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 82).

Tükenmişliğin çalışan üzerindeki olumsuz etkisi; önemli ölçülerde işgören devir hızı, devamsızlık ve verimliliğin düşmesini içermektedir. Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları, performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 82).

Tükenmişliğin, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder. Araştırmalar iş doyumsuzluğunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığını ortaya koymaktadır. Ancak bazı araştırmacılara göre iş doyumsuzluğu tükenmişliğin bir sonucu iken, bazılarına göre nedenidir. Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir.

Hizmet sunan kişi yerindedir, fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az gözgöze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkmak gibi). Mümkün ise insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Gürboyoğlu, 2009: 83).

Tükenmenin örgütleri ilgilendiren pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. İşe gelmeme, işten ayrılma, verilen hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve benzeri yollarla izni uzatma eğilimi, verimliliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın düşmesi, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, işte idealizm kaybı gibi sonuçlar tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak belirlenebilmektedir. Tükenmeye maruz kalan çalışanların, iş düzenini bozma ve bireysel çatışmalara girme gibi nedenlerle mesai arkadaşları üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Diğer yandan bu gibi durumlar çalışan devir hızını arttıracak için örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Gül, 2014: 26). Nitekim tükenmişliğin en ağır maliyeti, işinde en başarılı ve parlak olan insanların kaybedilmesi ile sonuçlanmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 9).

#### **1.2.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri**

Tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin etkileri, kişinin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olur. Çoğu zaman iş hakkında söylenme ve şikâyetler zamanının çoğunu alır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez. Bu gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 83).

Aile içerisinde, sürekli tartışmaya neden olan konulardan biri de çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı

durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir.

Tükenmişlik yaşayan kişiler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamaktadırlar. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için başvurdukları bir çözümdür. Kişi bu davranışıyla, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Davranış, avantajlı gibi görünse de, özellikle evli çiftler arasında, açık ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 83).

### **1.2.5. Tükenmişlik İle Mücadele Teknikleri**

Maslach ve Leiter (1997: 102) tükenmişlik meydana gelmeden önce bazı tedbirlerin alınması gerektiğini, problem küçük iken başa çıkmanın kolay olacağını belirtmektedirler. Tükenmişliğin önlenmesi esas amaç olmakla beraber ekonomik faydalar sağlayacağı da açıktır. Tükenmişlik olasılığını azaltmak için alınacak olan tedbirlerin yanında daha da önemli olan çalışanların işlerine olan bağlılığın artarak devamının sağlanmasıdır.

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Sorunu kabul etmek ilk adımdır. Tükenmişliği sadece fark etmekle beraber daha da önemlisi onun durumsal olduğunu anlamaktır. Sorunun farkında olsalar da birçok insan, bunun kendi hataları olduğunu düşünmeye eğilimlidirler. Stresin durumsal olduğunu anlama; suçluluk, utanç ve nihai çaresizlik duygularını azaltır (Babaoğlu, Abant İzzet Baysal Üni., 2006: 27). Tükenmişlik sendromu ile mücadele ederken bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli başarılı teknikler karşımıza çıkmaktadır.

### 1.2.5.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları hayata başarılı bir şekilde geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek bireysel düzeyde tedbirleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Greenberg, 2011: 341; Lee vd., 2012: 4; Gül, 2014: 26; Riggat, 1985: 3; Joshi, 2005: 176; McTigue, 2010; Schiffman, 2005: 16);

- Günlük ve etkili zaman planlaması yapma,
- Uzun dönemli yaşam ve kariyer planlaması yapma,
- Girişimcilik becerisi kazanma,
- Kendini tanıma ve kendi olma,
- Yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilme,
- İş ile ilgili gerçekçi beklenti ve ulaşılabilecek hedefler belirleme,
- İşin yapılış tarzını değiştirme,
- Günlük motive edici slogan, söz veya deyişler kullanma,
- Düzenli nefes alma-verme, gevşeme egzersizleri ve masaj,
- İşine ait olumlu bakış açısı geliştirme,
- İşteki sorunu iş ortamında bırakma,
- Eve iş götürmeme,
- Maneviyat ve dini değerlere yönelme,
- Özel yaşama önem verme,
- Ailevi destek sağlama,
- İzin kullanarak veya işyerinde molalar ile işe ara verme,
- İyi beslenme alışkanlıkları kazanma, dengeli diyet ve öğünleri atlamama,
- Düzeyli miktarda alkol ve tütün ürünleri kullanma,
- Sigara içmeme,

- Öğle yemeği molalarında çalışmama,
- Tatil ve dinlenmeye zaman ayırma,
- Hobiler edinme,
- Stres etkenlerini tanımlama,
- Tükenmişliğin farkında olma,
- Tükenmişlik ile ilgili bilgi sahibi olma,
- Gerekirse terapi görme,
- Mizahi yönlerini geliştirme,
- Empati kurma,
- Geçmişte başarıyla çözülen problemleri hatırlama,
- Kendine karşı gerçekçi olma, kendine saygı duyma,
- Hayır diyebilme,
- Özel hayatı, değişik aktivite, hobi ve uğraşlarla zenginleştirme,
- Düşünceleri, davranışları ve tavırları kontrol altına almayı öğrenme,
- Dua ve ibadet etme,
- İş arkadaşları ile iyi ilişkiler tesis etme,
- Takım çalışması oluşturma,
- Bireyin istediği meslekte çalışmasıdır.

### 1.2.5.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütler tarafından tükenmişlikle mücadele kapsamında alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 86-87; Sat, Çukurova Üni., 2011: 37; Köse, Hacettepe Üni., 2014: 40; Stallard vd., 2007: 73);

- Yeni personel için uyum eğitimleri verilmeli,
- Eski personelden yeni personelin uyum sürecinde yararlanılmalı,

- Personelin kişilik özelliklerine saygı gösterilmeli,
- Görev tanım formları açık ve net olmalı,
- Personel dönüşümü sağlanmalı,
- Çalışanlara işinde ilerleme olanağı sağlanmalı,
- Sağlıklı bir kişiler arası iletişim tesis edilmeli,
- Tükenmişliğin tanıtımı ve önlenmesi amacıyla eğitim verilmeli,
- Çalışanlar, grup çalışmaları ve seminerlerle yenilenmeli,
- Yöneticiler karar alırken, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemeli,
- Ücretler beklentileri karşılayacak ve adil bir şekilde düzenlenmeli,
- Olumlu bir atmosfer için iletişim kanallarını etkin bir şekilde çalıştırmalı,
- İş yerindeki saygısız, küçümser ve kaba davranışlar ortadan kaldırılmalı,
- Eleştiriye açık ve anlayışlı olmalı,
- Gereksiz kurallar ve aşırı kontrol unsurları en az seviyeye indirilmeli,
- İşe alımlarda adaylar her yönüyle dikkatli bir incelemeye tabi tutulmalı, olası tükenmişlik problemleri daha yolun başında iken önlenmeli,
- Hiyerarşik yapı belirtileri en aza indirilmeli,
- Yetki devri ile üst düzey yöneticilerin iş yükü azaltılmalı, alt kademe çalışanlar da ihtiyaçları olan yetkiye sahip olmalı,
- Isı, ışık ve ses düzeyi gibi çalışma ortamının fiziki şartları iyileştirilmeli,
- Çalışanlar makul hedeflere yönlendirilmeli,
- Performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla tükenmişlik belirtilerini fark eden yönetici bireyi uyarmalı, yapılması gerekenleri yapmalı,
- Bireye güven veren ve destekleyen iş ortamı yaratılmalı, tükenmişlik riski azaltılmalıdır. Bunun için bireylere sosyal destek sağlanmalıdır.

Tüm bunların yanı sıra genel olarak adaletli davranma, katılım ve karar verme, yenilik, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması, sorumluluk, övgü, güven aşılama, ortak hedeflere yönelme, açık iletişim ortamı, esnek çalışma ortamı, takım çalışması gibi uygulamalar bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini azaltacaktır.



## **1.2.6. Tükenmişlik Modelleri**

Yapılan literatür taraması sonrası tükenmişlik ile ilgili çok sayıda araştırmacı tarafından birçok farklı modelin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu modellerden seçilen örneklerden, sırasıyla “Freudenberger”, “Cherniss”, “Edelwich ve Brodsky”, “Pines”, “Pearlman ve Hartman”, “Meir” tükenmişlik modelleri ve son olarak da literatürde genel kabul gördüğü anlaşılan “Maslach Tükenmişlik Modeli” ile ilgili bilgi verilecektir.

### **1.2.6.1. Freudenberger Modeli**

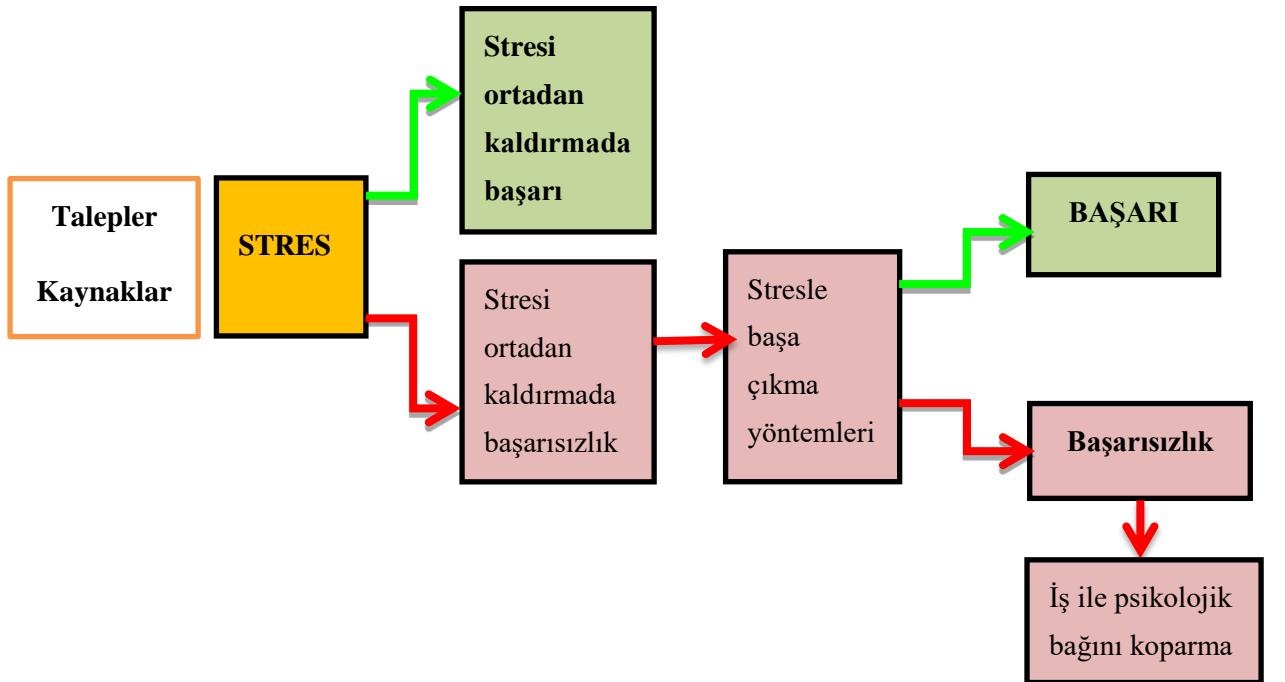
Freudenberger (1974), birlikte çalıştığı gönüllülerin kademeli olarak duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık kaybı yaşadıklarını gözlemlemiş ve bu ruhsal tükenme durumunu ifade etmek için tükenmişlik kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993). Kavram, “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak ifade edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

Freudenberger’e göre tükenmişlik, kişiden kişiye belirtileri ve derecesi değişebilen birçok farklı şekilde kendini gösterebilir. Genellikle kişinin örgütte çalışmaya başlamasının ardından yaklaşık 1 yılda ortaya çıkar. Fiziksel belirtileri arasında, bitkinlik ve yorgunluk, sık sık baş ağrısı şikâyeti, mide-bağırsak bozuklukları, uykusuzluk ve nefes darlığı vb. vardır. Bunun dışında davranışsal olarak da belirtiler verir. Birey, duygularını kontrol etmekte zorlanır, çabuk sinirlenir, aniden öfkelenir ve çok kolay ağlar, en ufak bir baskıda kendini çok fazla sorumluluk altında hisseder (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2015: 28).

### 1.2.6.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss'e (1980) göre tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli iş gerginliği ile başlayan zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan durumdur. Bu modelde iş ile ilgili stres kaynaklarına tepki olarak başlayan tükenmişlik, kişilerin strese karşı koymak için işleri ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmesi, duygusuz, alaycı tavırlar içeren davranışlar sergilemesi ve sonrasında işten ayrılması ile son bulan bir süreçtir. (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 32). Bu model aşağıdaki gibi şematize edilebilir.

Şekil-1: Cherniss Tükenmişlik Modeli (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 39).



Cherniss, tükenme araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel olarak devam ettirmiştir. Cherniss'e göre, çalışma ortamı ve çalışanların özellikleri birbirlerini etkilemektedir. İş ortamına ilişkin olarak; aşırı iş yükü, tam olarak uygulanmayan uyum

dönemi, motive edilmeme, işverenin işe ilişkin ilave talepleri çalışanlarda strese neden olmaktadır. Cherniss'e göre stresi ortaya çıkaran bu etmenler tükenmişliğin de öncüleridir. Cherniss, hizmet sektöründe çalışan 28 kişinin kariyerlerinin ilk iki yılında bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonrasında tükenmişliği, zaman içerisinde gelişen bir süreç olarak ele alan Cherniss geniş kapsamlı bir model oluşturmuştur. Modele göre tükenmişlik üç ayrı değişkenden etkilenmektedir. Bunlar; çalışma ortamı (eksik gerçekleştirilen uyum dönemi alıştırmaları, ağır iş yükü, liderlik ve kontrol), strese sebep olan unsurlar ve son olarak bireysel özellikler (demografik özellikler, kariyer talepleri) olup tükenmişliği doğrudan etkilemektedirler (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 32).

### 1.2.6.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'nin (1980) geliştirdiği modele göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışanlarda, iş ortamındaki koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealistliğin, enerjinin ve amaçların gitgide yok olması durumudur. Bu modele göre tükenmişliğin sebepleri; çalışma ortamının koşulları, çok fazla kişiye hizmet sağlama, düşük ücret, fazla mesailer, ideallere ulaşılabilme noktasında uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilirler. Edelwich ve Brodsky'e göre, büyük heves, umut ve beklentilerle mesleğe başlamak ve bunların karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu modelde tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada oluşmaktadır (akt. Toprak, Niğde Üni., 2013: 24).

**a) İdealistlik Coşku:** İşe yeni başlayanlarda görülen; enerji, beklenti, heves ve motivasyonun yüksek olduğu aşamadır.

**b) Durgunluk Dönemi:** Hayal kırıklıkları sonucu kişi ilk aşamada gösterdiği enerjiyi, çabayı ve gayreti artık gösteremez. Kişi iş dışındaki uğraşlara daha fazla zaman ayırmaya başlamış ve işinden soğumuştur.

c) **Engellenme:** Zaman geçtikçe başarıyı yakalayamayan birey çeşitli yollarla engellendiğini düşünür, bu aşamada mesleği sürdürüp sürdüremeyeceğini düşünür. Bu durumun devam etmesi neticesinde son aşamaya gelinir.

d) **Apati (Duyarsızlaşma, İlgisizleşme):** Engellenmeye karşı doğal bir savunma mekanizmasıdır. İlgisizlik, herşeyden yakınma, işe geç gelme, teslim oluş ve her şeyden vazgeçme görülür. Kişi işe yalnızca para kazanmak ve geçimini sürdürmek için devam ettiğini çekinmeden belli etmektedir (Engin, Harran Üni., 2006: 43).

#### **1.2.6.4. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines ve Aranson'a (1988) göre tükenmişlik, duygusal olarak sürekli yıpratıcı ortamların, bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme durumudur. Bu model de tükenmişlik üç boyuttan oluşmuştur. Bunlardan ilki olan fiziksel tükenme; enerji azalması, sürekli yorgunluk ve güç düşüklüğünü nitelermektedir. İkinci olarak duygusal bitkinlik; hayal kırıklığı, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmışlık gibi duyguları içermektedir. Son olarak ruhsal tükenme ise; kişilerin kendilerine ve yaptıklarına işe karşı, aynı zamanda etkileşimde buldukları diğer insanlara ve hayata karşı olumsuz tutumlar göstermesini içermektedir (akt. Sürgevil Dalkılıç, 2014: 43).

#### **1.2.6.5. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Pearlman ve Hartman (1982), araştırmaları sonrası kendilerine özgü yaptıkları tanıma göre tükenmişlik; “Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı

içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır” (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 68). Bu modelde tükenmişliğin üç boyutu, stresin üç ana belirtisini yansıtmaktadır.

- Fiziksel tükenme; yorgunluk gibi fiziksel belirtilere odaklanır.
- Duygusal tükenme; duygusal olarak yıpranma ve tükenme gibi belirtilere odaklanır.
- Davranışsal tükenme; duyarsızlaşma ve iş verimliliğinde azalma gibi belirtilere odaklanır.

Perlman ve Hertman’ın (1982) oluşturduğu model dört farklı aşamadan meydana gelmiştir (Engin, Harran Üni., 2006: 40);

**1) Durumun Strese Götürme Derecesi:** Strese sebep olan etkenleri gösteren aşamadır. Bu etkenlerin başında, kişinin becerisi ve yeteneklerinin örgütün ihtiyaçlarını karşılamaması gelmektedir. Bir başka etken ise, yapılan işin, kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaması durumudur. Kısaca söylemek gerekirse örgütler ile kişilerin karşılıklı ihtiyaç ve beklentileri arasında meydana gelen uyumsuzluğun derecesi stresin de derecesini belirlemektedir.

**2) Algılanan Stres Düzeyi:** Örgütsel ve kişisel etkenlerden dolayı ortaya çıkan stres düzeyinin algılanması aşamasıdır.

**3) Strese Verilen Tepki:** Fiziksel, düşünsel ve davranışsal belirtilerin ortaya çıkması sonrası strese verilen tepki aşamasıdır. Belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını buna sebep olan örgütsel ve kişisel etkenler belirler.

**4) Strese Verilen Tepkinin Sonucu:** Kronik stres sonrası tükenmişlik oluşur. Strese verilen tepkinin sonucu olarak; sağlık, iş doyumunu, işten uzaklaştırılma veya işten ayrılma gibi problemler meydana gelir (Gürboyoğlu, Balıkesir Üni., 2009: 68).

### 1.2.6.6. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in (1983) tükenmişlik modeli Bandura'nın (1977) "öz yeterlilik" modeli temel alınarak geliştirilmiştir. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler; kontrol edebilecekleri bir çevre yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde kafa yorar, kendilerine daha ileri kariyer hedefleri hazırlarlar. Bu kişilerin bir diğer özelliği de pozitif olmalarıdır. Bandura'ya (1997) göre, sanılanın tersine kişinin kendisi hakkında pozitif düşünmesi, bilişsel bir hata değil uyum sağlayıcı bir davranıştır (akt. Sürgevil Dalkılıç, 2014: 49). Meier'e göre tükenmişlik, bireylerin işlerini anlamlı pekiştiren, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durumdur. Meier, tekrarlanan iş deneyimi ve tecrübeler sonrasında meydana gelen tükenmişliği üç aşamada gelişen bir durum olarak tanımlamıştır (Duymuş, Toros Üni., Mersin, 2015: 38; Dinç, Ankara Üni., 2008: 18);

1. İş ile ilgili olumlu pekiştiren davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,

2. Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin düşük olması,

3. Pekiştireçleri kontrol edebilmek için gereken davranışları gösterme ile ilgili öz yeterlik beklentisinin düşük olması (akt. Çavuşoğlu, Abant İzzet Baysal Üni., 2005: 39). Bu şekilde düşük seviyelerde beklentileri olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşarlar.

Meier'in tükenmişlik modelinin; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (akt. Dinç, Ankara Üni., 2008: 18; Çavuşoğlu, Abant İzzet Baysal Üni., 2005: 29, Okyay, Çukurova Üni., 2009: 18).

- **Pekiştirme Beklentileri:** Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin atfettiği değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

- **Sonuç Beklentileri:** Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır.

- **Yeterli Olma Beklentileri:** Verimli davranışı yapmada öz yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Aşağıdaki şekilde bu fark gösterilmiştir. Bu bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Arzuladıkları bir işi yapabilecek öz yeterliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

- **Bağlamsal İşleme Süreci:** Meier'e göre insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır. Model, bu soruları, 'bağlamsal işleme' kavramına vurgu yaparak ele almaktadır. Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir.

#### 1.2.6.7. Maslach Tükenmişlik Modeli ve Boyutları

Maslach ve arkadaşlarının üç boyutlu bir kavram olarak ele aldığı bu tanımda tükenmişlik; özellikle hizmet sektörü çalışanlarında sıklıkla ortaya çıkan bir sendrom olarak

kabul edilmektedir. Bu boyutlar sırasıyla, duygusal tükenme (duygusal olarak yıpranma), duyarsızlaşma (etkileşimde bulunduğu insanlara karşı negatif tutum ve davranış) ve düşük kişisel başarı hissi (iş yerinde başarısız olarak değerlendirilme) (Brenninkmeyer vd., 2001: 874) olarak adlandırılmaktadır. Maslach tarafından bu üç boyuta ilişkin tükenmişliği ölçebilmek amacıyla 22 maddeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” geliştirilmiştir ve araştırmacıların büyük çoğunluğu bu ölçeği kullanmışlardır (Leiter ve Maslach, 1988: 300; Maslach vd., 2008: 90). Maslach modeli boyutlarının ayrı ayrı ele alınmasıyla daha iyi açıklanmış olacaktır.

#### **1.2.6.7.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en geniş kapsamlı boyutu olup, bireysel stresi ve çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve aşırı yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Tükenme boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüzyüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu mesleklerde görülmektedir (Maslach vd., 2001: 403). Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Sat, Çukurova Üni., 2011: 34).

Leiter ve Maslach’a (2001) göre duygusal tükenme, bireyin duygusal yönden aşırı derecede gerginlik hissetmesi ve duygusal kaynaklarının tükenmesidir. Bu tükenmenin en temel nedeni, iş yükü, miktarı ve iş ortamındaki çatışmadır. Birey, kendini aldatılmış ve kullanılmış hissetmenin yanı sıra yeni bir günle veya kişiyle başa çıkabilecek enerjiden de yoksun hisseder. Duygusal tükenme tükenmişliğin temel stres boyutunu simgeler (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 29; Maslach ve Goldberg, 1998: 64).



### 1.2.6.7.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireylerin diğer insanlara karşı negatif ve katı bir tutum sergilemesini ifade eder. Duyarsızlaşma, duygusal tükenme sonrası meydana gelen aşırı yüklenmeye karşı gelişen tepkidir. Bu boyutun başlangıcında birey, kendini korumak için diğer bireylerden uzaklaşsa da, zamanla insanlıktan uzak davranış şekillerine dönüşür. Duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturur (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Başka bir deyimle duyarsızlaşma, bireylerin hizmet verdikleri insanlara karşı duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Sergilenen bu davranışlar katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz şekillerde kendini belli etmektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanmaktadır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirmektedir. Maslach'a göre duyarsızlaşma boyutu en problemlili boyut olarak görülmektedir. Duyarsızlaşma, hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insancıl olmayan bir yanıt olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir (Sat, Çukurova Üni., 2011: 34).

Jackson ve Schuler (1983), çalışanın duyarsızlaşma hissetmeye başlamasıyla birlikte ilişkilerinde kopukluk oluştuğunu, çalışanlara ve örgüte karşı katı tutumlar içine girmeye başladığını belirtmişlerdir. Yöneticinin duyarsızlaşma hissetmesi sonrası bu durum astlarına da sirayet eder, bu durumda örgüte daha çok zarar verir (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 30).

### 1.2.6.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Maslach ve Goldberg'e (1998: 64) göre, düşük kişisel başarı hissi, çalışanların yetkinlik ve verimlilik hissini azalması veya kaybolmasıdır. Başarı hissindeki bu azalma, depresyon ve işe ilişkin taleplerle başa çıkmada yetersizlik ile ilişkilidir ve sosyal destek ve mesleki anlamda gelişme fırsatının eksikliği ile birlikte bu hissiyat da olumsuz olarak yükselir. Çalışanlar müşterilerine yardım etme konusunda gittikçe artan bir yetersizlik hissederler. Bu bakımdan kişisel başarı, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder.

Maslach'a (1982) göre, düşük kişisel başarı, iş becerilerinin azalması algısını ifade eder. Çalışanlar önceden olduğu gibi işlerinde başarılı olmadıklarını hissederler (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014: 31). Birey yetersiz olduğunu hissettiğinde, bu duyguya da kapılır ve edinilen her yeni iş, kendisini bunaltır. Bu durumda bireyin işi yapma konusunda kendine olan güvenini kaybetmeye başlamasıyla birlikte başkaları da ona olan güvenini kaybetmeye başlarlar (Maslach ve Leiter, 1997: 18).

Bundan sonraki bölümde alan araştırması öncesinde örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar bu araştırmalarda elde edilen bulgular hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

21. yüzyıl, işletmelerden yaratıcı ve yenilikçi bilgiler ve hizmet beklemektedir. Bu beklentileri karşılayacak unsur her zaman olduğu gibi insandır. Çağın gereklerine uygun beklentileri karşılayacak insanların ise yaratıcı, üretken, pozitif, enerjik ve daima taze olması gerekmektedir. İşletmeler bunun farkında olarak gereklilikleri yerine getirmek durumundadırlar, aksi takdirde en yüksek katma değere sahip olan çalışanlar bazı olumsuz durumlara maruz kalarak iş yapma arzularını kaybedecek ve işletmeye zarar vermeye başlayacaklardır.

Çalışanların iş yapma arzularını arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların buldukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların adalet algılamaları, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; örgütte ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirirler. Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Durum bu açılardan ele alındığında, çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilir.

İşyerinde adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan örgütsel adalet kavramı, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını saptamalarını sağlayan ve bu

tespitlerin işle ilgili diğer değişkenleri etkilemesi bakımından önemli bir kavramdır. Örgütsel Adalet'in önemine inanan araştırmacılara göre, çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inanırlarsa, işlerine, iş ile ilgili kazanımlarına ve yöneticilerine olumlu tutum ve davranış gösterirler. Örgütsel adalet algısının özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının başlıca nedenlerinden biri, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir (Yürür, Uludağ Üni., 2005: 111). İşte bu etkinin tükenmişlik sendromu ile ilişkisinin anlaşılması ve yorumlanması oldukça önemlidir. Bundan sonraki paragraflarda örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar ile ilgili bilgiler ve bulgular paylaşılacaktır.

Duymuş'un (Toros Üni., Mersin, 2015) yaptığı çalışmanın temel amacı; Eskişehir'de bir kamu hastanesinde çalışan personelin örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki ele alınmıştır. 352 kişi ile yapılan çalışmada, deneklerin 199'u kadın olup, 153'ü erkektir. Araştırmada Maslach'ın "Tükenmişlik Ölçeği" ile Colquitt'in geliştirdiği "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet alt boyutları ile bazı tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere göre tükenmişlik ve örgütsel adalet algılaması açısından bazı gruplar arasında farklılıklar görülmüştür.

Köse (Hacettepe Üni., 2014) tarafından yapılan çalışma Ankara'da bir kamu kurumunda çalışan 250 kişi ile yürütülmüştür. Modelde yer alan değişkenler arasında doğrusal etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dağıtım adaletinin, işe karşı duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini negatif yönde etkilediği, süreç adaletinin, duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediği, etkileşim adaletinin ise düşük kişisel başarı hissini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, dağıtım adaletinin duygusal tükenmeye; süreç adaletinin düşük kişisel başarı hissine, etkileşim adaletinin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşmaya etki etmediği görülmüştür.

Gür (Gazi Üni., 2014) tarafından yapılan araştırma, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan kamu, özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşire sayısının en yüksek olduğu hastaneler seçilerek toplam üç hastanede gerçekleştirilmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle, kamu hastanesinden 118, özel hastaneden 26, üniversite hastanesinden 173 olmak üzere çalışmaya toplam 327 hemşire katılmış ve örnekleme 327 hemşire oluşturmuştur. Verilerin toplanması amacıyla, çalışmada “Sosyodemografik Soru Formu”, “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel hastanede çalışan hemşirelerin kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre örgütsel adalet algısı düzeyleri daha yüksek ve tükenmişlik durumları daha düşük bulunmuştur. Hemşirelerin en çok ücret, ödül, terfi gibi dağıtımsal adaletle ilişkili boyutta adaletsizlik algıladıkları belirlenmiştir. Tükenmişlik açısından ise duygusal tükenmişlik düzeylerinin en yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, hemşirelerin toplam örgütsel adalet algısı ve toplam tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Franceschi (2013: 113) hemşirelerin diğer meslek gruplarına göre tükenmişliğe daha yatkın olduğunu iddia etmektedir. Bu durumun sebebi tükenmişliğe yol açan ve gelişimine müsaade eden bütün etmenlere bu meslek grubunda rastlanmasıdır. İşte bu nedenle hemşireler ve tükenmişlik konusu birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir.

Yeniçeri ve arkadaşlarının (2009) gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, Kayseri, Niğde ve Konya’da imalat sanayinde faaliyet gösteren üç işletme çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada yüz-yüze anket yöntemi kullanılmış olup ankete katılan çalışan sayısı 502’dir. Çalışmada üç temel hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler örgütsel adaletin alt boyutları ile duygusal tükenmişlik arasında negatif veya pozitif ilişki esas alınarak kurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet

algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ilişkinin olduğu ve işlemsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Yeniçeri ve arkadaşlarına (2009) göre çalışanlar, kattıkları değer ve kazanım oranlarını eşit görmemeleri ile birlikte duygusal anlamda incineceklerdir. Bu incinme, sadece maddi anlamdaki beklentilerin karşılanmaması ile değil bunun yanında çalışma koşullarına ilişkin her türlü uygulama ve sürecin bireyler tarafından adaletli algılanmaması ile de artış göstermektedir. Çalışanların örgütsel adaleti olumsuz olarak algılanması neticesinde ortaya çıkan stres, incinme, kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi duygular, çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkilemektedir. Bu durumda “örgütsel adalet algısı tükenmişliğin önemli bir öncülüdür” tespitini yapmak yanlış olmayacaktır.

Hekimoğlu Tunceli'nin (Atılım Üni., Ankara, 2012) yapmış olduğu araştırmanın örneklemini THY kabin ekipleri oluşturmaktadır. 2011 tarihi itibarıyla THY bünyesinde çalışan yaklaşık 4000 kabin ekibi bulunmaktadır. 150 kişi ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak anket uygulanmıştır. Kabin ekiplerinin iş tatmini ve tükenmişlik durumlarını ve bunları etkileyen faktörleri incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları şu şekildedir. Gelişmekte olan ülkemiz açısından iş tatmini ve tükenmişlik kaynakları oldukça önemlidir. Katı kurallar, kötü yönetim, aşırı iş yükü, yetki eksikliği, meslektaş ve yönetimle çatışma, çalışanların çokça şikâyetçi olduğu tatminsizliğe ve tükenmişliğin üç alt boyutuna zemin hazırlayan faktörlerdir. Çalışmada araştırma kapsamına alınan kabin ekiplerinin çok tehlikeli boyutlara varmasa da tükenmişlik ve iş tatmini puanları yüksektir.

Bu doğrultuda örneklerdeki kabin ekibinin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; işten soğuma, iş dönüşü kendini tükenmiş hissetme, bir gün daha işi kaldıramayacağını düşünme ve insanlara karşı sertleştiğini düşünme konularında tükenmişlik duygusuna sahip oldukları gözlemlenmiştir. İnsanların ne düşündüğünü anlama, insanlara en uygun çözümleri bulma, iş sayesinde insanlara katkıda bulunduğunu düşünme, insanlarla aralarında rahat bir hava yaratma, insanlarla yakın ilişkiden sonra canlanmış hissetme, duygusal sorunlara

serinkanlılıkla yaklaşma konularında ise pozitif yönde bir düşünceye sahip olan kabin ekipleri, kişisel başarı boyutunda tükenmişliğe uğramadıklarını göstermektedir.

Demir Güvenli (Haliç Üni., 2014) araştırmasına ait verileri Ankara ili Sincan ilçesinde çalışan 150 polis memurundan kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada kurum içerisinde polis memurları arasında adaletin sağlanıp sağlanmadığı, polis memurları üzerindeki adalet algılarının tükenmişliği ne yönde etkilediği ve bu davranışların polis memurları üzerinde sessizlik davranışlarına yol açıp açmadığı test edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinden biri, “tükenmişlik, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşiminde bir ara değişken vazifesi görmektedir” hipotezidir. Ara değişken olarak kullanılan tükenmişlik, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşimi üzerinde yapılan araştırma bulguları, en çok tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşmanın örgütsel sessizlik üzerinde tam bir etki gösterdiğini ortaya çıkarmıştır, yani tükenmişlik bir ara değişkendir diyebiliriz.

Örgütsel sessizlik, uzun vadede örgütü körelterek yıkıma götüren bir durumdur. Aynı zamanda engellenebilir olduğu için birçok önlemler alınabilir. Ulaşılan bulgular ışığında; dağıtımsal adalete önem veren polis memurlarının yöneticilerine örgüt içerisinde ödül ve hizmetlerin (görevler, maddeler, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil dağıtımını ile ilgili eğitim ve seminerlerin faydalı olacağı düşünülmektedir (Demir Güvenli, Haliç Üni., 2014). Ayrıca işyerinde sessizliğini muhafaza eden kişilerin sessizliği bozan diğer kişiler ile daha az kaynaştığını tespit etmişlerdir. Bu durum sessiz kişilerin iyice sessizleşmesine ve kendini yalnız hissetmesine neden olmaktadır. İnsanların konuşmayarak sessiz kalmasına yol açan bir işyeri ortamı zamanla çalışanlarda engellenmişlik, çaresizlik, kimsesizlik gibi duyguların yaşanmasına ve sonrasında da enerjilerinin tükenmesine yol açacaktır (Tikici vd., 2011: 256).

Şeşen (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, adalet algısının tükenmişliğe etkisinin öğretmenler üzerinde tespit edilmesi hedeflenmiştir. Kamuda çalışan 175 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin tükenmişlik ile ters yönlü

ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızda elde edilen ve daha sonra detaylandırılacak olan sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Farber (2000: 675), insanların ihtiyaçlarını karşılayan ve problemlili müşteriler ile yüzyüze kalan meslek grupları içerisinde en çok tükenmişlik yaşayan grubun öğretmenler olduğunu söylemektedir. Öyleki Amerika'da mesleğinden ciddi bir biçimde memnun olmayan öğretmenlerin oranı %30-35 civarında iken, tükenmişlik yaşayanların oranı ise %5-20 arasındadır.

Gürboyoğlu'nun (Balıkesir Üni., 2009) araştırmasında, Balıkesir ili Edremit Belediyesi çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Belediyede görevli 59 işgören araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Karaman (Yıldız Teknik Üni., 2009) tarafından öğretmenler üzerinde uygulanan bu araştırmada, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleminde İzmir Karşıyaka'da 7 lisede çalışan 244 öğretmen yer almaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin, mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Demirel (2014) tarafından yapılan araştırmanın amacı, iş talepleri ve kaynakları kuramından yola çıkarak uçuş teknisyenlerinin işe adanma ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve bu değişkenlerin iş yükü, iş-aile çatışması, iş özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ile



ilişkinin ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle iş talepleri ve kaynakları kuramı, tükenmişlik, işe adanma, iş yükü, iş-aile çatışması, iş özellikleri ve kişi-örgüt uyumu kavramları açıklanmıştır. Ardından işe adanma ve tükenmişlik düzeyleri ile iş yükü, iş-aile çatışması, iş özellikleri ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri; 320 uçuş teknisyeninden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, çalışanların işe adanma ve tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Ayrıca iş yükü, iş-aile çatışması, iş özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ile işe adanma ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Dursun (Marmara Üni., 2015) tarafından, Hakkari'deki memurların tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişlik düzeyinin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik durumu ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, 2014 yılında Hakkâri'de bulunan görevli 122 memuru içermektedir. Katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre en yüksek tükenmişlik seviyesini kişisel başarısızlık bağlamında yaşayan katılımcılar duyarsızlaşma faktörü bazında daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Ergin (1992), doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"nin uyarlanmasını altı farklı meslekten 235 kişilik örneklem grubuyla incelediği çalışmasında, elde edilen bulgular sonucunda ölçeğe son şekli verilmiştir. İkinci aşamada Ankara'daki 114 sağlık kuruluşundan seçilen 297 hemşire ve 255 doktora Maslach Tükenmişlik Envanteri ile birlikte demografik özellikleri ile iş yaşamlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsayan bir soru formu uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik değerleri ve tükenmişliğin düzeyini yordayan bazı değişkenler saptanmıştır. Bunların en önemlilerinin cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, iş doyumu, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği ve aile hayatının etkilenmesi gibi değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Konyalı (Sakarya Üni., 2015) yaptığı çalışmada tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü doğrusal bir ilişki ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin üç alt boyutu ele alındığında; duygusal tükenmenin, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet boyutları üzerinde etkili olduğu, düşük kişisel başarı hissini ise örgütsel adaletin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca bazı demografik değişkenler (yaş, mesleki kıdem, görev yeri, ücret) ile tükenmişlik ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı olarak farklılaşma tespit edilmiştir.

Cheng ve arkadaşları (2011: 397), ulusal çapta, geniş kapsamlı çalışma ile Tayvanlı 9636 erkek ve 7406 kadın çalışan üzerinde işveren güvensizliği, örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda yüksek işveren güvensizliği ve düşük örgütsel adaletin ortaya çıkacak yüksek tükenmişlik seviyesi ile ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Lambert ve arkadaşları (2010), yüksek güvenli bir hapisanenin 160 personelinin dağıtım ve süreç adaleti algılamalarının tükenmişlik seviyelerine olan etkisini araştırmışlardır. Çalışmada dağıtım ve süreç adaletinin tükenmişlik ile anlamlı ve ters yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Li (2013) tarafından yılında çalışmada örgütsel adaletin tükenmişlik üzerindeki etkisinin üniversite öğretmenleri üzerinde tespit edilmesi hedeflenmiştir. 435 Çinli üniversite öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, süreç adaletinin duyarsızlaşma üzerinde, etkileşim adaletinin ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014). Loerbroks ve arkadaşları (2013), örgütsel adalet ve çaba-kazanım dengesizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisini Çin'deki 425 ilköğretmeni üzerinde yapılan bir çalışma ile ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, örgütsel adalet algısındaki azalma ve ödül-kazanım dengesizliğindeki artışın tükenmişlik ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (akt. Köse, Hacettepe Üni., 2014). İkinci bölümde, çalışmanın alan araştırmasına ilişkin açıklamalara, analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın alan araştırmasını içeren bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, araştırma grubu ve ölçekler hakkında bilgiler, betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin testi incelenecektir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Havacılık sektörü gibi çok kritik, hata kaldırmayan ve hızla gelişen meslek gruplarında, en değerli kaynak olan insanın tükenmişlikten uzak olması büyük önem arz etmektedir. Havacılık tarihinde tükenmişliğin etkileri ile ilgili biri yakın zaman diliminde meydana gelmiş iki üzücü olaydan bahsedilmektedir. 1999 yılında Mısır hava yollarına ait yolcu uçağının Newyork-Kahire seferi esnasında düşerek 217 kişinin ölmesi ile sonuçlanan elim olayda, kazanın sebebi olarak ikinci pilotun uçağın kontrolünü birinci pilota rağmen ele geçirerek aşağı doğru bilinçli kumanda vermesi gösterilmektedir. 2015 yılında yaşanan diğer kazada ise bir yolcu uçağı Alp dağlarına içindeki 150 yolcusuyla düşmüştür. Uçağın ikinci pilotunun yaşadığı tükenmişlik sonucunda kendini kabine kilitleyerek uçağı bilinçli olarak Alp dağlarına düşürdüğü iddia edilmektedir (<http://www.washingtontimes.com/news/2015/mar/26/plane-hit-alps-purpose-prosecutor-says/?page=all> 03 Ocak 2016). Bu olayları diğerlerinden farklı kılan durum, pilotların yaşadığı tükenmişlik sonucu meydana gelmiş olma olasılığıdır. Bu olaylar gözönüne alındığında havacılık ile ilgisi bulunan tüm meslek gruplarının (pilot, uçak ve helikopter teknisyeni, bakım ekibi, yer destek ekipleri vb.) yaptıkları işlerin önemi ve neye malolacağı görülmektedir. Havacılıkta en önemli deyişlerden bir tanesi “ havacılıkta her kural

kanla yazılmıştır” gerçeğidir. Tabii ki bu hadiseden sonra birçok önlem alınacaktır ancak burada üzerinde düşünmemiz gereken konu böylesi kritik bir görev yapan uçuş ekiplerinin tükenmişlik seviyeleri ve tükenmişliğe etki eden unsurların tespit edilememesi durumunda neler yaşanabileceğidir. Bu noktada havacılık sektöründe görev yapan tüm bireylerin yaptıkları kritik görevler göz önüne alınarak tükenmişlik durumları takip edilmeli ve tükenmişliğe yol açacak unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

Bu çalışmada, kamu kurumunda çalışan uçak ve helikopter teknisyenlerinin örgütsel adalet algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu ilişkilerin yanı sıra bu boyutların çeşitli demografik değişkenlere göre (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, mesleki kıdemi ve mesleği isteyerek seçip-seçmediği) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Örgütlerin verimli çıktılar elde etme amacı insan davranışını anlamayı gerekli kılmaktadır. Örgütler için en önemli kaynağın insan olduğu ve çalışanları vasıtasıyla farklılık yaratabilecekleri herkesin hemfikir olduğu bir husustur. Çalışanın, örgütten ve yöneticilerinden adil olmayan tutum, davranış ve uygulamalar gördüğünü düşünmesi, onun tutum ve davranışlarında değişikliğe sebep olabileceği gibi psikolojik olarak zarar görmesine, stres yaşamasına ve neticede tükenmişliğe yol açacaktır. Tükenmişlik gerek birey gerekse örgüt açısından yıpratıcı sonuçlar yaratan, bireysel ve sosyal işleyişi zedeleyen, çalışanın performansını, verimliliğini, işe bağlılığını etkileyen çok önemli bir olgudur. Bu bakımdan örgütsel adalet algısı tükenmişliğin önemli bir öncülüdür. Dolayısıyla, örgütsel adalet ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olacağı değerlendirilmektedir.

Yapılan yazın taraması (<http://www.tezyok.gov.tr>, 20.06.2015) ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde artmaya başladığı, ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Çalışmanın başladığı 2015 yılı ilk çeyreğinde örgütsel adalet ile ilgili 158 (28 doktora, 130 yüksek lisans), tükenmişlik ile ilgili 512 (46 doktora, 440 yüksek lisans, 26 tıpta uzmanlık) adet çalışma bulunmuştur. Her iki başlığı içeren çalışma sayısı 8 adet olup hepsi yüksek lisans çalışmasıdır. Bu çalışmalar incelendiğinde, genel olarak iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanılmış olduğu görülmekte ve örgütsel adalet algısının tüm alt boyutları ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarını birlikte ele alan çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra yapılan çalışmalar genel olarak belli meslek gruplarına (hemşireler, öğretmenler, polis, akademisyenler vb.) uygulanmış olduğundan, çalışmamıza konu olan meslek grubuna (uçak ve helikopter teknisyenleri) uygulanması bir ilk olacaktır. Bu nedenle, örgütsel adalet ve tükenmişlik alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkisi ve bunların çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin sorgulanması yazına katkıda bulunacağı gibi hem daha sonra bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, çalışma hayatındaki bireylere, onların aile ve çevrelerine dolayısı ile tüm topluma olumlu katkılarda bulunacağı umulmaktadır. Ayrıca işletmesinin kalite ve verimliliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalarda bulunacak işveren ve yöneticilere ışık tutacağı, aynı zamanda iş talepleri ve kaynakları kuramına da destek bağlamında kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

### **2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Örgütsel adalet algısı boyutları ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki ve demografik değişkenlerin etkisinin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren bir model çerçevesinde yürütülecektir. Modelde yer alan değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan veriler bir kamu kurumunda çalışan uçak ve helikopter teknisyenlerinden toplanan veriler kapsamında ele alınarak değerlendirilecektir.

Çalışma belli bir kurumda ve kısıtlı bir katılımcı ile yapıldığından bir örnek olay incelemesi niteliğindedir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular araştırma grubuna göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar verilerin toplandığı araştırma grubu ile sınırlıdır.

Katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının (anket formu) araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

Bu tür araştırmalarda çalışanların davranışlarının sadece belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkide bu durumdan etkilemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde tekrar aynı kişilerden verilerin toplanması (longitudinal study) bu sınırlılığın etkisini azaltabilir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Ayrıca çalışmanın örnekleminin sadece erkeklerden oluşması bir kısıt olarak düşünülebilir.

Katılımcılarda tükenmişlik sendromuna sebep olabilecek pek çok değişkenden bahsedebiliriz. Bu çalışmada sadece örgütsel adalet algısının tükenmişlik ile olan ilişkisi incelenmiştir.

#### **2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmada örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca bu değişkenlerin demografik özelliklere göre (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, mesleki kıdem ve mesleği isteyerek seçip-seçmeme) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler iki ana başlık altında ve şu şekilde oluşturulmuştur.

## **Demografik Özelliklere Ait Hipotezler;**

**H1:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**H2:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H3:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

**H4:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H5:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Örgütsel adalet algılamaları (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) katılımcıların mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.

**H7:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

**H8:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H9:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

**H10:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

**H11:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

**H12:** Tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) katılımcıların mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.

**Araştırmaya Ait Ana Hipotezler;**

**H13:** Dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H14:** Dağıtım adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H15:** Dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H16:** Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H17:** Süreç adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H18:** Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H19:** Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

**H20:** Etkileşimsel adalet ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.

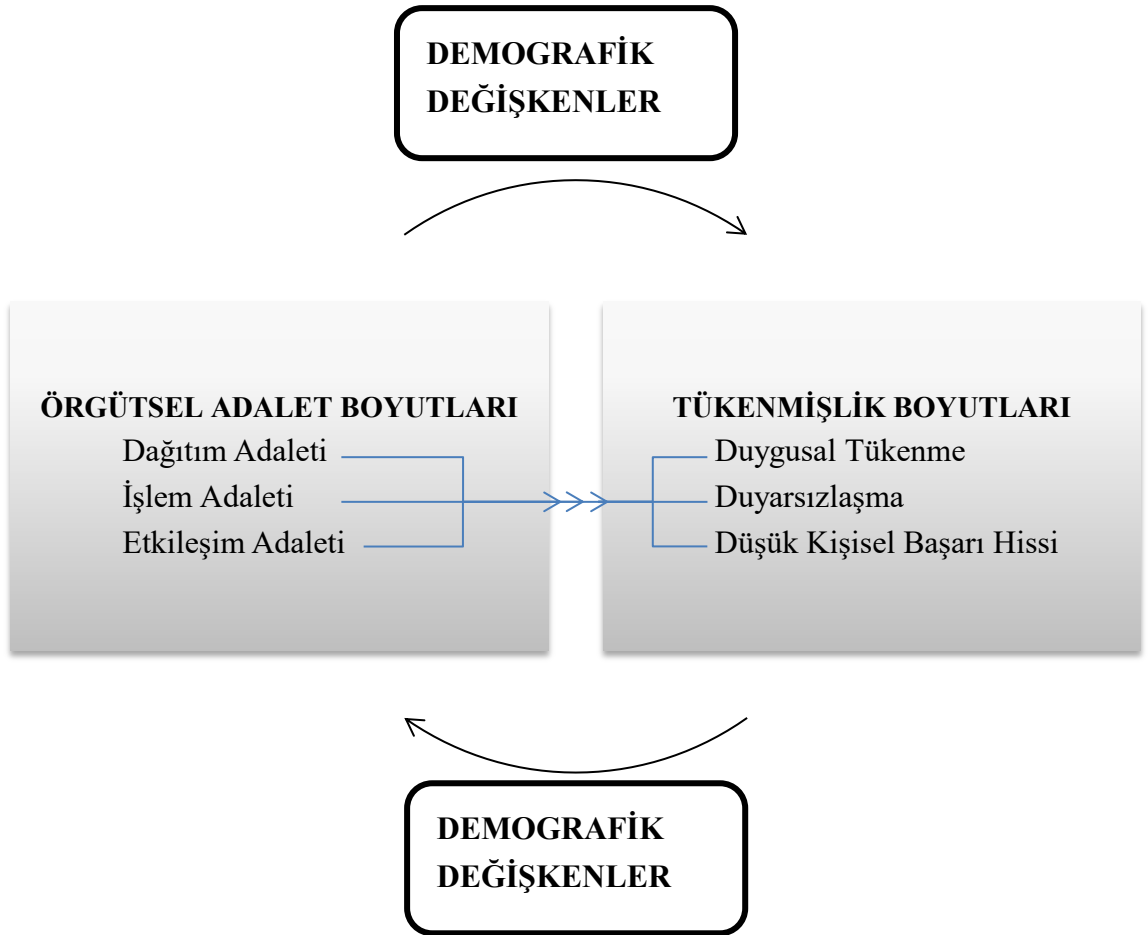
**H21:** Etkileşimsel adalet ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.



## 2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada kullanılan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler Şekil-2’de gösterilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere araştırmada örgütsel adalet boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkileri ve tüm bu boyutların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılacaktır.

Şekil-2: Araştırmanın Modeli



## 2.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evreni, Türkiye’de kamu sektöründe uçak ve helikopter teknisyeni olarak görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde görevde bulunan teknisyen sayısının 1500 civarında olduğu öğrenilmiştir. Çalışma evreninin geniş olması ve her bir kişiye ulaşmada yaşanacak zorluklar sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven seviyesinde veri elde etmek için hesaplanan örneklem değeri 306, %99 güven seviyesinde hesaplanan değer ise 461’dir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128). %99 güven seviyesinde veri elde etmek amacı ile dağıtılan anket miktarı, deneklerden dönmeyecek ve geri dönen anketlerin bir kısmının da eksik doldurulacağı göz önünde bulundurularak, 550 olarak belirlenmiştir.

Anketlerden 478’i geri dönmüş olup geri dönüş oranı % 87’dir. Analiz öncesi anketlerden 9’u eksik ve yanlış doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı 469 olarak tespit edilmiştir. Ankete katılan denekler Ankara, İstanbul, Malatya ve İzmir illerinden seçilmiş olup, deneklerin her yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışma sürelerini temsil etmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Kullanılan anket formları EK-A’da yer almaktadır. Soruların anlaşılır olup-olmadığını anlamak için rastgele seçilmiş 20 kişi ile pilot bir çalışma yapılmıştır ve çıkan sonuçların değerlendirilmesi sonrası araştırmaya bu sorularla devam edilmesine karar verilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi IBM SPSS V.16 programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach alfa güvenilirlik kat sayıları belirlenmiştir. Daha sonra, ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek ve değişkenler arasındaki yapıyı ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik değişkenlere göre farklılığının analizinde t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Korelasyon, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

Anketin ilk bölümü olan demografik özellikler bölümü, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, toplam altı sorudan (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim seviyesi, kurumdaki toplam çalışma yılı, mesleği isteyerek seçip-seçmediği) oluşmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümü ile ilgili olarak kullanılan ölçekler ve pilot araştırmanın sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi sırasıyla verilecektir.

### **2.7.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği**

Anketin ikinci bölümü olan örgütsel adalet ölçeğini, Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış (İngilizce) ana bilim dalı doktora öğrencisi Selma Arıkan, Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman'ın (1993) araştırmalarında kullanılan örgütsel adalet ölçeklerini düzenleyerek, doktora dersindeki bir çalışmada kullanmıştır (akt. Karaman, Yıldız Teknik Üni., 2009). Karaman tarafından da kullanılan bu ölçekte, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,96'dır. Örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti iç tutarlılık katsayısı 0,94, süreç adaleti tutarlılık katsayısı 0,89, etkileşimsel adalet tutarlılık katsayısı ise 0,91 olarak bulunmuştur.

Ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Her bir alt boyut 5 maddeden oluşmaktadır. 1., 4., 7., 10. ve 13. maddeler dağıtım adaleti boyutunu, 2., 5., 8., 11. ve 14. maddeler süreç adaleti boyutunu, 3., 6., 9., 12.

ve 15. maddeler ise etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmaktadır. Söz konusu ifadeler “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiş olup, şu şekilde kodlanmıştır; “1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum”. Örgütsel adalet ölçeğindeki yüksek puanlar, adalet algısındaki artışı ifade etmektedir. Katılımcının bu ifadeler doğrultusunda kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir.

Araştırma öncesi 20 kişi ile yapılan pilot uygulamada dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliği 0,46 bulunmuş ve ölçekteki 4 numaralı sorunun (eğitim geçmişim göz önüne alındığında adil ödüllendirildiğimi düşünürüm) çıkarılması halinde güvenilirliğin 0,92’ye çıktığı görülmüştür. Pilot uygulamada süreç adaleti boyutunun güvenilirliği 0,81, etkileşimsel adalet boyutunun güvenilirliği 0,85 olarak ölçülmüş ve araştırmaya hiçbir soruyu çıkarmadan devam etme kararı alınmıştır.

Eğer Cronbach Alfa değeri;

0,00 < a > 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir.

0,40 < a > 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,60 < a > 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0,80 < a > 1,00 aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir (Duymuş, Toros Üni., Mersin, 2015; 64).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ait yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi adına faktör analizi uygulanırken; ölçeklere ait güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında ise Cronbach’s Alpha katsayıları belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ait Cronbach’s Alpha değerleri ile uygulanan faktör analizine ilişkin örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü hesaplanmış ve elde edilen değerler Tablo-3’de gösterilmiştir.

**Tablo-3: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları**

Alt Ölçekler (Boyutlar) ve Ölçek (Genel)	Soru Sayısı	Örnekleme Yeterliliğinin KMO Ölçüsü	Cronbach's Alpha
Dağıtım Adaleti	5	,878	,900
Süreç Adaleti	5	,832	,838
Etkileşimsel Adalet	5	,840	,861
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel	15	,943	,934

Katılımcı sayısının 469 olduğu bu araştırma için “Örgütsel Adalet Ölçeği”ne güvenilirlik analizi yapılmış olup, dağıtım adaleti boyutunun güvenilirliği 0,90, süreç adaleti boyutunun güvenilirliği 0,83, etkileşimsel adalet boyutunun güvenilirliği 0,86 olarak ölçülmüştür. Soruların tek tek güvenilirlik analizi yapıldığında tüm soruların aynı ortalama değer (0,930) etrafında kümelendiği görüldüğünden ölçekler olduğu gibi kabul edilmiş ve herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ait örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü dağıtım adaleti için 0,878, süreç adaleti boyutu için 0,832, etkileşimsel adalet boyutu için 0,840 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ışığında ortaya çıkan sonuç araştırma ölçeği ve modelinin hem güvenilir hem de geçerli olduğudur.

### 2.7.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Anketin üçüncü bölümü olan tükenmişlik ölçeği ise, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)'dir. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek tükenmişliği üç alt boyutta değerlendirmektedir. Birinci alt boyut olan “duygusal tükenme” boyutunda 9 soru (1., 2., 3., 6., 8.,13., 14., 16. ve 20. maddeler) ikinci alt boyut olan “duyarsızlaşma” boyutunda 5 madde (5., 10., 11., 15. ve 22. maddeler) ve üçüncü alt boyut

olan “düşül kişisel başarı hissi” boyutunda ise 8 madde (4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddeler) yer almaktadır. İfadeler “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” olmak üzere beşli Likert Ölçeği ile derecelendirilmiş olup, katılımcıların bu skalada yer alan kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki ifadeler olumsuz ifadelerdir ve şu şekilde kodlanmıştır: “0=Hiçbir Zaman, 1=Çok Az, 2=Bazen, 3=Çoğu Zaman, 4=Her Zaman”. Bu durumda, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarındaki yüksek puanlar tükenmişlikteki artışı ifade etmektedir. Düşük kişisel başarı hissi boyutundaki ifadeler ise diğer boyutlardaki ifadelerin aksine, olumlu ifadeler içerdiğinden, bu boyuttaki ifadeler ters kodlanmıştır. Bu kodlama şu şekilde yapılmıştır: “0=Her Zaman, 1=Çoğu Zaman, 2=Bazen, 3=Çok Az, 4=Hiçbir Zaman”. Bu durumda, düşük kişisel başarı hissi boyutundaki yüksek puanlar, tükenmişlikteki artışı göstermektedir.

MTE ölçeğinin Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçeğin orjinal formundaki 7 basamaklı likert ölçeğinin Türk kültürüne uygun olmadığı görülmüş, basamak sayısı 5’e indirilmiş ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ergin’in güvenilirlik analizine göre tükenmişlik alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir; Duygusal Tükenme 0,83, Duyarsızlaşma 0,65, Kişisel Başarı 0,72. Ayrıca Ergin (1992) MTE’ye ilişkin yaptığı geçerlilik çalışmasında, özgün ölçeğe benzer biçimde ölçeğin üç faktörde toplandığını saptamıştır.

Araştırma öncesi yapılan pilot uygulamada duygusal tükenme boyutunun güvenilirliği 0,84, duyarsızlaşma boyutunun güvenilirliği 0,81 olarak bulunmuştur. Düşük kişisel başarı hissi boyutunun güvenilirliği 0,67 bulunmuş ve ölçekteki 9 numaralı sorunun (yaptığım iş ile insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum) çıkarılması halinde güvenilirliğin 0,71’e çıktığı görülmüştür. Araştırmaya ölçekteki hiçbir soruyu çıkarmadan devam etme kararı alınmıştır.

**Tablo-4: Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları**

<b>Alt Ölçekler (Boyutlar) ve Ölçek (Genel)</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Örnekleme Yeterliliğinin KMO Ölçüsü</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Duygusal Tükenme	9	,905	,833
Duyarsızlaşma	5	,755	,781
Düşük Kişisel Başarı Hissi	8	,815	,737
Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Genel)	22	,895	,822

Araştırmanın duygusal tükenme boyutunun güvenilirliği 0,83, duyarsızlaşma boyutunun güvenilirliği 0,78, düşük kişisel başarı hissi boyutunun güvenilirliği 0,73 olarak bulunmuştur. Soruların tek tek güvenirlilik analizi yapıldığında tüm soruların aynı ortalama değer (0,810) etrafında kümelendiği görüldüğünden ölçekler olduğu gibi kabul edilmiş ve herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ait örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçüsü duygusal tükenmişlik boyutu için 0,905, duyarsızlaşma boyutu için 0,755, düşük kişisel başarı hissi boyutu için 0,815 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ışığında ortaya çıkan sonuç araştırma ölçeği ve modelinin hem güvenilir hem de geçerli olduğudur.

Toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığı “Kolmogorov-Smirnov” testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüş ve bu sebeple hipotezlerin sınanmasında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

## 2.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada öncelikle elde edilen verilerin istatistiksel sonuçlarına sonrasında katılımcıların demografik bilgileri, değişkenlerin ortalamaları ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

### 2.8.1. Betimleyici Bulgular

Araştırmada katılımcılar ile ilgili genel bilgi vermek amacı ile demografik özelliklere yer verilmiştir. Demografik özellikler kapsamında yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mezun olunan son program, toplam mesleki kıdem ve mesleği isteyerek mi seçtiği incelenmiştir. Meslek grubunda kadın çalışan olmadığı için katılımcıların tümü erkektir.

**Tablo-5: Yaş Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

YAŞ	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
21-30	210	44,8	44,8
31-40	219	46,7	91,5
41-50	40	8,5	100,0
Toplam	469	100,0	

Yaş analizi ile ilgili aralıklara bakıldığında araştırmaya katılanların dengeli bir yaş dağılımına sahip oldukları görülmektedir.



**Tablo-6: Medeni Durum Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

<b>MEDENİ DURUM</b>	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
EVLİ	330	70,4	70,4
BEKÂR	139	29,6	100,0
Toplam	469	100,0	

**Tablo-7: Çocuk Sayısı Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

<b>ÇOCUK SAYISI</b>	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
YOK	203	43,3	43,3
1	104	22,2	65,5
2	139	29,6	95,1
3	22	4,7	99,8
3'DEN FAZLA	1	,2	100,0
Toplam	469	100,0	

**Tablo-8: Mezun Olunan Son Program Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

<b>MEZUN OLUNAN SON PROGRAM</b>	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
LİSE	13	2,8	2,8
ÖNLİSANS	56	11,9	14,7
LİSANS	367	78,3	93,0
LİSANSÜSTÜ	33	7,0	100,0
Toplam	469	100,0	

Çalışmaya katılan uçak ve helikopter teknisyenlerinin 13'ü (%2,8) lise mezunu, diğer 56 (%11,9) kişi ön lisans mezunu, 367'si (%78,3) lisans mezunu, 33'ü (%7,0) lisansüstü mezunudur.

**Tablo-9: Meslek Yılı Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

MESLEK YILI	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
0-4 YIL	111	23,7	23,7
5-9 YIL	90	19,2	42,9
10-14 YIL	94	20,0	62,9
15-19	111	23,7	86,6
20-24 YIL	44	9,4	95,9
25 ve ÜZERİ	19	4,1	100,0
Toplam	469	100,0	

Katılımcıların çalışma kıdemlerine bakıldığında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

**Tablo-10: Meslek Seçimi Analizine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu**

MESLEK SEÇİMİ	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
EVET	407	86,8	86,8
HAYIR	62	13,2	100,0
Toplam	469	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleği isteyerek seçtiği görülmektedir. Mesleği isteyerek seçip-seçmemenin tükenmişlik sendromuna etkisi daha sonra yapılacak olan analizler ile irdelenecektir.

**Tablo-11: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maksimum
<b>Dağıtım Adaleti</b>	2,5365	,94623	1,00	5,00
<b>Süreç Adaleti</b>	2,8456	,85017	1,00	4,80
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	3,0273	,84708	1,00	5,00
<b>Duygusal Tükenme</b>	1,8581	,77751	,00	4,00
<b>Duyarsızlaşma</b>	1,2537	,81650	,00	3,80
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	2,6194	,57317	,25	4,00

Dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet ortalamaları incelendiğinde, genel olarak ortalama değerden (5'li likert değerlendirmesine göre 2,5) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunun ortalama değere çok yakın olduğu, etkileşimsel adalet boyutunun ise ortalamanın hayli üstünde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarına ait yüksek puanlar, adalet algısındaki artışı ifade etmektedir.

Tükenmişlik boyutlarına bakıldığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının ortalamanın (0=Hiçbir Zaman, 1=Çok Az, 2=Bazen, 3=Çoğu Zaman, 4=Her Zaman olarak kodlandığı için bu sayı 2'dir) altında olduğu, düşük kişisel başarı hissini ortalama değerden yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma

boyutlarında yüksek puan tükenmişliği gösterirken, düşük kişisel başarı hissinde (ters kodlanmıştır) düşük puan tükenmişliği göstermektedir.

### ANOVA Analizleri;

**Tablo-12: Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (Sig.)</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	12,369	2	6,185	7,087	<b>,001</b>
	406,657	466	,873		
	419,027	468			
<b>Süreç Adaleti</b>	7,003	2	3,502	4,926	<b>,008</b>
	331,260	466	,711		
	338,264	468			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	1,641	2	,820	1,144	,319
	334,170	466	,717		
	335,811	468			
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	3,721	2	1,860	3,105	<b>,046</b>
	279,192	466	,599		
	282,913	468			
<b>Duyarsızlaşma</b>	,944	2	,472	,707	,494
	311,062	466	,668		
	312,006	468			
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	,049	2	,025	,075	,928
	153,702	466	,330		
	153,751	468			

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre, yaş grupları bakımından, dağıtım adaleti (F:7,087 P:0,001<0,05), süreç adaleti (F:4,926 P:0,008<0,05), duygusal tükenmişlik (F:3,105 P:0,046<0,05) boyutlarında yaşa göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Yaşa ilişkin olarak alt boyutların hangi yaş grubunda farklılık gösterdiğini bulmak için POST HOC (Tukey) testi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo-13: Yaşa İlişkin Post Hoc (Tukey) Analizi**

Değişkenler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Dağıtım Adaleti</b>	21-30	31-40	,30518*	,09022	<b>,002</b>	,0930	,5173
		41-50	-,09952	,16116	,811	-,4784	,2794
	31-40	21-30	-,30518*	,09022	,002	-,5173	-,0930
		41-50	-,40470*	,16063	<b>,032</b>	-,7824	-,0270
<b>Süreç Adaleti</b>	21-30	31-40	,24493*	,08143	<b>,008</b>	,0535	,4364
		41-50	,00000	,14545	1,000	-,3420	,3420
	31-40	21-30	-,24493*	,08143	,008	-,4364	-,0535
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	21-30	31-40	-,18630*	,07476	<b>,035</b>	-,3621	-,0105
		41-50	-,09537	,13353	,755	-,4093	,2186
	31-40	21-30	,18630*	,07476	,035	,0105	,3621

**Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.\***

Post Hoc (Tukey) testi neticesinde yaşa göre dağıtım ve süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik alt boyutları arasındaki fark şu şekilde ortaya çıkmıştır;

- Dağıtım adaletinin 21-30 ile 31-40 ve 31-40 ile 41-50 yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. 31-40 yaş ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha düşük (ortalama farkı 21-30 yaş grubuna göre -,30518 ve 41-50 yaş grubuna göre -,40470) dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmektedir.

- Süreç adaletinin 21-30 ile 31-40 yaş grupları arasında farklı olduğu görülmüştür. 31-40 yaş grubunun ortalamasının düşük (-,24493) olduğu ve dolayısı ile süreç adaleti algısının diğer gruba göre daha az olduğu görülmektedir.

- Duygusal tükenmişlik alt boyutunda 21-30 ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. 31-40 yaş grubunun ortalamasının yüksek (,18630) olduğu ve

dolayısı ile duygusal tükenmişlik boyutunun diğer yaş grubuna göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığı zaman 31-40 yaş grubunun düşük seviyede adalet algısı ve diğer gruplara oranla yüksek oranda duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında yaşa göre örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri ile tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı farklar vardır denilebilir.

**Tablo-14: Medeni Duruma ilişkin Independent Sample T Test Tablosu**

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Dağıtım Adaleti	EVLİ	330	2,5139	,93294	-,794	,428
	BEKAR	139	2,5899	,97841	-,779	,437
Süreç Adaleti	EVLİ	330	2,7958	,81899	-1,963	,051
	BEKAR	139	2,9640	,91216	-1,879	,061
Etkileşimsel Adalet	EVLİ	330	3,0000	,83800	-1,075	,283
	BEKAR	139	3,0921	,86787	-1,060	,290
Duygusal Tükenmişlik	EVLİ	330	1,8653	,75814	,310	,757
	BEKAR	139	1,8409	,82424	,300	,765
Duyarsızlaşma	EVLİ	330	1,2145	,79100	-1,604	,109
	BEKAR	139	1,3468	,86997	-1,543	,124
Düşük Kişisel Başarı Hissi	EVLİ	330	2,5909	,56751	-1,662	,097
	BEKAR	139	2,6871	,58289	-1,644	,101

Independent Sample T Test sonucuna göre, medeni durum bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani evli veya bekâr olanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo-15: Çocuk Sayısına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (Sig.)</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	6,233	4	1,558	1,752	,138
	Gruplar İçi	412,793	464	,890		
	Toplam	419,027	468			
<b>Süreç Adaleti</b>	Gruplar Arası	7,896	4	1,974	2,773	,057
	Gruplar İçi	330,367	464	,712		
	Toplam	338,264	468			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	6,131	4	1,533	2,157	,073
	Gruplar İçi	329,680	464	,711		
	Toplam	335,811	468			
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Gruplar Arası	5,492	4	1,373	2,296	,058
	Gruplar İçi	277,421	464	,598		
	Toplam	282,913	468			
<b>Duyarsızlaşma</b>	Gruplar Arası	,583	4	,146	,217	,929
	Gruplar İçi	311,423	464	,671		
	Toplam	312,006	468			
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	Gruplar Arası	2,739	4	,685	2,104	,079
	Gruplar İçi	151,012	464	,325		
	Toplam	153,751	468			

Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre, çocuk sayısı bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani çocuğu olmayan, bir çocuğu olan, iki çocuğu olan veya üç ve üçten fazla çocuğu olanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

**Tablo-16: Öğrenim Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (Sig.)</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,079	3	1,360	1,524	,208
	Gruplar İçi	414,948	465	,892		
	Toplam	419,027	468			
<b>Süreç Adaleti</b>	Gruplar Arası	,277	3	,092	,127	,944
	Gruplar İçi	337,986	465	,727		
	Toplam	338,264	468			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	1,124	3	,375	,520	,668
	Gruplar İçi	334,687	465	,720		
	Toplam	335,811	468			
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Gruplar Arası	1,046	3	,349	,575	,631
	Gruplar İçi	281,867	465	,606		
	Toplam	282,913	468			
<b>Duyarsızlaşma</b>	Gruplar Arası	,620	3	,207	,309	,819
	Gruplar İçi	311,386	465	,670		
	Toplam	312,006	468			
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	Gruplar Arası	,252	3	,084	,254	,858
	Gruplar İçi	153,499	465	,330		
	Toplam	153,751	468			

Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucuna göre, öğrenim durumu bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.



**Tablo-17: Meslek Kıdemine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (Sig.)</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	14,825	5	2,965	3,396	<b>,005</b>
	Gruplar İçi	404,201	463	,873		
	Toplam	419,027	468			
<b>Süreç Adaleti</b>	Gruplar Arası	14,659	5	2,932	4,195	<b>,001</b>
	Gruplar İçi	323,605	463	,699		
	Toplam	338,264	468			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	4,406	5	,881	1,231	,293
	Gruplar İçi	331,405	463	,716		
	Toplam	335,811	468			
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Gruplar Arası	10,306	5	2,061	3,501	<b>,004</b>
	Gruplar İçi	272,608	463	,589		
	Toplam	282,913	468			
<b>Duyarsızlaşma</b>	Gruplar Arası	3,974	5	,795	1,195	,311
	Gruplar İçi	308,032	463	,665		
	Toplam	312,006	468			
<b>Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	Gruplar Arası	3,454	5	,691	2,128	,061
	Gruplar İçi	150,297	463	,325		
	Toplam	153,751	468			

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre, meslek kıdemi bakımından, dağıtım adaleti (F:3,396 P:0,05≤0,05), süreç adaleti (F:4,195 P:0,001<0,05), duygusal tükenmişlik (F:3,501 P:0,004<0,05) boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Meslek kıdemine ilişkin olarak alt boyutların hangi meslek yıllarında farklılık gösterdiğini bulmak için POST HOC (Tukey) testi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 18: Meslek Kıdemine İlişkin Post Hoc (Tukey) Analizi**

	(I) Meslek Yılı	(J) Meslek Yılı	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
<b>Dağıtım Adaleti</b>	0-4 YIL	10-14 YIL	,40864*	,13097	<b>,023</b>	,0339	,7834
		15-19 YIL	,41081*	,12542	<b>,014</b>	,0519	,7697
	10-14 YIL	0-4 YIL	-,40864*	,13097	<b>,023</b>	-,7834	-,0339
	15-19 YIL	0-4 YIL	-,41081*	,12542	<b>,014</b>	-,7697	-,0519
<b>Süreç Adaleti</b>	0-4 YIL	10-14 YIL	,41809*	,11718	<b>,005</b>	,0827	,7534
		15-19 YIL	,44685*	,11222	<b>,001</b>	,1257	,7680
	10-14 YIL	0-4 YIL	-,41809*	,11718	<b>,005</b>	-,7534	-,0827
	15-19 YIL	0-4 YIL	-,44685*	,11222	<b>,001</b>	-,7680	-,1257
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	0-4 YIL	10-14 YIL	-,36218*	,10755	<b>,011</b>	-,6700	-,0544
		20-24 YIL	-,41134*	,13670	<b>,033</b>	-,8025	-,0202
	10-14 YIL	0-4 YIL	,36218*	,10755	<b>,011</b>	,0544	,6700
	20-24 YIL	0-4 YIL	,41134*	,13670	<b>,033</b>	,0202	,8025

\*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Post Hoc (Tukey) testi neticesinde meslek kıdemine göre dağıtım ve süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik alt boyutları arasındaki fark şu şekilde ortaya çıkmıştır;

- Dağıtım adaleti algısının 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 15-19 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında farklı olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek (ortalama farkı 10-14 yıllık gruba göre ,40864 ve 15-19 yıllık gruba göre ,41081) dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmektedir.

- Süreç adaleti algısının 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 15-19 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında farklı olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer iki yaş grubuna göre daha yüksek (ortalama farkı 10-14 yıllık gruba göre ,41809 ve 15-19 yıllık gruba göre ,44685) olduğu ve dolayısı ile süreç adaleti algısının diğer gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Duygusal tükenmişlik alt boyutunda 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 20-24 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha düşük (ortalama farkı 10-14 yıllık gruba göre -,36218 ve 20-24 yıllık gruba göre -,41134) olduğu görülmüştür. Dolayısı ile duygusal tükenmişlik boyutuna 0-4 yıl kıdeme sahip, mesleğe yeni başlamış katılımcılarda daha az rastlanıldığını söylemek mümkündür. Genel olarak bakıldığı zaman 0-4 yıl kıdeme sahip grubun yüksek seviyede adalet algısı ve diğer gruplara oranla düşük oranda duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında mesleki kıdem yılına göre örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri ile tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

**Tablo-19: Mesleği İsteyerek Seçip-Seçmediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>s.d.</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Anlamlılık (Sig.)</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	8,560	1	8,560	9,739	<b>,002</b>
	Gruplar İçi	410,467	467	,879		
	Toplam	419,027	468			
<b>Süreç Adaleti</b>	Gruplar Arası	13,983	1	13,983	20,137	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	324,280	467	,694		
	Toplam	338,264	468			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	12,268	1	12,268	17,708	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	323,542	467	,693		
	Toplam	335,811	468			
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Gruplar Arası	7,869	1	7,869	13,361	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	275,044	467	,589		
	Toplam	282,913	468			

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre, mesleği isteyerek seçip-seçmediği sorusuna verilen cevaplar bakımından, dağıtım adaleti (F:9,739 P:0,02<0,05), süreç adaleti (F:20,137 P:0,000<0,05), etkileşimsel adalet (F:17,708 P:0,000<0,05), duygusal tükenmişlik (F:13,361 P:0,000<0,05) boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu duruma ilişkin olarak alt

boyutların nasıl farklılık gösterdiğini bulmak için ortalama değerlere bulmaya yönelik analizler yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo-20: Mesleği İsteyerek Seçip-Seçmediğine İlişkin Ortalama Karşılaştırması**

<b>MESLEK SEÇİMİ</b>	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Etkileşimsel Adalet	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Düşük Kiş. Baş. Hissi
Ortalama	2,5892	2,9130	3,0904	1,8075	1,2319	2,6222
<b>EVET</b> K. Sayısı	407	407	407	407	407	407
St. Sapma	,93581	,82522	,81542	,76849	,79087	,57913
Ortalama	2,1903	2,4032	2,6129	2,1900	1,3968	2,6008
<b>HAYIR</b> K. Sayısı	62	62	62	62	62	62
St.Sapma	,94881	,88521	,93729	,76038	,96325	,53650
Ortalama	2,5365	2,8456	3,0273	1,8581	1,2537	2,6194
<b>Toplam</b> K. Sayısı	469	469	469	469	469	469
St.Sapma	,94623	,85017	,84708	,77751	,81650	,57317

Tabloya bakıldığında hayır diyen 62 katılımcının dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının evet diyenlere oranla daha düşük olduğu hatta dağıtım adaleti ve süreç adaleti algısının ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Tükenmişlik alt boyutları ile ilgili değerlere bakıldığında ise duygusal tükenmişlik boyutunun mesleği isteyerek seçenlere kıyasla daha yüksek olduğu diğer iki boyut olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinde anlamlı farklar olmadığı görülmüştür.

## 2.8.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmanın bu kısmında korelasyon analizleri yapılarak değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında dağıtım, süreç ve etkileşimsel adaletin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu, düşük kişisel başarı hissi ile anlamlı bir ilişkilerinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo-21: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri**

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6
<b>1. Dağıtım Adaleti</b>	1					
<b>2. Süreç Adaleti</b>	<b>,660**</b>	1				
	,000					
<b>3. Etkileşimsel Adalet</b>	<b>,589**</b>	<b>,848**</b>	1			
	,000	,000				
<b>4. Duygusal Tükenmişlik</b>	<b>-,389**</b>	<b>-,348**</b>	<b>-,374**</b>	1		
	,000	,000	,000			
<b>5. Duyarsızlaşma</b>	<b>-,213**</b>	<b>-,213**</b>	<b>-,251**</b>	<b>,639**</b>	1	
	,000	,000	,000	,000		
<b>6. Düşük Kişisel Başarı Hissi</b>	,014	<b>,092*</b>	,071	-,077	<b>-,131**</b>	1
	,759	,046	,126	,097	,005	

\*\* p < 0.01

\* p < 0.05

Analiz sonuçlarına daha ayrıntılı bakıldığında dağıtımsal adalet ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,389\*\*) ilişki olduğu yani dağıtım adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile duyarsızlaşma boyutu arasında zayıf şiddette, negatif yönde (-,213\*\*) ilişki olduğu yani dağıtım adaleti algısı azaldıkça duyarsızlaşma boyutunun duygusal tükenmişlik boyutuna nazaran zayıf da olsa arttığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,348\*\*) ilişki olduğu, duyarsızlaşma boyutu ile zayıf şiddette, negatif yönde (-,213\*\*) ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısı ile süreç adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmenin orta şiddette, duyarsızlaşmanın nisbeten zayıf şiddete olacağı değerlendirilmektedir. Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında zayıf şiddette ve pozitif yönde (,092\*) ilişki olduğu görülmektedir.

Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik boyutu arasında orta şiddette, negatif yönde (-,374\*\*) ilişki olduğu, duyarsızlaşma boyutu ile zayıf şiddette, negatif yönde (-,251\*\*) ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısı azaldıkça duygusal tükenmişliğin orta şiddette, duyarsızlaşmanın zayıf şiddette etkileneceği değerlendirilmektedir.

**Tablo-22: Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmesi**

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r < 0,7$	$0,7 < r \leq 1$

(Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015) Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, *Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.256*)

Düşük kişisel başarı hissi boyutu ile örgütsel adalet algısı boyutlarının çok zayıf ilişki içerisinde olduğu yapılan korelasyon analizleri neticesinde görülmüştür. Bu sonucun yapılacak olan regresyon analizleri ile tekrar test edilmesi ve ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesi son bölümde yapılacaktır.

## 2.9. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI İLE TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmanın bu aşamasında bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; olası bir ilişkide, ilişkinin gücü ve yönünün tespit edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların adalet algılarının tükenmişlik alt boyutlarına ne kadar etki ettiğini incelemek üzere yapılan regresyon analizleri neticesinde değişkenlere ait çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolardada yer almaktadır.

**Tablo-23: Örgütsel Adalet Boyutlarının, Tükenmişliğin Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N=469)**

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,222	,046	-,270**
Süreç Adaleti	,042	,078	,046
Etkileşimsel Adalet	-,233	,073	-,254**

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme,  $R^2=0,184$ ;  $F_{(3,465)}=34,993$ ,  $p < 0.001$

\*\*  $p < 0.01$

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{(3,465)}=34,993$ ,  $p < 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,179'dur. Bu sonuç duygusal tükenmişlik boyutundaki yaklaşık % 18 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman dağıtım adaleti ( $\beta = -,270$ ,  $p < 0.01$ ) ve etkileşimsel adaletin ( $\beta = -,254$ ,  $p < 0.01$ ) duygusal tükenmişliğe anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişken olan süreç adaletinin ( $\beta = ,46$   $p > 0.01$ ) duygusal tükenmeye etkisi yoktur.

**Tablo-24: Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,100	,052	-,115
Süreç Adaleti	,065	,087	,068
Etkileşimsel Adalet	-,232	,082	-,241**

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma,  $R^2 = ,071$ ;  $F_{(3,465)} = 11,774$ ,  $p < 0.001$

\*\*  $p < 0.01$

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F_{(3,465)} = 11,774$ ,  $p < 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,065'dir. Bu sonuç duyarsızlaşma boyutundaki yaklaşık % 07 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman sadece etkileşimsel adaletin ( $\beta = -,241$ ,  $p < 0.01$ ) duyarsızlaşmaya anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet ( $\beta = -,115$ ,  $p > 0.01$ ) ve süreç adaletinin ( $\beta = ,068$ ,  $p > 0.01$ ) duyarsızlaşmaya etkisi yoktur.

**Tablo-25: Örgütsel Adalet Boyutlarının Tükenmişliğin Düşük Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkilerini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	S.H.	Beta
Dağıtım Adaleti	-,050	,037	-,082
Süreç Adaleti	,109	,063	,162
Etkileşimsel Adalet	-,012	,059	-,018

Bağımlı Değişken: Düşük Kişisel Başarı Hissi,  $R^2 = ,012$ ;  $F_{(3,465)} = 1,958$ ,  $p > 0.001$

\*\*  $p < 0.01$



Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F_{(3,465)}=11,774$ ,  $p > 0.001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,006'dır. Bu sonuç düşük kişisel başarı hissi boyutundaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından etkilenmediğini gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelediğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman dağıtımsal adaletin ( $\beta = -0,082$ ,  $p > 0.01$ ) süreç adaletinin ( $\beta = ,162$ ,  $p > 0.01$ ) ve etkileşimsel adaletin ( $\beta = -,018$   $p > 0.01$ ) düşük kişisel başarı hissine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu son bölümde araştırmanın analiz sonuçları tartışılarak sonuçlar ortaya konacak, yazına ve uygulamacılara katkısı ile ilgili bilgi verilerek gelecek dönem araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmada temel olarak örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki ve bu iki değişkenin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta, tükenmişlik ise; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak üç ayrı boyutta incelenmiştir. Demografik değişkenler; yaş, medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve mesleği isteyerek seçip seçmediği olarak sıralanmıştır. Bir kamu kurumunda çalışan 469 uçak ve helikopter teknisyeninden toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır.

- Tablo-26'da ilk olarak demografik değişkenlere ait hipotezlerin desteklenme durumu gösterilmiştir. Demografik değişkenlere yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre, medeni durum, çocuk sayısı ve öğrenim durumu bakımından alt boyutlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani bu değişkenlere ait katılımcıların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

- Katılımcıların yaş grupları arasında, bir diğer değişken olan mesleki kıdeme göre ve mesleği isteyerek seçip-seçmediği sorusuna verilen cevaplar bakımından hem örgütsel adalet hem de tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

**Tablo-26: Demografik Özelliklere Ait Hipotezlerin Desteklenme Durumu**

Hipotezler	Sonuç	Tablo
H1: Örgütsel adalet algısı katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-13</b>
H2: Örgütsel adalet algısı katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-14
H3: Örgütsel adalet algısı katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-15
H4: Örgütsel adalet algısı katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-16
H5: Örgütsel adalet algısı katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-18</b>
H6: Örgütsel adalet algısı katılımcıların mesleği isteyerek seçip seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-20</b>
H7: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-13</b>
H8: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-14
H9: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-15
H10: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret	Tablo-16
H11: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-18</b>
H12: Tükenmişlik düzeyleri katılımcıların mesleği isteyerek seçip-seçmediklerine göre farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-20</b>

- Katılımcıların yaş grupları arasında, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve duygusal tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Dağıtım adaletinin 21-30 ile 31-40 ve 31-40 ile 41-50 yaş grupları arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. 31-

40 yaş ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha düşük dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür.

Süreç adaletinin 21-30 ile 31-40 yaş grupları arasında farklı olduğu görülmüştür. 31-40 yaş grubunun ortalamasının düşük olduğu ve dolayısı ile süreç adaleti algısının diğer gruba (21-30 yaş) göre daha az olduğu görülmüştür.

Duygusal tükenmişlik alt boyutunda 21-30 ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. 31-40 yaş grubunun ortalamasının yüksek olduğu ve dolayısı ile duygusal tükenmişlik boyutunun diğer yaş grubuna göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Genel olarak bakıldığı zaman 31-40 yaş grubunun düşük seviyede adalet algısı ve diğer gruplara oranla yüksek oranda duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında yaşa göre örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri ile tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı farklar vardır denilebilir. Yaşa gruplarına göre yapılan analizlerde diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu durumda akla acaba orta yaş krizi veya bunalımı olarak bilinen durumun bu konu ile ilgisinin olup olmadığı sorusu gelmektedir. Bu soru geniş bir araştırmanın konusu gibi görünmektedir ve bundan sonraki araştırmacılara önerilecektir.

- Bir diğer değişken olan mesleki kıdeme göre yapılan analizlere göre; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve duygusal tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Dağıtım adaleti algısının 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 15-19 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında farklı olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek dağıtım adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür.

Süreç adaleti algısının 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 15-19 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında farklı olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer iki yaş grubuna göre daha yüksek olduğu ve dolayısı ile süreç adaleti algısının diğer gruba göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Duygusal tükenmişlik alt boyutunda 0-4 yıl ile 10-14 yıl ve 20-24 yıl mesleki kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. 0-4 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Dolayısı ile duygusal tükenmişlik boyutuna 0-4 yıl kıdeme sahip, mesleğe yeni başlamış katılımcılarda daha az rastlanıldığını söylemek mümkündür.

Genel olarak bakıldığı zaman 0-4 yıl kıdeme sahip grubun yüksek seviyede adalet algısı ve diğer gruplara oranla düşük oranda duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında mesleki kıdem yılına göre örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri ile tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı farklılıklar vardır denilebilir. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

- Mesleği isteyerek seçip-seçmediği sorusuna verilen cevaplar bakımından, dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet ve duygusal tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bulduğu organizasyonu seçme şansı olmayan, mecburi olarak bazı oluşumlarda yer almak durumunda olan kişilerin, örgütlerine bakış açıları daha eleştirel olacak ve bu kişilerin adalet algılaması kurumdaki uygulamalardan daha hassas şekilde etkilenecektir. Nitekim elde edilen verilere bakıldığında hayır diyen 62 katılımcının dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının evet diyenlere oranla daha düşük olduğu hatta dağıtım adaleti ve süreç adaleti algısının ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Tükenmişlik alt boyutları ile ilgili değerlere bakıldığında ise duygusal tükenmişlik boyutunun mesleği isteyerek seçenlere kıyasla daha yüksek olduğu diğer iki boyut olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinde anlamlı farklar olmadığı görülmüştür.

- Örgütsel adalet algısı boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde etkileşimsel adaletin en yüksek değere sahip olduğu, süreç adaletinin ikinci en yüksek değere sahip olduğu ve dağıtım adaletinin ise üçüncü en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın kamu kurumunda yapılmış olmasına bağlı olarak, işlemlerin önceden belirli olan kurallara göre işlenmesi ve çalışanların işlem süreçleri ile ilgili çok fazla söz haklarının olmaması ile ilgili olabilir. Adalet boyutlarını genel olarak değerlendirdiğimizde çalışanların

yöneticileri tarafından ilgi ve saygı gören, kibar, empatiye dayanan davranışlar görmekte olduğunu, bunun yanı sıra adil kazanımlara sahip olduklarını ve çok fazla olmasa da işlem süreçleri ile ilgili söz haklarının olduğunu söylemek mümkündür.

- Tükenmişlik boyutlarının değerlerine bakıldığında genel olarak ortalamanın altında olmalarına rağmen duygusal tükenmenin en yüksek değere, duyarsızlaşmanın ikinci en yüksek değere sahip olduğu ve düşük kişisel başarı hissinin ise düşük olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumda genel olarak çalışanların insanlardan ziyade teknik işler ile uğraştıkları dolayısı ile az sayıdaki yöneticiler ile ilgili olumlu tutum içinde olduklarını, işlerinden yetkinlik ve verimlilik hissi duyduklarını ve işlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Her iki değişkenin ortalama değerleri Terkeş'in (Yeditepe Üni., 2015) araştırmasında elde ettiği değerler ile benzerlik göstermektedir.

- Yapılan korelasyon analizleri neticesinde örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü doğrusal bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Örgütsel adalet boyutları ile (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında orta şiddette, duyarsızlaşma boyutu ile zayıf şiddette, anlamlı, negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Kişisel başarı hissi boyutu ile süreç adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı ve zayıf şiddette ilişki mevcut iken diğer örgütsel adalet boyutları arasında ciddi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Tablo-27'de örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkilere ait araştırmanın ana hipotezleri ve bu hipotezlerin desteklenme durumu gösterilmiştir.

**Tablo-27: Araştırmanın Ana Hipotezlerine Ait Desteklenme Durumu**

Hipotezler	Sonuç	Tablo
H13: Dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-23</b>
H14: Dağıtım adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-24
H15: Dağıtım adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-25
H16: Süreç adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-23
H17: Süreç adaleti ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-24
H18: Süreç adaleti ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-25
H19: Etkileşimsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-23</b>
H20: Etkileşimsel adalet ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>	<b>Tablo-24</b>
H21: Etkileşimsel adalet ile düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki vardır.	Ret	Tablo-25

- Araştırmanın ana hipotezleri ile ilgili olarak örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisini belirleyebilmek amacıyla alt boyutlara yönelik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Duygusal tükenmişlik boyutundaki yaklaşık % 18 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığını gösterir. Dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin, duygusal tükenmişliğe etkisinin eşit oranda olduğunu söylemek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre dağıtım adaletinin, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı, dağıtım adaleti ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür. Yani katılımcıların dağıtım adaleti algısı azaldıkça duygusal tükenmişlikleri artmaktadır. Dağıtım adaleti algısının

duygusal tükenmişliği olumsuz etkilediği; Konyalı (Sakarya Üni., 2015), Şeşen (2011), Lambert (2010), Yeniçeri vd. (2009), Meydan vd. (2011) çalışmalarında elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Karaman (Yıldız Teknik Üni., 2009), yaptığı çalışmada dağıtım adaleti ile diğer tüm tükenmişlik boyutları arasında ters yönlü ilişkiden bahsetmiş ancak dağıtım adaleti ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi en güçlü ilişki olarak tespit etmiştir. Dolayısı ile uçak ve helikopter teknisyenlerinin dağıtım adaleti algılarının yükselmesi, yani amirleri ve içinde buldukları sistem tarafından gösterdikleri çaba, harcadıkları emek ve zaman karşılığında adil kazanımlarının olduğunu düşünmeleri duygusal tükenmişlik seviyesini azaltacaktır.

- Kazanımların dağıtımının adilliği, dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise süreç adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır. Başka bir deyiş ile süreç adaleti bir karar verilirken kullanılan işlemlerin adil olmasını ve işgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. Yapılan araştırmada süreç adaleti boyutunun, tükenmişliğin hiçbir boyutuna etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, seçilen araştırma grubunun kamu kurumunda çalışıyor olması gösterilebilir. Önceden belirlenmiş görev tanımları, iş dağılımları, standart maaş uygulaması, çok fazla kullanılmayan para ödülü sistemi ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan tek düzelik gibi unsurlar kişilerin süreç adaleti algısına etki etmemesinin nedeni olarak düşünülmektedir. Lambert vd. (2010: 12), araştırmada elde edilen bulguların aksine süreç adaletinin, tükenmişliğe, dağıtım adaletinden daha fazla etki ettiğini tespit etmişlerdir.

- Örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanan etkileşimsel adalet başka bir deyiş ile karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgilidir. Bu araştırmada etkileşim adaletinin ön plana çıktığı ve katılımcılar için önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma boyutundaki yaklaşık % 07 oranındaki varyansın örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet tarafından açıklandığı görülmüştür. Katılımcıların etkileşimsel adalet algısı ortalaması diğer iki adalet boyutunun ortalamasının



üzerindedir. Etkileşimsel adaletin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarına anlamlı ve olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür. Terkeş (Yeditepe Üni., 2015) etkileşimsel adalet ile ilgili araştırmamızdaki bulgulara benzer veriler elde etmiş ve bu duruma vurgu yapmıştır. Ayrıca Karaman'ın (Yıldız Teknik Üni., 2009) çalışmaları benzer şekilde, etkileşimsel adalet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında ters yönlü ilişki belirlemiştir. Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, olumlu ilişkileri, ilgi göstermeleri ve nazik davranışları bireylerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini azaltacaktır.

- Düşük kişisel başarı hissi, çalışanların yetkinlik ve verimlilik hissini azalması veya kaybolması, iş gereği karşılaşılan insanlar ile ilişkilerde başarısızlık olarak tanımlanabilir. Katılımcıların kişisel başarı hissi ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani katılımcılar kendilerini başarılı ve yetkin olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan çoklu regresyon analizlerine göre, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutu hiçbir örgütsel adalet boyutundan etkilenmemiştir. Bu durumun ölçekteki soruların insan ilişkileri ile ilgili olması ve çalışma grubunun yani uçak ve helikopter teknisyenlerinin yaptıkları işin içeriği gereği, insanlardan ziyade makineler ve teknik konular ile uğraşmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Uçak ve helikopter teknisyenleri yaptıkları iş ile ilgili donanım ve gereklilikleri kazanabilmek adına bazı elemelerden geçmiş, uzun eğitimler almış kişiler oldukları için işlerinde etkin ve yetkin olmaktadır. Bu standartlar sayesinde katılımcıların kişisel başarı hislerinin yüksek olduğu ve araştırmanın bağımsız değişkenlerinden etkilenmediği düşünülmektedir.

Özetleyecek olursak, bu çalışmada adaletin tüm boyutlarının tükenmişliğin tüm boyutları üzerinde aynı şekilde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahip olduğu; etkileşimsel adaletin duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Literatür ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunmak mümkündür.

## **Yöneticiler İçin Öneriler;**

Örgütsel adalet algısının ve tükenmişliğin, organizasyonlar ve bireyler için sıkıntılı bir durum olduğu yapılan tüm araştırmalar tarafından göz önüne serilmiştir. Örgütsel adalet algısına negatif etki edebilecek uygulama ve kararlar, bireylerde tükenmişlik duygusuna sebep olacaktır. Tükenmişlik kavramı ile ilgili bütünsel bir bilgiye sahip olmak hem çalışanlar, hem yöneticiler açısından tükenmişliğin etkilerini ortadan kaldırmada bir basamaktır. Asıl hedef tükenmişliği önlemek olsa da, tükenmişlik hissedilmeye başlandıktan sonra da gerek bireysel gerekse örgütsel çerçevede yapılabilecek pek çok şey söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, tükenmişlik bir süreçtir ve bir gecede ortaya çıkan bir durum değildir. Bu nedenle sinyalleri doğru algılamak, farkındalık ve zamanında müdahale konusunda özellikle yöneticiler ve örgütlere önemli görevler düşmektedir. Olumsuz adalet algısının ve tükenmişliğin önüne geçebilmek adına her seviyede yöneticinin uyması halinde fayda elde edeceği bazı tutum ve davranışlar aşağıda sıralanmıştır.

Örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet boyutu ile ilgili ortaya çıkan tabloya bakıldığı zaman katılımcıların zedelenen adalet duyguları sonucu olarak tükenmişliğe açık oldukları görülmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak adına örgüt içerisinde adil uygulamalara dikkat edilmeli, liyakata göre, şeffaf bir şekilde, terfi ve ödüllendirme yapılmalıdır. Ayrıca herkesin eşit miktarda maaş yerine yaptığı işe göre adil ücretlendirilmesi dağıtım adaleti algısının olumlu etkilenmesine katkıda bulunarak neticesinde ortaya çıkabilecek tükenmişlik ve benzeri olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.

Etkileşim adaleti ile ilgili ortaya çıkan sonuçlara göre bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin, çalışanlarına ilgi ile ve saygılı bir tutum içinde yaklaşmaları, kararları açıklarken empati yapmaları, dürüst olup tutarlı açıklamalarda bulunmaları bu algının olumlu olarak gelişmesine yol açtığı görülmektedir. Etkileşim adaleti algısının tükenmişlik boyutlarına etkisi düşünüldüğünde, yöneticilerin, çalışma saatlerini ayarlaması, görev dağılımını hakkaniyetli yapması, çalışanların eğitimine önem vermesi, düzenli olarak geri bildirim yapması ve sosyal aktivitelere önem vermesi, çalışanın örgüte ve hizmet verdiği kişilere duyarlı ve ilgili

davranmasını ve daha iyi performans göstermesini sağlayacağı muhakkaktır. Bunun yanısıra yöneticilerin, süreçlere ilişkin söz hakkı vermeleri ve dağıtım kararlarının adil olduğunu hissettirmelerinin çalışanların süreç adaleti algısına olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

Genel olarak adaletli bir örgüt iklimi ve davranışlar, katılım ve karar verme, yenilik, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması, sorumluluk, övgü, güven aşılama, ortak hedeflere yönelme, açık iletişim ortamı, esnek çalışma ortamı, takım çalışması gibi uygulamalarla bireylerin adalet algılarını olumlu olarak etkileyecek ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini azaltır. Aksi davranışlar bireyin adalet algısının zayıflamasına, enerjisinin tükenmesine, işine ve diğer kişilere karşı duyarsız davranış içine girmesine ve kendini yeterli görmemesine sebebiyet verecektir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler;**

Her meslek grubunda yaygın olarak görülebilen düşük adalet algısı ve tükenmişlik, ekonomik zararlara, bireylerin işten ayrılmalarına, hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında, bu olguların tanınır ve tartışılır kılınmasının gerekliliği gelmektedir. Bu konularda yeterli veri elde etmek amacıyla ve özellikle tükenmişliği tespit, önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamak için çok sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile ilgili çalışmaların Türkiye’de de yurt dışındakine benzer biçimde artmaya başladığı, ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayıya ulaşmadığı söylenebilir. Çalışmanın başladığı 2015 yılı ilk çeyreğinde örgütsel adalet ile ilgili 158, tükenmişlik ile ilgili 512 adet çalışma bulunmuştur. Her iki başlığı içeren çalışma sayısı 8 adet olup hepsi yüksek lisans çalışmasıdır. Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde bu iki değişkeni üç alt boyutu ile ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırma örgütsel adalet algısının her üç

boyutunu da (dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşimsel adalet) birlikte ele aldığı için ve her boyutun tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı) ile ilişkisini incelediği için ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin tüm bu boyutlara göre anlamlı olarak farklılaşıp-farklılaşmadığı test edilerek geniş ve kapsamlı bir veri elde edilmiştir.

Özellikle tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde daha çok belirli meslek gruplarında (öğretmenler, hemşireler, doktorlar, akademisyenler, polisler vb.) tükenmişliği saptamaya ilişkin çalışmaların daha yoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Yapılan araştırmanın bu meslek gruplarının dışında olması hem örnek olay olmuş hem de doğrudan insanlar ile etkileşimde bulunmayan mesleklerde de tükenmişlik yaşanabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırma tek bir kurumda yapılmıştır. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için özel sektörde veya farklı bir meslek grubuna araştırmanın tekrar uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Daha önce ifade edildiği gibi genel olarak bakıldığı zaman 31-40 yaş grubunun düşük seviyede adalet algısı ve diğer gruplara oranla yüksek oranda duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında yaşa göre örgütsel adalet alt boyutları ortalama değerleri ile tükenmişlik alt boyutları ortalama değerleri arasında anlamlı farklar vardır denilmiştir. Bu durumda akla acaba orta yaş krizi veya bunalımı olarak bilinen durumun bu konu ile ilgisinin olup olmadığı sorusu gelmektedir. Bu soru geniş bir araştırmanın konusu gibi görünmektedir ve bu hususun tükenmişliğe etkisini tespit edebilmek adına kapsamlı bir araştırma önerilmektedir. Bunun yanısıra tükenmişliğin sadece örgütsel adalet algısından kaynaklanabileceği düşünülmemesi gerektiği, diğer bazı kavramlarla ilişkileri ortaya konularak daha kapsamlı çalışmaların yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu bu ölçeklerin gelecekteki yapılacak çalışmalarda da kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Ancak doğrudan insanlar ile etkileşimde bulunmayan meslek gruplarına yönelik, tükenmişliğin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutu ile ilgili ölçek sorularının düzenlenmesinin daha etkin veri elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Adams, J.S., “Inequity In Social Exchange”, *Behaviroul Research Service General Electric Company Crotonville*,1965, New York, ss.267-299.

Ambrose, M.L., M. Schmince, “The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation”, *Journal of Applied Psychology*, 2009, Volume 94, No:2, ss.491-500.

Ardıç, K., S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 10/2, ss.69-96.

Ardıç, K., S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı:32, ss.21-46.

Arı, G.S., E.Ç. Bal, “Tükenmişlik Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, C:15, S:1, Celal Bayar Üniversitesi, ss.131-148.

Babaoğlan, E., (2006) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Baldwin, S., “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*, 2006, ss.1-13.

Bährer-Kohler, S., (2013), *Burnout for Experts Prevention in the Context of Living and Working*, Springer Science+Business Media, New York.

Bakker, A.B., M.P. Leiter, (2010), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Taylor&Francis e-Library, New York.

Baltaş, A., ve Z. Baltaş, (2014), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 31.Basım, İstanbul.

Barrick, R.K., (1989), Burnout and Job Satisfaction Of Vocational Supervisors, Journal of Agricultural Education, The Ohio State University, (USA).

Bernstein, A., (2015), Stress Less. Achieve More Simple Way To Turn Pressure In A Possitive Force In Your Life, American Menagement Association, ISBN 978-0-8144-3384-3 (e-book).

Budak, G., O. Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörleirn Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2005, Cilt:20, Sayı: 2, ss.95–108.

Brenninkmeyer, V., N.W.V. Yperen, B.P. Buunk, “Burnout And Depression Are Not Identical Twins: Is Decline Of Superiority A Distinguishing Feature?”, *Personality and Individual Differences* 30, 2001, ss.873-880.

Center For Mental Health in Scholl At UCLA, (2008), Understanding And Minimizing Staff Burnout, Los Angelas Ca: Author.

Cheng, Y., H.Y. Huang, P.R. Li, ve J.H. Hsu, “Employment Insecurity, Workplace Justice and Employees’ Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study”, *Int. J. Behav. Med.*, 2011, 18, ss.391–401.

Cihangiroğlu, N., “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 2011, 53, ss.9-16.

Cohen-Charash, Y. ve P.E. Spector, “The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86 (2), ss.278-321.

Cropanzano, R. ve J. Greenberg, (1997), Organizational Justice Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R. ve T.A. Wright, “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*, 2003, 13, ss.7-39.

Cropanzano, R., D.E. Bowen, S.V. Gilliland, “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*, 2007, November, ss.34-48.

Cropanzano, R., J.H. Stein, T. Nadisic, (2011), *Social Justice and the Experience of Emotion*, Taylor&Francis e-Library, New York.

Cropanzano, R. ve M.L. Ambrose, (2015), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, Oxford University Press, New York.

Çavuşoğlu, İ., (2005) *Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu ili Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Demir Güvenli, R., (2014) *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirel, T., (2014) *Tükenmişlik ve İşe Adanmanın Öncülleri: Uçuş Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dinç, K., (2008) *Yardımcı Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu* (Tezsiz yüksek lisans dönem projesi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.

Duymuş, R., (2015) *Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir’de Bir Kamu Hastanesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Dursun, V., (2015) *Tükenmişlik Sendromu Bağlamında Hakkari Şark Hizmeti Yapan Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eker, G., (2006) “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Engin, A., (2006) *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Ergin, C., (1996), Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması, T.C. Sağlık Bakanlığı, ISBN 975-7572-99-3.

Farber, B.A., “Treatment Strategies for Different Types of Teacher Burnout”, *JCLP/In Session: Psychotherapy in Practice*, 2000, Vol. 56 (5), ss.675-689.

Furby, L., (1986), “Psychology and Justice” Justice Views from the Social Sciences (ed. Ronald L. Cohen), ISBN 978-1-4899-3511-3 (eBook), Springer Science+Business Media, New York.

Franceschi, V.T., (2013), *Compassion Fatigue And Burnout In Nursing: Enhancing Professional Quality of Life*, Springer Publishing Company, ISBN 978-0-8261-0978-1 (e-book), New York.

Freudenberger, H.J., “Burn-Out: Occupational Hazard Of The Child Care Worker”, *Child Care Quarterly*, 1977, Vol.6 (2), ss.90-93.

Gold, Y. ve R.A. Roth, (2005), *Teachers Managing Stress And Preventing Burnout: The Professional Health Solution*, First Published 1993, The Falmer Press, ISBN 0-203-20989-3, Taylor&Francis E-Library, UK.

Greenberg, J. ve R.L. Cohen, (1982), *Equity and Justice in Social Behavior*, J. Greenberg ve R. L. Cohen (Eds.), Academic Press Inc., New York, (USA).



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

Greenberg, J., “Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It”, *Industrial and Organizational Psychology*, 2009, 2, ss.181-195.

Greenberg, J.S., (2011), *Comprehensive stress management*, The McGraw-Hill Companies Inc., 12. Basım, ISBN 978-0-07-338091-9, Newyork (USA).

Güllüce, A.Ç. ve Ö.F. İşcan, “Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki”, *Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2010, Ekim, 5 (2), ss.7-29.

Gür, E., (2014) *Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gürbüz, S., (2007) *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Gürbüz, S. ve F. Şahin, (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sosyal Bilimler, No:134, ISBN 978-975-02-3113-1, 2.Baskı, Seçkin, Ankara.

Gürboyoğlu, J., (2009) *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Hekimoğlu Tunceli, D., (2012) *Kabin Ekiplerinde İş Tatmini ve Tükenmişlik Duygusu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> 17.12.2015

<http://www.tezyok.gov.tr> 20.06.2015

<http://www.washingtontimes.com/news/2015/mar/26/plane-hit-alps-purpose-prosecutor-says/?page=all> 03.01.2016

Irak, D.U., “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 2004, 7 (13), ss.25-43.

Izgar, H., (2000) *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri, ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

İçerli, L., “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt:5, Sayı:1, ss.67-92

Joshi, V., (2005), *Stress From Burnout To Balance*, Response Books, A division of Sage Publication, New Delhi/Thousands Oaks/London.

Kaçmaz, N. “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu Burnout Syndrome”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 2005, 68, ss.29-32.

Karaman, P., (2009) *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, Yayın No:2323, Beta Yayınevi, İstanbul.

Konyalı, H., (2015) *Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki (Sakarya SGK Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Köse, G., (2014) *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Lambert, E. G., N.L. Hogan, S. Jiang, O.O. Elechi, B. Benjamin, A. Morris, J. M. Laux, ve P., Dupuy, “The Relationship Among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout and Turnover Intent: An Exploratory Study”, *Journal of Criminal Justice*, 2010, 38, ss.7–16.

Lee, C., J. Scheunemann, R. Hall, L. Payne, (2012), *Low Staff Morale&Burnout: Causes&Solution*, Office Of Recreation&Park Resources, University Of Illinois At Urbana-Champaign.

Leiter, M.P., C. Maslach, “The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organization Commitment”, *Journal Of Organizational Behavior*, 1988, Vol.9, ss.297-308.

Leventhal, G.S., (1976), *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness In Social Relationships*, National Science Foundation, Washington DC.

Maslach, C. ve M.P. Leiter (1997), *The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress And What To Do About It*, Jossey-Bass, Birinci Basım, San Francisco (USA).

Maslach, C., J. Goldberg, “Prevention Of Burnout: New Perspectives”, *Applied&Preventive Psychology* 7, University of California, Berkeley, (USA), 1998, ss.63-74.

Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter, “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 2001, 52, ss.397-422.

Maslach, C., M.P. Leiter, “Reversing Burnout How To Rekindle Your Passion for Your Work”, *Stanford Social Innovation Review*, 2005, ss.41-49.

Maslach, C., M.P. Leiter ve W. Schaufeli, “Measuring Burnout”, *Oup288 Cartwright (Typeset By Spi, Delhi)*, Cartwright Chapter 05, 978-0-19-921191-3 05, 2008, ss.86-108.

McTigue, G.G., (2010), 400 Ways to Stop Stress Now, Jaico Publishing House, ISBN 978-81-8495-188-2, Fairfield, USA.

Meydan, C.H., H.N. Basım, ve F. Çetin, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Bilig*, 2011, Bahar. Sayı.57, ss.175–200.

Neuman, J.H. ve L. Keashly, (2010), “Means, Motive, Opportunity and Aggressive Workplace Behavior” *Insidious Workplace Behavior*, (ed. Jerald Greenberg), Rand Corporation, Taylor&Francis e-Library.

Okyay, N., (2009) *Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Öğüt, A., M. Kaplan ve D.M. Biçkes, “Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss.158-164.

Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Sayı: 18, ss.113-130.

Özmen, Ö.N.T., Y. Arbak ve P.S. Özer, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2007, Cilt:7, Sayı:1, ss.17-33.

Pines, A.M., “A Psychoanalytic-Existential Approach To Burnout: Demonstrated In The Cases Of A Nurse, A Teacher, And A Manager”, *Psychotherapy: Theory/Research/Practice/Taining*, 2002, Vol.39 (1), Ben-Gurion University, Israel, ss.100-113.

Polat, S., ve C. Ceep, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2008, Sayı: 54, ss.307-331.

Polat, S., (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” (Yayımlanmamış doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Poole, W.L., “Organizational Justice As A Framework for Understanding Union-Management Relations in Education”, *Canadian Journal Of Education*, 2007, Vol:30, No: 3, ss.725-748.

Rajathi, A., P.Chandran, (2006), SPSS For You, MJP Publishers, ISBN: 978-81-8094-108-5.

Riggat, T.F., (1985), Stress Burnout: An Annotated Bibliography, Southern Illinois University Press, e-book ISBN13: 9780585107875.

Sadler, M.E., J.M. Hunger ve C.J. Miller, “Personality And Impression Management: Mapping The Multidimensional Personality Questionnaire Onto 12 Self-Presentation Tactics”, *Personality And Individual Differences*, 2010, 48 (5), ss.623-628.

Sat, S., (2011) *Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Schmitt, M., ve M. Dörfel, “Procedural İnjustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being”, *European Journal of Social Psychology*, Otto-von-Guericke-University Magdeburg, Germany, 1999, 29, ss.443-453.

Schaufeli, W., M.P. Leiter, ve C. Maslach, “Burnout: 35 Years Of Research And Practise”, *Career Development International*, 2009, Vol. 14, No:3, ss.204-220.

Schiffman, S., (2005), Beat Sales Burnout: Maximize Sales, Minimize Stress, Adams Media, Avon, Massachusetts (USA).

Stallard, M.L., C. Dewing-Hommes, J. Pankau, (2007), *Fired Up or Burned Out: How to Reignite Your Team's Passion*, Thomas Nelson, Nashville, USA.

Sürgevil Dalkılıç, O., (2014), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayınları, 2. Basım, Ankara.

Şeşen, H., “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2011, 9 (2), ss.67–90.

Terkeş, N., (2015) *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tikici, M., N. Derin, G. Kalkın, “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, *Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, ed. Müge İşeri, 2011, İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayın No:155, ss.253-261.

Titrek, O., “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2009, Cilt:6, Sayı: 2, ss.551-573.

Toprak, E., (2013) *Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Torun, A., (1995) *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tümkaya, S., (1996) *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başaçıkma Davranışları* (Yayımlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Türk Dil Kurumu,

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5622612b1dbb50.78495409](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5622612b1dbb50.78495409) 17.10.2015

Walumbwa, F.O., R. Cropanzano, C.A. Hartnell, “Organizational Justice, Voluntary Learning Behaviour and Job Performance: A Test of Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange”, *Journal of Organizational Behaviour*, 2009, 30, ss.1103-1126.

Yazıcıoğlu, İ., ve I.G. Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt:1, Sayı:1, ss.3-16.

Yeniçeri, Ö., Y. Demirel, Z. Seçkin, “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Kamu İİBF Dergisi*, 2009, Yıl:11, Sayı:16, ss.83-99.

Yıldırım, F., “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *AÜ SBF Dergisi*, 2007, Cilt:62, Sayı:1, ss.253-278.

Yürür, Ş., (2005) “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Yayımlanmamış doktora tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

## EK-A ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu araştırmanın genel amacı, sizlerin “*örgütsel adalet algulamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin*” incelenmesidir. Anketlerimizde yer alan soru/ifadelere vereceğiniz samimi cevaplar, araştırmanın gerçek sonuçları yansıtabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmada toplanan veriler sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Ankette, sizden kimlik ve kurum belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınız ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Nihat TOĞA**

İnönü Üniversitesi (S.B.E.)

E-posta: [nihattoga@hotmail.com](mailto:nihattoga@hotmail.com)

## BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan ifadeyi, yanındaki boş parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

**Yaş** : ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

**Medeni durum** : ( ) Evli ( ) Bekâr

**Çocuk sayısı** : ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 3'den fazla

**Mezun olunan son program:** ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer

**Toplam mesleki kıdeminiz** : ( ) 0-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl

( ) 15-19 yıl ( ) 20-24 yıl ( ) 25 yıl ve üzeri

**Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz?** ( ) Evet ( ) Hayır



## İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyunuz.

Soru No	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, adil ödüllendirildiğimi düşünürüm.					
2	Amirim iş ile ilgili kararları alırken tarafsızdır.					
3	Amirime bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, benim fikrimi önemser.					
4	Eğitim geçmişim göz önüne alındığında, adil ödüllendirildiğimi düşünürüm.					
5	Amirim iş ile ilgili kararları almadan önce tüm çalışanların fikrini alır.					
6	Bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, amirim durumu objektif olarak değerlendirir.					
7	Harcadığım gayret göz önüne alındığında, adil ödüllendirildiğimi düşünürüm.					
8	Amirim iş ile ilgili karar almadan önce tam ve kesin bilgi edinir.					
9	Bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, bana zamanında geri bildirim sağlanır.					
10	İşimin stresi ve zorluğu göz önüne alındığında, adil ödüllendirildiğimi düşünürüm.					
11	İşim ile ilgili kararlar alınırken, bir çalışan olarak haklarımın korunduğunu düşünürüm.					
12	İşim ile ilgili kararlar alınırken, amirim bana karşı nazik ve ilgili davranır.					
13	Başarılı çalışmalarım göz önüne alındığında, adil olarak ödüllendirdiğimi düşünürüm.					
14	Amirim iş ile ilgili alınan kararları, çok açıklayıcı bir biçimde anlatır.					
15	Bir konu hakkında şikayette bulunduğumda, amirim bir çalışan olarak haklarımı korur.					

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

S.No	İFADELER	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Az	Hiçbir Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü ruhi bir tükenmişlik yaşadığımı hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha işime katlanamayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	İnsanlar ile uğraşırken çok yıprandığımı düşünüyorum.					
7	İnsanların sorunlarına olası en uygun çözüm yollarını bulmaya çalışırım.					
8	Yaptığım işten dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
9	Yaptığım iş ile insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sert davrandığımı hissediyorum.					
11	Bu işin beni katılaştıracağına dair korkularım var.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçte olduğumu hissediyorum.					
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğunu umursamıyorum.					
16	Doğrudan insanlarla çalıştığım için çok stres oluyorum.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda sıcak bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra canlandığımı hissederim.					
19	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İsim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri sanki benden kaynaklıymış gibi davrandıklarını hissediyorum.					

*Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.*